

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

SANDRO FRAZÃO SPECHT

**MODELO DE PLANO DE PROJETO PARA SER UTILIZADO NAS
IMPLANTAÇÕES DO LIVRO DE CONTROLE DA PRODUÇÃO E DO ESTOQUE –
BLOCO K – SPED FISCAL NO ERP LN INFOR**

CANOAS

2016

SANDRO FRAZÃO SPECHT

**MODELO DE PLANO DE PROJETO PARA SER UTILIZADO NAS
IMPLANTAÇÕES DO LIVRO DE CONTROLE DA PRODUÇÃO E DO ESTOQUE –
BLOCO K – SPED FISCAL NO ERP LN INFOR**

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

Orientador: Prof. Felipe José Nardi Gomes.

CANOAS

2016

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal elaborar um modelo de plano de projeto para implantar no software ERP LN INFOR, o módulo do livro de registro de controle da produção e de estoque na versão digital, conhecido por bloco K do SPED Fiscal, para empresas que se enquadrem nas exigências legais estabelecidas pela Secretaria da Receita Federal a partir de 2017.

O plano de projeto será elaborado tendo como base as melhores práticas do Guia PMBOK 5ª edição. A metodologia apresentada para implantação do bloco K está alinhada com os métodos de seleção e priorização dos componentes de um portfólio e seguindo as exigências da legislação fiscal do EFD do SPED Fiscal. O plano de projeto será composto pelos planos de gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, partes interessadas, riscos e aquisições.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, ERP LN INFOR, Gerenciamento de Projetos, Melhores Práticas PMBOK, Bloco K, EFD SPED Fiscal.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Analítica do Projeto – EAP	311
Figura 2 – Cronograma do Projeto em MS Project	491
Figura 3 – Diagrama do Caminho Critico do Projeto.....	42
Figura 4 – Gráfico de Grantt do Projeto Sinalizando Etapas Críticas.....	43
Figura 5 – Curva de Desembolso do Projeto por Tempo.....	49
Figura 6 – Curva de Desembolso do Projeto por Etapa.....	50
Figura 7 – Organograma do Projeto.....	60
Figura 8 – Ata de Reunião.....	71
Figura 9 – Relatório de Acompanhamento.....	72
Figura 10 – Estrutura Analítica dos Riscos do Projeto.....	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tabela de Fases e Funcionalidades.....	31
Tabela 2 – Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto – EAP.....	36
Tabela 3 – Datas Alvo do Projeto.....	39
Tabela 4 – Tabela de Etapas do Diagrama do Caminho Critico	41
Tabela 5 – Tabela de Tarefas do Diagrama do Caminho Critico	42
Tabela 6 – Unidades de Medição	455
Tabela 7 – Tabela de Custos Unitários.....	488
Tabela 8 – Tabela de Custos por Etapa.....	49
Tabela 9 - Métricas de Qualidade e Desempenho do Projeto	555
Tabela 10 - Métricas de Qualidade de Desempenho do Produto.....	566
Tabela 11 – Equipe do Projeto.....	60
Tabela 12 - Matriz de Responsabilidades RACI.....	633
Tabela 13 – Dados de Contato das Partes Interessadas.....	67
Tabela 14 – Itens de Comunicação.....	69
Tabela 15 – Identificação dos Requisitos e Estratégia de Comunicação.....	75
Tabela 16 – Ferramentas e Tecnologias de Comunicação	75
Tabela 17 - Identificação das Partes Interessada.....	777
Tabela 18 – Responsabilidade de Cada Membro do Projeto.....	78
Tabela 19 – Requisitos e Expectativas de Cada Membro do Projeto	80
Tabela 20 – Matriz de Interesse X Poder X Impacto	82
Tabela 21 – Engajamentos das Partes Interessadas	82
Tabela 22 – Estratégia de Engajamento das Partes Interessadas	84
Tabela 23 – Modelos de Ata Referente a Análise de Problemas e Abordagem de Solução .	85
Tabela 24 – Modelos de Escalonamento das Questões Problemas	85
Tabela 25 – Responsabilidade da Equipe X Risco.....	88
Tabela 26 – Identificação dos Riscos em Função do Tempo, Custo e Qualidade	91
Tabela 27 – Escala de Probabilidade de um Evento de Risco	91
Tabela 28 - Escala de Impacto dos Riscos.....	92
Tabela 29 - Matriz de Pontuação dos Riscos	92
Tabela 30 - Matriz de Pontuação das Probabilidade e Impactos.....	93
Tabela 31 – Matriz Análise Quantitativa dos Riscos.....	954
Tabela 32 – Matriz Análise Quantitativa dos Riscos	95
Tabela 33 – Análise Quantitativa dos Riscos em Dias	96
Tabela 34 – Plano de Resposta aos Riscos.....	98
Tabela 35 – Registro de Lições Aprendidas no Projeto.....	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Histórico de alteração do Termo de Abertura do Projeto	20
Quadro 2 – Histórico de alteração do Plano de Gerenciamento do Escopo do Projeto	28
Quadro 3 – Histórico de alteração no Plano de Gerenciamento do Tempo	36
Quadro 4 – Histórico de Alteração no Plano de Gerenciamento de Custo	44
Quadro 5 – Histórico de Alteração no Plano de Gerenciamento de Qualidade	53
Quadro 6 – Histórico de Alteração no Plano de Gerenciamento de Recursos	58
Quadro 7– Histórico de Alteração no Plano de Gerenciamento das Comunicações	66
Quadro 8 – Histórico de Alteração no Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas	77
Quadro 9 – Histórico de Alteração no Plano de Gerenciamento de Gerenciamento dos Riscos.....	86
Quadro 10 – Histórico de Alteração no Plano de Gerenciamento de Aquisições.....	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BLOCO K	Livro de Registro de Controle da Produção e do Estoque
CONFAZ	Conselho Nacional de Política Fazendária
BOM	Bill of Materials
CMMi	Modelo de Maturidade em Capacitação - Integração
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CT-e	Conhecimento de Transporte Eletrônico
ECD	Escrituração Contábil Digital
EFD	Escrituração Fiscal Digital
ERP	Enterprise Resource Planning
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviço
IPI	Imposto sobre Produto Industrializado
NF-e	Nota Fiscal Eletrônica
NFS-e	Nota Fiscal de Serviço Eletrônico
PAC	Programa de Aceleração e Crescimento
PVA	Programa Validador e Assinador
RECOF	Regime de Entrepasto Industrial sob Controle Aduaneiro Informatizado
SEFAZ	Secretaria da Fazenda
SINIEF	Sistema Nacional de Informações Econômicas e Fiscais
SPED	Sistema Público de Escritura Digital
VPN	Virtual Private Network

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	OBJETIVO DO PROJETO.....	16
1.1.1	OBJETIVO GERAL.....	16
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.2	JUSTIFICATIVA	16
2	EMPRESAS E ÓRGÃO ENVOLVIDOS	19
3	TERMO DE ABERTURA DO PROJETO.....	19
3.1	HISTÓRICO DE ALTERAÇÃO DO TERMO DE ABERTURA	20
3.2	NOME DE PROJETO	20
3.3	DESIGNAÇÃO DO GERENTE DE PROJETO	20
3.4	RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE DOS GERENTES DO PROJETO	20
3.5	PATROCINADOR DO PROJETO	21
3.6	PRODUTO DO PROJETO:.....	21
3.7	REQUISITOS	21
3.8	DESCRIÇÃO DO PROJETO	21
3.9	PRINCIPAIS ENTREGAS E CRONOGRAMA	22
3.10	RECURSOS DO PROJETO	23
3.10.1	Recursos Humanos	23
3.10.2	Recursos Materiais	23
3.11	PREMISSAS.....	24
3.12	RESTRIÇÕES	24
3.13	STAKEHOLDERS.....	25
3.13.1	STAKEHOLDERS.....	25
3.13.2	ESPECTATIVAS E RESULTADOS.....	26
3.14	INDICADORES.....	26
3.15	GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS	26
3.16	RISCOS ESTIMADOS DO PROJETO	27
3.17	ESTIMATIVA DE CUSTO E PRAZO.....	28
4	PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO	28
4.1	HISTÓRICO DE ALTERAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO	28
4.2	DESCRIÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO E DO PRODUTO	28
4.3	REQUISITOS DO PROJETO E DO PRODUTO	29

4.4	PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO	29
4.5	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO.....	30
4.6	DECLARAÇÃO DE FASES E FUNCIONALIDADES.....	30
4.7	ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP.....	31
4.8	DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP	31
5.	PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	36
5.1	HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	36
5.2	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	36
5.3	PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS NOS PRAZOS	37
5.4	SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DE PRAZO	37
5.5	FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DE PRAZOS.....	38
5.6	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	38
5.7	FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	38
5.8	DATAS ALVO (MILESTONES).....	38
5.9	CRONOGRAMA DO PROJETO	39
5.10	CAMINHO CRÍTICO DO PROJETO	41
6	PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	43
6.1	HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	44
6.2	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	44
6.3	CONTROLE DE DESEMPENHO.....	45
6.4	ALOCAÇÃO FINANCEIRA DAS MUDANÇAS NO ROÇAMENTO.....	46
6.5	FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DO ORÇAMENTO	47
6.6	RESERVAS DE CUSTO.....	47
6.6.1	Reserva de Contingência.....	47
6.6.2	Reserva Gerencial.....	48
6.7	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	48
6.8	TABELA DE CUSTOS UNITÁRIOS.....	48
6.9	CUSTOS POR ETAPA	48
6.10	CURVA DE DESEMBOLSO DO PROJETO	49
6.11	ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO	50
7	PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	52
7.1	HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	53
7.2	POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO.....	53

7.3	FATORES AMBIENTAIS	54
7.4	MÉTRICAS DE QUALIDADE.....	54
7.4.1	Desempenho do Projeto	55
7.4.2	Desempenho do Produto.....	56
7.5	CONTROLE DE QUALIDADE	57
7.6	GARANTIA DA QUALIDADE.....	57
7.7	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	57
8	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS DO PROJETO	58
8.1	HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS.....	58
8.2	RECURSOS MATERIAIS	58
8.2.1	Máquinas e Equipamentos:	58
8.2.2	Demais Recursos Materiais:	59
8.3	RECURSOS HUMANOS	59
8.4	ORGANOGRAMA DO PROJETO.....	60
8.5	MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	60
8.6	NOVOS RECURSOS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DOS MEMBROS DA EQUIPE	63
8.7	TREINAMENTOS	64
8.8	AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DO PROJETO.....	64
8.9	BONIFICAÇÃO.....	65
8.10	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS.....	65
9	PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	65
9.1	HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	66
9.2	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO..	66
9.3	DADOS DE CONTATO DAS PARTES INTERESSADAS	67
9.4	ITENS DA COMUNICAÇÃO	68
9.5	REUNIÕES PERIÓDICAS	69
9.6	MODELO DE ATA DE REUNIÃO	71
9.7	MODELO DE RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO PROJETO	72
9.8	RELATÓRIOS DO PROJETO.....	72
9.9	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO	73
9.10	FREQUENCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIMANETO DE COMUNICAÇÃO	73
9.11	IDENTIFICAÇÃO DOS REQUISITOS E ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	74

9.12 FERRAMENTAS E TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADAS NO PROJETO	75
10 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	76
10.1 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	77
10.2 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	77
10.3 RESPONSABILIDADES DE CADA MEMBRO DO PROJETO.....	78
10.4 REQUISITOS E EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS.....	78
10.5 MATRIZ DE INTERESSE X PODER X IMPACTO	81
10.6 ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	82
10.7 ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	83
10.8 MODELO DE ATA REFERENTE À ANÁLISE DE PROBLEMAS E ABORDAGEM DE SOLUÇÕES	85
11 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	86
11.1 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS	86
11.2 METODOLOGIA.....	86
11.3 RESPONSABILIDADES	87
11.4 ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS DO PROJETO (EAR).....	88
11.5 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS.....	89
11.6 ESCALA DE PROBABILIDADE DOS RISCOS.....	91
11.7 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS	92
11.7.1 MATRIZ ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS.....	94
11.8 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS	95
11.9 PROCESSO DE CONTROLE E MUDANÇA DE RISCOS	96
11.10 PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS.....	96
11.12 RESERVAS DE CONTINGÊNCIA.....	98
12 PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES	98
12.1 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES.....	98
12.2 ADQUIRIR OU REALIZAR	99
12.3 RESPONSABILIDADES	100
12.4 SELEÇÃO DOS FORNECEDORES	100
12.5 CONTRATO	101
12.6 ADMINISTRAÇÃO DOS CONTRATOS.....	101
12.7 DESEMPENHO	102
12.8 ALTERAÇÕES CONTRATUAIS	103

12.9	PAGAMENTOS	103
12.10	ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS.....	103
13	REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS	104
14	CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
15	BIBLIOGRAFIA.....	106

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, existe uma enorme quantidade de tributos e impostos no cenário econômico brasileiro. O país é conhecido como um dos mais burocrático e complicado para se recolher impostos. Através de uma iniciativa do governo no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e com o objetivo de simplificar os pagamentos desses tributos para pequenas, médias e grandes empresas buscou informatizar o sistema e integrar os fiscos federais, estaduais e municipais. Para isso, lançou o Sistema Público e Escrituração Digital, conhecido como SPED. O software foi composto inicialmente por cinco bases, sendo elas EFD (Escrituração Fiscal Digital), ECD (Escrituração Contábil Digital), NF-e (Nota Fiscal Eletrônica), NFS-e (Nota Fiscal de Serviço Eletrônico), e CT-e (Conhecimento de Transporte Eletrônico).

Para as empresas o SPED simplifica e facilita a entrega da documentação necessária dos setores fiscal e contábil para o governo, pois utiliza um meio digital, eliminando a necessidade de ter documentos físicos, reduzindo custo com armazenamento de papéis e também os encargos com cumprimento das obrigações acessórias. Para o governo a utilização do SPED facilita a fiscalização e reduz a burocracia na entrega desses documentos.

O SPED foi desenvolvido pelo Serpro (Serviço Federal de Processamento de Dados) que iniciou o projeto em 2007 entrando em vigor para algumas empresas em 2008. Atualmente no Brasil quase todos os segmentos de empresas estão obrigados a utilizar o sistema. Mensalmente e anualmente as empresas devem enviar arquivos digitais contendo informações de livros e documentos que integram a escrituração contábil e fiscal. Todos arquivos encaminhados pelo o SPED são submetidos a importação e validação pelo programa validador e assinador (PVA) fornecido pela própria SPED.

O EFD conhecido como SPED Fiscal é um arquivo digital que contém toda escrituração de documentos fiscais e outras informações de interesse dos fiscos estaduais e da Secretaria da Receita Federal além de outro registro de apuração de impostos referente a operações e prestações praticadas pelo contribuinte. O arquivo magnético EFD é um arquivo de texto puro, organizado em blocos de informações, na qual cada bloco contempla todas as informações econômicas e fiscais que eram prestadas anteriormente em livros que passaram a ser digitais.

Um arquivo EFD é composto por:

0 – Abertura, Identificação e Referências

C – Documentos Fiscais I – Mercadorias (ICMS/IPI)

D – Documentos Fiscais II – Serviços (ICMS)

E – Apuração do ICMS e do IPI

G – Controle do Crédito de ICMS do Ativo Permanente - CIAP

H – Inventário Físico

K – Controle da Produção e do Estoque

1 – Outras Informações

9 – Controle e Encerramento do Arquivo Digital

Em janeiro de 2017 entrará em vigor as novas exigências relacionadas à escrituração digital do controle de produção e estoque aos estabelecimentos industriais ou a eles equiparados e passarão a ter novas obrigações relativas ao SPED Fiscal. Através do bloco K de informações do EFD ICMS/IPI as empresas passarão a submeter, por meio eletrônico, a escrituração de documentos fiscais e de uso interno relativos às entradas e saídas de mercadorias, à produção, quantidade de estoques além de informações dos processos de industrialização que por ventura forem realizados por terceiros e dados comerciais.

Na primeira quinzena de 2017, empresas com o faturamento anual igual ou superior a R\$ 300 milhões terão que entregar mensalmente o registro de controle da produção e do estoque. Em 2018 essa exigência será aplicada para empresas com faturamento anual igual ou superior a R\$ 78 milhões, sendo obrigatório em 2019 para todas as empresas.

O bloco K deve atender a legislação estadual ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviço) e federal IPI (Imposto sobre Produto Industrializado), obrigando as empresas a registrarem no livro de registros de controle da produção e do estoque todas as suas entradas e saídas, quantidades produzidas, insumos consumidos em cada material intermediário ou produto acabado, relacionado ao estoque de mercadoria, podendo através destas informações, projetar o estoque e matéria prima e produto acabado do contribuinte além de informações sobre a industrialização efetuada por terceiros e dados comerciais.

A estrutura do bloco K divide-se em 3 grupos, sendo o grupo cadastral que envolve materiais e listas técnicas de composição, o grupo estoque que envolve o controle de saldos e registros de reclassificações entre mercadorias, produtos e materiais, e o grupo terceiros que envolve a produção, tanto interna como externa ao estabelecimento.

Abaixo segue a hierarquia de registro do bloco K:

- K001 – Abertura do bloco K
- K100 – Período de apuração do ICMS/IPI
- K200 – Estoque Escriturado
- K220 – Outras movimentações internas entre mercadorias
- K230 – Itens produzidos
- K235 – Insumos consumidos
- K250 – Industrialização efetuada por terceiros / Itens produzidos
- K255 – Industrialização em terceiros / insumos consumidos
- K990 – Encerramento do bloco K

Com a obrigatoriedade e implantação do bloco K, o fisco passará a ter acesso completo aos processos produtivos e movimentação das empresas, possibilitando o cruzamento de informações e dados dos saldos apurados pelo SPED com os informados nos inventários de estoque.

É importante ressaltar que o registro do controle da produção de estoque não fica limitado somente ao bloco K, sendo vinculado diretamente a outros blocos do EFD, como por exemplo o bloco O que se refere ao grupo de informações cadastrais.

Para atender as novas exigências do SPED Fiscal, as empresas precisam garantir que estão aptas à cumprir com as novas obrigações dentro do prazo estabelecido pela Receita Federal. Para isso muitas empresas precisarão analisar, planejar e adequar seus processos de industrialização, preparar e treinar sua equipe interna, avaliar informações coletadas no sistema correspondente para atender as novas exigências do fisco.

1.1 OBJETIVO DO PROJETO

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é criar um modelo de plano de projeto para ser utilizado nas implantações do módulo do bloco K, SPED Fiscal no ERP LN INFOR, versão FP 8, para empresas que se enquadrem nas exigências legais estabelecidas pela Secretaria da Receita Federal a partir de 2017.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Desenvolver um modelo de plano de projeto para ser utilizado nas implantações do bloco K, SPED Fiscal no sistema ERP INFOR LN versão FP 8 em uma empresa fictícia do segmento de indústria.

Auxiliar as áreas envolvidas a identificar erros e mapear seus processos internos na empresa.

Gerar dados de produção e estoque com maior qualidade de informações e controle para o EFD SPED Fiscal bloco K.

Implantar ferramentas e processos que oferecerão controle e acompanhamento preciso da movimentação de estoque e controle de produção.

Aumentar a velocidade e qualidade das operações e dados a serem entregues com rapidez e confiança ao cliente.

Validar as informações através de relatórios para reduzir erros de estoque no arquivo.

Garantir que a informação será entregue no prazo exigido pela Secretaria de Receita Federal.

1.2 JUSTIFICATIVA

Conforme comunicado pela CONFAZ (Conselho Nacional de Política Fazendária) e SINIEF (Sistema Nacional de Informações Econômicas e Fiscais) a

partir de 1 de janeiro de 2017 entra em vigor a obrigação de transmissão da escrituração do livro de registro de controle da produção e do estoque na EFD. A obrigação vale para estabelecimentos industriais incluídos nas divisões de 10 a 32 da CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) e os habilitados ao RECOF (Regime de Entrepasto Industrial sob Controle Aduaneiro Informatizado) ou a outro regime alternativo a este, cujo faturamento anual seja igual ou superior a R\$ 300 milhões, a informarem mensalmente seus estoques, o consumo de matéria-prima e insumos, as movimentações internas de produtos e a produção. Para janeiro de 2018 vigorará para empresas que tenham faturamento anual igual ou superior a R\$ 78 milhões e em 2019 a exigência passará a valer para os demais estabelecimentos industriais.

Anteriormente, a transmissão de informações do bloco K era realizada ao fisco anualmente. As informações dos produtos eram impressas, sem formas de classificação e validação, e ficavam armazenadas nas empresas para fins de auditoria e fiscalizações. Os saldos de estoque eram transportados para o mês seguinte, sem a necessidade de controlar ordens de produção correlacionadas e o apontamento efetuado pela equipe de produção era suficiente para confirmação das informações, sem haver a conferência real e o cruzamento de dados para validação em outros setores da empresa. Desta forma, além de não haver integração das informações, é comum encontrar inconsistências de valores e informações entre setores, sendo assim considerado pelos órgãos competentes como infrações à legislação, passíveis inclusive de multas.

Além disso, com a nova exigência, a entrega do bloco K passa a ter sua transmissão por meio digital e mensalmente, e são todas validadas no PVA da EFD – ICMS/IPI. A Receita Federal efetua auditorias e cruzamento dos dados entregues com as NF-e de vendas, NF-e de compras, movimentações diárias, saldo final e valores de aquisição, podendo ela mesma criar o livro ou apurar os saldos de estoque corretamente, sem necessidade de se deslocar para o estabelecimento do contribuinte.

Vale ressaltar que, para as empresas que não entregarem o arquivo correspondente ao bloco K no prazo determinado ou caso não haja justificativas plausíveis a eventuais diferenças encontradas pelo fisco, há ações punitivas e as multas aplicadas são de alto valor monetário. Os valores das multas são variáveis de acordo com a infração e situação, no entanto pode-se citar como exemplo que no

caso de informações entregues incorretamente, poderá incidir multa equivalente à 1% do valor das operações ou prestações na qual se referem a irregularidade. Já a não entrega da obrigação acessória corresponde a uma multa equivalente a 1% do valor das operações ou prestações não registradas.

Para poder atender as novas exigências do SPED Fiscal muitas empresas estão se antecipando em rever, analisar e organizar seus processos de industrialização, mesmo aquelas que só deverão entregar a obrigação a partir de 2018 e 2019, pois a preparação será tão importante quanto a operação. A Empresa precisa garantir que está apta para cumprir as novas obrigações dentro do prazo.

Por se tratar de informações por meio eletrônico e entrega com uso de certificado digital, deve ser analisado a utilização de um sistema eletrônico para automatizar todo o processo de controle com a geração instantânea dos dados necessários no momento da entrega. Além de monitoramento, auditoria e correção de informações que serão encaminhadas, deve-se aferir se estão corretas. O sistema de gestão utilizado pela empresa deverá também atender aos requerimentos legais impostos pela Receita Federal, no que diz respeito ao bloco K.

Para isso, é de extrema importância que a empresa se organize, possua um bom planejamento estratégico, analise e verifique seus processos de industrialização além da identificação, integração e envolvimento de todas as áreas responsáveis no processo, garantindo a manutenção correta dos dados e corrigindo as inconsistências de informações em tempo real.

A complexidade de detalhes e de processos integrados para a atendimento desta obrigação é imensa, além de contar com a boa comunicação entre as áreas envolvidas. Vale ressaltar que alguns softwares de gestão já possuem uma ferramenta capaz de gerar os dados para validação e posteriormente permite a importação para o sistema da Receita Federal. Para aqueles softwares que não possuem essas formas de trabalho, as empresas devem buscar soluções que garantam isso. Por este motivo é importante a contratação de uma consultoria externa, independentemente do sistema utilizado, pois além do domínio da legislação, essa empresa deverá ser especializada em tecnologia da informação, para garantir que o software de gestão utilizado pela empresa tenha condições de gerar as informações exigidas.

A nova obrigação deverá aprimorar a gestão dos estoques e da produção no ramo de industrialização no Brasil mas contudo, terá um grande impacto para muitas

empresas em termos de aperfeiçoamento da qualidade e controles relacionados aos estoques e produção. A falta de qualidade e otimização dos processos nesse controle poderá expor a empresa a questionamento ou mesmo autuações pelo fisco.

2 EMPRESAS E ÓRGÃO ENVOLVIDOS

O projeto será elaborado para o cumprimento desta legislação e poderá ser aplicado à todas as empresas que se enquadram nesta obrigação. No entanto, este trabalho será conduzido envolvendo diretamente duas empresas específicas, sendo a Digifull Informática LTDA, representante e desenvolvedora do software ERP LN INFOR, prestando o serviço de consultoria e a empresa contratante.

O sistema ERP LN INFOR já possui uma ferramenta capaz de gerar o arquivo correspondente ao bloco K, mas é necessário garantir que o processo do cliente e as informações que são lançadas no sistema estão de acordo com as exigências legais.

3 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

Projeto: Modelo de Plano de Projeto para ser Utilizado nas Implantações do Livro de Controle da Produção e do Estoque – Bloco K – SPED Fiscal no ERP INFOR.

Patrocinador: Sr. Fabio, Gerente de Projetos da empresa que adquiriu o software de gestão.

Gerentes de Projeto: Sr. Sandro Frazão Specht, representando a INFOR e Sr. Fabio representando o Cliente.

3.1 HISTÓRICO DE ALTERAÇÃO DO TERMO DE ABERTURA

Versão:	Alteração Efetuada:	Responsável:	Aprovado por:	Data:
1.0	Versão Inicial	Sandro Frazão Specht	Patrocinador	02//05/2016

Quadro 1 - Histórico de Alteração do Termo de Abertura do Projeto

3.2 NOME DE PROJETO

Modelo de Plano de Projeto para ser Utilizado nas Implantações do Livro de Controle da Produção e do Estoque – Bloco K – SPED Fiscal no sistema ERP INFOR versão FP 8.

3.3 DESIGNAÇÃO DO GERENTE DE PROJETO

Foram designados como gerentes do projeto o Sr. Sandro Frazão Specht representando a INFOR e o Sr. Fabio representando o cliente. Ambos trabalharão em conjunto para garantir o sucesso da implantação.

3.4 RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE DOS GERENTES DO PROJETO

O Gerente do Projeto será responsável por gerenciar o trabalho dos demais colaboradores, direcionando todos para concluir as metas estabelecidas e entregar o projeto dentro do prazo, custo e escopo estabelecido, bem como por controlar as alterações de escopos e demais imprevistos que poderão afetar o desempenho do projeto. Terá também como responsabilidade manter todos os envolvidos informados de qualquer mudança ou decisão tomada em qualquer instância.

3.5 PATROCINADOR DO PROJETO

A empresa adquirente do bloco K no ERP INFOR versão FP 8 será representada pelo Gerente de Projeto Sr. Fabio que foi nomeada como patrocinadora do projeto.

3.6 PRODUTO DO PROJETO:

Como produto deste projeto será a implantação, parametrização e validação do módulo do bloco K do SPED Fiscal no ERP LN INFOR versão FP 8, conforme normas exigidas pelo SPED, para otimizar todo o processo de entrega e geração de dados de estoque e produção para a Receita Federal.

3.7 REQUISITOS

Atualmente o Cliente empresa utiliza o sistema ERP INFOR versão FP 8 que atende suas necessidades gerenciais como o controle de produção e estoque. Porém para geração de dados para o SPED Fiscal, verificação e integração das áreas e geração do bloco K não há uma ferramenta implantada, o que torna o processo impreciso.

Com este modelo de projeto o patrocinador visa a implantação do módulo do bloco K do SPED Fiscal que irá atender as novas exigências da Receita Federal, gerar as informações para entrega e garantir a integridades dos dados com maior qualidade, agilidade e exatidão, além de melhorar o controle da produção e estoque.

3.8 DESCRIÇÃO DO PROJETO

Neste projeto serão utilizados recursos do próprio Cliente e cada setor disponibilizará um usuário chave que auxiliará os Gerentes do Projeto. Também serão utilizados como recursos consultores externos da empresa Digifull, que serão contratos para atuação no projeto.

Este projeto será dividido em cinco fases.

1. **Iniciação:** fase na qual será realizado a elaboração do projeto.
2. **Desenvolvimento:** fase em que os requisitos serão mapeados e analisados para elaborar proposta de solução.
3. **Execução:** fase em que serão realizadas as customizações, cadastros, e parametrização do sistema para início dos testes e geração dos dados.
4. **Monitoramento e Controle:** fase que serão definidas as estratégias de implantação do sistema, treinamentos finais dos usuários.
5. **Encerramento do projeto:** fase em que será realizado o GO LIVE, discutido lições aprendidas e reuniões para encerramento do projeto.

3.9 PRINCIPAIS ENTREGAS E CRONOGRAMA

1. EAP – Entrega até dia 05/05/2016.
2. Cronograma – Entrega até dia 09/05/2016.
3. Apresentação da Solução Proposta detalhado sobre o processo para implantar o bloco K no sistema ERP LN – entrega até dia 27/05/2016.
4. Atualização do sistema ERP LN e equalizações – entrega até dia 08/06/2016.
5. Desenvolvimento de rotinas e programas para customização do sistema – entrega até dia 14/06/2016.
6. Cadastros, saneamento de dados, revisão do processo e parametrização – entrega até dia 01/09/2016.
7. Homologação - Teste e validação de dados, simulação e validação do arquivo SPED com bloco K – entrega até 05/10/2016.
8. Treinamento do usuário – entrega até 18/10/2016.
9. Go Live, aplicação do novo módulo em produção - entrega até dia 02/11/2016;
10. Entrega do Arquivo SPED Fiscal com bloco K - entrega até dia 10/02/2017.
11. Encerramento do Projeto: Entrega até dia 13/02/2017.

3.10 RECURSOS DO PROJETO

3.10.1 Recursos Humanos

Equipe Digifull

- 1 Gerente de Projeto
- 1 Consultor da INFOR de Manufatura
- 1 Consultor da INFOR de Fiscal
- 1 Analista/Desenvolvedor da INFOR

Equipe Patrocinador

- 1 Gerente de T.I
- 1 Analista de Suporte
- 1 Supervisor da Engenharia ou Produção
- 1 Especialista Fiscal
- 1 Supervisor Fiscal
- 1 Supervisor Compra
- 1 Supervisor Vendas
- Patrocinador

3.10.2 Recursos Materiais

- 1 Sala de Reunião com Projetor;
- 1 Sala do Projeto;
- 4 Notebooks;
- 1 Ambiente de Desenvolvimento e Homologação com Dados Atualizado
- 6 Computadores com sistema SPED Fiscal e validador Instalado
- 1 Impressora a Laser
- 1 Telefone com ramal para contato
- 3 conexões VPN (Virtual Private Network)
- 4 Usuários com senha para acesso a rede e ao ERP LN INFOR
- Acesso a Internet e *Wi-fi* local.

3.11 PREMISSAS

- *Go live* deve ocorrer entre os dias 01/11/2016 e 02/11/2016;
- As atividades do gerente de projeto e consultoria deverão ser presenciais, salvo exceções;
- A equipe externa de consultoria acompanhará o projeto até a entrega do primeiro arquivo pós *go live*;
- Os recursos materiais deverão estar disponíveis no início do projeto;
- Os servidores de desenvolvimento e homologação deverão estar com a base de dados atualizados no início do projeto;
- O cliente será responsável por disponibilizar o ambiente para instalação do produto do projeto e para realização dos testes;
- Na fase de testes integrados o patrocinador indicará as equipes para testar as funcionalidades;
- Os testes integrados serão realizados pelo cliente junto com a consultoria a fim de validar o aceite do produto final, estes testes serão realizados após as customizações estarem liberadas pelo desenvolvimento e devidamente parametrizado;
- Será criado e disponibilizado um manual do novo processo de produção adotado;
- O cliente deve seguir os padrões oficiais de estrutura dos arquivos digitais do bloco K SPED FISCAL e exigências legais exigido pela secretaria da fazenda;
- O projeto terá o apoio dos executivos da empresa;
- As pessoas a serem treinadas estarão disponíveis sempre que solicitadas;

3.12 RESTRIÇÕES

- O custo do projeto até a entrega final do produto não deve ser superior a R\$ 159.840,00;
- O saneamento de dados é de responsabilidade dos usuários chaves em executar no ambiente de homologação e produção.

- A cópia da base de produção para o ambiente de desenvolvimento e homologação é de responsabilidade da T.I do patrocinador.
- Não serão ativadas funcionalidades que não estejam no plano de desenvolvimento do projeto;
- Os gerentes de projeto e a equipe externa terão dedicação total ao projeto;
- Os usuários chave não terão dedicação exclusiva ao projeto;
- Não haverá substituição de pessoas no decorrer do projeto, salvo exceções;
- A verificação e validação do arquivo antes de ser entregue é de responsabilidade do patrocinador;
- A data máxima para implantação do projeto com a entrega do arquivo validado referente ao mês de janeiro de 2017 é até 13/02/2017;

3.13 STAKEHOLDERS

Será designado para cada função um usuário chave, que será responsável por receber as informações e os treinamentos e repassar aos usuários internos.

Os usuários chave também serão responsáveis pelas informações repassadas ao gerente de T.I para padronização e customização do sistema.

As necessidades de customização serão informadas ao Gerente de Projeto.

3.13.1 STAKEHOLDERS

- Patrocinador;
- Gerentes do projeto;
- Gerente de TI
- Equipe do projeto;
- Usuário chaves;
- Usuários internos;

3.13.2 ESPECTATIVAS E RESULTADOS

Os objetivos do projeto estão ligados diretamente em atender as novas exigências do SPED Fiscal bloco K no ERP LN INFOR, entrega do arquivo digital no prazo exigido sem erros, à qualificação dos processos operacionais de produção da empresa conforme novas exigências da Receita Federal diminuindo a probabilidade de erros e melhorando a qualidade da produção.

Com isso espera-se melhorar o processo de produção e integração entre as áreas envolvidas, evitar multas e outras sanções por erro de processo ou entrega de informações erradas, otimizar e qualificar a produção da empresa mantendo os controles já existentes.

3.14 INDICADORES

- Desvio do custo do projeto não poderá ultrapassar 12%;
- Índice de erros nos testes unitários 50%;
- Índice de erros nos testes integrados 10%.
- Índice de mudança de escopo 10%

3.15 GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

Independente de quão bem estruturado é o desenvolvimento de um projeto, ele está sempre sujeito a mudanças de prazo, escopo, recursos, qualidade entre outros. Neste sentido, se houver a necessidade de alguma alteração no projeto, esta deve ter o aceite do patrocinador e do gerente do projeto.

O plano de gerenciamento de mudanças do projeto será detalhado no escopo do projeto de forma a orientar o gerente de projeto no momento da tomada de decisão.

3.16 RISCOS ESTIMADOS DO PROJETO

- Falha no levantamento das especificações dos processos gerando retrabalho;
- Baixa qualidade no mapeamento dos processos que podem gerar retrabalho;
- Recursos humanos mal qualificados para execução das tarefas que podem gerar atrasos e retrabalhos;
- Prazo de entrega subestimado;
- Falha no planejamento das entregas das atividades do projeto;
- Indisponibilidade e atraso dos usuários chave para a realização das atividades de testes, validações e saneamento de dados;
- Perda de recursos humanos durante a execução do projeto;
- Baixa qualidade no por parte dos usuários no saneamento de dados;
- Resistência dos colaboradores do setor de estoque;
- Que usuários externos ao projeto interfiram nos prazos;
- Não atender as expectativas do patrocinador;
- Custo mais elevado que o previsto;
- Atrasos na fase de testes unitários e integrados;
- Indisponibilidade ou atraso na disponibilidade dos ambientes de desenvolvimento e homologação;
- Alterações na equipe do projeto;
- Erros no sistema de produção não identificados na fase de testes;
- Desistência da implantação por parte do cliente.
- Novas alterações na legislação do bloco K;
- Falha no levantamento das customizações e equalizações;

Para todos os riscos acima citados existe uma reserva contingencial no valor de R\$ 28.771,20. Há uma reserva gerencial de 4% do valor total do projeto para ser disponibilizado caso necessário e em última instância, porém esta reserva só poderá ser utilizada com a aprovação da diretoria executiva da empresa.

3.17 ESTIMATIVA DE CUSTO E PRAZO

O investimento total estimado para a entrega do projeto é de R\$: 159.840,00 e o prazo máximo para entrega é de 232 dias após o seu início.

4 PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Os itens descritos abaixo objetivam a descrição do produto do projeto, e o detalhamento das atividades relacionadas a ele. Estes itens servirão também como base para futuras decisões inerentes ao projeto.

4.1 HISTÓRICO DE ALTERAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO

Versão:	Alteração Efetuada:	Comentários:	Responsável:	Data:
1.0	Versão Inicial		Sandro Frazão Specht	04/05/2016

Quadro 2 – Histórico de Alteração do Plano de Gerenciamento do Escopo do Projeto

4.2 DESCRIÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO E DO PRODUTO

Este projeto terá como produto final a implantação do modulo do bloco K do SPED Fiscal no software ERP LN INFOR versão FP 8 que atenderá a nova obrigação de transmissão da escrituração do livro de registro de controle da produção solicitado pela Receita Federal que vigorará em 1º de janeiro de 2017.

Esta implantação será realizada pela empresa Digifull Informática LTDA, bem como as parametrizações, atualização do sistema ERP, melhorias de processos na produção, saneamento de dados, treinamento e customizações. Para alcançar este objetivo inicialmente será realizado o mapeamento dos processos de produção da empresa a fim de garantir as melhores práticas de produção e cumprimento das exigências da Receita Federal.

4.3 REQUISITOS DO PROJETO E DO PRODUTO

O projeto será executado nas dependências do escritório central da empresa patrocinadora em uma sala reservada para este fim denominada de *War Room INFOR*. Também estará disponível uma sala de reuniões para uso exclusivo do projeto. Será criado um diretório de rede específico onde serão compartilhados todos os documentos relevantes ao projeto. Na sala do projeto serão disponibilizados 6 laptops com acesso a rede local e acesso a internet bem como 1 projetor que não estará vinculado ao projeto pois é de uso comum na empresa, assim como uma linha telefônica habilitada para ligações tanto internas como externas.

Os consultores contratados deverão utilizar a sala do projeto para desenvolverem suas atividades e acessar o sistema ERP com os usuários e senhas criado pelo patrocinador. O trabalho remoto será permitido em caráter de exceção ou quando o acesso à rede tiver que ser realizado em horário não comercial. Para este fim será disponibilizado 3 acessos a conexões remotas.

4.4 PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO

1. Aprovação do Plano de Projeto: Entregue até dia 17/05/2016. Será entregue até a data mencionada o plano de projeto com as suas definições;
2. Aprovação da Proposta Solução: Entregue até dia 27/05/2016.

3. Liberação dos ambientes de Desenvolvimento e Homologação com o sistema ERP LN INFOR e base de dados atualizado: Entregues até dia 07/06/2016;
4. Parametrizações e Saneamento de Dados: Entregue até dia 01/09/2016;
5. Testes, Simulação e Treinamentos: Entregue até dia 19/10/2016. O aceite e a aprovação dos testes unitários, testes integrados e treinamento para os usuários chaves serão realizados até esta data;
6. Aprovação do Plano de *Cutover*: Entregue até dia 21/11/2016. Será entregue e aprovado o plano de *cutover* a ser realizado no *go live*;
7. Go Live: Entregue até dia 02/11/2016. Será entregue o sistema ERP LN INFOR no ambiente de produção atualizado e com o bloco K do SPED Fiscal parametrizado;
8. Teste e validação dos novos dados de produção em produção até dia 05/12/2016;
9. Entrega do Bloco K até dia 09/02/2015. Serão geradas as informações do bloco K, pré-validadas e enviadas para Receita Federal.
10. Encerramento do Projeto: Entregue até dia 13/02/2016.

4.5 CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO

A aceitação do produto do projeto no ambiente de produção somente ocorrerá se todos os critérios de qualidade definidos nos requisitos funcionais forem seguidos. Além disso, todos os testes unitários e integrados que envolvem os processos e transações específicas devem receber a aprovação do usuário chave da área.

4.6 DECLARAÇÃO DE FASES E FUNCIONALIDADES

FASE	FUNCIONALIDADES
Iniciação e Planejamento	Definição do Escopo, refinar os objetivos e cronograma do projeto. Elaborar processos internos e reuniões.

Desenvolvimento	Elaborar e desenvolver módulos específicos de ajustes, mapear processos operacionais do sistema. Implantar e configurar banco de dados.
Execução	Implantação e configuração do banco de dados, cadastros e parametrizações do sistema, realização de testes, homologação do sistema.
Monitoramento e Controle	Implantação do sistema, treinamento operacional dos usuários chave, análise de viabilidade para GO live.
Encerramento	Cópia dos dados e conversão do sistema, acompanhamento do GO live, análise dos dados.

Tabela 1 – Tabela de Fases e Funcionalidades

4.7 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP

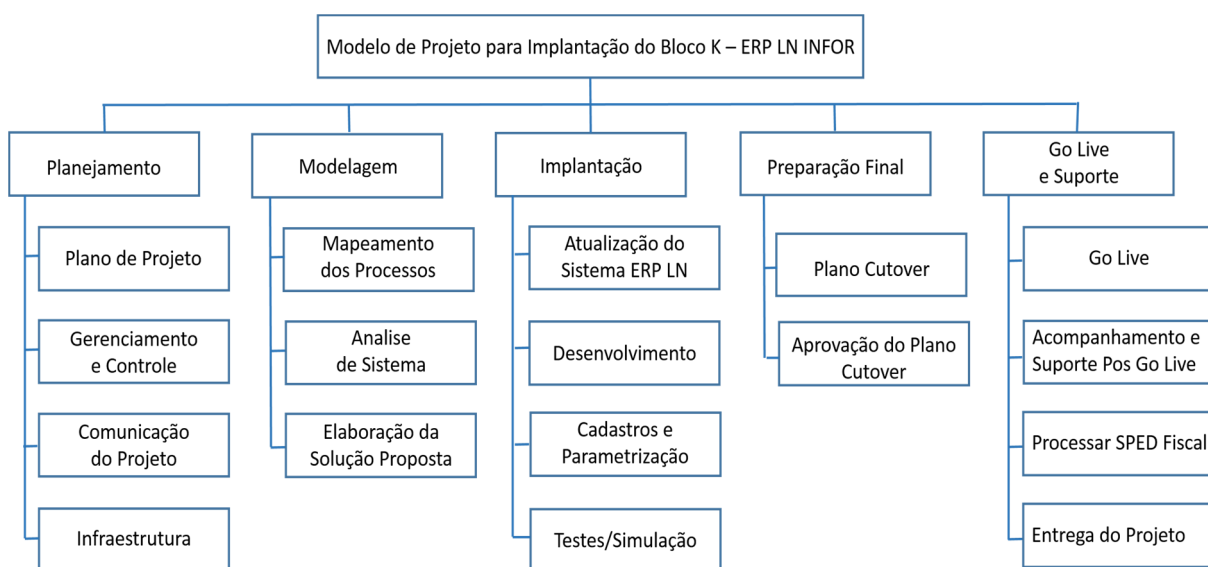


Figura 1– Estrutura Analítica do Projeto – EAP

4.8 DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP

Na tabela abaixo está o Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto, que serve para uma melhor compreensão do projeto bem como o detalhamento das suas atividades.

EAP	NOME DA TAREFA	DICIONÁRIO EAP
0	PROJETO IMPLANTAÇÃO DO BLOCO K - ERP LN	
1	PLANEJAMENTO	
1.1	Plano de Projeto	Elaborar o Plano do Projeto
1.1.1	Termo de Abertura	Elaborar relatório de Termo de Abertura com as principais definições do projeto
1.1.2	Aprovação do Termo de Abertura	Realizar reunião com patrocinador do projeto e pegar aceite formal do termo de abertura.
1.1.3	Declaração de Escopo	Elaborar documento definindo claramente o escopo do projeto.
1.1.4	EAP	Definir a estrutura analítica do projeto
1.1.5	Recursos	Elabora plano de recursos humanos e materiais do projeto
1.1.6	Cronograma	Elaborar um cronograma detalhado contendo as atividades a serem desenvolvidas durante o projeto bem como as datas de início e fim estimadas
1.2	Gerenciamento e Controle	Elaborar Gestão do Projeto
1.2.1	Tempo	Definir e controlar o cronograma e o sequenciamento de cada atividade
1.2.2	Riscos	Identificação dos riscos, análise quantitativa e qualitativa dos riscos e planejamento de resposta ao risco
1.2.3	Custos	Elaborar estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo a concluir o projeto dentro do orçamento aprovado
1.2.4	Comunicação	Elaborar o plano de comunicação do projeto
1.2.5	Qualidade	Elaborar responsabilidades, objetivos e políticas de qualidade do projeto
1.3	Comunicações do Projeto	Realizar as comunicações iniciais do projeto
1.3.1	Elaboração da Apresentação dos Planos	Montar apresentação geral com a utilização de recurso audiovisual do Plano do Projeto
1.3.2	Apresentação do Plano do Projeto	Reunião de apresentação para a equipe do projeto e o Sponsor e levantamento dos requisitos do projeto
1.3.3	Criar Diretório do Projeto	Criar um diretório específico para publicação de informações e documentos relativos ao projeto
1.3.4	Reunião de Kick-off	Reunir e integrar todos os colaboradores do projeto apresentando

		os objetivos do projeto em questão
1.3.5	Aprovação do Plano de Projeto	Receber a aprovação do plano de projeto pelo patrocinador
1.4	Infraestrutura	Disponibilizar ambiente de desenvolvimento e homologação com dados atualizado
1.4.1	Atualizar Ambientes de Desenvolvimento e Homologação	Atualizar a base de dados e versão do ERP dos ambientes de desenvolvimento e homologação
1.4.2	Instalar versão atualizada do EFD SPED FISCAL	Instalar a última versão do software EFD SPED Fiscal nos computadores para importação e validação
1.4.3	Liberação de Ambientes	Liberar os ambientes para utilização
2	MODELAGEM	
2.1	Mapeamento dos Processos	Mapear todos os processos de produção da empresa e confrontar estes processos com as novas exigências do bloco K
2.2	Análise de Sistema	Análise junto a usuários definição de customizações a ser realizada, definição de procedimento e validação de dados entre as equipes
2.3	Elaboração da Solução Proposta	
2.3.1	Elaborar uma Solução Proposta	Elaborar da solução proposta a ser utilizado pela empresa
2.3.2	Apresentação e Validação da Solução Proposta	Apresentar o mapeamento dos processos de industrialização da empresa e a solução proposta
2.3.3	Aprovação da Solução Proposta	Receber a assinatura de aprovação da solução proposta pelo patrocinador e usuários chave
3	IMPLANTAÇÃO	
3.1	Atualização do Sistema ERP LN	
3.1.1	Atualização de Base de Dados	Efetuar uma cópia de dados da produção para os ambientes de desenvolvimento e homologação
3.1.2	Instalação de Solutions no ERP	Atualizar o ERP com ultimas versões e correções disponibilizado pela NFOR nos ambientes de desenvolvimento e homologação
3.1.3	Equalização	Equalização do sistema ERP
3.1.4	Reunião de Acompanhamento e Validação das Atualizações	Reunião de acompanhamento com a equipe para validação das atualizações
3.2	Desenvolvimento	
3.2.1	Customizações	Desenvolver módulos específicos para monitoramento e auditoria da movimentação de estoque e verificação da carga do bloco K.

3.2.2	Reunião de Acompanhamento e Validação das Customizações	Reunião de acompanhamento com a equipe de desenvolvimento para validação das customizações
3.3	Cadastros e Parametrização	
3.3.1	Parametrização	Efetuar os parâmetros necessário no sistema para importação do bloco K
3.3.2	Saneamento de Dados	Revisão e ajuste nos cadastros de Itens, Lista de Material, Roteiros, Lista de Material, Armazéns, modulo de Terceiros entre outros
3.3.3	Reunião de Acompanhamento e Validação dos Parâmetros e Cadastros	Reunião de acompanhamento com a equipe de consultoria e usuários chaves para validação dos parâmetros e cadastros
3.4	Teste/Simulação	
3.4.1	Definição de Cenários de Teste	Definir todos os cenários que deverão obrigatoriamente ser testados
3.4.2	Criar Cenários de Testes	Criar os cenários de teste com o passo a passo e atribuir os respectivos responsáveis
3.4.3	Verificação de Cenários com Consultores Externos	Conferir os cenários criados e validá-los com os consultores externos e usuários chave
3.4.4	Testes Individuais	Testar as transações individualmente (Customizações e Equalizações)
3.4.5	Teste integrado	Testar as transações de forma integrada, utilizando as informações originadas por outras transações
3.4.6	Simulação e Validação do Arquivo do SPED	Gerar arquivo SPED Fiscal com dados do bloco K com as informações produzidas na base de homologação, validar arquivo e corrigir erros encontrados
3.4.7	Treinamentos para Usuários Chave	Criar e executar o treinamento dos usuários chave para que possam repassar a informação para os demais funcionários
3.4.8	Aprovação do Testes Integrados e Treinamento	Obter aprovação dos cenários testados
3.4.9	Reunião de Acompanhamento e Validação dos Teste	Reunião de acompanhamento e validação dos testes com a equipe
4	PREPARAÇÃO FINAL	Preparação final para a ativação do bloco K em produção
4.1	Definir Plano de Cutover	Definir o plano de cutover para go live no ambiente de produção
4.1.1	Apresentar Plano Cutover para Equipe	Presentar plano cutover para equipe, definir prioridades, riscos, tempo.
4.2	Aprovação do Plano de Cutover	Avaliar e aprovar o plano de cutover
5	GO LIVE E SUPORTE	

5.1	Go Live	Atualizar o ambiente de produção e iniciar as operações
5.1.1	Upgrade do Ambiente de Produção	Aplicar soluções e customizações
5.1.2	Migração de Dados	Realizar atualização de cadastros
5.1.3	Ativar Parâmetros do Bloco K	Efetuar os parâmetros necessário no sistema para importação do bloco K
5.1.4	Check List	Revisar e validar parâmetros e dados migrados.
5.2	Acompanhamento e Suporte Pós Go Live	Acompanhar as rotinas da empresa pós go live
5.2.1	Acompanhamento da Primeira Semana	Acompanhamento das rotinas de fabricação da empresa na primeira semana de utilização do novo processo, verificar a ocorrência de problemas pós go live
5.2.2	Avaliar Resultados da Primeira Semana	Avaliar os resultados do acompanhamento da primeira semana
5.2.3	Apontamento de Melhorias e Ajustes	Criar um relatório com as possíveis melhorias no processo de fabricação
5.2.4	Avaliar Resultados da Quinzena	Avaliar os resultados da primeira quinzena de utilização do novo processo de fabricação
5.2.5	Acompanhar a Produção e Movimentação de Estoque	Acompanhar e avaliar a produção e movimentação do estoque
5.2.6	Acompanhamento Fechamento da Produção	Acompanhar as rotinas de fechamento da produção
5.2.7	Reunião de Acompanhamento do Suporte	Reunião com a equipe do projeto para avaliar os resultados do go live
5.3	Processar SPED Fiscal	
5.3.1	Gerar Dados do SPED Fiscal	Processar os dados do SPED Fiscal para serem enviados para Receita Federal
5.3.2	Pre-validar as Informações Processadas	Verificar as informações geradas se não tem inconsistências de dados entre os blocos
5.3.3	Enviar SPED Fiscal para Receita Federal	Validar os dados no PVA e transmitir as informações para a Receita Federal
5.3.4	Acompanhar Validação dos Dados na Receita Federal	Verificar se as informações foram validadas ou se tem inconsistências de informação
5.3.5	Apontamento de Melhorias e Ajustes	Criar um relatório com as possíveis melhorias no processo de fabricação
5.4	Entrega do Projeto	Assinar o documento de encerramento do projeto
5.4.1	Lições Aprendida	Realizar reunião com a equipe do projeto para revisarem as lições aprendidas durante o decorrer do projeto
5.4.2	Reunião de Fechamento do Projeto	Realizar reunião com o Sponsor do

		Projeto para encerrar o projeto
5.4.3	Fechamento do Projeto	Assinar o documento de encerramento do projeto

Tabela 2 – Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto – EAP

5. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O gerenciamento do tempo das diversas etapas e atividades do projeto possibilitará a sua entrega dentro do prazo estimado. Os detalhamentos destas atividades, bem como o tempo estimado para sua realização, serão descritos abaixo.

5.1 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

Versão:	Alteração:	Comentários:	Responsável:	Data:
1.0	Versão Inicial		Sandro Frazão Specht	31/05/2016

Quadro 3 – Histórico de Alteração no Plano de Gerenciamento do Tempo

5.2 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O gerenciamento do tempo deste projeto será realizado através da utilização do software MS Project 2013 tendo como base a atualização do tempo de duração das atividades. Os principais relatórios gerenciais utilizados serão:

- Gráfico de Gantt: percentual completo
- Diagrama de marcos

O desempenho do projeto será avaliado através do cumprimento dos marcos previamente determinados. Os gerentes do projeto também emitirão relatórios de status a cada quinzena para avaliação.

Toda e qualquer mudança no prazo inicialmente previsto para o projeto devem ser avaliadas pelos gerentes do projeto e classificadas no sistema de controle de mudanças de tempo.

5.3 PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS NOS PRAZOS

Caso ocorra a necessidade de alterações no prazo do projeto, a priorização definida abaixo deverá ser seguida:

Prioridade 0 (zero) - atividades com atrasos maiores do que 30% da duração estimada para a atividade e que estejam no caminho crítico do projeto. Se esta situação ocorrer, os gerentes do projeto devem reunir-se com a equipe do projeto e o patrocinador para analisar a situação e buscar uma forma de reverter-la.

Prioridade 1 (um) - atividades com atrasos superiores a 20% e que sejam críticas para o projeto. Se esta situação ocorrer, os gerentes do projeto deverão intervir diretamente com os responsáveis pelas atividades, e juntos propor uma solução para recuperar o prazo. Para esta mesma situação serão analisadas as causas do atraso, desta forma procurar-se-á evitar o aumento contínuo deste atraso a ponto de recair sobre a priorização zero.

Prioridade 2 (dois) – atividades com pouco atrasado que não estejam no caminho crítico do projeto. Para estes casos uma avaliação será feita e as medidas necessárias adotadas para que o atraso não aumente.

5.4 SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DE PRAZO

Toda e qualquer alteração na linha de base do projeto deve ser registrada por escrito e somente realizada mediante autorização dos gerentes de projeto. O histórico das alterações será mantido no diretório do projeto para futuras consultas ou auditorias.

5.5 FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DE PRAZOS

O gerente do projeto se reunirá com a equipe de projetos, ao menos uma vez por semana, para avaliar o andamento das atividades, necessidade da equipe e algum assunto pontual referente ao andamento do projeto. A atualização do cronograma do projeto será realizada quinzenalmente pelo gerente do projeto que encaminhará o documento ao patrocinador e comitê executivo para informá-los sobre o andamento do projeto e alterações no prazo das atividades. O cronograma, relatórios de desempenho e ações corretivas (quando necessárias) deverão ser disponibilizados no diretório do projeto e informados a todos da equipe de projetos.

5.6 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O gerente do projeto é o responsável pelo Plano de Gerenciamento do Tempo. O Plano de Gerenciamento do Tempo será avaliado no início e no final do projeto e será atualizado nas reuniões de acompanhamento, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

5.7 FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O Plano de gerenciamento de tempo será analisado quinzenalmente para rever se os prazos das atividades estão sendo cumpridos ou se será necessário rever todos os prazos pré-determinados. A partir do cronograma é atualizado o Relatório de Desempenho do Projeto, o qual é utilizado nas reuniões com o Patrocinador.

5.8 DATAS ALVO (MILESTONES)

Fase	Entrega	Prazo	Marco
------	---------	-------	-------

Preparação Inicial	Plano de Projeto	18/05/2016	Aprovação do Plano de Projeto
Preparação Inicial	Liberação dos Ambientes de Desenvolvimento e Homologação	20/05/2016	Liberação dos Ambientes de Desenvolvimento e Homologação para Iniciar a atualização do sistema e dados.
Modelagem	Solução Proposta do Novo Processo de Produção	27/05/2016	Mapeamento dos Processo e Análise do Sistema no Processo de Produção
Monitoramento e Controle	Atualização do Sistema ERP LN INFOR versão FP 8	08/06/2016	Entrega dos Ambientes de Desenvolvimento e Homologação atualizado para início das configurações, desenvolvimento e testes.
Desenvolvimento	Desenvolvimento de rotinas e programas para análise de dados	14/06/2016	Entrega das customizações para auditar informações da Produção
Monitoramento e Controle	Cadastros e Parametrização do Sistema	01/09/2016	Entrega da Base Parametrizado e com os dados corrigidos
Monitoramento e Controle	Testes e Treinamento	19/10/2016	Validação do Ambiente, Testes e Treinamentos
Preparação Final	Plano de Cutover	21/10/2016	Aprovação do Plano de Cutover
Go Live e Suporte	Sistema ERP Atualizado e Parametrizado	04/10/2016	Entrega do Ambiente Atualizado e Parametrizado para geração do bloco K
Entrega do Bloco K	Processar SPED Fiscal	10/02/2016	Entrega do arquivo para Receita Federal
Encerramento	Fechamento do Projeto	13/02/2016	Entrega do Projeto

Tabela 3 – Datas Alvo do Projeto

5.9 CRONOGRAMA DO PROJETO

Abaixo segue o cronograma do projeto.

Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predec.
PROJETO IMPLANTAÇÃO DO BLOCO K - ERP LN	232 dias	Seg 02/05/16	Ter 21/03/17	
1. PLANEJAMENTO	14,5 dias	Seg 02/05/16	Sex 20/05/16	
1.1 Plano de Projeto	5,5 dias	Seg 02/05/16	Seg 09/05/16	
1.1.1 Termo de Abertura	1 dia	Seg 02/05/16	Seg 02/05/16	
1.1.2 Aprovação do Termo de Abertura	0,5 dias	Ter 03/05/16	Ter 03/05/16	4
1.1.3 Declaração de Escopo	1 dia	Ter 03/05/16	Qua 04/05/16	5
1.1.4 EAP	1 dia	Qua 04/05/16	Qui 05/05/16	6

1.1.5 Recursos	1 dia	Qui 05/05/16	Sex 06/05/16	7
1.1.6 Cronograma	1 dia	Sex 06/05/16	Seg 09/05/16	8
1.2 Gerenciamento e Controle	5 dias	Seg 09/05/16	Seg 16/05/16	
1.2.1 Tempo	1 dia	Seg 09/05/16	Ter 10/05/16	9
1.2.2 Riscos	1 dia	Ter 10/05/16	Qua 11/05/16	11
1.2.3Custo	1 dia	Qua 11/05/16	Qui 12/05/16	12
1.2.4 Comunicação	1 dia	Qui 12/05/16	Sex 13/05/16	13
1.2.5 Qualidade	1 dia	Sex 13/05/16	Seg 16/05/16	14
1.3 Comunicações do Projeto	2 dias	Seg 16/05/16	Qua 18/05/16	
1.3.1 Elaboração da Apresentação dos Planos	1 dia	Seg 16/05/16	Ter 17/05/16	15
1.3.2 Apresentação do Plano do Projeto	0,5 dias	Ter 17/05/16	Ter 17/05/16	17
1.3.3 Criar Diretório do Projeto	0 dias	Ter 17/05/16	Ter 17/05/16	18
1.3.4 Reunião de Kick-off	0,5 dias	Qua 18/05/16	Qua 18/05/16	19
1.3.5 Aprovação do Plano de Projeto	0 dias	Qua 18/05/16	Qua 18/05/16	20
1.4 Infraestrutura	2 dias	Qua 18/05/16	Sex 20/05/16	
1.4.1 Atualizar Ambientes de Desenvolvimento e Homologação	1 dia	Qua 18/05/16	Qui 19/05/16	21
1.4.2 Instalar Nova Versão do EFD SPED FISCAL	0,5 dias	Qui 19/05/16	Qui 19/05/16	23
1.4.3 Liberação de Ambientes	0,5 dias	Sex 20/05/16	Sex 20/05/16	24
2 MODELAGEM	5,5 dias	Sex 20/05/16	Sex 27/05/16	
2.1 Mapeamento dos Processos	3 dias	Sex 20/05/16	Qua 25/05/16	25
2.2 Análise de Sistema	1 dia	Qua 25/05/16	Qui 26/05/16	27
2.3 Elaboração da Proposta de Solução	1,5 dias	Qui 26/05/16	Sex 27/05/16	
2.3.1 Elaborar uma Solução Proposta	1 dia	Qui 26/05/16	Sex 27/05/16	28
2.3.2 Apresentação e Validação da Proposta de Solução	0,5 dias	Sex 27/05/16	Sex 27/05/16	30
2.3.3 Aprovação da Solução Proposta	0 dias	Sex 27/05/16	Sex 27/05/16	31
3 REALIZAÇÃO	103 dias	Seg 30/05/16	Qua 19/10/16	32
3.1 Atualização do Sistema ERP LN	7,5 dias	Seg 30/05/16	Qua 08/06/16	
3.1.1 Atualização de Base de Dados	1 dia	Seg 30/05/16	Seg 30/05/16	
3.1.2 Instalação de Solutions no ERP	2 dias	Ter 31/05/16	Qua 01/06/16	35
3.1.3 Equalização	4 dias	Qui 02/06/16	Ter 07/06/16	36
3.1.4 Reunião de Acompanhamento e Validação das Atualizações	0,5 dias	Qua 08/06/16	Qua 08/06/16	37
3.2 Desenvolvimento	4,5 dias	Qua 08/06/16	Ter 14/06/16	
3.2.1 Customizações	4 dias	Qua 08/06/16	Ter 14/06/16	38
3.2.2 Reunião de Acompanhamento e Validação das Customizações	0,5 dias	Ter 14/06/16	Ter 14/06/16	40
3.3 Cadastros e Parametrização	61,5 dias	Qua 08/06/16	Qui 01/09/16	
3.3.1 Parametrização	1 dia	Qua 08/06/16	Qui 09/06/16	38
3.3.2 Saneamento de Dados	60 dias	Qui 09/06/16	Qui 01/09/16	43
3.3.3 Reunião de Acompanhamento e Validação dos Parâmetros e Cadastros	0,5 dias	Qui 01/09/16	Qui 01/09/16	44
3.4 Teste\Simulação	34 dias	Sex 02/09/16	Qua 19/10/16	
3.4.1 Definição de Cenários de Teste	1 dia	Sex 02/09/16	Sex 02/09/16	45
3.4.2 Criar Cenários de Testes	6 dias	Seg 05/09/16	Seg 12/09/16	47
3.4.3 Verificação de Cenários com Consultores Externos	4 dias	Ter 13/09/16	Sex 16/09/16	48
3.4.4 Testes Individuais	4 dias	Seg 19/09/16	Qui 22/09/16	49
3.4.5 Teste integrado	8 dias	Sex 23/09/16	Ter 04/10/16	50
3.4.6 Simulação e Validação do Arquivo do SPED com Bloco K	5 dias	Qua 05/10/16	Ter 11/10/16	51
3.4.7 Treinamentos para Usuários Chave	5 dias	Qua 12/10/16	Ter 18/10/16	52
3.4.8 Aprovação do Testes Integrados e Treinamento	1 dia	Qua 19/10/16	Qua 19/10/16	53
3.4.9 Reunião de Acompanhamento e Validação dos Teste	0 dias	Qua 19/10/16	Qua 19/10/16	54
4 PREPARAÇÃO FINAL	1,5 dias	Qui 20/10/16	Sex 21/10/16	55
4.1 Definir Plano de Cutover	1 dia	Qui 20/10/16	Qui 20/10/16	
4.2 Apresentar Plano Cutover para Equipe	0,5 dias	Sex 21/10/16	Sex 21/10/16	
4.3 Aprovação do Plano de Cutover	0,5 dias	Sex 21/10/16	Sex 21/10/16	57
5 GO LIVE E SUPORTE	101 dias	Ter 01/11/16	Ter 21/03/17	59
5.1 Go Live	2 dias	Ter 01/11/16	Qua 02/11/16	
5.1.1 Upgrade do Ambiente de Produção	0,5 dias	Ter 01/11/16	Ter 01/11/16	
5.1.2 Atulização de Dados	0,5 dias	Ter 01/11/16	Ter 01/11/16	62
5.1.3 Ativar Parâmetros do Bloco K	0,5 dias	Qua 02/11/16	Qua 02/11/16	63
5.1.4 Check List	0,5 dias	Qua 02/11/16	Qua 02/11/16	64
5.2 Acompanhamento e Suporte Pós Go Live	38 dias	Sex 11/11/16	Ter 03/01/17	
5.2.1 Acompanhamento da Primeira Semana	4 dias	Sex 11/11/16	Qua 16/11/16	61

5.2.2 Avaliar Resultados da Primeira Semana	0,5 dias	Qui 17/11/16	Qui 17/11/16	67
5.2.3 Apontamento de Melhorias e Ajustes	1 dia	Qui 17/11/16	Sex 18/11/16	68
5.2.4 Avaliar Resultados da Quinzena	2 dias	Sex 18/11/16	Ter 22/11/16	69
5.2.5 Acompanhar a Produção e Movimentação de Estoque	2 dias	Ter 22/11/16	Qui 24/11/16	70
5.2.6 Acompanhamento Fechamento da Produção	6 dias	Qui 24/11/16	Sex 02/12/16	71
5.2.7 Reunião de Acompanhamento do Suporte	1 dia	Sex 02/12/16	Seg 05/12/16	72
5.3 Processar SPED Fiscal	8 dias	Qua 01/02/17	Sex 10/02/17	
5.3.1 Gerar Dados do SPED Fiscal	1 dia	Seg 06/02/17	Seg 06/02/17	
5.3.2 Pre-validar as Informações Processadas	2 dias	Ter 07/02/17	Qua 08/02/17	75
5.3.3 Enviar SPED Fiscal para Receita Federal	0,5 dias	Qui 09/02/17	Qui 09/02/17	76
5.3.4 Acompanhar Validação dos Dados na Receita Federal	0,5 dias	Qui 09/02/17	Qui 09/02/17	77
5.3.5 Apontamento de Melhorias e Ajustes	0,5 dias	Sex 10/02/17	Sex 10/02/17	78
5.4 Entrega do Projeto	1 dia	Sex 10/02/17	Seg 13/02/17	
5.4.1 Lições Aprendida	0,5 dias	Sex 10/02/17	Sex 10/02/17	79
5.4.2 Reunião de Fechamento do Projeto	0,5 dias	Seg 13/02/17	Seg 13/02/17	81
5.4.3 Fechamento do Projeto	0 dias	Seg 13/02/17	Seg 13/02/17	82

Figura 2– Cronograma do Projeto em MS Project

5.10 CAMINHO CRITICO DO PROJETO

Com base na análise das atividades do cronograma e estimativas de prazos, foi desenhado um diagrama do caminho crítico do projeto, para auxiliar o gerente de projeto e equipe a identificar quais são as etapas críticas e impacto que podem ocorrer no decorrer da implantação. Assim, se houver algum atraso, será possível elaborar ações corretivas. Este projeto pode ter mais de um caminho crítico e por isso foi desenhado um modelo baseado no comprometimento do patrocinador e prazo e entrega das atividades do cronograma. Desta forma, o caminho crítico poderá também auxiliar à identificar quais atividades devem ter atenção redobrada.

ETAPAS	
1	PLANEJAMENTO
2	MODELAGEM
3	REALIZAÇÃO
4	PREPARAÇÃO FINAL
5	GO LIVE E SUPORTE

Tabela 4 – Tabela de Etapas do Diagrama do Caminho Critico

TAREFAS	DESCRIÇÃO	DEPENDE DE	TEMPO EM DIAS
A	Planejamento	-	14,5
B	Modelagem - participação somente da consultoria	A	9
C	Modelagem - participação consultoria e patrocinador	A	5,5
D	Realização	B e C	1
E	Realização -participação somente da consultoria	D	103

F	Realização - participação consultoria e patrocinador	D	175
G	Preparação	E e F	1
H	Go Live -participação somente da consultoria	G	49
I	Go Live - participação consultoria e patrocinador	G	72
J	FIM	H e I	1

Tabela 5 – Tabela de Tarefas do Diagrama do Caminho Critico

Conforme diagrama abaixo o caminho critico identificado é A, B, D, F, G, I e J.

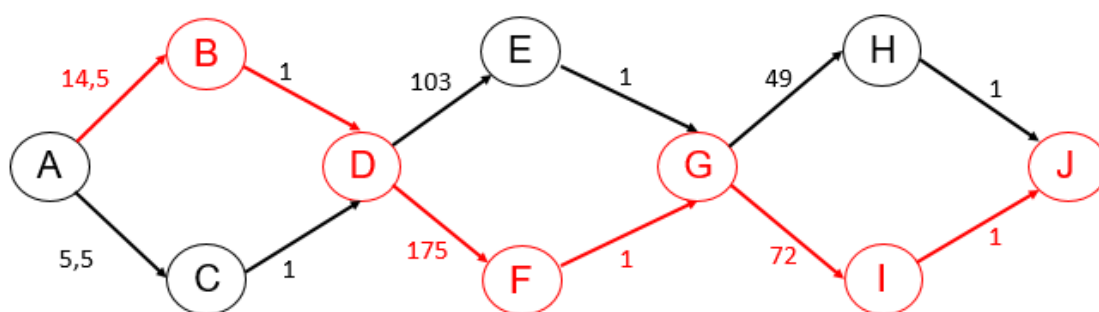
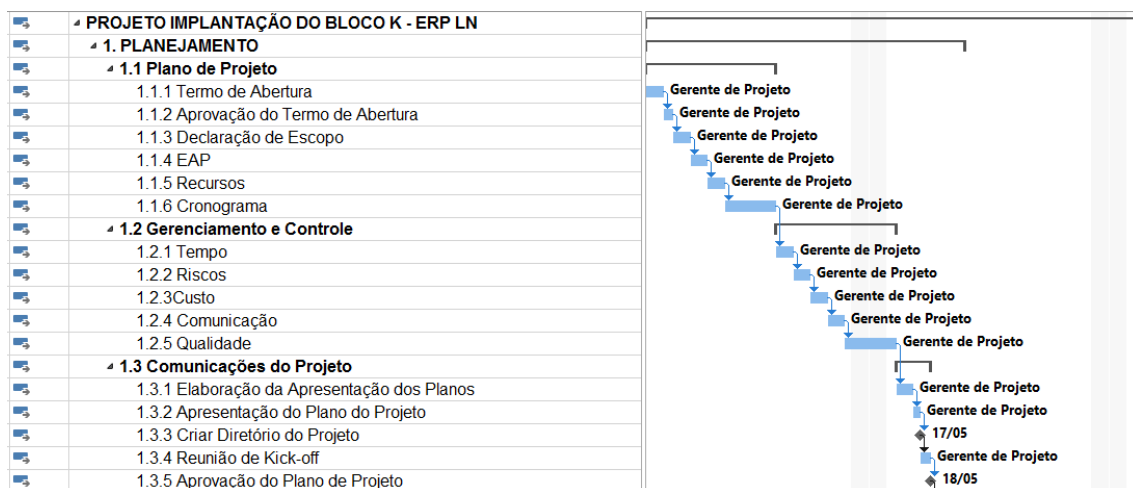


Figura 3 – Diagrama do Caminho Critico do Projeto

Abaixo segue o gráfico de Grantt resumido e as etapas em vermelho que podem representar riscos inerentes ao projeto e deverão ser monitorados e controlados com atenção pelo Gerente de Projeto.



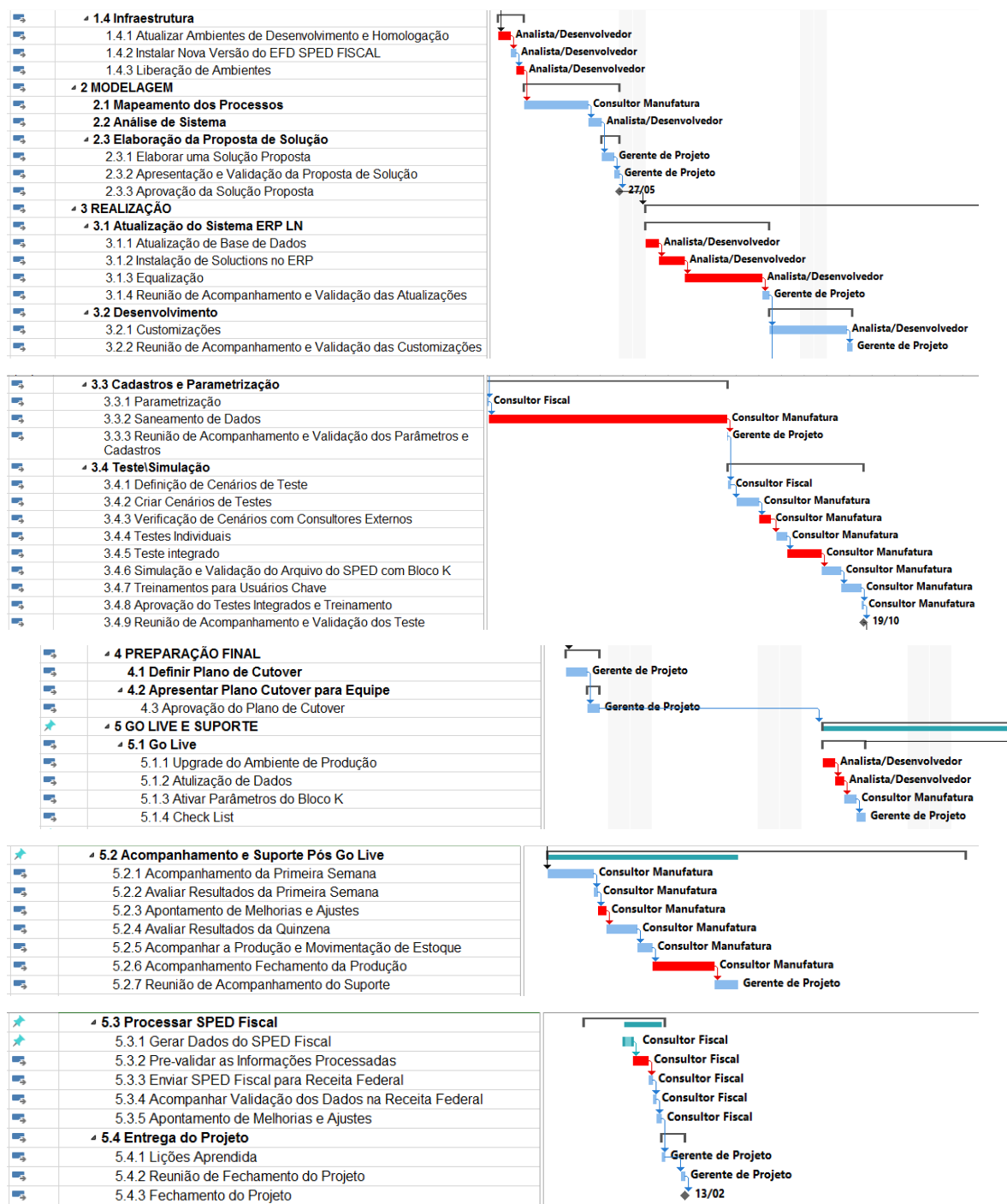


Figura 4 – Gráfico de Grantt do Projeto Sinalizando Etapas Críticas.

6 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O plano de gerenciamento dos custos deste projeto levará em consideração o custo individual de cada pacote de trabalho, cuja somatória resultará no custo total do projeto. Tendo em vista que os recursos humanos próprios desenvolverão as

atividades do projeto em paralelo com suas atividades fim, os custos destes recursos internos não serão considerados, somente os custos inerentes aos serviços contratados e aquisições.

Em seguida será detalhado o gerenciamento dos custos deste plano de projeto.

6.1 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Versão:	Alteração:	Comentários:	Responsável:	Data:
1.0	Versão Inicial		Sandro Frazao Specht	31/05/2016

Quadro 4 – Histórico de Alteração no Plano de Gerenciamento de Custo

6.2 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Para estimar os custos deste projeto utilizou-se a técnica *Bottom-Up*. Para a determinação do orçamento utilizou-se a técnica de agregação de custos das atividades que foram previamente divididas em fases, subfases e pacotes de trabalho, todos identificados na EAP.

Os custos relativos ao projeto serão também, em sua maior parte, vindos de serviços terceirizados, composto por consultores especializados da Digifull.

O gerenciamento dos custos do projeto será realizado tendo como base o orçamento previsto para o projeto. O desempenho do projeto será medido através da Análise de Valor Agregado, que permite medir os custos e o prazo em qualquer etapa do projeto. Neste contexto serão também desconsiderados os índices inflacionários e cambiais no período do projeto.

Para toda e qualquer solicitação de revisão e/ou mudança de valores deverão ser realizadas por escrito, através de documento próprio intitulado “Solicitação de Valor Extra para Projeto”. Este documento será disponibilizado no diretório do projeto e se utilizado conterá as informações referentes ao pacote de trabalho correspondente na EAP, uma justificativa plausível e o nome do responsável pela solicitação.

A ferramenta de apoio para a elaboração das estimativas de custos das atividades será o software MS-Project.

As seguintes unidades de medição foram utilizadas para realizar a elaboração das estimativas de custo.

Recurso	Unidade
Mão-de-obra	R\$/Hora
Recursos de Materiais	R\$/Unidade
Manutenção de Sistema	R\$/Mês

Tabela 6 – Unidades de Medição

6.3 CONTROLE DE DESEMPENHO

Todos os custos relativos ao projeto serão atualizados no Microsoft Project semanalmente. Esta atualização tem por finalidade manter a base de dados de custos com as informações reais dos gastos do projeto. Desta forma a geração de relatórios gerenciais será mais precisa quando envolver informações de custos. As alterações relativas aos custos do projeto bem como as suas atualizações no Microsoft Project serão de responsabilidade dos Gerentes do Projeto.

A avaliação de desempenho do projeto será realizada através da análise do valor agregado, cujo controle se dá pelo acompanhamento dos custos e do prazo do projeto em um único processo.

A análise de desempenho do projeto será realizada a cada 30 dias corridos através da curva S. Nesta análise serão monitorados os elementos básicos do gerenciamento do Valor Agregado: Valor Planejado (PV), Valor Agregado (EV) e Custo Real (AC).

Com base nas variáveis acima, os Gerentes do Projeto determinarão os seguintes indicadores:

1. **Variação de prazo - SV (*Schedule Variance*)**: representa a diferença entre o trabalho realmente produzido (EV) e o que estava orçado até a data da coleta dos dados (PV).

- Equação: $SV = EV - PV$;
- Se $SV = 0 \rightarrow$ cronograma em dia
- Se $SV > 0 \rightarrow$ cronograma adiantado
- Se $SV < 0 \rightarrow$ cronograma atrasado

2. **Variação de Custo – CV (*Cost Variance*)**: representa a diferença entre o trabalho realmente produzido (EV) e o esforço realizado até a data da coleta dos dados (AC).

- Equação: $CV = EV - AC$;
- Se $CV = 0 \rightarrow$ dentro do orçamento
- Se $CV > 0 \rightarrow$ abaixo do orçamento
- Se $CV < 0 \rightarrow$ ultrapassou o orçamento

3. **Índice de Performance de Custo – CPI (*Cost Performance Index*)**: representa a divisão entre o trabalho realmente produzido (EV) e o esforço realizado (AC) até a data da coleta dos dados.

- Equação: $CPI = EV / AC$
- Se $CPI = 1 \rightarrow$ dentro do orçamento
- Se $CPI > 1 \rightarrow$ gastou-se a menos que o orçamento
- Se $CPI < 1 \rightarrow$ gastou-se a mais que o orçamento

6.4 ALOCAÇÃO FINANCEIRA DAS MUDANÇAS NO ORÇAMENTO

As mudanças de caráter corretivo podem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, na categoria Outras Reservas, desde que dentro da alçada do gerente do projeto.

6.5 FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DO ORÇAMENTO

O orçamento do projeto será avaliado nas reuniões quinzenais e atualizado também quinzenalmente após estas reuniões. Os resultados serão publicados no diretório do projeto.

6.6 RESERVAS DE CUSTO

Para a implantação deste projeto foi aprovada uma reserva total de custo de R\$: 35.164,80. Para a reserva de contingência foi disponibilizado o valor de R\$: 28.771,20. A reserva gerencial corresponde a 4% sobre o custo total do projeto, sendo assim R\$ 6.393,60 foram disponibilizados para este fim.

Os gerentes do projeto terão autonomia para utilizar até 50% do valor relativo à reserva de contingência sem aprovação da diretoria da empresa. Caso seja necessária a utilização do restante do valor, os Gerentes do Projeto deverão explicar os motivos à diretoria. Se por ventura as reservas de contingência e gerenciais não forem suficientes para atender as necessidades extras do projeto, os Gerentes do Projeto deverão apresentar por escrito a necessidade de recursos extras justificando-os. Esse documento precisará ser aprovado pela diretoria da empresa a fim de ter os valores liberados.

6.6.1 Reserva de Contingência

Para a realização deste projeto a empresa disponibilizou uma reserva contingencial de R\$: 28.771,20 que corresponde a 18% sobre o valor total do projeto de R\$: 159.840,00. Esta reserva será utilizada exclusivamente para atender as respostas aos riscos do projeto.

6.6.2 Reserva Gerencial

A reserva gerencial corresponde a 4% sobre o custo total do projeto, ou seja R\$: 6.393,60. Este valor será utilizado para atender os riscos desconhecidos do projeto.

6.7 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Os Gerentes do Projeto serão responsáveis pelo Plano de Gerenciamento de Custos, pela atualização e controle destes custos. Este plano será avaliado e atualizado quinzenalmente nas reuniões do projeto tendo como finalidade a prevenção e correção de possíveis desvios na execução do projeto.

6.8 TABELA DE CUSTOS UNITÁRIOS

Como mencionado anteriormente os recursos internos não terão custo para o projeto, portanto não serão considerados. Os custos unitários dos recursos do projeto estão definidos conforme demonstrado na tabela abaixo.

Recurso	Valor Estimado	Unidade
Gerente de Projeto Externo	R\$: 150,00	R\$/Hora
Analista/Desenvolvedor LN INFOR	R\$: 110,00	R\$/Hora
Consultores LN INFOR	R\$: 130,00	R\$/Hora

Tabela 7 – Tabela de Custos Unitários

6.9 CUSTOS POR ETAPA

Nome da Tarefa	Custo Total
PROJETO IMPLANTAÇÃO DO BLOCO K - ERP LN	R\$ 159.840,00
1. PLANEJAMENTO	R\$ 16.760,00
1.1 Plano de Projeto	R\$ 6.600,00
1.2 Gerenciamento e Controle	R\$ 6.000,00
1.3 Comunicações do Projeto	R\$ 2.400,00
1.4 Infraestrutura	R\$ 1.760,00

2 MODELAGEM	R\$ 5.800,00
2.1 Mapeamento dos Processos	R\$ 3.120,00
2.2 Análise de Sistema	R\$ 880,00
2.3 Elaboração da Proposta de Solução	R\$ 1.800,00
3 REALIZAÇÃO	R\$ 110.280,00
3.1 Atualização do Sistema ERP LN	R\$ 6.760,00
3.2 Desenvolvimento	R\$ 4.120,00
3.3 Cadastros e Parametrização	R\$ 64.040,00
3.4 Teste\Simulação	R\$ 35.360,00
4 PREPARAÇÃO FINAL	R\$ 1.800,00
4.1 Definir Plano de Cutover	R\$ 1.200,00
4.2 Apresentar Plano Cutover para Equipe	R\$ 600,00
5 GO LIVE E SUPORTE	R\$ 25.200,00
5.1 Go Live	R\$ 2.000,00
5.2 Acompanhamento e Suporte Pós Go Live	R\$ 17.320,00
5.3 Processar SPED Fiscal	R\$ 4.680,00
5.4 Entrega do Projeto	R\$ 1.200,00

Tabela 8 – Tabela de Custos por Etapa

6.10 CURVA DE DESEMBOLSO DO PROJETO

O gráfico abaixo representa a curva S em relação ao desembolso a ser realizado durante o projeto, o gráfico representa o custo x custo acumulado por período e etapa.

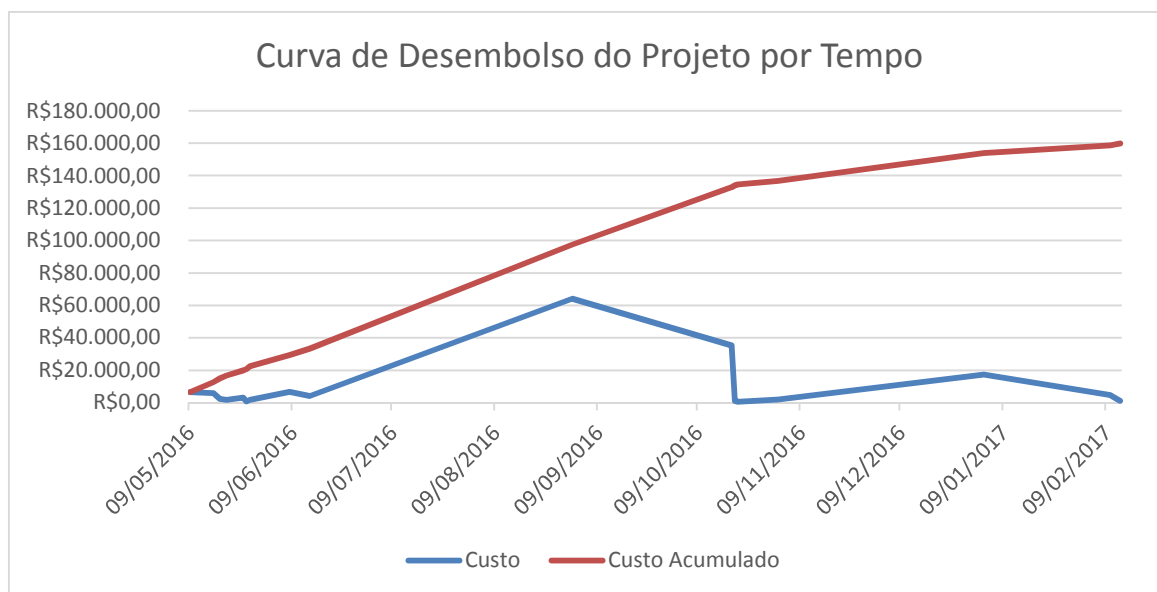


Figura 5 – Curva de Desembolso do Projeto por Tempo

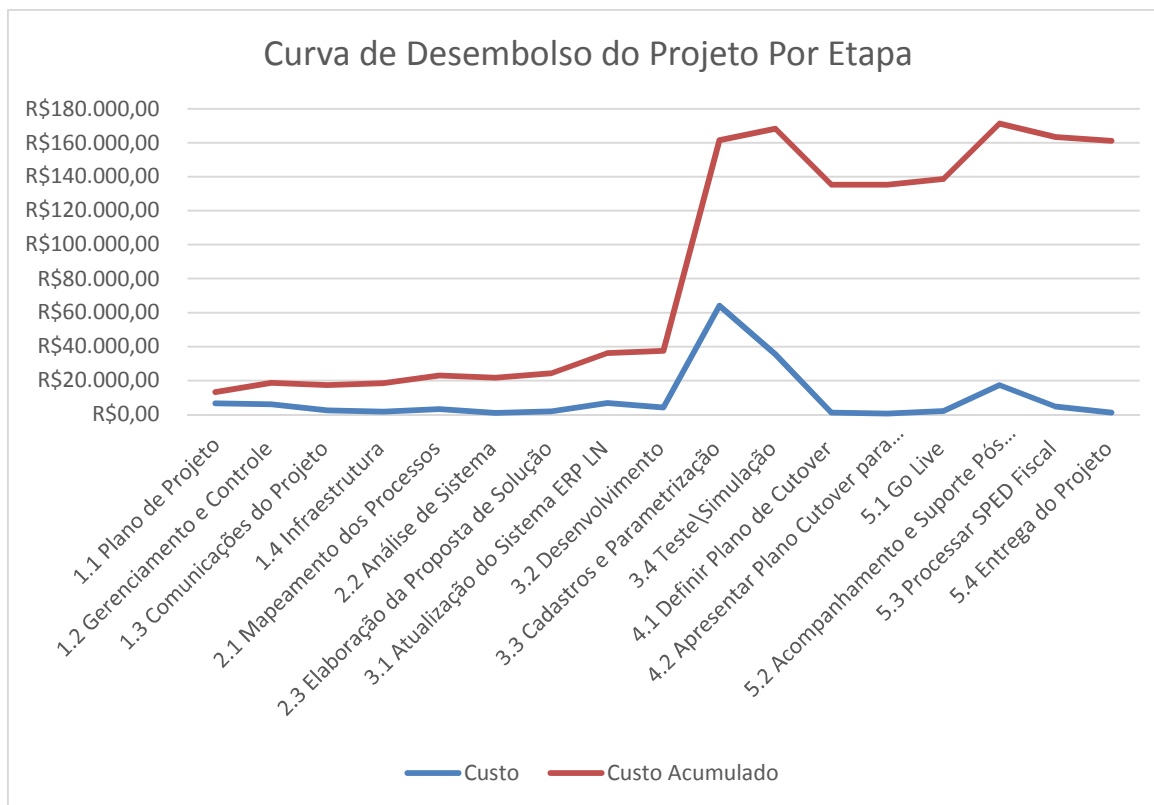


Figura 6 – Curva de Desembolso do Projeto por Etapa

6.11 ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO

Conforme comunicado pela CONFAZ e SINIEF, no dia 1 de janeiro de 2017 entra em vigor a obrigação de transmissão da escrituração do livro de registro de controle da produção e do estoque, registro conhecido por bloco K, que faz parte do arquivo EFD – ICMS e IPI. De acordo com o artigo 72 do regulamento de ICMS, ele é destinado à escrituração dos documentos fiscais e documentos de uso interno do estabelecimento. O registro é obrigatório para o setor Industrial, equiparados por legislação federal e para os demais estabelecimentos atacadistas. No entanto, conforme exigência fiscal, existe ainda a possibilidade de ser exigida para estabelecimentos de outros setores.

As entradas externas à operação das empresas, como compra de matéria prima e produtos intermediários, dão origem aos créditos de ICMS e IPI. As vendas, vendas, remessas de produtos transformados dão origem aos débitos dos referidos tributos, que serão fundamentadas pela composição dos registros do Bloco K. Através do Bloco K, as empresas demonstrarão ao fisco os componentes

utilizados no processo de transformação e a estrutura de seus produtos (BOM – Bill of Materials), além das ordens de produção realizadas dentro do período de apuração. Como esse registro faz parte do arquivo EFD – ICMS e IPI, muitas empresas acreditam que a obrigação é única da área fiscal.

No entanto, existem outras áreas responsáveis por este processo e muitos questionamentos são frequentemente levantados. Uma questão de extrema importância é a qualidade da informação que serão enviadas através dos arquivos e seus registros. Essa nova obrigação levanta muitas discussões quanto às validações de informações realizadas pelo fisco. Até mesmo as empresas com um processo simplificado e bem definido poderão ter dúvidas quanto ao preenchimento das informações.

Além do saneamento dos cadastros, como reclassificação de NCMs, tipo do item, fatores de conversão, algumas empresas terão um desafio maior em se tratando de rever seus processos de fabricação. A necessidade de identificar a carga tributária no momento da aquisição de produtos é crescente. Benefícios, como Drawback e FCI (Ficha Conteúdo de Importação), deverão ser demonstrados com coerência em relação ao Bloco K. Qualquer desvio ou irregularidade na composição dessas informações poderá trazer transtornos desnecessários à empresa. O relacionamento com os fornecedores deve ser fortalecido ou revisto. A avaliação de fornecedores com base somente no menor preço pode não representar maior rentabilidade financeira, pois questões fiscais importantes às vezes ficam de lado.

Muitos são os questionamentos a respeito do correto preenchimento das informações de movimentação interna, pois o processo de transformação industrial é bastante dinâmico. Os processos de transformação variam de empresa para empresa, pois cada produto possui uma particularidade produtiva. Setor químico, automotivo, frigorífico, cada um deles possui um processo distinto e dessa forma, um fluxo de produção distinto.

Será um grande desafio avaliar estes setores e considerar suas particularidades, como perdas anormais, retrabalhos, beneficiamentos externos, fabricação por encomenda onde a variação na estrutura é constante. O registro do bloco K contemplam um estoque mensal dos produtos inerentes ao processo produtivo. Manter essas informações com a coerência necessária será outro aspecto de extrema importância dentro desse processo. O registro de Inventário, solicitado anualmente ou trimestralmente, é enviado através do arquivo EFD. Dessa forma, as

baixas ocorridas por fatores externos como roubos, deterioração e obsolescência deverão estar de acordo com regra estadual estabelecida e seus registros correspondentes no Sped Fiscal ICMS/IPI. A mensuração do impacto financeiro vai além dos investimentos em atualização em ERPs, capacitações ou revisão de processos e extração de informações. O custo dos produtos já enviado no arquivo EFD, os valores de vendas, a estrutura de produtos, os valores de compra, entre outros, complementarão informações valiosas a respeito do lucro do exercício e seus tributos diretos apurados. As novas obrigações, como o ECF(Escrituração Contábil Fiscal), estarão operando em conjunto para garantir ainda mais a qualidade da informação que está sendo enviada ao fisco. O cruzamento dessas obrigações está sendo incrementado ao longo do tempo e identificar essa tendência será crucial para a redução de exposição do risco fiscal.

Neste mesmo estudo chegou-se à conclusão de que o retorno financeiro a curto prazo será pouco expressivo se comparado ao alto investimento inicial no projeto, contudo este investimento justifica-se tendo em vista que além de atender as exigências legais, através da revisão dos processos e saneamento das informações reduzirá expressivamente o risco das altas multas aplicadas. Além disso o uso do sistema atenderá de forma rápida e eficiente as demandas fiscais governamentais.

Ganhos efetivos poderão ser mensurados em projetos futuros da empresa como o processo de industrialização.

7 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O objetivo geral deste plano de gerenciamento de qualidade é demonstrar de forma sucinta as diretrizes a serem seguidas a fim de obter êxito na qualidade de implantação do projeto.

7.1 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Versão:	Alteração:	Comentários:	Responsável:	Data:
1.0	Versão Inicial		Gerentes do Projeto	13/05/2016

Quadro 5 – Histórico de Alteração no Plano de Gerenciamento de Qualidade

7.2 POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO

As políticas de qualidade do projeto terão como base as boas práticas e resultados de projetos anteriores bem como o Guia PMBOK - 5ª edição. O controle de qualidade em projetos de implantação de software já está amplamente difundido no mercado, além disso, a implantação do produto do projeto seguirá todos os padrões vigentes do ERP INFOR, buscando atender as expectativas do cliente, e visando também futuros clientes em potencial.

O tempo será um dos fatores chave no gerenciamento da qualidade, atrasos na entrega dos pacotes de trabalho poderão comprometer a entrega final do produto, gerando insatisfação por parte do cliente.

Para que o cliente atenda aos requisitos legais da Secretaria da Fazenda tendo em vista o seu ramo de atividade de negócio, os processos de produção da empresa serão mapeados minuciosamente, para que na etapa de customização do sistema, estes processos sofram as mínimas alterações possíveis e os requisitos legais sejam plenamente atendidos.

A base para o padrão de controle de qualidade será o CMMi (Modelo de Maturidade em Capacitação - Integração) nível 2 de desenvolvimento de software. Dentre as atividades de controle de qualidade destacamos o gerenciamento de requisitos, planejamento, acompanhamento e controle do projeto, medições e

análise. Toda a documentação gerada a partir destas atividades servirá como referência futura garantindo assim a padronização das entregas do projeto.

Durante a execução do projeto serão utilizados instrumentos para medição do desempenho de cada fase e a comunicação entre a equipe será constante.

7.3 FATORES AMBIENTAIS

Um dos principais fatores ambientais que influenciarão a entrega do projeto diz respeito aos requisitos legais impostos pela Secretaria da Fazenda.

Requisitos técnicos e legais: A Secretaria da Fazenda mantém em seu *website* – <http://www1.receita.fazenda.gov.br/sistemas/sped-fiscal/> – todas as informações necessárias referentes aos requisitos legais e técnicos relacionados à ECF - SPED Fiscal.

Neste *website* serão encontrados os manuais, notas técnicas e layout. Toda e qualquer alteração por parte do governo é disponibilizada neste portal. Nele também encontramos diversos outros serviços de consulta e informes que podem ser úteis durante o desenvolvimento do projeto. Os padrões técnicos disponibilizados pelo governo devem ser seguidos rigorosamente, pois o não cumprimento poderá gerar multas para a empresa.

Outros fatores ambientais referem-se ao CMMi que vem a ser o nosso modelo de referência no que diz respeito às melhores práticas no desenvolvimento de software.

CMMi nível 2: Este define as práticas eficazes de desenvolvimento de produtos e serviços de caráter tecnológico. Seguindo estas práticas a garantia de sucesso do projeto aumenta significativamente.

A implantação deste projeto deverá atender também às necessidades da auditoria interna e externa que ocorre anualmente na empresa.

7.4 MÉTRICAS DE QUALIDADE

Para este projeto serão adotadas algumas métricas a fim de assegurar a qualidade do desempenho do projeto e do produto do projeto.

7.4.1 Desempenho do Projeto

O desempenho deste projeto será avaliado e monitorado de acordo com os índices abaixo. Estes índices referem-se aos custos e prazos do projeto.

- Monitoramento das Entregas: Os Gerentes do Projeto serão responsáveis por monitorar os prazos das entregas previstos no cronograma do projeto. Este monitoramento será realizado quinzenalmente com o objetivo de controlar e evitar possíveis atrasos nas fases do projeto. Estabeleceu-se como meta atingir um percentual mínimo de 90% das entregas dentro do prazo estabelecido.
- Monitoramento do escopo do Projeto: Os Gerentes do Projeto serão responsáveis em monitorar o escopo do projeto semanalmente, devem monitorar o que foi definido no escopo e o que está sendo realizado.
- Monitoramento dos Custos: Os Gerentes do Projeto serão responsáveis também por monitorar os custos do projeto quinzenalmente, de acordo com a respectiva fase e suas entregas. Os Gerentes do Projeto terão autonomia para utilizar até 50% da reserva de contingência prevista no orçamento do projeto.

Item	Descrição	Critério de Aceitação	Método de Verificação	Periodicidade	Responsável
Cronograma	Verificar se as entregas das fases do projeto estão sendo entregues dentro do prazo estabelecido	Atingir 90% das entregas dos pacotes de trabalho dentro do prazo	Monitoramento das atividades e datas definidas no cronograma do projeto	Quinzenalmente	Gerente do Projeto
Escopo	Comparativo do que foi definido no escopo com o que está sendo realizado	Não há tolerância para mudanças não autorizadas	Microsoft Project	Mensal	Gerente do Projeto
Custos	Verificar se o andamento do projeto está de acordo com os custos projetados	Trabalhar a fim de que não se utilize mais do que 50% das reservas de contingência disponibilizado para o projeto	Análise do report. Custo orçado x custo realizado	Quinzenalmente	Gerente do Projeto

Tabela 9 - Métricas de Qualidade e Desempenho do Projeto

7.4.2 Desempenho do Produto

O desempenho referente ao produto do projeto será monitorado seguindo os seguintes critérios:

Item	Descrição	Critério de Aceitação	Método de Verificação	Periodicidade	Responsável
Mapeamento e Análise	Análise dos procedimentos existentes de produção	Os procedimentos terão que atender a todos os requisitos de produção SPED Fiscal - Bloco K	Auditoria nos relatórios de análise	Reuniões semanais	Gerente do Projeto
Base de Dados	Banco de Dados	Configuração específica do banco de dados para obter a qualidade exigida	Check-list feito pelo Supervisor de Compras para confirmar os itens exigidos na implantação	Durante o processo de implantação	Gerente de T.I
Desenvolvimento	Desenvolvimento das rotinas de implementação	Os módulos desenvolvidos devem atender os requisitos do produto	Auditoria nos módulos desenvolvidos	Reuniões quinzenais	Analista/Desenvolvedor
Testes dos Usuários Chaves	Garantir que todos os processos funcionem corretamente e continuem estáveis após go live	90% dos testes integrados devem ser encerrados com sucesso	Acompanhar os testes integrados, coletar feedback dos usuários e avaliar os resultados dos testes integrados	Semanal	Consultores
Treinamento	Treinamento dos usuários	Todos os usuários	Preenchimento de controle de frequência	Ao final de cada fase de treinamento	Consultores
Fechamento Mensal da Produção	Garantir que a entrega do fechamento da produção mensal seja feita dentro do prazo para entrega do arquivo ao SPED Fiscal.	Relatórios de controle e fechamento de estoque entregues impreterivelmente até o 7 dia útil do mês subsequente	Acompanhamento com a área da Engenharia e Fiscal	Diário, após a virada do mês	Gerente do Projeto Consultores
Satisfação do Cliente	Requisitos	Atender a todos os requisitos do escopo	Matriz de Requisitos	Semanal	Gerente do Projeto

Tabela 10 - Métricas de Qualidade de Desempenho do Produto

7.5 CONTROLE DE QUALIDADE

O controle da qualidade tem por finalidade obter a satisfação do cliente, através do monitoramento dos resultados específicos do projeto, é possível determinar se eles estão de acordo com os padrões especificados de qualidade.

O controle da qualidade do projeto será realizado com base nas métricas definidas nesse plano. As verificações serão realizadas conforme determinado nos itens 7.4.1 e 7.4.2.

A fim de se controlar os índices de desempenho do projeto serão gerados gráficos específicos de execução. Caso ocorram não conformidades, os Gerentes do Projeto serão acionados para tomar ações corretivas e realizar as mudanças necessárias para sanar estas não conformidades e garantir que elas não voltem a ocorrer.

Caso seja identificada uma não conformidade nos índices de desempenho do produto do projeto, ações corretivas e preventivas serão tomadas sobre a causa raiz do problema. Este controle deve ser quantitativo e qualitativo, informando o progresso realizado em comparação ao cronograma previsto, bem como a consistência dos dados fornecidos por ambos os envolvidos

7.6 GARANTIA DA QUALIDADE

A fim de garantir a qualidade de implantação deste projeto, serão realizadas auditorias nos processos de trabalho. Estas auditorias serão realizadas internamente na empresa pela área de *Compliance*

Toda a documentação gerada no projeto deverá estar disponível para a equipe de auditoria. As auditorias serão realizadas ao final de cada fase do projeto e antes do *go live*.

7.7 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Os Gerentes do Projeto serão responsáveis pela atualização e manutenção do plano de gerenciamento da qualidade deste projeto.

8 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS DO PROJETO

O Plano de Gerenciamento dos Recursos do Projeto estabelece como os recursos do projeto serão definidos, mobilizados, gerenciados, e por último, liberados.

8.1 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS

Versão:	Alteração:	Comentários:	Responsável:	Data:
1.0	Versão Inicial		Gerentes do Projeto	06/05/2016

Quadro 6 – Histórico de Alteração no Plano de Gerenciamento de Recursos

8.2 RECURSOS MATERIAIS

Foram identificadas as seguintes necessidades de recursos materiais para a execução do projeto:

8.2.1 Máquinas e Equipamentos:

- 6 Notebooks;
- 3 internet 4G;
- *Wifi* local;
- 1 Telefones fixo para ligações internas e externas;
- 1 Projetor
- 1 Impressora a Laser

- 1 Ambiente de Desenvolvimento
- 1 Homologação com Dados Atualizado
- 3 conexões VPN (Virtual Private Network)
- 4 Usuários com senha para acesso a rede e ao ERP LN INFOR

8.2.2 Demais Recursos Materiais:

- 8 Mesas para computadores;
- 8 Cadeiras;
- 1 Mesa de reuniões com 10 cadeiras;
- 1 Quadro branco;
- Material de escritório (papel A4, canetas, etc...)

Os recursos materiais elencados acima necessários para o projeto normalmente já encontram-se disponíveis na empresa e sua aquisição não será necessária pois já compõem o ativo fixo da área de TI, não sendo necessária a alocação ao centro de custos do projeto.

8.3 RECURSOS HUMANOS

A equipe de profissionais que comporá o projeto estão listados na tabela a seguir:

Equipe da Consultoria	
Nome	Função
Sandro Frazao Specht	Gerente e Projeto
Miriam	Consultor Manufatura
Vera	Consultor Fiscal
Antonio	Analista/Desenvolvedor

Equipe Patrocinador	
Nome	Função
Fabio	Gerente e Projeto

Ricardo	Gerente de T.I
Celso	Analista de Suporte
Vera S.	Supervisor da Engenharia ou Produção
Luis	Especialista Fiscal
Everton	Supervisor Fiscal
Marcos	Supervisor Compra
Gustavo	Supervisor Vendas
Empresa X	Patrocinador

Tabela 11 – Equipe do Projeto

8.4 ORGANOGRAMA DO PROJETO

O organograma abaixo representa a equipe do projeto

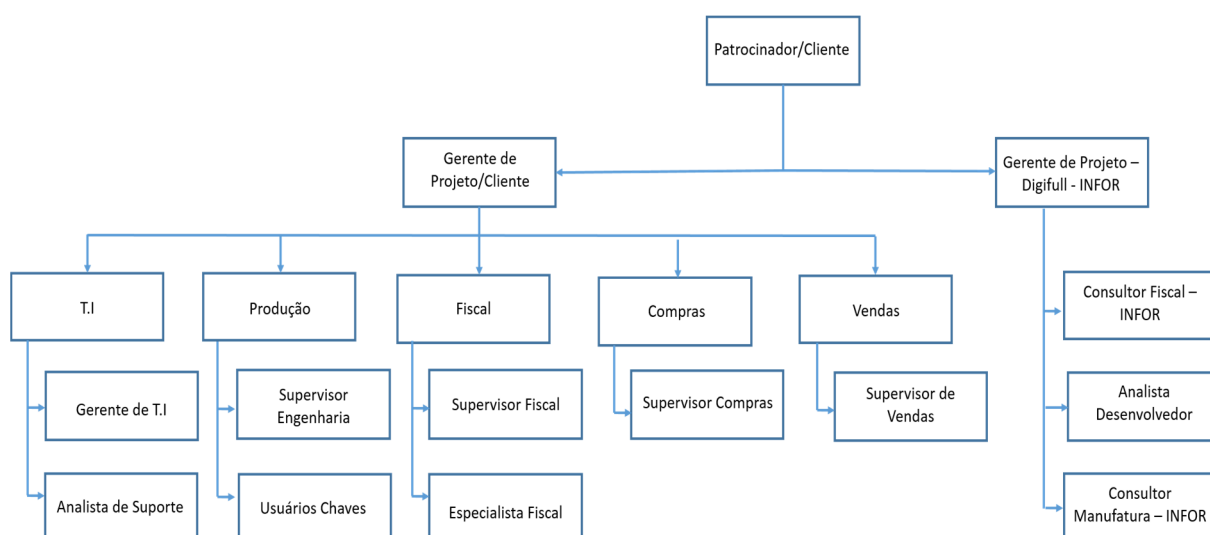


Figura 7 – Organograma do Projeto

8.5 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

A fim de determinar as responsabilidades de cada membro da equipe deste projeto utilizamos a matriz de responsabilidades **RACI**, onde definimos e distribuímos as responsabilidades dentro do projeto, a saber:

- R – Responsável por executar determinada atividade
- A – Autoridade. Quem deve responder pela atividade

- C – Consultado. Pessoa que deve ser consultada e que deve participar da decisão ou atividade quando da sua execução
- I – Informado. Aquele que receberá a informação de quando uma atividade será executada.

Esta matriz de responsabilidade é importante para que cada membro da equipe tenha conhecimento do seu envolvimento com o projeto em suas fases de execução, ela também indica em qual ponto do projeto o membro da equipe deverá participar de forma mais efetiva cumprindo com as suas responsabilidades.

[illegible]

1.3.4	Reunião de Kick-off	R/A	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.3.5	Aprovação do Plano de Projeto	R	R	A	C	I	I	I	I	I	I	I
1.4	Infraestrutura											
1.4.1	Atualizar Ambientes de Desenvolvimento e Homologação	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I
1.4.2	Instalar Nova Versão do EFD SPED FISCAL	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I
1.4.3	Liberação de Ambientes	C	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I
2	MODELAGEM											
2.1	Mapeamento dos Processos	I	I	I	C	R/A	C	C	C	C	C	I
2.2	Análise de Sistema	I	I	I	C	C	R/A	C	C	C	C	I
2.3	Elaboração da Proposta de Solução											
2.3.1	Elaborar uma Solução Proposta	R/A	C	I	C	C	I	I	I	I	I	I
2.3.2	Apresentação e Validação da Proposta de Solução	R	C	A	C	I	I	I	I	I	I	I
2.3.3	Aprovação da Solução Proposta	R	R	A	C	I	I	I	I	I	I	I
3	REALIZAÇÃO											
3.1	Atualização do Sistema ERP LN											
3.1.1	Atualização de Base de Dados	A	I	I	C	I	R	I	I	I	I	I
3.1.2	Instalação de Soluções no ERP	A	I	I	C	I	R	I	I	I	I	I
3.1.3	Equalização	A	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I
3.1.4	Reunião de Acompanhamento e Validação das Atualizações	A	C	I	C	I	R	I	I	I	I	I
3.2	Desenvolvimento											
3.2.1	Customizações	A	C	I	C	I	R	I	I	I	I	I
3.2.2	Reunião de Acompanhamento e Validação das Customizações	A	C	I	I	I	R	I	I	I	I	I
3.3	Cadastros e Parametrização											
3.3.1	Parametrização	C	I	I	I	R/A	I	C	C	C	C	I
3.3.2	Saneamento de Dados	C	R	I	C	R/A	I	R	R	R	R	R
3.3.3	Reunião de Acompanhamento e Validação dos Parâmetros e Cadastros	C	A	I	I	R	I	C	C	C	C	I
3.4	Testes/Simulação											
3.4.1	Definição de Cenários de Teste	C	C	I	I	R/A	I	C	C	C	C	I
3.4.2	Criar Cenários de Testes	I	I	I	C	R/A	I	R	R	R	R	C
3.4.3	Verificação de Cenários com Consultores Externos	C	A	I	I	R	I	C	C	C	C	C
3.4.4	Testes Individuais	C	A	I	I	R	I	C	C	C	C	I
3.4.5	Teste integrado	C	A	I	I	R	I	C	C	C	C	C
3.4.6	Simulação e Validação do Arquivo do SPED com Bloco K	C	I	I	I	R	C	R	R	R	R	C
3.4.7	Treinamentos para Usuários Chave	R	A	I	I	R	I	I	I	I	I	I

3.4.8	Aprovação do Testes Integrados e Treinamento	R	A	I	I	C	I	C	C	C	C	C
3.4.9	Reunião de Acompanhamento e Validação dos Teste	A	R	I	C	C	C	C	C	C	C	C
4	PREPARAÇÃO FINAL											
4.1	Definir Plano de Cutover	R	C	I	C	C	C	C	C	C	C	C
4.2	Apresentar Plano Cutover para Equipe	R	C	C	C	I	I	I	I	I	I	I
4.2.1	Aprovação do Plano de Cutover	R	A	C	I	I	I	I	I	I	I	I
5	GO LIVE E SUPORTE											
5.1	Go Live											
5.1.1	Upgrade do Ambiente de Produção	A	I	I	C	I	R	I	I	I	I	I
5.1.2	Atualização de Dados	A	I	I	R	C	R	I	I	I	I	I
5.1.3	Ativar Parâmetros do Bloco K	C	I	I	I	R/A	C	I	I	I	I	I
5.1.4	Check List	R/A	C	I	C	C	C	C	C	C	C	C
5.2	Acompanhamento e Suporte Pós Go Live											
5.2.1	Acompanhamento da Primeira Semana	C	A	I	I	R	I	C	C	C	C	I
5.2.2	Avaliar Resultados da Primeira Semana	C	A	I	C	R	I	C	C	C	C	I
5.2.3	Apontamento de Melhorias e Ajustes	C	A	I	I	R	C	I	I	I	I	I
5.2.4	Avaliar Resultados da Quinzena	C	A	I	I	R	I	C	C	C	C	I
5.2.5	Acompanhar a Produção e Movimentação de Estoque	C	A	I	I	R	I	C	C	C	C	I
5.2.6	Acompanhamento Fechamento da Produção	C	A	I	I	R	I	C	C	C	C	C
5.2.7	Reunião de Acompanhamento do Suporte	C	A	I	I	R	I	C	C	C	C	C
5.3	Processar SPED Fiscal											
5.3.1	Gerar Dados do SPED Fiscal	I	A	I	I	R	I	C	C	C	C	I
5.3.2	Pre-validar as Informações Processadas	I	A	I	I	R	I	I	I	I	I	I
5.3.3	Enviar SPED Fiscal para Receita Federal	I	A	I	I	R	I	I	I	I	I	I
5.3.4	Acompanhar Validação dos Dados na Receita Federal	C	A	I	I	R	I	I	I	I	I	I
5.3.5	Apontamento de Melhorias e Ajustes	C	A	I	I	R	I	I	I	I	I	I
5.4	Entrega do Projeto											
5.4.1	Lições Aprendida	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
5.4.2	Reunião de Fechamento do Projeto	R	A	I	I	I	I	I	I	I	I	I
5.4.3	Fechamento do Projeto	R	A	I	I	I	I	I	I	I	I	I

Tabela 12 - Matriz de Responsabilidades RACI

8.6 NOVOS RECURSOS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DOS MEMBROS DA EQUIPE

Os Gerentes do Projeto serão responsáveis pelas alocações e gerenciamento de todos os recursos do projeto, tanto materiais quanto humanos. Para cada

atividade será alocado um determinado recurso humano, e os Gerentes do Projeto serão responsáveis por estas alocações bem como pelas substituições destes recursos se necessário. Caso seja necessário realizar a substituição ou realocação de algum membro do projeto, esta poderá ser efetuada sem a autorização do Patrocinador, porém este deverá apenas ser informado de imediato.

Os Gerentes do Projeto também serão responsáveis por gerenciar os recursos materiais conforme definido previamente, e deverão tomar as devidas medidas para não ultrapassarem os limites pré-estabelecidos de valores e não realocar os recursos em demasia.

8.7 TREINAMENTOS

Será realizada uma palestra inicial para todos os funcionários das áreas envolvidas a fim de informar as principais mudanças que serão realizadas no processo da produção da fábrica com a implantação do SPED Fiscal – Bloco K no ERP LN. Durante a fase de mapeamento dos cenários e processos, estes serão passíveis de alterações para que sejam simplificados e apresentem um melhor desempenho, tanto na aplicação quanto no banco de dados.

Após estes ajustes, os Consultores da Digifull serão responsáveis por treinar estes funcionários para a utilização das ferramentas do sistema. Cada usuário chave receberá um treinamento mais aprofundado do sistema, a fim de se tornar uma referência para a equipe, podendo sanar dúvidas com relação ao funcionamento e utilização do sistema.

8.8 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DO PROJETO

A avaliação dos resultados da equipe do projeto será realizada nas reuniões que ocorrerão no decorrer do projeto. Esta avaliação será feita através da coleta de *feedback* das tarefas e do trabalho desenvolvido pelos colegas da equipe. O objetivo é buscar a interação entre os membros do projeto mediante a troca de experiências vividas durante a execução das tarefas. Este *feedback* poderá ser enviado aos Gerentes do Projeto também por e-mail. Todos os retornos recebidos serão

analisados.

Alguns itens terão influência direta sobre as avaliações. São eles: o cumprimento do cronograma do projeto e a avaliação pelo Patrocinador da entrega de cada fase do projeto.

Com as informações acima coletadas, estas serão compiladas e os relatórios de desempenho dos membros do projeto serão gerados.

8.9 BONIFICAÇÃO

Não estão previstas formas de bonificação para a equipe do projeto, visto que esta não é uma prática da empresa, por outro lado os membros da equipe terão suas atividades diárias reduzidas e readequadas conforme a demanda de participação no projeto.

Os usuários chave do projeto terão desta forma, suas atividades diárias readequadas para que não fiquem sobrecarregados com as atividades inerentes ao projeto. Cada gestor fará esta avaliação a fim de conciliar ambas as atividades dos seus funcionários. Os Gerentes do Projeto acompanharão estes direcionamentos para garantir a participação efetiva dos usuários chave no projeto.

8.10 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS

Os Gerentes do Projeto serão os responsáveis pelo Plano de Gerenciamento de Recursos. O plano de gerenciamento dos recursos será avaliado durante o projeto e atualizado nas reuniões de acompanhamento.

9 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

As atividades que englobam o gerenciamento das comunicações do projeto incluem a identificação e gestão das partes interessadas, o planejamento das comunicações, a distribuição das informações, o gerenciamento das expectativas partes interessadas e a análise do desempenho da equipe.

9.1 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Versão:	Alteração:	Comentários:	Responsável:	Data:
1.0	Versão Inicial		Gerentes do Projeto	16/05/2016

Quadro 7– Histórico de Alteração no Plano de Gerenciamento das Comunicações

9.2 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

Os Gerentes do Projeto são responsáveis por acompanhar e aprovar cada frente de trabalho, obtendo informações dos respectivos responsáveis.

Eles são também os principais responsáveis para que a comunicação entre os membros do projeto seja a mais clara e objetiva possível, evitando possíveis más interpretações no que se está comunicando, minimizando assim o impacto no projeto. Para facilitar a comunicação da equipe do projeto serão utilizadas várias formas de comunicação, sendo as principais: E-mail, Documentos Eletrônicos e Impressos, apresentações em MS-PowerPoint e Reuniões com ata lavrada.

Tendo em vista que alguns colaboradores trabalharão remotamente em alguns casos ainda que raros, algumas ferramentas de comunicação como o Skype serão utilizadas, criando-se assim uma linha de comunicação direta. Reuniões periódicas também serão realizadas para avaliar o andamento do projeto. A organização e condução das reuniões serão realizadas também pelos Gerentes do Projeto junto com a equipe de consultoria, desenvolvedores e usuários chave.

As reuniões serão presenciais e quando não forem possíveis, as reuniões serão online, sendo estas definidas pelos Gerente de Projeto semanalmente na

modalidade presencial, onde constará previamente a pauta dos assuntos a serem discutidos pelo time do projeto, o objetivo da reunião, os participantes e a definição de seus papéis, cabendo aos Gerentes de Projetos possíveis alterações no cronograma, pauta e periodicidade das mesmas. Estas reuniões semanais terão como objetivo coletar informações de status do andamento atual do projeto para atualização de documentos, alinhamento de expectativas, discussão de problemas e ações para correção destes problemas, comunicação de fatos importantes como entrega de pacotes de trabalho e qualquer outra informação relevante. As atas de reunião serão padronizadas, onde constará o dia, horário, local e participantes, além da citação na íntegra dos temas elencados.

O plano de gerenciamento das comunicações será revisado na reunião de abertura do projeto e após, nas reuniões periódicas e no decorrer do projeto.

9.3 DADOS DE CONTATO DAS PARTES INTERESSADAS

Nome	Função	Telefone	Ramal	E-mail	Skype
Empresa X	Patrocinador	(51) 35558555		empresa@empresa.com.br	empresa_x
Fabio	Gerente do Projeto	(51) 90238800		fabio@fabio.com.br	fabio
Sandro	Gerente do Projeto	(51) 92509396		sandro@digifull.com.br	frazao.sandro
Miriam	Consultor Manufatura	(51) 30238800	2802	miriam@miriam.com	miriam.s
Vera	Consultor Fiscal	(51) 30238800	2819	vera@vera.com	vera.v
Antonio	Analista/Desenvolvedor	(51) 30238800	2822	antonio@antorio.com	antoni.a
Ricardo	Gerente de T.I	(51) 3333333		ricardo@empresax.com	Ricardo.x
Celso	Analista de Suporte	(51) 3333333		celso@empresax.com	Celso.x
Vera S.	Supervisor da Engenharia	(51) 3333333		vera@empresax.com	Vera.x
Luis	Especialista Fiscal	(51) 3333333		luis@empresax.com	Luis.x
Everton	Supervisor Fiscal	(51) 3333333		everton@empresax.com	Everton.x
Marcos	Supervisor Compra	(51) 3333333		marcos@empresax.com	Marcos.x
Gustavo	Supervisor Vendas	(51) 3333333		gustavo@empresax.com	Gustavo.x

Tabela 13 – Dados de Contato das Partes Interessadas

9.4 ITENS DA COMUNICAÇÃO

De acordo com a etapa do projeto seguem os principais eventos de comunicação e andamento do projeto e como deverá ser realizada sua comunicação:

Item da Comunicação	Objetivo	Meio	Envolvidos	Responsável
Abertura do Projeto	Início formal do projeto, onde serão apresentadas as primeiras informações sobre o objetivo do projeto e suas implicações na estrutura organizacional da empresa, de que formas os stakeholders e áreas da empresa ficarão envolvidas, além dos primeiros levantamentos relacionados a tempo, custo, escopo, dentre outros	Presencial	Diretor da empresa, supervisores dos setores envolvidos, T.I, Consultoria e Gerentes do Projeto.	Gerente do Projeto
Reunião de Planejamento	Estabelecer as principais diretrizes e envolvidos no projeto	Presencial	Diretor da empresa, supervisores dos setores envolvidos, T.I, Consultoria e Gerentes do Projeto.	Gerente do Projeto
Reuniões Semanais de Acompanhamento	Apresentar através de dados objetivos o status das entregas e atividades do projeto. Cada responsável terá até 10 minutos para suas considerações. Apenas após todas as explanações, os demais poderão expor seu entendimento sobre o assunto, e juntos definirão as estratégias futuras. Os participantes serão previamente definidos pelo gerente de projeto, com pauta específica. A forma de apresentação e de reporte dos assuntos deverá ser previamente informada ao Gerente do Projeto para que adequações relacionadas ao local da reunião e tempo de explanação sejam providenciadas.		Toda Equipe	Gerente do Projeto
Relatório de Andamento do Projeto	Apresentar através de dados objetivos informações sobre o escopo, tempo, custo, prazo ou qualidade, dependendo do assunto agendado. Recomenda-se que os responsáveis pelo reporte dos dados de desempenho, apresentem preferencialmente através de tabelas, gráficos, histogramas, relatórios, indicadores, e se possível, que sejam distribuídas cópias do material aos participantes para um acompanhamento mais efetivo dos dados expostos	Presencial e E-mail	Toda equipe do projeto	Gerente do Projeto
Atas	Registro dos assuntos discutidos nas reuniões e ações a serem tomadas sobre os assuntos discutidos	Reuniões	Toda equipe do projeto	Gerente do Projeto

Reuniões Online	Proporcionar interação entre a equipe do projeto e as áreas e stakeholders envolvidos no projeto, quando não for possível a realização das reuniões presenciais. Os participantes serão previamente definidos pelo Gerente de Projeto, com pauta específica.	Skype	Equipe do projeto e participantes pré-definidos de acordo com o tema a ser tratado)	Gerente do Projeto
E-mail	Proporcionar a comunicação diária entre os envolvidos no projeto. Essa ferramenta será utilizada principalmente em assuntos de menor relevância. Os dados serão agrupados em Pastas Particulares, com temas gerais definidos, afim de que as pesquisas desses dados sejam posteriormente otimizadas.	Correio Eletrônico	Toda equipe do projeto	Gerente do Projeto
Registro de Entregas	Registro dos itens de entrega do projeto (pacote de entrega)	Presencial e E-mail	Equipe do projeto e participantes pré-definidos de acordo com o tema a ser tratado)	Gerente do Projeto
Registro de Alterações	Registro de alterações do projeto	Presencial e E-mail	Equipe do projeto e participantes pré-definidos de acordo com o tema a ser tratado)	Gerente do Projeto
Reunião de Encerramento	Avaliação final de implementação e encerramento formal do projeto, formalizar o final do projeto, através do Termo de Aceite das partes envolvidas (cliente e patrocinador). Cada participante terá até 30 minutos para suas considerações. Apenas após todas as explanações, os demais poderão expor seu entendimento sobre o assunto.	Presencial	Toda equipe do projeto	Gerente do Projeto

Tabela 14 – Itens de Comunicação

9.5 REUNIÕES PERIÓDICAS

Serão planejadas reuniões semanais entre os consultores do projeto e o gerente do projeto para um levantamento do estado atual do projeto. Estas reuniões terão como objetivo final a atualização do estado atual do projeto e o dimensionamento de possíveis atrasos ou adiantamento de tarefas.

Com base nestas reuniões, o gerente do projeto gerará um relatório detalhado sobre o andamento do projeto. As seguintes informações deverão constar no relatório.

- Estado atual do cronograma do projeto.
- Se houver divergência entre o planejado e o real, os motivos deverão ser pontuados.
- Ações para que o cronograma seja colocado em dia.
- Custo atual do projeto.
- Se houver divergência entre o planejado e o real, os motivos deverão ser pontuados.

9.6 MODELO DE ATA DE REUNIÃO

Ata de Reunião			
Projeto		IMPLANTAÇÕES DO LIVRO DE CONTROLE DA PRODUÇÃO E DO ESTOQUE – BLOCO K – SPED FISCAL NO ERP LN INFOR	
Patrocinador		Fabio	
Gerente do Projeto		Sandro Frazao Secht	
Data/Hora		Local	
		Duração	
		H. Início:	
		H. Fim:	
Lista de Participantes			
Convidados		Cargo	
Pauta			
Ata de Reunião			
Ações a Serem Tomadas			
Ação		Responsável	
Aprovações			
Participante		Nome	

Figura 8 – Ata de Reunião

9.7 MODELO DE RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO PROJETO

Relatório de Acompanhamento			
Projeto	IMPLANTAÇÕES DO LIVRO DE CONTROLE DA PRODUÇÃO E DO ESTOQUE – BLOCO K – SPED FISCAL NO ERP LN INFOR		
Data			
Período			
Processo (Atividades realizada a partir do período anterior)			
Próximo Passo (Atividades planejadas para o próximo período)			
Cronograma			
Acompanhamento dos Custos			
Pontos de Atenção	Ações	Responsável	Data

Figura 9 – Relatório de Acompanhamento

9.8 RELATÓRIOS DO PROJETO

O Gerente do Projeto publicará no diretório do projeto e enviará por e-mail os seguintes relatórios de acompanhamento:

- EAP (Estrutura Analítica do Projeto) – esta representação contempla as atividades finalizadas, em andamento e não iniciadas.

- Gráfico de Gantt - será evidenciado através de barras no tempo para todas as atividades do projeto ao longo de sua execução, possibilitando o acompanhamento da evolução das atividades em relação ao tempo previsto.
- Acompanhamento do orçamento - será acompanhado apresentando o orçamento de cada atividade e o seu custo atualizado, resumindo essas informações em um indicador gráfico de status do projeto.
- Diagrama de Marcos - apresentará as datas de conclusão de cada atividade com seus respectivos desvios, apresentando o atraso/adiantamento da atividade, bem como o status de cada atividade com relação ao tempo através de um indicador gráfico de status do projeto.

9.9 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO

Sandro Frazão Specht, gerente do projeto será a responsável pelo plano de gerenciamento de comunicação.

9.10 FREQUENCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO

O plano de gerenciamento das comunicações será reavaliado mensalmente na primeira reunião mensal, juntamente com os outros planos de gerenciamento do projeto.

As necessidades de atualização do plano antes da primeira reunião do projeto deverão ser imediatamente solicitadas ao Gerente do projeto, para que este tome as providências necessárias.

Todas as solicitações não previstas neste plano devem ser submetidas às reuniões semanais de acompanhamento para aprovação. Imediatamente após sua aprovação devem ser atualizadas no plano de gerenciamento das comunicações com seu devido registro de alterações.

9.11 IDENTIFICAÇÃO DOS REQUISITOS E ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Partes Interessadas	Cargo	Requisitos da Informação	Estratégia, abordagem ou método	Frequência
Empresa X	Patrocinador	Reports de Status do Projeto	Reuniões e E-mail	Quinzenal
Fabio	Gerente do Projeto (Cliente)	Obter Informações referente ao andamento das atividades do projeto com reuniões semanais com a equipe do projeto	Reuniões e e-mail com informações de status	Semanal
Sandro Frazão Specht	Gerente do Projeto	Obter Informações referente ao andamento das atividades do projeto com reuniões semanais com a equipe do projeto	Reuniões e e-mail com informações de status	Semanal
Miriam	Consultor Manufatura	Receber os dados das atividades a serem executadas e dar feedback sobre a execução destas atividades	Reuniões e e-mail com informações de status	Semanal
Vera	Consultor Fiscal	Receber os dados das atividades a serem executadas e dar feedback sobre a execução destas atividades	Reuniões e e-mail com informações de status	Semanal
Antonio	Analista/Desenvolvedor	Receber os dados das atividades a serem executadas e dar feedback sobre a execução destas atividades	Reuniões e e-mail com informações de status	Semanal
Ricardo	Gerente de T.I	Reports de Status do Projeto	Reuniões e e-mail com informações de status	Quinzenal
Celso	Analista de Suporte	Obter Informações referente ao andamento das atividades do projeto com reuniões semanais com a equipe do projeto	Reuniões e e-mail com informações de status	Quinzenal
Vera S.	Supervisor da Engenharia	Obter Informações referente ao andamento das atividades do projeto com reuniões semanais com a equipe do projeto	Reuniões e e-mail com informações de status	Semanal
Luis	Especialista Fiscal	Obter Informações referente ao andamento das atividades do projeto com reuniões semanais com a equipe do projeto	Reuniões e e-mail com informações de status	Quinzenal

Everton	Supervisor Fiscal	Obter Informações referente ao andamento das atividades do projeto com reuniões semanais com a equipe do projeto	Reuniões e e-mail com informações de status	Quinzenal
Marcos	Supervisor Compra	Obter Informações referente ao andamento das atividades do projeto com reuniões semanais com a equipe do projeto	Reuniões e e-mail com informações de status	Quinzenal
Gustavo	Supervisor Vendas	Obter Informações referente ao andamento das atividades do projeto com reuniões semanais com a equipe do projeto	Reuniões e e-mail com informações de status	Quinzenal

Tabela 15 – Identificação dos Requisitos e Estratégia de Comunicação

9.12 FERRAMENTAS E TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADAS NO PROJETO

Ferramenta Utilizada	Local ou URL	Objetivo/Propósito do Uso	Quando Será Utilizado?
Skype	www.skype.com.br	Quando o integrante da equipe não estiver presente no escritório, sua participação será virtual	Sob demanda
Sharepoint	www.sharepoint.com.br	Repositório de documentação e atas de reuniões do projeto	Será utilizada semanalmente
Telefone	Não aplicável	Contatar os integrantes da equipe	Sempre que necessário
E-mail	Não aplicável	Facilitar a troca de informações referente ao projeto	Diariamente
Teamviewer	www.teamviewer.com	Quando o consultor não estiver presente no escritório, sua participação será virtual	Sob demanda

Tabela 16 – Ferramentas e Tecnologias de Comunicação Utilizado no Projeto

10 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

A forma de se administrar as pressões e os diversos pontos de vista do público é uma excelente ferramenta para identificação de oportunidades e riscos.

O processo de alinhamento das diversas visões do projeto terá por objetivo geral facilitar a gestão, gerando colaboração, evitando confrontos e reduzindo incertezas nos processos decisórios.

A abertura ao diálogo com as partes interessadas terá como objetivo específico desenvolver e estabelecer uma relação de confiança entre os indivíduos, desta forma haverá um fortalecimento dos vínculos entre as partes interessadas e suas operações gerando valor para todos os envolvidos.

Os objetivos específicos do engajamento das partes interessadas visam a manutenção do diálogo entre os indivíduos, procurando atender as suas expectativas de trabalho referentes ao projeto.

O plano de gerenciamento das partes interessadas levará em consideração principalmente os processos já estabelecidos na empresa. Também serão respeitados os padrões de comunicação interna bem como a exposição e adoção de algum outro padrão quando conveniente.

Para obter sucesso com o projeto de implantação do módulo SPED Fiscal Bloco K no ERP INFOR as partes interessadas devem compreender que suas ações geram valor para a empresa. O público com os quais a empresa se relaciona é cada vez mais diversificado, e esse público, tanto interno como externo, podem ser afetados ou afetar os diversos interesses da empresa. Respostas rápidas e transparentes serão necessárias para atender as expectativas sobre as operações e comportamentos organizacionais da empresa.

10.1 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Versão:	Alteração:	Comentários:	Responsável:	Data:
1.0	Versão Inicial		Gerentes do Projeto	16/05/2016

Quadro 8– Histórico de Alteração no Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

10.2 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Registro das Partes Interessadas				
Parte Interessada	Interesse	Poder	Impacto	Estratégia
Patrocinador	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Comunicação constante com o GP e o time do projeto
Gerente de Projeto	Muito Alto	Alto	Muito Alto	Manter sintonia e comunicação aberta com o patrocinador e o time do projeto
Time do Projeto	Médio	Médio	Médio	Troca de informações constantes
Supervisores/Especialista	Alto	Médio	Alto	Comunicação direta com GP e key users
Gerente de TI	Alto	Médio	Alto	Comunicação com o Patrocinador, GP e supervisores

Tabela 17 - Identificação das Partes Interessadas

10.3 RESPONSABILIDADES DE CADA MEMBRO DO PROJETO

Partes Interessadas	Cargo	Responsabilidade
Empresa X	Patrocinador	Patrocinador do Projeto
Sandro Frazao Specht	Gerente do Projeto	Gerenciar o Projeto
Miriam	Consultor Manufatura	Consultor do modulo de manufatura
Vera	Consultor Fiscal	Consultor do modulo de Fiscal
Antonio	Analista/Desenvolvedor	Analista Pleno - Analise e desenvolvimento de customizações e Atualização do Sistema ERP LN
Fabio	Gerente do Projeto (Cliente)	Gerenciar o Projeto
Ricardo	Gerente de T.I	Acompanhar o novo processo e testes
Celso	Analista de Suporte	Acompanhar as novas customizações e Atualização do Sistema ERP LN
Vera S.	Supervisor da Engenharia ou Produção	Acompanhar e testar novo processo de produção
Luis	Especialista Fiscal	Acompanhar e testar novo processo de produção e fiscal
Everton	Supervisor Fiscal	Acompanhar e testar novo processo de produção e fiscal
Marcos	Supervisor Compra	Acompanhar e testar novo processo de produção e Compras
Gustavo	Supervisor Vendas	Acompanhar e testar novo processo de produção e Vendas

Tabela 18 – Responsabilidade de Cada Membro do Projeto

10.4 REQUISITOS E EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS

Partes Interessada	Cargo	Requisito e necessidades que deseja ver atendido pelo projeto	Expectativa em relação ao projeto e/ou aos produtos do projeto	Estratégia para o gerenciamento das expectativas
Patrocinador	Patrocinador	Atender as exigências fiscais estabelecido pela receita federal diminuindo erros e possíveis penalidades	Reduzir significativa as falhas referentes ao processo de produção e integrar as áreas envolvidas	Relatório quinzenal e reuniões
Fabio	Gerente do Projeto (Cliente)	Garantir o sucesso do projeto atendendo as expectativas do cliente	Garantir o sucesso do projeto atendendo as expectativas do cliente	Relatório de acompanhamento do projeto semanal
Sandro	Gerente do	Garantir o sucesso do	Garantir o sucesso	Relatório de

Frazae Specht	Projeto	projeto atendendo as expectativas do cliente	do projeto atendendo as expectativas do cliente	acompanhamento do projeto semanal
Miriam	Consultor Manufatura	Entregar o processo de produção customizado de acordo com as regras de negócio do cliente e Exigências da receita federal	Concluir com sucesso a entrega dos pacotes de trabalho do projeto no prazo estabelecido	Reunião e e-mail
Vera	Consultor Fiscal	Entregar o processo de produção customizado de acordo com as regras de negócio do cliente e exigências da receita federal	Concluir com sucesso a entrega dos pacotes de trabalho do projeto no prazo estabelecido	Reunião e e-mail
Antonio	Analista/Desenvolvedor	Entregar o sistema customizado e atualizado de acordo com as regras de negócio do cliente, garantir os acessos, conexões, e atualizaes do sistema, prezar pela segurança dos dados e informaes de sigilo	Manter a base de dados do cliente segura, obedecendo sempre as normas da empresa em relação aos acessos e atualização	Reunião e e-mail
Ricardo	Gerente de T.I	Garantir os acessos, conexões, e atualizaes do sistema, prezar pela segurança dos dados e informaes de sigilo	Manter a base de dados do cliente segura, obedecendo sempre as normas da empresa em relação aos acessos e atualização	Reunião e e-mail
Celso	Analista de Suporte	Garantir os acessos, conexões, e atualizaes do sistema, prezar pela segurança dos dados e informaes de sigilo	Manter a base de dados do cliente segura, obedecendo sempre as normas da empresa em relação aos acessos e atualização	Reunião e e-mail
Vera S.	Supervisor da	Ajudar a melhorar o processo de produção da	Testar o novo processo	Reunião e e-mail

	Engenharia ou Produção	empresa e exigências estabelecido pela receita	exaustivamente para que as operações entrem em produção de forma segura e sem erros	
Luis	Especialista Fiscal	Ajudar a melhorar o processo de produção da empresa e exigências fiscais estabelecido pela receita	Testar o novo processo exaustivamente para que as operações entrem em produção de forma segura e sem erros	Reunião e e-mail
Everton	Supervisor Fiscal	Ajudar a melhorar o processo de produção da empresa e exigências fiscais estabelecido pela receita	Testar o novo processo exaustivamente para que as operações entrem em produção de forma segura e sem erros	Reunião e e-mail
Marcos	Supervisor Compra	Ajudar a melhorar o processo de produção da empresa e exigências fiscais estabelecido pela receita	Testar o novo processo exaustivamente para que as operações entrem em produção de forma segura e sem erros	Reunião e e-mail
Gustavo	Supervisor Vendas	Ajudar a melhorar o processo de produção da empresa e exigências fiscais estabelecido pela receita	Testar o novo processo exaustivamente para que as operações entrem em produção de forma segura e sem erros	Reunião e e-mail

Tabela 19 – Requisitos e Expectativas de Cada Membro do Projeto

10.5 MATRIZ DE INTERESSE X PODER X IMPACTO

Partes Interessadas	Cargo	Responsabilidade	Poder	Interesse	Impacto	Enquadramento
Empresa X	Patrocinador	Patrocinador do Projeto	Muito Alto	Muito Alto	Alto	Manter satisfeito
Sandro Frazao Specht	Gerente do Projeto	Gerenciar o Projeto	Alto	Muito Alto	Muito Alto	Manter informado
Miriam	Consultor Manufatura	Consultor do modulo de manufatura	Baixo	Médio	Alto	Gerenciar com Atenção
Vera	Consultor Fiscal	Consultor do modulo de Fiscal	Baixo	Médio	Alto	Gerenciar com Atenção
Antonio	Analista Desenvolvedor	Analista Pleno - Analise e desenvolvimento de customizações e Atualização do Sistema ERP LN	Baixo	Médio	Alto	Gerenciar com Atenção
Fabio	Gerente do Projeto (Cliente)	Gerenciar o Projeto	Alto	Muito Alto	Muito Alto	Manter informado
Ricardo	Gerente de T.I	Acompanhar as novas customizações e Atualização do Sistema ERP LN, Acessos de usuários e conexões remota.	Médio	Alto	Alto	Manter informado
Celso	Analista de Suporte	Acompanhar as novas customizações e Atualização do Sistema ERP LN, Acessos de usuários e conexões remota. Responsável pela base de dados da empresa	Baixo	Médio	Alto	Manter informado
Vera S.	Supervisor da Engenharia ou Produção	Acompanhar e testar novo processo de produção	Baixo	Muito Alto	Alto	Manter satisfeito
Luis	Especialista Fiscal	Acompanhar e testar novo processo de	Baixo	Alto	Alto	Manter informado

		produção e fiscal				
Everton	Supervisor Fiscal	Acompanhar e testar novo processo de produção e fiscal	Baixo	Alto	Alto	Manter informado
Marcos	Supervisor Compra	Acompanhar e testar novo processo de produção e Compras	Baixo	Médio	Alto	Manter informado
Gustavo	Supervisor Vendas	Acompanhar e testar novo processo de produção e Vendas	Baixo	Médio	Alto	Manter informado

Tabela 20 – Matriz de Interesse X Poder X Impacto

10.6 ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Partes Interessadas	Cargos	Não informado	Resistente	Neutro	Da Apoio	Lidera
Empresa X	Patrocinador				CD	
Sandro Frazao Specht	Gerente do Projeto					CD
Miriam	Consultor Manufatura				CD	
Vera	Consultor Fiscal				CD	
Antonio	Analista/Desenvolvedor				CD	
Fabio	Gerente do Projeto (Cliente)					CD
Ricardo	Gerente de T.I				D	C
Celso	Analista de Suporte			C	D	
Vera S.	Supervisor da Engenharia ou Produção				CD	
Luis	Especialista Fiscal			C	D	
Everton	Supervisor Fiscal				CD	
Marcos	Supervisor Compra			C	D	
Gustavo	Supervisor Vendas			C	D	

***C Engajamento Corrente**

***D Engajamento Desejado**

Tabela 21 – Engajamentos das Partes Interessadas

10.7 ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Parte Interessada	Cargo	Estratégia e Abordagem para engajamento de cada parte interessada
Empresa X	Patrocinador	Manter informado periodicamente o sponsor através de relatórios quinzenais e reuniões pontuais
Sandro Frazao Specht	Gerente do Projeto	Procurar comunicar com o máximo de eficácia possível, identificando os possíveis pontos de conflito e atuando imediatamente na resolução destes
Miriam	Consultor Manufatura	Como se trata de um consultor externo, ele está perfeitamente alinhado com os interesses do projeto, mantes informado e solicitar informações semanal de status de andamento do projeto referente a sua área
Vera	Consultor Fiscal	Como se trata de um consultor externo, ele está perfeitamente alinhado com os interesses do projeto, mantes informado e solicitar informações semanal de status de andamento do projeto referente a sua área
Antonio	Analista/Desenvolvedor	Como se trata de um consultor externo, ele está perfeitamente alinhado com os interesses do projeto, mantes informado e solicitar informações semanal de status de andamento do projeto referente a sua área
Fabio	Gerente do Projeto (Cliente)	Procurar comunicar com o máximo de eficácia possível, identificando os possíveis pontos de conflito e atuando imediatamente na resolução destes
Ricardo	Gerente de T.I	Reunião periódicas para setar suas expectativas com relação a fase atual do projeto, identificando possíveis frustrações e buscando sinais de uma possível influência dos colegas resistentes
Celso	Analista de Suporte	Reunião periódicas para setar suas expectativas com relação a fase atual do projeto, identificando possíveis frustrações e buscando sinais de uma possível influência

		dos colegas resistentes
Vera S.	Supervisor da Engenharia ou Produção	Reunião inicial para mostrar as vantagens de mapear um novo processo de produção bem como as facilidades que ela tratar, reuniões periódicas para verificar a satisfação e/ou frustrações que possa estar passando com relação ao projeto. Procurar uma solução para o problema a fim de que o seu papel não influencia negativamente.
Luis	Especialista Fiscal	Reunião periódicas para setar suas expectativas com relação a fase atual do projeto, identificando possíveis frustrações e buscando sinais de uma possível influência dos colegas resistentes
Everton	Supervisor Fiscal	Reunião periódicas para setar suas expectativas com relação a fase atual do projeto, identificando possíveis frustrações e buscando sinais de uma possível influência dos colegas resistentes
Marcos	Supervisor Compra	Reunião periódicas para setar suas expectativas com relação a fase atual do projeto, identificando possíveis frustrações e buscando sinais de uma possível influência dos colegas resistentes
Gustavo	Supervisor Vendas	Reunião periódicas para setar suas expectativas com relação a fase atual do projeto, identificando possíveis frustrações e buscando sinais de uma possível influência dos colegas resistentes

Tabela 22 – Estratégia de Engajamento das Partes Interessadas

10.8 MODELO DE ATA REFERENTE À ANÁLISE DE PROBLEMAS E ABORDAGEM DE SOLUÇÕES

	Problema ou questão	Data Ocorrência	Stakeholds envolvidos	Abordagem a ser adotada ou solução para solucionar a questão	Resolvido (S/N)	Data Solução
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						

Tabela 23 – Modelos de Ata Referente a Análise de Problemas e Abordagem de Solução

10.9 MODELO DE ESCALONAMENTO DAS QUESTÕES PROBLEMAS

	Nível de Escalonamento	Stakeholds envolvidos	Quem acionar (Nome e função Cargo/Função)	Quando acionar	Responsável por acionar
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Tabela 24 – Modelos de Escalonamento das Questões Problemas

11 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

As atividades do gerenciamento dos riscos do projeto envolvem o planejamento, gerenciamento, identificação, realização de análise qualitativa e quantitativa, planejamento das respostas, monitoramento e controle dos riscos.

Involuntariamente, todo e qualquer projeto apresenta algum tipo de risco, independente da sua natureza. A documentação a seguir contempla os possíveis riscos para este projeto em particular, e apresenta as medidas para minimizar estes riscos. Para cada risco, teremos um plano específico de resposta ao problema.

Os Gerentes do Projeto serão os responsáveis pelo plano de gerenciamento de riscos. Este plano será avaliado e atualizado nas reuniões periódicas com a equipe do projeto.

11.1 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS

Versão:	Alteração:	Comentários:	Responsável:	Data:
1.0	Versão Inicial		Gerentes do Projeto	16/05/2016

Quadro 9– Histórico de Alteração no Plano de Gerenciamento de Gerenciamento dos Riscos

11.2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o gerenciamento dos riscos do projeto foi elaborada tendo como base as melhores práticas do PMBOK. As seguintes etapas serão abordadas:

- Identificação dos possíveis riscos por meio de reuniões com a equipe do projeto. Os Gerentes do Projeto serão os intermediadores da reunião. Cada membro do projeto deverá listar os possíveis riscos do projeto de acordo com o seu ponto de vista. Os Gerentes do Projeto unificarão as listas em uma única, eliminando as redundâncias e identificando quais riscos deverão ser priorizados durante o projeto;
- Será realizada uma análise qualitativa e quantitativa dos riscos, estimando o seu impacto e probabilidade de ocorrência;
- Será definido um método de monitoramento e controle de cada risco;
- Será definido um responsável para monitorar e controlar cada risco do projeto;

As informações referentes à análise dos riscos bem como o seu monitoramento serão disponibilizadas no diretório do projeto para que todos da equipe tenham acesso.

11.3 RESPONSABILIDADES

Para este projeto os gerentes do projeto serão os responsáveis pelo plano de gerenciamento dos riscos, tendo como atividades:

- Identificar os riscos;
- Analisar qualitativamente os riscos;
- Analisar quantitativamente os riscos;
- Analisar a probabilidade de impacto dos riscos no projeto;
- Elaborar o plano de resposta aos riscos;
- Elaborar a estimativa do provisionamento dos recursos financeiros.

Contudo, todos os membros da equipe deverão colaborar com este plano para que o máximo de possibilidades sejam identificadas. Todo e qualquer risco inerente ao projeto deverá ser comunicado aos gerentes do projeto, que farão a análise e, se julgarem pertinente, atualizarão o plano.

Abaixo é demonstrada a função e a responsabilidade de cada membro da equipe do projeto em relação aos riscos.

	Gerentes do Projeto	Patrocinador	Gerente de TI	Consultores Externos	Analista Desenvolvedor	Analista de Suporte	Supervisor da Engenharia	Supervisor Fiscal	Supervisor Compras e	Proprietário do Risco	Outras Partes Interessadas
Planejamento do Gerenciamento dos Riscos	X										
Identificação dos Riscos	X		X	X	X	X	X	X	X		X
Análise Qualitativa dos Riscos	X		X	X	X	X	X	X	X		X
Análise Quantitativa dos Riscos	X		X	X	X	X	X	X	X		X
Planejamento das Respostas aos Riscos				X	X						
Monitoramento e Controle dos Riscos	X									X	

Tabela 25 – Responsabilidade da Equipe X Risco

11.4 ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS DO PROJETO (EAR)

Abaixo demonstramos a estrutura analítica de riscos do projeto em uma representação visual das possíveis fontes de risco para o projeto. Esta é uma análise preliminar das fontes para início da identificação dos riscos, classificados como : Risco técnico, externo, gerenciamento do projeto, organizacional e qualidade do software.

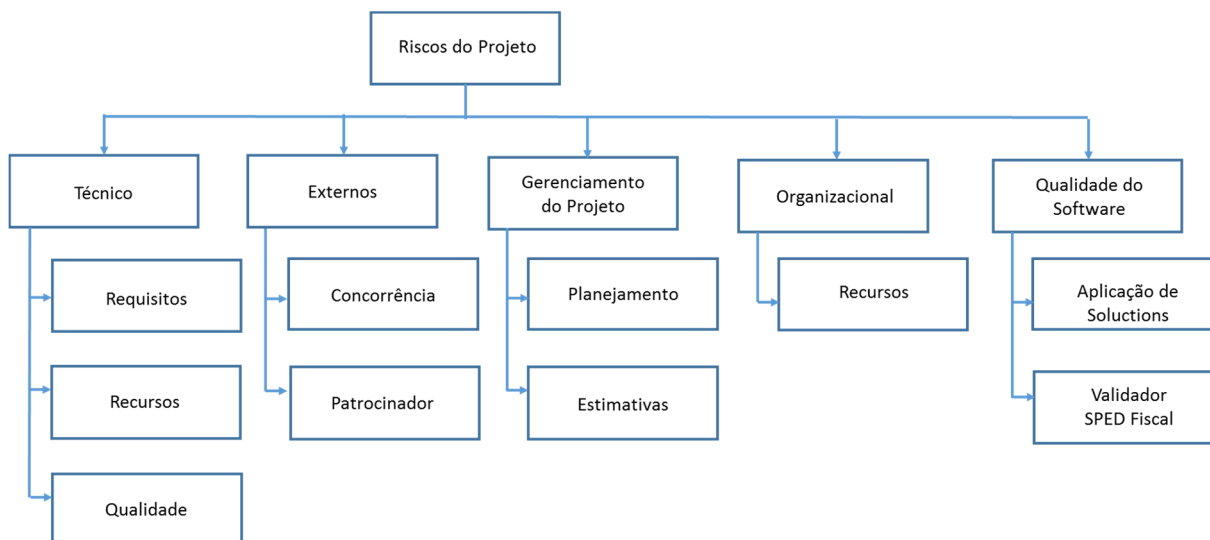


Figura 10 – Estrutura Analítica dos Riscos do Projeto

11.5 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Com base na EAR levantamos os possíveis riscos para o projeto. Estes riscos foram levantados com a participação da equipe do projeto.

A identificação dos riscos do projeto será baseada nos objetivos do projeto. Escopo, custo e qualidade serão as dimensões analisadas para identificar os riscos deste projeto. Após identificar os riscos, estes serão documentados.

Porém, não somente os pontos que impactam negativamente o projeto serão elencados. Oportunidades de melhoria e pontos que permitam a maximização dos resultados também serão levados em consideração.

A identificação destes riscos (prós e contras) será feita pelos gerentes do projeto juntamente com os membros da equipe. A experiência em projetos anteriores de mesmo porte, a opinião e expertise dos membros técnicos e o conhecimento dos processos da empresa por parte dos usuários chave, facilitarão a identificação dos riscos.

Na tabela a seguir os riscos foram identificados de acordo com a EAR, e categorizados em função do impacto no tempo, custo e qualidade.

Tipo	Causa	Risco	Impacto
Técnico	Falta de habilidade técnica	Problemas na atualização do ambiente/cenários com baixa qualidade gerando retrabalho	Tempo
	Falta de habilidade técnica	Erros na importação da base	Tempo
	Alteração de Membro da Equipe	Demora na retomada do trabalho	Tempo
	Erro na análise do sistema	Erro na definição do produto do projeto	Escopo
	Necessidade ou exigência do cliente	Alteração do escopo inicial em função de uma demanda do negócio	Tempo
Externo	Necessidade ou exigência do cliente	Redução no tempo de entrega do projeto	Qualidade
	Falta de experiência na instalação da infraestrutura	Infraestrutura Inadequada	Tempo/Custo
	Falta de comprometimento do Patrocinador	Sponsor desistir do projeto	Tempo/Custo
	Falta de controle e conhecimento do processo de industrialização do cliente	Processo de industrialização da empresa com baixa qualidade e controle, comprometendo o cronograma e custo do projeto	Tempo/Custo/Qualidade
	Falta de experiência no processo da empresa	Usuários chaves do cliente com baixa qualificação, comprometendo a qualidade da entrega	Tempo/Custo/Qualidade
	Falta de comprometimento da equipe	Atraso nos processos durante as fases de planejamento e execução	Tempo/Custo
Gerenciamento de Projetos	Pouco conhecimento em Análise de Mapeamento de Processos	Pacotes de trabalho superestimados ou subestimados	Tempo/Custo/Qualidade
	Pouco conhecimento em gerenciamento de projetos na equipe	Plano de projeto incompleto	Tempo/Custo
	Falta de monitoramento e controle do plano de projeto	Projeto não atende a todos os requisitos do plano de projeto	Qualidade
	Atividades executadas fora do escopo ou não previstas no projeto	Estouro do Orçamento	Custo
Organizacionais	Falta de recursos humanos	Equipe não constituída	Tempo/Custo
	Falta de recursos humanos	Perda de recursos em tempo de execução do projeto, comprometendo os prazos das entregas	Tempo/Custo/Qualidade
	Sobrecarga de trabalho por prazos exíguos	Realizar testes parciais não obedecendo as definições de qualidade	Qualidade
	Mudança de escopo, sobre carga de trabalho para cumprir prazo	Alteração na Receita Federal no layout do Bloco K	Tempo/Custo
	Recursos alocados em outras tarefas	Indisponibilidade do colaborador requerido para a atividade	Qualidade

Qualidade do Software	Falta de qualidade do ERP nos pacotes liberado	Problemas na atualização do ambiente/baixa de soluções	Tempo/Custo/Qualidade
	Falta de qualidade do Sistema Validador da Receita	Problema na atualização e qualidade de validação no sistema validados do SPED Fiscal	Tempo/Custo

Tabela 26 – Identificação dos Riscos em Função do Tempo, Custo e Qualidade

11.6 ESCALA DE PROBABILIDADE DOS RISCOS

A escala de probabilidade dos riscos foi elaborada tendo como base a sua probabilidade de ocorrência e impacto no projeto. A tabela a seguir determina a probabilidade de ocorrência de um evento de risco.

Classificação	Probabilidade	Descrição da Probabilidade
Muito Alta	5	Chance remota desde evento não ocorrer
Alta	4	Pouco provável que o evento não ocorra
Moderada	3	Há boas chances de o evento ocorrer
Baixa	2	Pouco provável que o evento ocorra
Muito Baixa	1	Chance remota do evento ocorrer

Tabela 27 – Escala de Probabilidade de um Evento de Risco

Na tabela a seguir determinamos a escala dos riscos em relação ao impacto nos objetivos finais do projeto inerentes ao custo, tempo, escopo e qualidade.

Objetivos do Projeto	Matriz de Impacto de um risco para objetivos importantes do projeto (medição de Impacto negativo apenas)				
	Muito Baixo 1	Baixo 2	Moderado 3	Alto 4	Muito alto 5
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%	Inaceitável pelo cliente
Escopo	Impacto significativo no escopo do projeto	Alguns entregáveis impactados, perceptíveis no aceite do projeto	Impacto muito significativo	Impacto muito significativo não aceito	Produto descaracterizado. Entrega do projeto sem validade

Qualidade	Impacto significativo na Qualidade do projeto	Pouco entregáveis impactos, sem efeito no aceite do projeto	Algumas entregáveis impactos, perspectiveis no aceite do projeto	Impacto muito significativo para o Cliente	Inaceitável pelo cliente
-----------	---	---	--	--	--------------------------

Tabela 28 - Escala de Impacto dos Riscos

Os critérios de classificação dos riscos bem como os limites de tolerância serão dispostos na matriz abaixo onde teremos as seguintes zonas de pontuação.

- Zona verde: Considerada baixa (pontuação de 1 a 3,99 - zona de aceitação de riscos e/ou planos de contingência);
- Zona amarela: Considerada média (pontuação de 4 a 2,99 (zona de mitigação de riscos);
- Zona laranja: Considerada Alta (pontuação de 3 a 4,99 (zona de evitar ou transferir riscos).

Probabilidade	Matriz de Probabilidade x Impacto				
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
Impacto	1	2	3	4	5

Tabela 29 - Matriz de Pontuação dos Riscos

11.7 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Esta análise qualitativa tem por objetivo avaliar o impacto e a probabilidade de ocorrência dos eventos de riscos previamente identificados. Para realizar esta análise criaremos uma categorização dos riscos a fim de avaliar os potenciais impactos sobre os objetivos do projeto.

A seguinte categorização será adotada para realizar a análise qualitativa dos riscos:

Probabilidade	Muito Baixo	Baixo	Média	Alta	Muito Alta
	MB	B	M	A	MA
	0 a 20%	20 a 40%	40 a 60%	60 a 80%	> 80%

Impacto	Muito Baixo	Baixo	Média	Alta	Muito Alta
	MB	B	M	A	MA
	1	2	3	4	5

Tabela 30 - Matriz de Pontuação das Probabilidade e Impactos

Tendo como base a análise qualitativa dos riscos, podemos identificar quais deles deverão ser avaliados e gerenciados de perto no decorrer do projeto. Também é possível identificar aqueles riscos onde será necessária uma resposta imediata após a sua ocorrência.

Para efeito da análise qualitativa dos riscos, atribuiu-se anteriormente uma probabilidade de acontecimentos para cada um dos riscos identificados no projeto. Esta probabilidade variará entre 20% e 80%. Os riscos identificados com probabilidade de ocorrência inferior a 10% serão desconsiderados do plano de gerenciamento de riscos. Os riscos com probabilidade de ocorrência superior a 80% serão considerados como certeza de ocorrência e serão incluídos no escopo do projeto, não sendo considerado como risco.

11.7.1 MATRIZ ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Análise de Riscos											
Identificação do projeto: Implantação Modulo de SPED Fiscal – Bloco K – ERP LN											
Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco									
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Media	Baixa
1	Retrabalho em tarefas do projeto	4	4	2	4	4	3	12			
2	Demora na retomada do trabalho após troca do membro	3	5	1	4	5	4	20			
3	Erro na definição do produto do projeto	4	4	4	4	4	2	8			
4	Alteração do escopo em função da demanda do negócio	4	4	5	5	5	2	10			
5	Diminuição do tempo de entrega do projeto	3	4	3	4	4	2	8			
6	Infraestrutura inadequada	1	4	1	1	2	2	1			
7	Atraso nas fases de definição do escopo e execução	3	4	2	3	3	2	6			
8	Equipe não constituída	2	3	1	3	3	4	12			
9	Testes parciais sem obedecer a definições de qualidade	4	4	5	5	5	4	20			
10	Indisponibilidade do colaborador requisitado para atividade	3	3	1	5	3	2	6			
11	Plano de projeto incompleto	2	3	3	5	3	3	9			
12	Projeto não atende aos requisitos definidos no Plano	3	4	4	4	4	2	8			
13	Estouro do orçamento inicial projetado	5	3	1	3	3	2	6			
14	Não cumprimento do cronograma	2	5	2	2	2	3	6			
15	Análise dos riscos incompleta	3	4	4	4	4	4	16			

Tabela 31 – Matriz Análise Qualitativa dos Riscos

11.8 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

Tento em mãos as informações da análise quantitativa dos riscos é possível mensurar os potenciais impactos financeiros ao custo geral do projeto.

A tabela abaixo mostra a análise quantitativa dos riscos utilizando o método do valor monetário esperado.

Identificação do Risco		Análise Quantitativa		
Risco	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto Financeiro	Valor Monetário Esperado
1	Retrabalho em tarefas do projeto	3	9.500,00	4.300,00
2	Demora na retomada do trabalho após troca do membro	4	2.500,00	1.600,00
3	Erro na definição do produto do projeto	2	9.000,00	4.500,00
4	Alteração do escopo em função da demanda do negócio	2	6.000,00	3.500,00
5	Diminuição do tempo de entrega do projeto	2	-12.000,00	-7.200,00
6	Infraestrutura inadequada	2	6.000,00	2.800,00
7	Atraso nas fases de definição do escopo e execução	2	3.000,00	1.600,00
8	Equipe não constituída	4	6.500,00	3.200,00
9	Testes parciais sem obedecer a definições de qualidade	4	6.500,00	3.300,00
10	Indisponibilidade do colaborador requisitado para atividade	2	5.000,00	2.900,00
11	Plano de projeto incompleto	3	3.500,00	1.350,00
12	Projeto não atende aos requisitos definidos no Plano	2	3.500,00	1.221,20
13	Estouro do orçamento inicial projetado	2	4.500,00	2.000,00
14	Não cumprimento do cronograma	3	4.000,00	1.800,00
15	Análise dos riscos incompleta	4	4.000,00	1.900,00
Total				28.771,20

Tabela 32 – Matriz Análise Quantitativa dos Riscos

A tabela abaixo mostra a análise quantitativa dos riscos utilizando o método por tempo de projeto e resultado de valor monetário esperado no final.

DURAÇÃO DAS TAREFAS EM DIAS			
ETAPAS	OTIMISTA	MAIS PROVAVEL	PESSIMISTA
1. PLANEJAMENTO	6,5	14,5	22
1.1 Plano de Projeto	2,5	5,5	8
1.2 Gerenciamento e Controle	2,5	5	7,5
1.3 Comunicações do Projeto	0,5	2	2,5
1.4 Infraestrutura	1	2	4

2 MODELAGEM	3	5,5	9
2.1 Mapeamento dos Processos	1,5	3	5
2.2 Análise de Sistema	0,5	1	2
2.3 Elaboração da Proposta de Solução	1	1,5	2
3 REALIZAÇÃO	42	103	175
3.1 Atualização do Sistema ERP LN	3	7,5	10
3.2 Desenvolvimento	2	4,5	9
3.3 Cadastros e Parametrização	22	61,5	114
3.4 Teste\Simulação	15	34	42
4 PREPARAÇÃO FINAL	0,5	1	2
4.1 Definir Plano de Cutover	0,25	0,5	1
4.2 Apresentar Plano Cutover para Equipe	0,25	0,5	1
5 GO LIVE E SUPORTE	20	49	72,5
5.1 Go Live	1	2	4
5.2 Acompanhamento e Suporte Pós Go Live	15,5	38	54
5.3 Processar SPED Fiscal	3	8	13
5.4 Entrega do Projeto	0,5	1	1,5
Total em Dias	72	173	280,5
Total em Valores	R\$ 88.160,00	R\$ 159.840,00	R\$ 262.160,00

Tabela 33 – Análise Quantitativa dos Riscos em Dias

11.9 PROCESSO DE CONTROLE E MUDANÇA DE RISCOS

Os riscos inerentes ao projeto serão monitorados e controlados constantemente através das reuniões periódicas com a equipe do projeto. Se durante o projeto algum risco for identificado, os Gerentes do Projeto deverão avaliá-lo para que seja categorizado e priorizado de acordo com o seu impacto.

Toda a documentação relativa ao gerenciamento dos riscos será atualizada nas reuniões periódicas e disponibilizada no diretório do projeto.

11.10 PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS

O planejamento das respostas aos riscos tem como objetivo desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.

O tratamento das respostas aos riscos se dará pela sua prioridade.

Inevitavelmente o tratamento das respostas implica geralmente no aumento de recursos e atividades do projeto, bem como aumento do orçamento e alteração do cronograma.

Adotaremos três estratégias para se trabalhar com os riscos.

- Evitar – Trabalhar cuidadosamente para evitar o evento do risco.
- Mitigar – Reduzir as consequências do risco
- Prevenir – Alguns eventos de risco podem ser evitados

Na tabela abaixo temos o plano de resposta aos riscos do projeto conforme estratégia acima.

Nº	Risco	Ação	Probabilidade	Estratégia	Responsável
1	Retrabalho em tarefas do projeto, falta de habilidade técnica	Treinamento da equipe nas ferramentas utilizadas, acompanhamento do analista de suporte	Baixa	Eliminar	Gerente do Projeto
2	Demora na retomada do trabalho após troca de membro da equipe	Inclusão de membro experiente na equipe. Treinamento das ferramentas e análise do projeto	Media	Mitigar	Gerente do Projeto
3	Equipe não constituída	Contratação de recursos humanos	Baixa	Eliminar	Gerente do Projeto
4					
5	Plano de Projeto Incompleto	Instituir a figura do segundo gerente de projeto para trabalhar na equipe	Baixa	Eliminar	Gerente do Projeto
6	Análise dos riscos incompleta	Determinar as causas de falha do planejamento. Aplicar medidas imediatas para correção do plano de projeto	Media	Mitigar	Gerente do Projeto
7	Qualidade Ruim das entregas dos pacotes	Os responsáveis por cada modulo revisarão os cenários a fim de garantir a qualidade do produto de acordo com as especificações	Baixa	Evitar	Gerente do Projeto
8	Especificações dos processos/cenários com baixa qualidade, gerando retrabalho	Realizar o levantamento das especificações dos processos e cenários devem ser feitas e documentadas detalhadamente	Media	Evitar	Gerente do Projeto
9	Erros de Especificações	Manter e estimular a comunicação entre os membros das equipes bem como a revisão detalhada das especificações técnicas	Media	Evitar	Gerente do Projeto

10	Perda de recursos humanos em tempo de projeto, comprometendo os prazos das entregas	Monitorar as possíveis insatisfações dos membros das equipes com relação ao projeto, prover feedbacks e atuar na resolução de conflitos	Alta	Prevenir	Gerente do Projeto
11	Pacotes de trabalhos superestimados ou subestimados	Revisar o cronograma do projeto garantindo que ele esteja de acordo e adequado tendo em vista habilidade dos membros da equipe contratada	Baixa	Prevenir	Gerente do Projeto
12	Problemas com o planejamento e sequenciamento das atividades do projeto levantado e trabalhado	Revisão do planejamento e sequenciamento das atividades do projeto para sanar possíveis falhas	Baixa	Prevenir	Gerente do Projeto

Tabela 34 – Plano de Resposta aos Riscos

11.12 RESERVAS DE CONTINGÊNCIA

A reserva de contingência do projeto é de R\$: 28.771,20 e será administrada pelos gerentes do projeto.

Este valor foi calculado levando em consideração os níveis de impacto dos riscos do projeto.

12 PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

O plano de gerenciamento das aquisições deste projeto engloba o planejamento, a realização, a administração e o encerramento das aquisições.

Os gerentes do projeto serão os únicos responsáveis pelo gerenciamento das aquisições do projeto, qualquer alteração no plano será de sua inteira responsabilidade.

12.1 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

Versão:	Alteração:	Comentários:	Responsável:	Data:
---------	------------	--------------	--------------	-------

1.0	Versão Inicial		Gerentes do Projeto	16/05/2016

Quadro 10– Histórico de Alteração no Plano de Gerenciamento de Aquisições

12.2 ADQUIRIR OU REALIZAR

Os Gerentes do Projeto deverão analisar em todos os aspectos as necessidades de aquisições ou utilização de recursos próprios para realizar determinada tarefa.

Os recursos materiais como laptops, modem de internet 4G, *wifi* local, telefone fixo, projetor, mesas, cadeiras, quadro branco, material de escritório, sala de reuniões já se encontram disponíveis na empresa não sendo necessária sua aquisição, pois já compõem o ativo fixo da área de TI da empresa.

Toda aquisição necessita de uma análise custo/benefício, avaliando-se as prioridades, grau de risco e impacto no projeto, enfim, há uma série de pontos que necessitam ser devidamente estudados a fim de embasar a tomada de decisão da equipe responsável.

Neste projeto, será necessária a compra de serviços de consultoria especializada ERP LN para a implantação do módulo do Bloco K, pois os recursos disponíveis na empresa não possuem a qualificação e conhecimento técnico do produto necessário para assumirem esta implantação.

12.3 RESPONSABILIDADES

Todas as contratações e aquisições para o projeto serão realizadas pelos gerentes do projeto juntamente com o patrocinador e com o setor de compras da empresa.

A área jurídica da empresa será acionada para avaliar os contratos de aquisições.

As solicitações de aquisições deverão ser direcionadas aos gerentes do projeto a fim de serem avaliadas e a necessidade da sua aquisição questionada.

12.4 SELEÇÃO DOS FORNECEDORES

A escolha dos fornecedores ficará a critério dos Gerentes do Projeto com o auxílio do patrocinador. Os gerentes do projeto receberão da empresa contratante a equipe responsável (usuários chave) para implantação do Bloco K no ERP LN, a contratante também disponibilizará as cotações de valores hora e plano de atualização de cada um deles para os gerentes do projeto.

Ficará a critério dos Gerentes do Projeto avaliar o histórico de cada um dos recursos colocados à disposição pelo fornecedor. Os critérios adotados para a contratação dos recursos serão:

- Histórico de projetos anteriores;
- Valor hora;
- Garantias;
- Prazo de entrega
- Experiência e referências anteriores.

12.5 CONTRATO

Todos os contratos devem ser obrigatoriamente avaliados pela área jurídica da empresa e todas as cláusulas contratuais pactuadas devem ser rigorosamente respeitadas, principalmente no que diz respeito ao cumprimento de prazos de entrega e atendimento aos requisitos solicitados.

A elaboração dos contratos é de responsabilidade da área jurídica da empresa, sob supervisão do gerente do projeto.

Todos os contratos deste projeto são do tipo Preço Unitário Fixo e Irreajustável, onde os valores unitários das mercadorias e o custo/hora dos serviços serão fixados em contrato, e o número de horas previstas será baseado nas necessidades orçadas para o projeto.

12.6 ADMINISTRAÇÃO DOS CONTRATOS

Os gerentes do projeto serão responsáveis pelo controle dos contratos e suas alterações por meio de relatórios a ser fornecido pela empresa terceirizada da qual os consultores serão contratados, ou pelos próprios gerentes do projeto caso o consultor contratado não esteja vinculado a uma empresa de consultoria.

Se em algum momento os gerentes do projeto julgarem o serviço insatisfatório ou de baixa qualidade, uma alteração contratual, cancelamento ou substituição do consultor contratado poderá ser efetuada.

Relatórios de acompanhamento dos pacotes de entrega versus qualidade dos entregáveis será um dos fatores a ser analisados para compor a avaliação do serviço prestado.

A cada pacote de trabalho entregue, tanto os gerentes do projeto quanto o consultor assinarão um termo de “aceite” do pacote de trabalho. Se o pacote de trabalho entregue não atingir os requisitos mínimos de qualidade, este deverá ser revisto após o estabelecimento de um acordo entre as partes, assinalando o “não aceito” do pacote de trabalho e definindo as ações necessárias para o cumprimento e entrega do mesmo.

12.7 DESEMPENHO

Os gerentes do projeto serão responsáveis por avaliar o desempenho dos serviços prestados pelos consultores a fim de que se atenda aos requisitos contratuais pré-estabelecidos.

Os gerentes do projeto desenvolverão ações para o bom andamento do projeto. Abaixo estão listadas as principais ações a serem tomadas:

- Inspecionar o trabalho executado e sob execução;
- Avaliar o desempenho do consultor/funcionário e relatar à organização a que pertence;
- Gerenciar reclamações, recursos e disputas internas;
- Acompanhar os pagamentos;
- Atualizar o plano de gerenciamento de aquisições;

Caso os itens acima não sejam cumpridos ou insatisfatórios, as medidas abaixo poderão ser tomadas:

- Advertência ao fornecedor – quando ocorrerem pequenos desvios que não comprometam o escopo de prazo do projeto;
- Suspensão do fornecedor – para desvios médios que comprometam parte do escopo e prazo do projeto; a suspensão também será alternativa para os fornecedores já advertidos anteriormente;
- Cancelamento do contrato – em se tratando de desvios graves que comprometam o projeto como um todo e onde a intervenção do patrocinador seja necessária. O cancelamento também se aplicará para os fornecedores suspensos anteriormente.

Para assegurar que o fornecedor cumpra com os termos e exigências contratuais e que o patrocinador seja mantido informado sobre o andamento do projeto, o plano de gerenciamento de aquisições será atualizado mensalmente e será utilizado para acompanhamento dos fornecedores.

12.8 ALTERAÇÕES CONTRATUAIS

Toda e qualquer alteração contratual já existente será realizada através de um aditivo contratual onde ambas as partes devem estar de comum acordo com a alteração realizada. Caso seja necessário um aditivo que não esteja no planejamento da reserva gerencial, o patrocinador do projeto deverá ser acionado.

12.9 PAGAMENTOS

Os gerentes do projeto serão responsáveis por liberar os pagamentos dos prestadores de serviço após o cumprimento de suas atividades. Se as atividades não foram executadas nos padrões exigidos, os gerentes do projeto poderão congelar os pagamentos dos prestadores de serviço até que as atividades sejam cumpridas.

Cabe ressaltar que este termo não se aplica aos funcionários da empresa (usuários chave).

12.10 ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS

Tendo o contrato atingido os seus objetivos, o acerto financeiro deve ser realizado, bem como uma reunião de finalização do projeto.

No momento do encerramento do contrato, alguns pontos deverão ser observados:

- Acerto financeiro e pagamento das partes envolvidas;
- Assinatura do relatório de recebimento final;
- Assinatura do termo de aceite do objeto do contrato;
- Assinatura da rescisão contratual;
- Arquivamento de todos os documentos relativos ao projeto para fins de auditoria.

13 REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

Para fins de documentar as lições aprendidas no projeto será utilizada a tabela abaixo que descreverá os pontos positivos e negativos de cada fase do projeto e deverão ser respondidas as questões seguintes.

Fase do projeto	Pontos Positivos	Pontos negativos
Planejamento		
Desenvolvimento		
Execução		
Monitoramento e Controle		
Encerramento		

Tabela 35 – Registro de Lições Aprendidas no Projeto

1. Quais os fatos que contribuíram para o que aconteceu no descrito no quadro acima?
2. O que deve ser evitado e o que deve ser reutilizado deste projeto para outros projetos?
3. O projeto alcançou as expectativas do cliente? Por quê?
4. O projeto terminou no prazo estimado? Por quê?
5. O projeto terminou dentro do orçamento estimado? Por quê?
6. Os recursos estimados foram suficientes? Por quê?

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desse plano de projeto foi possível definir o planejamento, execução e gerenciamento do projeto de Implantação do bloco K no ERP LN IFNIR abrangendo as áreas de integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos e aquisições seguindo as práticas abordadas no Guia PMBOK. O planejamento e gerenciamento deste plano de projeto foram elaborados pelo Gerente de Projeto com o apoio de alguns integrantes da equipe do projeto, seguindo e respeitando as práticas e o contexto da empresa.

Com isso, será possível concretizar as metas propostas pelo projeto, prever e evitar obstáculos ao longo do caminho e garantir a concretização dos objetivos propostos, considerando-o, ao seu final, um projeto de sucesso.

15 BIBLIOGRAFIA

1. ESCRITÓRIO DE PROJETOS. **Templates de documentos**. Disponível em <http://escritoriodeprojetos.com.br>. Acesso em 08/03/2016.
2. VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático de plano de projeto**. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.
3. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. **Guia PMBOK: Um Guia do Conjunto de Co-nhecimentos em Gerenciamento de Projetos** - 14 Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EUA. 5ª Ed, 2013.