

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS**

AMANDA METZDORF MORAES

**PLANO DE PROJETO: IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM
UMA VINÍCOLA**

**SÃO LEOPOLDO
2015**

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

AMANDA METZDORF MORAES

**PLANO DE PROJETO: IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM
UMA VINÍCOLA**

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

Orientador: Prof. Ronald Weber Kirst, MS Eng., PMP

SÃO LEOPOLDO

2015

AMANDA METZDORF MORAES

**PLANO DE PROJETO: IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM
UMA VINÍCOLA**

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

Orientador: Prof. Ronald Weber Kirst, MS Eng.,
PMP

Aprovado em: __/__/__
Nota final: _____

Banca Examinadora

Orientador Professor Ronald Weber Kirst, MS Eng., PMP

Componente da Banca Examinadora

Componente da Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que, de uma forma ou de outra, colaboraram para a execução deste trabalho. Aos meus pais e irmão, que com suas palavras amigas, amor, carinho e dedicação, sempre estiveram presentes e acima de tudo, me apoiaram. Aos meus amigos, que durante o desenvolvimento deste, tiveram paciência, me ouviram e incentivaram a continuar. À própria organização e Direção da Vinícola, que apoiaram o desenvolvimento deste. Ao meu orientador, que sempre se dispôs e prestou auxílio de forma ágil e esclarecedora.

RESUMO

O presente estudo apresenta um plano de projeto para o Desenvolvimento e Implantação de um Escritório de Projetos em uma Vinícola localizada na Serra Gaúcha. Através de um diagnóstico dos processos já adotados pela organização, será possível realizar a definição de novas ferramentas e métodos de controle baseados nos padrões previstos no Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). A implantação de um Escritório de Projetos, possibilitará à empresa uma melhoria significativa no desenvolvimento de seus projetos, desde a organização, até o controle de custos e prazos. A pesquisa e os levantamentos foram realizados com base na realidade da empresa e das atividades já praticadas por ela, de modo a adaptá-las conforme o Guia PMBOK.

Palavras-chave: Escritório de Projetos. Projeto. Escopo. Gerente de Projeto.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Tabelas

Tabela 1 - Termo de Abertura de Projeto	11
Tabela 2 - Responsabilidades das Funções.....	14
Tabela 3 - Fases, entregas e critérios de aceitação	17
Tabela 4 - Dicionário da EAP	20
Tabela 5 - Cronograma do Projeto	24
Tabela 6 - Custos Unitários dos Recursos	28
Tabela 7 - Custos Unitários x horas alocadas no projeto	29
Tabela 8 - Custos por etapas	30
Tabela 9 - Métricas do desempenho do produto	33
Tabela 10 - Métricas do desempenho do projeto	34
Tabela 11 - Recursos humanos envolvidos no projeto.....	36
Tabela 12 - Matriz RACI	39
Tabela 13 - Informações gerais do Plano de Comunicação	44
Tabela 14 - Modelos e templates de documentos.....	45
Tabela 15 - Ferramentas de comunicação	45
Tabela 16 - Matriz RACI para os riscos.....	47
Tabela 17 - Riscos por tarefas EAR	49
Tabela 18 - Escala de probabilidade	49
Tabela 19 - Escala de impacto	49
Tabela 20 - Índices de probabilidade x Impacto	50
Tabela 21 - Análise Qualitativa dos Riscos	51
Tabela 22 - Análise Quantitativa dos Riscos	52
Tabela 23 - Plano de Respostas aos Riscos.....	53
Tabela 24 - Mapa de Aquisições	57
Tabela 25 - Partes Interessadas	58
Tabela 26 - Partes Interessadas e Expectativas	59
Tabela 27 - Requisitos e Estratégias de Comunicação	61

Figuras

Figura 1 - Estrutura Analítica do Projeto	20
Figura 2 - Gráfico de Gantt com caminho crítico	26
Figura 3 - Desembolso mensal.....	31
Figura 4 - Curva S do projeto	31
Figura 5 - Organograma do Projeto.....	38
Figura 6 - EAR.....	48
Figura 7 - Grade de Poder/Interesse das Partes Interessadas	60

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS DO PROJETO	10
3	PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	11
3.1	TERMO DE ABERTURA DO PROJETO - TAP.....	11
3.2	PROCESSO DE CONTROLE DE MUDANÇAS NO PROJETO.....	13
4	GERENCIAMENTO DO ESCOPO	15
4.1	DECLARAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO E DO PRODUTO	15
4.1.1	Requisitos do Projeto e do Produto	16
4.1.2	Equipe do Projeto.....	16
4.1.3	Principais entregas e critérios de aceitação do projeto	16
4.1.4	Premissas do Projeto.....	18
4.1.5	Restrições do Projeto	19
4.1.6	Riscos Iniciais do Projeto.....	19
4.2	ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP	19
4.2.1	Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto	20
5	GERENCIAMENTO DO TEMPO	23
5.1	BUFFER DE TEMPO DO PROJETO	23
5.2	CRONOGRAMA DO PROJETO.....	23
5.3	GRÁFICO DE GANTT COM CAMINHO CRÍTICO DO PROJETO	26
6	GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	27
6.1	CUSTOS UNITÁRIOS	28
6.2	CUSTOS UNITÁRIOS x HORAS ALOCADAS NO PROJETO.....	29
6.3	CUSTOS POR ETAPAS.....	30
6.3.1	Desembolso mensal do projeto	31
6.3.2	Curva S do projeto	31
7	GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	32
7.1	FATORES AMBIENTAIS.....	32
7.2	MÉTRICAS DA QUALIDADE DO PRODUTO E DO PROJETO	33
7.2.1	Desempenho do Produto.....	33
7.2.2	Desempenho do Projeto	34
7.3	CONTROLE DA QUALIDADE.....	35
7.4	GARANTIA DA QUALIDADE	35
8	GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	36
8.1	CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO	38
8.2	ORGANOGRAMA DO PROJETO	38
8.3	MATRIZ DE RESPONSABILIDADES.....	38
8.4	NOVOS RECURSOS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DA EQUIPE.....	40
8.5	TREINAMENTO	41
8.6	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TIME DE PROJETO	41

8.7	BONIFICAÇÃO.....	41
8.8	ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RH.....	42
8.9	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	42
9	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	43
9.1	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	43
9.1.1	Planejamento do Gerenciamento das Comunicações.....	43
9.1.2	Gerenciamento das Comunicações.....	43
9.1.3	Controle das Comunicações.....	43
9.2	INFORMAÇÕES GERAIS.....	44
9.4	MODELOS E TEMPLATES DE DOCUMENTOS.....	45
9.5	FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO.....	45
10	GERENCIAMENTO DOS RISCOS	47
10.1	PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	47
10.2	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS.....	48
10.3	ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS.....	51
10.4	ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS.....	51
10.5	PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS.....	52
11	GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	56
11.1	ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO.....	56
11.2	ANÁLISE FAZER OU COMPRAR.....	56
11.3	MAPA DE AQUISIÇÕES.....	57
	Project Standard 2016.....	57
11.4	DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO.....	57
12	GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	58
12.1	IDENTIFICAÇÃO DOS REQUISITOS E ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO.....	60
13	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
14	ANEXOS	64
14.1	ANEXO A – FORMULÁRIO PARA ALTERAÇÃO DO PROJETO.....	64
	REFERENCIAS	65

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de um projeto é constituído por atividades que garantam que o produto do projeto seja desenvolvido dentro de um escopo pré-definido, respeitando um orçamento aprovado, dentro de um prazo específico, com uma equipe designada e conforme padrões de qualidade previamente definidos.

Atualmente, dentro da organização em que está se propondo este estudo, os projetos são divididos em duas frentes, sendo estas:

- a) O desenvolvimento de produtos;
- b) Projetos de infraestrutura.

Com a estruturação de um Escritório de Projetos, todos os projetos estarão centralizados, sendo controlados e acompanhados da mesma forma, utilizando a mesma metodologia, permitindo assim à empresa uma visão sistêmica do processo. Os benefícios que a organização terá com a nova metodologia a ser desenvolvida, vão desde a melhor organização nos processos, através da padronização dos mesmos, melhora no controle de prazos e orçamentos e também melhora na informação do andamento do projeto, onde os envolvidos poderão consultar um responsável somente, sem perder tempo coletando informações de diversos participantes, facilitando a comunicação entre as partes.

2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS DO PROJETO

Os objetivos, segundo Gonçalves (2008), constituem a meta que se pretende atingir com a pesquisa que está sendo desenvolvida. Ainda segundo o autor, os objetivos gerais, são aqueles mais amplos, as contribuições que poderão ser desenvolvidas com a execução da pesquisa, enquanto os objetivos específicos, são aqueles que delimitam a meta, através destes, a execução ao objetivo geral será conduzida.

O objetivo geral deste estudo é a implantação de um Escritório de Projetos em uma Vinícola, através do mapeamento das práticas já existentes na empresa, possibilitando dessa forma o aperfeiçoamento destas, como também a elaboração de uma nova e padronizada metodologia, visando melhorar a condução nos projetos da organização.

Os objetivos específicos para que tal objetivo seja atendido são os seguintes:

- a) Realizar o levantamento dos processos já existentes relacionados à Gestão de Projetos;
- b) Analisar e propor melhorias para a Gestão de Projetos;
- c) Reestruturar o processo;
- d) Implantar a nova metodologia.

3 PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

3.1 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO - TAP

O TAP é o documento que autoriza formalmente o projeto a ser desenvolvido, ele esclarece quem é o gerente do projeto, bem como, descreve os recursos a serem utilizados. Está representado na Tabela 1.

Tabela 1 – Termo de Abertura de Projeto

Termo de Abertura do Projeto (TAP)
Implantação de um escritório de Projetos em uma Vinícola
<p>Objetivos do Projeto:</p> <p>O objetivo geral deste projeto é de entender o grau de maturidade da Gestão de Projetos de uma Vinícola, através do levantamento dos processos já aplicados nesta área, permitindo a análise e proposição de melhorias, através da estruturação e implantação de um Escritório de Projetos.</p>
<p>Justificativa:</p> <p>Com a implantação de um Escritório de Projetos, todos os projetos estarão centralizados, independentemente de ser um projeto relacionado ao desenvolvimento de novos produtos, ou um projeto relacionado à infraestrutura da empresa. As principais justificativas para a implantação da nova metodologia são as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Local central para conduzir, organizar, controlar e finalizar as atividades do projeto, obtendo uma visão global de todos os projetos a serem desenvolvidos; b) Maior cobrança na execução dos prazos; c) Aumento no número de projetos; d) Aumento no controle do orçamento e conseqüentemente, redução de gastos; e) Competitividade, buscando entregar resultados que satisfaçam clientes internos e externos.
<p>Partes interessadas no projeto:</p> <p>Gerente do Projeto, Direção, Departamento de Planejamento, Departamento de Compras, Departamento de Qualidade, Enologia, P&D, PCP, equipes envolvidas em projetos já em andamento na empresa.</p>

Gerente do Projeto:	
Líder de Projetos (Departamento de Planejamento)	<p>Atribuições: Mapear os processos já existentes, entender o nível de envolvimento por parte da organização como um todo, de modo a organizar e desenvolver a nova metodologia de gerenciamento dos projetos da organização, assegurando a execução destes de acordo com as expectativas de qualidade, custos, tempo, escopo, e considerando as aquisições, comunicação às partes interessadas e riscos do projeto. Manter informado o Patrocinador do Projeto sobre desvios que possam afetar o projeto, consultando-o sempre que necessário.</p>
Patrocinador do Projeto:	
Diretor de Planejamento	<p>Atribuições: Acompanhamento da execução do projeto, realizando aprovações e alterações necessárias para o sucesso do mesmo.</p>
Descrição Preliminar do Produto do Projeto:	
<p>O produto deste projeto é a estruturação e implantação de um Escritório de Projetos em uma indústria Vinícola. Através da centralização das informações, da modelagem nos processos e aperfeiçoamento das práticas já realizadas, será desenvolvida uma metodologia de trabalho padronizada a todos os projetos da organização.</p>	
Cronograma básico do Projeto:	
<p>O cronograma do projeto será executado durante um período de aproximadamente 4 meses, conforme as etapas macro projetadas abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento do projeto; • Mapeamento dos processos já adotados pela organização; • Elaboração e aplicação de metodologia; • Capacitação; • Avaliação dos novos métodos. 	

<p>Orçamento Básico (Resumo):</p> <p>O custo do projeto está estimado em R\$20.959,00.</p>
<p>Premissas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O diagnóstico da situação atual da organização será realizado através de conversas com os setores e colaboradores envolvidos; • A metodologia a ser desenvolvida será adaptada à realidade da empresa; • Projetos em andamento seguirão da mesma forma, sem sofrer influência deste estudo; • A gestão de projetos será executada na empresa havendo a devida capacitação dos envolvidos.
<p>Restrições:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O escritório de Projetos deverá respeitar as normas e diretrizes impostas pela organização, bem como, obedecer aos critérios estabelecidos pela norma ISO 9001:2008; • O desenvolvimento do Projeto deverá ser executado em horário de expediente.

Fonte: Elaborado pela autora

3.2 PROCESSO DE CONTROLE DE MUDANÇAS NO PROJETO

Realizar o controle de mudanças é um dos processos mais importantes para garantir o sucesso de um projeto. Isto posto, toda solicitação de uma mudança deverá passar por avaliação e aprovação prévia à sua execução. Tais solicitações de mudança ocorrerão através de um Formulário para Alteração de Projeto (Anexo A), a ser preenchido pelo requerente da alteração, avaliado pelo gerente de projeto, encaminhado à Direção para aprovação e salvo no Diretório para o Escritório de Projetos, permitindo a criação de um histórico.

Para que uma alteração seja de fato realizada, além do preenchimento do formulário por parte do solicitante, a avaliação do impacto que esta poderá causar nos quesitos escopo, custos, qualidade, tempo, recursos e riscos será efetuada pelo Gerente de Projeto. Tal documento tem como principal objetivo registrar as mudanças pelo qual o projeto irá passar ao longo de seu desenvolvimento, permitindo dessa forma o seu controle. A Tabela 2 apresenta as responsabilidades de cada cargo, quando houver necessidade de mudança a ser realizada no projeto.

Tabela 2 – Responsabilidades das Funções

Função	Responsabilidade
Envolvidos nos projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar alterações; • Preencher formulário de Alteração de Projeto; • Estimar o impacto negativo ou positivo causado pela mudança.
Gerente de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar impacto das alterações solicitadas; • Solicitar autorização da Direção para execução de alterações; • Armazenar formulários de alterações como forma de registro no Diretório; • Alterar e controlar cronograma conforme mudanças realizadas.
Direção	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar a relação entre o benefício e o custo da realização da mudança; • Autorizar ou não alterações solicitadas; • Assinar formulário de Alteração de Projeto.

Fonte: Elaborado pela autora

4 GERENCIAMENTO DO ESCOPO

A declaração do escopo do projeto tem o objetivo de detalhar as entregas do projeto e do produto, e o trabalho necessário para execução das mesmas, proporcionando dessa forma, um melhor entendimento às partes interessadas e às expectativas geradas.

4.1 DECLARAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO E DO PRODUTO

O produto final do presente estudo trata-se da implementação de um Escritório de Projetos em uma empresa Vinícola, a qual já possui projetos em andamento e processos semelhantes à um Escritório de Projetos. Entretanto, tais atividades já desenvolvidas não seguem um padrão, tampouco possuem uma documentação adequada e padronizada, sendo, portanto, processos isolados. Com a implementação do novo Escritório de Projetos haverá a centralização do controle dos mesmos, independentemente de sua categoria, seja inovação de produtos, construção de obras, planos estratégicos, entre outros que poderão surgir, havendo dessa forma a padronização de termos utilizados na gerência de projetos, como prevê o PMBOK. Cada projeto terá um espaço reservado do Diretório para armazenamento de documentos, contemplando o cronograma de execução, abertura do projeto, solicitações de mudanças e outros documentos relacionados, permitindo assim, consulta ao histórico e rastreamento quando necessário.

Para que estas tarefas sejam cumpridas, será realizado um diagnóstico da situação atual em que a Vinícola se encontra, verificando com os setores envolvidos como cada projeto é tratado, a sequência de cada tarefa, dificuldades e oportunidades de melhorias. Assim o escopo do projeto será desenvolvido, com a criação de uma nova metodologia a ser aplicada a todos os projetos, baseada no diagnóstico do grau de maturidade atual da empresa, em gerenciamento de projetos.

4.1.1 Requisitos do Projeto e do Produto

Os requisitos do projeto permitem identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas, de modo a atingir os objetivos do projeto, tais requisitos permitem o desenvolvimento da Estrutura Analítica de Projeto - EAP.

De modo geral para que as expectativas do projeto sejam atingidas, os requisitos necessários para o projeto são:

- a) Estruturação do Escritório de Projetos conforme a realidade da empresa, alinhado às boas práticas do PMBOK - para que haja a melhoria no gerenciamento e controle dos projetos;
- b) Aceitação por parte de todos os colaboradores à nova metodologia - para que se alcance a centralização das informações.

4.1.2 Equipe do Projeto

A equipe de projetos é formada pelos seguintes integrantes:

- a) Gerente do Projeto;
- b) Diretor de Planejamento (Patrocinador);
- c) Gerente de PCP;
- d) Gerente de Compras;
- e) Enólogo;
- f) Coordenadora da Qualidade;
- g) Gerente de P&D;
- h) Gerente de RH;
- i) Gerente de Planejamento.

4.1.3 Principais entregas e critérios de aceitação do projeto

A seguir, na Tabela 3 estão contempladas as fases do projeto, as entregas previstas para cada, bem como os critérios de aceitação para cada fase.

Tabela 3 – Fases, entregas e critérios de aceitação

Fase	Entregas	Critérios de aceitação
Gerenciamento do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Termo de Abertura do Projeto (TAP); • Declaração do Escopo do Projeto; • Estrutura Analítica do Projeto (EAP); • Plano de Projeto; • Reunião de abertura para Direção e partes interessadas; • Atas de reunião. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto deve ser adaptado às práticas da empresa e desenvolvido conforme práticas do PMBOK; • Planos desenvolvidos devem ser compreendidos por todas as partes interessadas.
Mapeamento dos Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico sobre Gestão de Projetos atual na organização; • Levantamento dos projetos que estão em andamento na Vinícola. 	<ul style="list-style-type: none"> • O mapeamento deve expor a realidade atual da empresa quanto às práticas já adotadas.
Implantação	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação do Escritório de Projetos; • Apresentação para Direção e partes interessadas da diferença entre processo atual e proposta de Escritório de Projetos; • Cronograma do Projeto; • Elaboração da documentação do Escritório de Projetos; • Definição das ferramentas (softwares) a serem utilizados para controle dos projetos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos desenvolvidos e respectivas documentações devem obedecer às normas de ISO 9001; • As informações do diretório onde será disponibilizada a documentação dos projetos para consulta dos envolvidos, deverá ser atualizado pela Gerente do Projeto.

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de manuais para utilização das ferramentas escolhidas; • Disponibilização de um diretório onde serão armazenados todos os documentos referentes à Projetos. 	
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Norma de funcionamento do Escritório de Projetos; • Treinamento para a empresa da nova metodologia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos envolvidos deverão ser capacitados na nova metodologia.
Avaliação dos novos métodos	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores; • Auditoria das atividades do Escritório de Projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores devem atender metas traçadas.

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.4 Premissas do Projeto

- a) O diagnóstico da situação atual da empresa será conduzido pelo Gerente do Projeto;
- b) Para que o mapeamento dos processos seja realizado conforme a realidade da Vinícola, serão realizadas conversas com os envolvidos a fim de entender como o processo funciona, dificuldades e possíveis melhorias;
- c) As conversas serão realizadas em horário de trabalho, assim como a estruturação do Escritório de Projetos;
- d) A documentação de cada projeto será disponibilizada em um diretório específico para o Escritório de Projetos, e cada envolvido poderá consultar o andamento do respectivo projeto;
- e) Toda a organização deverá cumprir as etapas para desenvolvimento de projetos, conforme o Escritório de Projetos determinar;
- f) O Escritório de Projetos será responsável pelo andamento de todos os projetos da organização.

4.1.5 Restrições do Projeto

- a) Toda a metodologia e documentação desenvolvida para o Escritório de Projetos deverá seguir as normas e orientações da norma ISO 9001:2008;
- b) Projetos já em execução continuarão em andamento, não sofrendo influência deste estudo;
- c) Software a ser utilizado para acompanhamento de projetos deverá atender às demandas, sem que haja a solicitação de customizações.

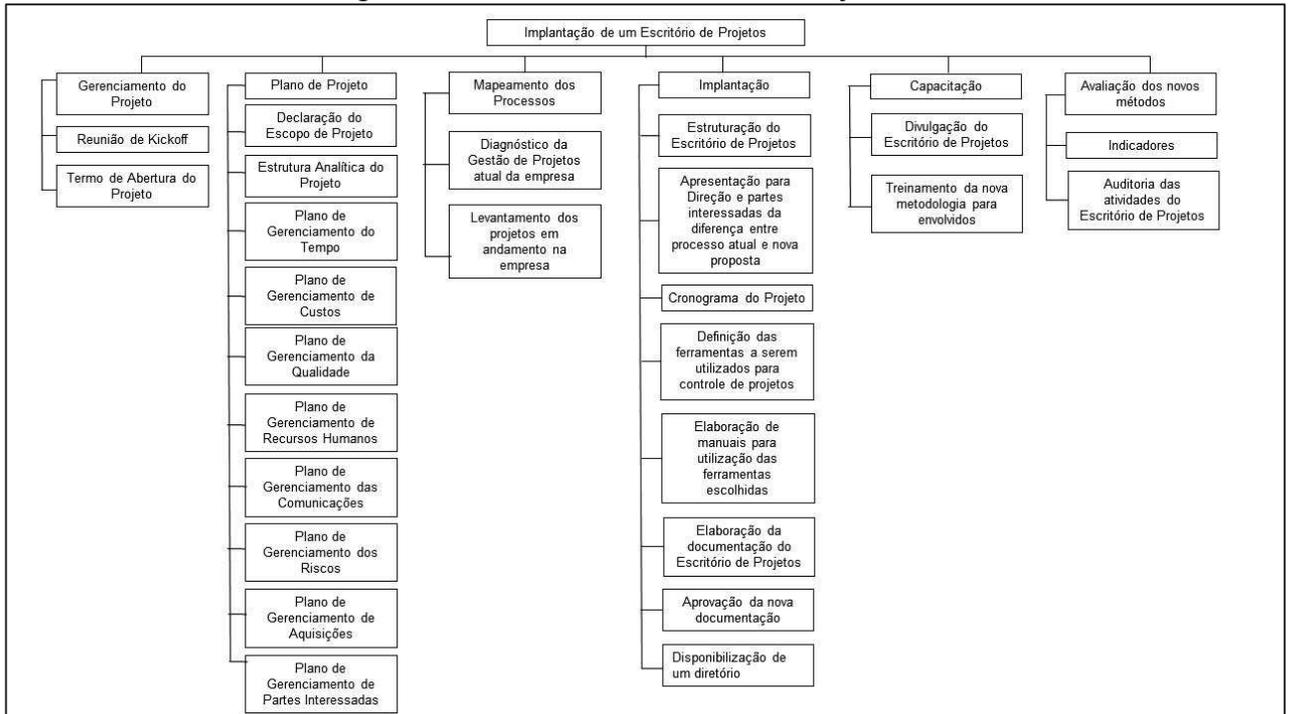
4.1.6 Riscos Iniciais do Projeto

- a) Falha no mapeamento dos processos;
- b) Estruturação imprópria do Escritório de Projetos;
- c) Resistência às mudanças por parte de alguns colaboradores;
- d) Divulgação inadequada do funcionamento do Escritório de Projetos.

4.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP

A Figura 1 apresenta a Estrutura Analítica do Projeto, cujo principal objetivo refere-se à divisão do projeto em partes menores, possibilitando um melhor entendimento do projeto como um todo e facilitando o gerenciamento do mesmo.

Figura 1 - Estrutura Analítica do Projeto



Fonte: Elaborado pela autora

4.2.1 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto

Tabela 4 - Dicionário da EAP

Entregas e Pacotes de Trabalho	Descrição
Gerenciamento do Projeto	
Reunião de kickoff	Reunião com equipe envolvida para comunicar objetivos a serem alcançados com o projeto
Termo de Abertura do Projeto	Autorização formal do projeto
Plano de Projeto	
Declaração do Escopo do Projeto	Descrição das entregas do projeto e das tarefas necessárias
Estrutura Analítica do Projeto	Divisão do projeto em partes menores
Plano de Gerenciamento do Tempo	Plano para assegurar término do projeto no prazo programado, contendo datas de início e fim de cada fase
Plano de Gerenciamento dos Custos	Plano para definição do orçamento do projeto

Plano de Gerenciamento da Qualidade	Plano para implementar ferramentas e padrões de Qualidade no projeto, como também a melhoria contínua nos processos
Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos	Plano para definição de como os recursos humanos deverão ser definidos no projeto
Plano de Gerenciamento das Comunicações	Plano para descrever como os processos de comunicação serão gerenciados
Plano de Gerenciamento de Riscos	Plano para descrever como riscos serão tratados no projeto
Plano de Gerenciamento de Aquisições	Plano que apresenta como as aquisições do projeto deverão ser tratadas
Plano de Gerenciamento de Partes Interessadas	Plano para definição das estratégias para aumentar o apoio ao projeto, e diminuir resistências das partes interessadas
Mapeamento dos Processos	
Diagnóstico da Gestão de Projetos atual da empresa	Elaboração de relatório contendo os processos já executados pela empresa
Levantamento dos Projetos em andamento na empresa	Elaboração de lista de projetos em desenvolvimento
Implantação	
Estruturação do Escritório de Projetos	Esboço de como o Escritório de Projetos irá funcionar dentro da empresa
Apresentação para Direção e partes interessadas da diferença entre processo atual e nova proposta	Elaboração de um comparativo entre proposta de Escritório de Projetos e de como os projetos estão sendo tratados atualmente dentro da empresa
Aprovação da nova metodologia	Obter a aprovação da Direção e envolvidos para execução do Escritório de Projetos
Cronograma de Projeto	Criação de um cronograma com as etapas e prazos a serem obedecidos
Definição das ferramentas a serem utilizados para controle de projetos	Validação junto às partes interessadas de quais ferramentas (programas) serão utilizadas para acompanhamento do projeto
Elaboração de manuais para utilização das ferramentas escolhidas	Criar manuais explicando como utilizar os programas
Elaboração da documentação do Escritório	Elaboração de uma Instrução de Trabalho

de Projetos	seguindo os padrões da norma 9001:2008 descrevendo as atividades a serem executadas pelo Escritório de Projetos
Aprovação da nova documentação	Aprovação da nova documentação pelos envolvidos e pelo Sistema de Gestão de Qualidade da empresa
Disponibilização de um diretório	Criação de um diretório específico para Projetos onde constarão todos os documentos relacionados ao Escritório (cronogramas, relatórios, etc)
Capacitação	
Divulgação do Escritório de Projetos	Apresentação de modo geral do Escritório de Projetos para toda a empresa
Treinamento da nova metodologia para envolvidos	Realização de treinamento explicativo do funcionamento do Escritório de Projetos, aos envolvidos no desenvolvimento de projetos
Avaliação dos novos métodos	
Indicadores	Criação de indicadores para mensurar o trabalho desenvolvido pelo Escritório de Projetos
Auditoria das atividades do Escritório de Projetos	Realização de auditoria para verificar desempenho do Escritório de Projetos

Fonte: Elaborado pela autora

5 GERENCIAMENTO DO TEMPO

O acompanhamento do tempo do projeto será controlado através de cronograma, onde constarão todas as etapas e atividades a serem realizadas, como também os prazos para cada item. O gerenciamento do tempo será iniciado a partir da reunião de Kickoff e da elaboração do TAP, onde o projeto estará autorizado formalmente e, portanto, pronto para ser executado.

Tal cronograma foi elaborado e será monitorado e preenchido pelo Gerente do Projeto, que terá a responsabilidade de verificar diariamente se os prazos estão sendo atendidos, e quais as alterações e atualizações a serem realizadas no cronograma, conforme os formulários de Alteração de Projeto, bem como disponibilizar estas informações aos demais envolvidos através da atualização da documentação do Diretório destinado a projetos. A avaliação destas alterações e os impactos que as mesmas poderão trazer para o andamento do projeto também serão de responsabilidade do Gerente.

O cronograma do projeto estará disposto em diretório onde todos os envolvidos poderão acessar e acompanhar a evolução do mesmo. Nas reuniões de acompanhamento, que ocorrerão quinzenalmente com todos os envolvidos, serão discutidas as tarefas e prazos a serem atendidos, como também as alterações já realizadas e as futuras, informadas através do preenchimento do Formulário para Alteração do Projeto.

5.1 BUFFER DE TEMPO DO PROJETO

O projeto não prevê margem de atraso da execução do projeto, em função da metodologia utilizada para a Construção do cronograma ser a do caminho crítico.

5.2 CRONOGRAMA DO PROJETO

A Tabela 5 apresenta o Cronograma do Projeto, com todas as atividades necessárias para a execução do mesmo e seus respectivos prazos.

Tabela 5 - Cronograma do Projeto

Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras
Gerenciamento do Projeto	3 dias	Ter 05/01/16	Qui 07/01/16	
Reunião de Kickoff	1 dia	Ter 05/01/16	Ter 05/01/16	
Termo de Abertura do Projeto	2 dias	Qua 06/01/16	Qui 07/01/16	2
Plano de Projeto	19 dias	Sex 08/01/16	Qua 03/02/16	
Declaração do Escopo do Projeto	1 dia	Sex 08/01/16	Sex 08/01/16	3
Estrutura Analítica do Projeto	1 dia	Seg 11/01/16	Seg 11/01/16	5
Plano de Gerenciamento do Tempo	2 dias	Ter 12/01/16	Qua 13/01/16	6
Plano de Gerenciamento dos Custos	3 dias	Qui 14/01/16	Seg 18/01/16	7
Plano de Gerenciamento da Qualidade	2 dias	Ter 19/01/16	Qua 20/01/16	8
Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos	2 dias	Qui 21/01/16	Sex 22/01/16	9
Plano de Gerenciamento das Comunicações	2 dias	Seg 25/01/16	Ter 26/01/16	10
Plano de Gerenciamento de Riscos	2 dias	Qua 27/01/16	Qui 28/01/16	11
Plano de Gerenciamento de Aquisições	2 dias	Sex 29/01/16	Seg 01/02/16	12
Plano de Gerenciamento de Partes Interessadas	2 dias	Ter 02/02/16	Qua 03/02/16	13
Mapeamento dos Processos	25 dias	Qui 04/02/16	Qua 09/03/16	
Diagnóstico da Gestão de Projetos atual da empresa	15 dias	Qui 04/02/16	Qua 24/02/16	14
Levantamento dos Projetos	10 dias	Qui	Qua	16

em andamento na empresa		25/02/16	09/03/16	
Implantação	38 dias	Qui 10/03/16	Seg 02/05/16	
Estruturação do Escritório de Projetos	10 dias	Qui 10/03/16	Qua 23/03/16	17
Apresentação para Direção e partes interessadas da diferença entre processo atual e nova proposta	1 dia	Qui 24/03/16	Qui 24/03/16	19
Cronograma do Projeto	3 dias	Sex 25/03/16	Ter 29/03/16	20
Definição das ferramentas a serem utilizados para controle de projetos	2 dias	Qua 30/03/16	Qui 31/03/16	21
Elaboração de manuais para utilização das ferramentas escolhidas	5 dias	Sex 01/04/16	Qui 07/04/16	22
Elaboração da documentação do Escritório de Projetos	15 dias	Sex 08/04/16	Qui 28/04/16	23
Aprovação da nova documentação	1 dia	Sex 29/04/16	Sex 29/04/16	24
Disponibilização de um diretório	1 dia	Seg 02/05/16	Seg 02/05/16	25
Capacitação	2 dias	Ter 03/05/16	Qua 04/05/16	
Divulgação do Escritório de Projetos	1 dia	Ter 03/05/16	Ter 03/05/16	26
Treinamento da nova metodologia para envolvidos	1 dia	Qua 04/05/16	Qua 04/05/16	28
Avaliação dos novos métodos	7 dias	Qui 05/05/16	Sex 13/05/16	
Indicadores	2 dias	Qui 05/05/16	Sex 06/05/16	29
Auditoria das atividades do Escritório de Projetos	5 dias	Seg 09/05/16	Sex 13/05/16	31

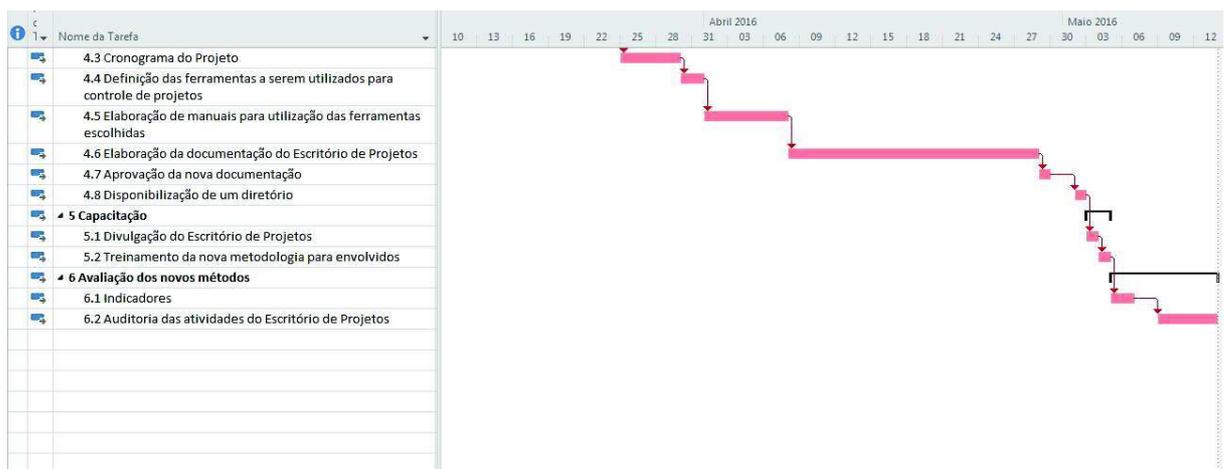
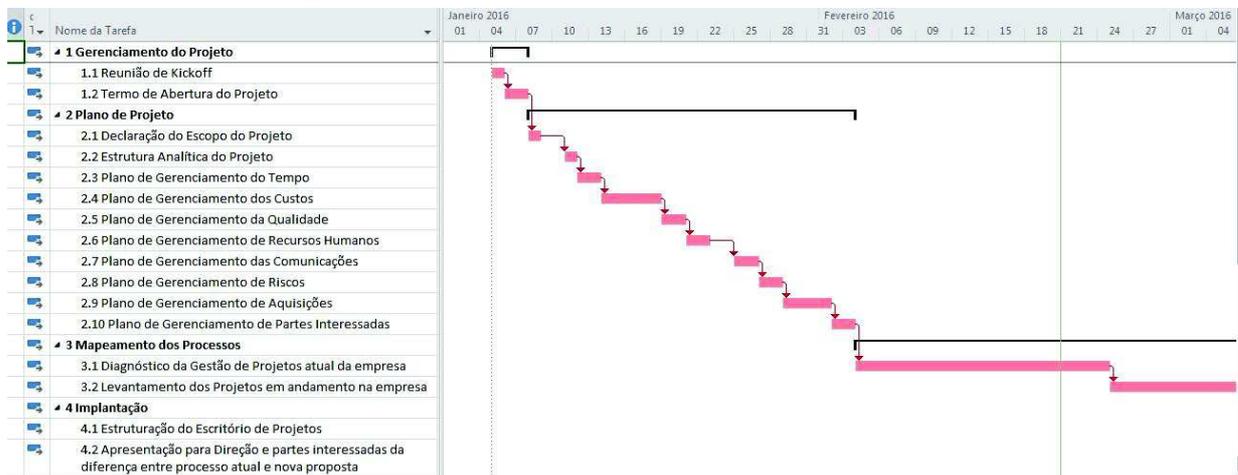
Fonte: Elaborado pela autora

5.3 GRÁFICO DE GANTT COM CAMINHO CRÍTICO DO PROJETO

A Figura 2 a seguir apresenta o gráfico de Gantt para o cronograma de atividades necessárias para execução da Implantação do Escritório de Projetos na Vinícola.

O caminho crítico do projeto representa as atividades que devem ser concluídas nas datas programadas para que assim, não se afete a data de entrega do projeto. Assim, o Gerente do Projeto deve estar atento principalmente à estas atividades.

Figura 2 - Gráfico de Gantt com caminho crítico



Fonte: Elaborado pela autora

6 GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

O levantamento dos custos foi conduzido pelo Gerente do Projeto em conjunto com o Departamento de Planejamento e o Departamento de Recursos Humanos, os valores foram estipulados conforme o período de duração provável para cada atividade. O controle do orçamento será realizado através de planilhas em Excel e pelo software MS Project, onde o gerente de Projeto deverá acompanhar a execução e atualizar os mesmos quando necessário, nesses controles poderá se perceber se os valores estão ultrapassando o proposto, e com isso será possível tomar medidas preventivas para direcionar o projeto conforme o desejado, dentro do orçamento aprovado. Além disso, as informações orçamentárias também estarão disponíveis no diretório destinado aos Projetos da empresa.

Os custos sempre serão informados à Direção da organização, visto que, os mesmos serão os responsáveis pela aprovação da proposta como um todo e adesão às novas metodologias. Os valores para cada recurso serão apresentados em moeda nacional (R\$), e registrados em um controle em planilha Excel.

A estimativa de custos tem como objetivo desenvolver uma aproximação dos valores necessários para executar as atividades do projeto. Por se basear na EAP elaborada para o projeto, e, portanto, em pacotes de atividades, uma das técnicas utilizadas para estimativa dos custos foi a Bottom-up, o qual os valores para cada atividade são somados obtendo-se o custo total do projeto. Como a equipe envolvida possui conhecimento e experiência em projetos já realizados, seja em orçamentos, prazos e qualidade em serviços já executados para a empresa, a técnica da Estimativa Análoga também foi utilizada, posto que os valores se baseiam em pacotes de trabalho similares a projetos anteriores executados, estimando assim a duração das atividades do projeto atual.

Para determinação do orçamento, foi realizada a agregação dos custos, totalizando os valores por pacote de trabalho conforme a EAP, a ser contemplado na linha de base do projeto.

A linha de base do projeto deverá conter os valores aprovados e orçados, sincronizados com o período de execução de cada item, facilitando dessa forma o monitoramento e controle geral dos custos no projeto. A avaliação deverá ocorrer quinzenalmente, realizada pelo gerente de projeto.

A partir da linha base desenvolvida, também será avaliado o desempenho do projeto, a ser mensurado por período de trabalho, para cada tarefa identificada na EAP. A técnica para avaliação será através do Gerenciamento do Valor Agregado, o qual, para ser calculado, deverá possuir as informações de Valor Planejado, Valor Agregado, Custo Real e Orçamento no Término, garantindo dessa forma a possibilidade de trabalhar com estes índices, e apresentá-los aos envolvidos e direção, nas reuniões a serem realizadas.

Para os custos de contingência, será realizada uma reserva de 13,35% sobre o custo total estimado pelo gerente do projeto, de modo a garantir uma margem de segurança. O Patrocinador será o responsável pela aprovação da utilização dessa reserva, através da avaliação do formulário para Alteração do Projeto. Tais reservas não serão inclusas na linha base de custos do projeto.

Para as mudanças não planejadas de escopo e custo do projeto, ou seja, as reservas gerenciais, será destinado um valor de R\$1.047,95, o que significa 5% do valor total do projeto.

6.1 CUSTOS UNITÁRIOS

Abaixo, na Tabela 6, estão relacionados os tipos de recursos necessários para a execução do projeto, as unidades de medida que serão utilizadas para cada e o valor unitário.

Tabela 6 - Custos Unitários dos Recursos

Recurso	Unidade	Nome do recurso	Valor
Mão de obra	R\$/ hr	Gerente do Projeto	R\$30,00
Mão de obra	R\$/ hr	Patrocinador	R\$80,00
Mão de obra	R\$/ hr	Gerente de PCP	R\$50,00
Mão de obra	R\$/ hr	Gerente de Compras	R\$50,00
Mão de obra	R\$/ hr	Enólogo	R\$50,00
Mão de obra	R\$/ hr	Coordenadora da Qualidade	R\$40,00
Mão de obra	R\$/ hr	Gerente de P&D	R\$50,00
Mão de obra	R\$/ hr	Gerente de RH	R\$50,00
Mão de obra	R\$/ hr	Gerente de Planejamento	R\$50,00
Material	R\$/ un	MS Project	R\$2.999,00

Fonte: Elaborado pela autora

Para o caso dos custos com mão-de-obra, o valor será medido em horas, onde será considerado o número de horas trabalhadas * valor da hora do colaborador em questão. Dentro da estimativa das horas a serem dedicadas ao projeto, por colaborador, estarão sendo consideradas as:

- a) Conversas departamentais - para que haja o entendimento do nível atual de maturidade da gestão de projetos na organização, se fazem necessárias conversas com colaboradores da empresa já envolvidos em projetos em andamento;
- b) Reuniões quinzenais com envolvidos - de modo a transmitir aos colegas de trabalho o andamento do projeto e as metodologias pesquisadas, objetivando desta forma à aceitação do grupo às novas regras de trabalho;
- c) Treinamento - quando o projeto estiver concluído, ocorrerá a apresentação às equipes de trabalho para apresentação dos métodos e ferramentas do departamento de projetos.

Os equipamentos e instalações a serem utilizados neste projeto (computador, internet, ambiente de trabalho adequado) pertencem à organização, não havendo a necessidade da aquisição de outros. Dessa maneira, o único custo com material considerado será a adesão ao MS Project.

6.2 CUSTOS UNITÁRIOS x HORAS ALOCADAS NO PROJETO

A Tabela 7 apresenta os custos de mão de obra necessárias para execução do projeto, conforme a quantidade de horas necessárias para cada recurso. É importante salientar que as atividades relacionadas no cronograma serão realizadas por colaboradores da empresa, e, portanto, serão tarefas executadas concomitantemente às outras atividades de rotina de cada profissional. Logo, os profissionais disponibilizarão algumas horas de suas rotinas de trabalho para dedicar-se ao projeto em questão, e não tempo integral.

Tabela 7 - Custos Unitários x horas alocadas no projeto

Nome do recurso	Valor
Gerente do Projeto	R\$ 9.548,55

Patrocinador	R\$ 262,86
Gerente de PCP	R\$ 464,29
Gerente de Compras	R\$ 764,29
Enólogo	R\$ 464,29
Coordenadora da Qualidade	R\$ 1.691,43
Gerente de P&D	R\$ 1.514,29
Gerente de RH	R\$ 900,00
Gerente de Planejamento	R\$ 2.350,00

Fonte: Elaborado pela autora

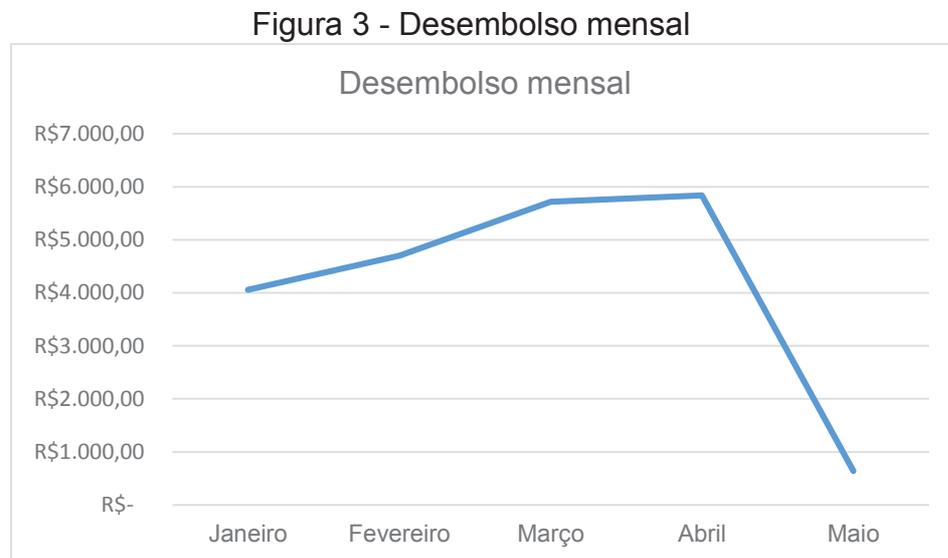
6.3 CUSTOS POR ETAPAS

Tabela 8 - Custos por etapas

Etapa	Custo
Gerenciamento do Projeto	R\$ 220,00
Plano de Projeto	R\$ 3.840,00
Mapeamento dos Processos	R\$ 7.860,00
Implantação	R\$ 7.619,00
Capacitação	R\$ 400,00
Avaliação dos novos métodos	R\$ 1.020,00
CUSTO TOTAL DO PROJETO	R\$ 20.959,00

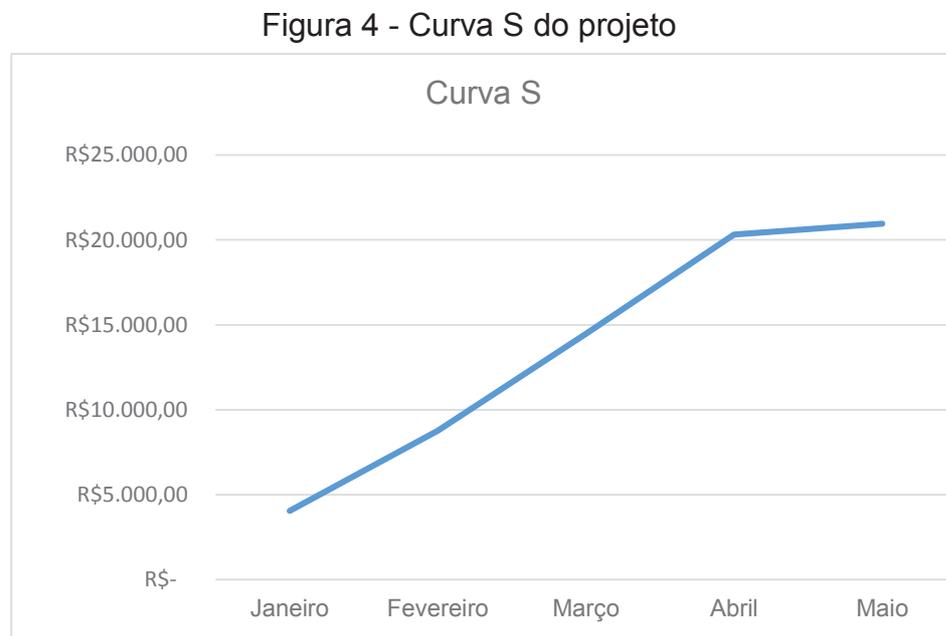
Fonte: Elaborado pela autora

6.3.1 Desembolso mensal do projeto



Fonte: Elaborado pela autora

6.3.2 Curva S do projeto



Fonte: Elaborado pela autora

7 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Segundo o Guia PMBOK, um projeto com qualidade é aquele que atende ao escopo e especificações determinadas para tal. Para que haja respeito aos prazos, custos e métricas desenvolvidas para o projeto, a cooperação e conscientização da equipe envolvida no projeto é essencial.

Como o presente projeto trata da criação e implantação de um Escritório de Projetos em uma Vinícola, havendo o diagnóstico da situação atual da empresa com relação ao nível de maturidade da gestão de projetos praticados na mesma, e adoção de novas práticas, a política de qualidade do projeto, consiste em: *“Busca pela melhoria do processo de gestão de projetos, através da aplicação de uma nova metodologia, proporcionando a padronização do processo”*.

7.1 FATORES AMBIENTAIS

Sendo os fatores ambientais, aqueles internos ou externos, que podem influenciar no desempenho do projeto, pode-se destacar os seguintes:

- a) A empresa conta com a certificação internacional ISO 9001:2008, buscando qualificar a gestão da organização, mantendo o foco na satisfação do cliente, na motivação dos colaboradores e na melhoria contínua. Dentre os fatores externos a serem avaliados, de modo a contribuir com o desenvolvimento do departamento, está a própria norma ISO 9001:2008, onde deverão ser registradas as Instruções de Trabalho (IT), Procedimentos (PD) e Registros (RQ), que serão criados para a padronização dos novos métodos a serem utilizados em cada novo projeto. Ou seja, além de haver a necessidade de se adequar conforme os critérios da norma, a atualização dos mesmos conforme previsto, é de suma importância;
- b) No aspecto de ambiente geral, como outro fator externo à dar atenção, estão as mudanças da tecnologia, no sentido de, no momento em que o departamento e práticas serão elaborados, uma metodologia baseada nos contextos e ferramentas atuais, será adotada. Para que os métodos não se percam, e haja efetivamente a melhoria contínua do processo e consequentemente do projeto, a atualização de como a gestão de

projetos ocorre no contexto mundial, deverá ser observada, e quando julgado necessário, atualizada.

7.2 MÉTRICAS DA QUALIDADE DO PRODUTO E DO PROJETO

Para controlar e assegurar a qualidade no desempenho do produto e do produto do projeto, serão utilizadas métricas da qualidade.

7.2.1 Desempenho do Produto

A Tabela 9 apresenta as métricas para o desempenho do produto.

Tabela 9 – Métricas do desempenho do produto

Item	Descrição	Critérios de Aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Aplicação metodologia	Lançamento do departamento de Projetos	Meta de que pelo menos 70% da empresa entenda o funcionamento do setor	Realizada através de pesquisa interna	Quando departamento for lançado	Gerente de Projeto com auxílio do Departamento de RH
Avaliação dos novos métodos	Analisar os resultados obtidos através da aplicação da nova metodologia	Para que haja a adaptação de todos os setores ao Departamento de Projetos, será analisada a	Através de indicador, e caso novos projetos não estejam de acordo com novo padrão, haverá abertura de	Semestral	SGQ

		quantidade de projetos que estejam atendendo as novas diretrizes X projetos em execução	RACP		
--	--	---	------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

7.2.2 Desempenho do Projeto

A Tabela 10 apresenta as métricas para o desempenho do projeto.

Tabela 10 – Métricas do desempenho do projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Custos	Controle de Custos para o Projeto	Atender os orçamentos realizados (custo total estimado), observando a margem de 15% sobre o custo total estimado, garantindo uma margem de segurança (referente ao custos de contingência)	Controle através de planilhas em excel, (medindo meta X executado)	Quinzenal	Gerente do Projeto com auxílio do Departamento de RH e contábil

		e riscos)			
Prazo	Controle do prazo	Atender aos prazos determinados para execução de cada etapa (dead line de tarefas)	Controle através de planilhas em Excel e MS Project, medindo o planejado X executado	Mensal	Gerente do Projeto

Fonte: Elaborado pela autora

7.3 CONTROLE DA QUALIDADE

Para que haja o acompanhamento e controle da qualidade do projeto, ou seja, da evolução da proposta de forma adequada, durante a implantação da ideia será primordial o acompanhamento do Gerente do Projeto em todas as etapas. As etapas estão previstas conforme o resumo da EAP apresentada. As métricas para o desempenho do produto foram elaboradas de modo a resumir os itens elaborados, e serão controlados pelo gerente de projeto e auxílio de outros departamentos.

7.4 GARANTIA DA QUALIDADE

Como a empresa possui certificação ISO 9001:2008, assim que estruturado, o departamento de projetos irá participar das auditorias internas e externas, conforme ocorre atualmente com os demais setores.

As auditorias internas, executadas por equipe interna habilitada para tal, ocorrem semestralmente e avaliam se os departamentos estão com os processos em dia conforme previsto na norma, os auditores passam por todos os departamentos e processos, e as auditorias externas ocorrem também semestralmente, contudo, são realizadas pela empresa certificadora, que determina os setores a serem avaliados e programa a agenda com o Departamento de Qualidade, realizando desta forma uma amostragem.

8 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para que haja sucesso na execução do projeto, todos os recursos envolvidos devem estar cientes da importância de seus papéis e do cumprimento de prazos. A condução do andamento do projeto fica sob responsabilidade do Gerente de Projeto, que deverá apresentar o cronograma do projeto, seu objetivo e as responsabilidades atribuídas a cada recurso humano no projeto.

A Tabela 11, identifica os recursos humanos necessários para execução do projeto.

Tabela 11 - Recursos humanos envolvidos no projeto

Nome	Função	Atribuições e responsabilidades	E-mail	Ramal
Nome Sobrenome	Gerente do Projeto	Responsável pelo diagnóstico sobre Gestão de Projetos na empresa, pela arquitetura do Escritório de Projetos, pela criação das normas de funcionamento do novo setor, pelo acompanhamento de todos os projetos de modo a garantir a nova prática, pelos resultados do departamento de Projetos.	nome.setor@nome daempresa.com.br	1080
Nome Sobrenome	Diretor de Planejamento -Patrocinador	Autoridade que irá validar ou não as propostas pensadas. A aprovação da execução de cada etapa, como também das novas metodologias a serem aplicadas deverão ter aval do Diretor. Também responsável pela liberação de recursos financeiros (caso aplicável), para o andamento do projeto.	nome.sobrenome @nomedaempresa .com.br	1037
Nome Sobrenome	Gerente de PCP	Será consultado na execução de determinadas etapas, de modo a auxiliar no planejamento das mesmas.	nome.setor@nome daempresa.com.br	1089

Nome Sobrenome	Gerente de Compras	Responsável pelas compras e contratações dos serviços a serem realizados após a definição da metodologia a ser adotada para a GP. Será consultado no momento da elaboração da arquitetura do setor, expondo a realidade de contato com fornecedores, terceiros e o processo de aquisição.	nome.setor@nome daempresa.com.br	1019
Nome Sobrenome	Enólogo	Será consultado na execução de determinadas etapas, de modo a auxiliar no planejamento das mesmas.	nome.setor@nome daempresa.com.br	1043
Nome Sobrenome	Coordenador a da Qualidade	Responsável por auxiliar no alinhamento da nova metodologia respeitando as normas da ISO 9001:2008, auxiliando também na criação de indicadores de desempenho para mensurar o andamento do departamento e dos projetos.	nome.setor@nome daempresa.com.br	1035
Nome Sobrenome	Gerente de P&D	Acompanhará todo o processo para que a nova metodologia se aplique ao departamento de produtos.	nome.setor@nome daempresa.com.br	1071
Nome Sobrenome	Gerente de RH	Será consultado na execução de determinadas etapas, de modo a auxiliar no planejamento das mesmas.	nome.setor@nome daempresa.com.br	1074
Nome Sobrenome	Gerente de Planejamento	Será consultado na execução de determinadas etapas, de modo a auxiliar no planejamento das mesmas.	nome.setor@nome daempresa.com.br	1081

Fonte: Elaborado pela autora

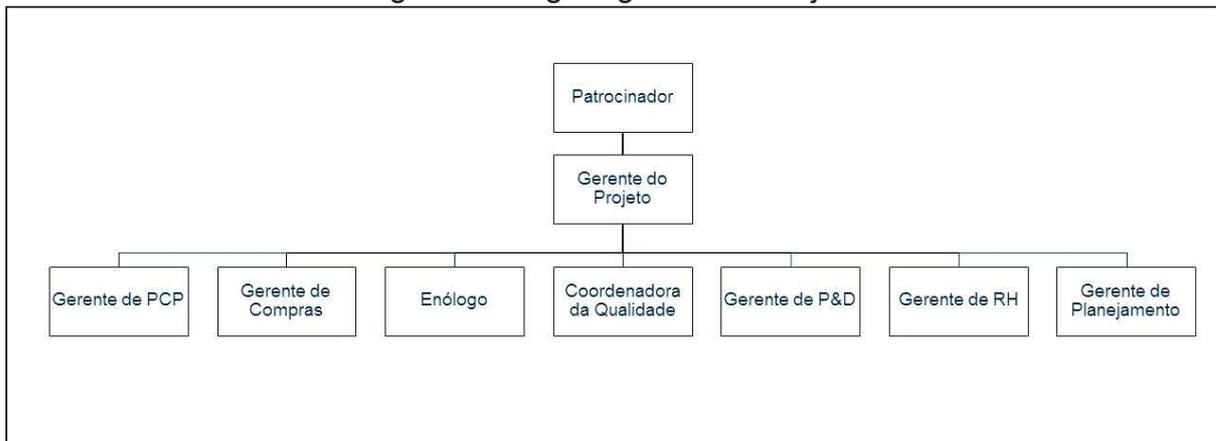
8.1 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO

A equipe selecionada para o desenvolvimento do projeto é formada por colaboradores que tem contato em alguma etapa do processo atual de gerenciamento de projetos. Ou seja, possuem conhecimento de como a estrutura atual da empresa funciona e, portanto, possuem noção em projetos.

8.2 ORGANOGRAMA DO PROJETO

Como o Gerente do Projeto irá conduzir o trabalho a ser desenvolvido no projeto, o organograma do projeto acaba contendo os cargos de cada envolvido, sendo a responsabilidade maior a do patrocinador, que autoriza o andamento de cada etapa. A Figura 5 ilustra o organograma para a execução do respectivo projeto.

Figura 5 - Organograma do Projeto



Fonte: Elaborado pela autora

8.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

A Tabela 12 ilustra a Matriz RACI, onde estão determinadas as responsabilidades de cada recurso dentro do projeto, por etapas de execução.

As abreviaturas para a Matriz RACI, significam:

- a) R – Responsável por executar uma atividade (o executor);
- b) A – A Autoridade, quem deve responder pela atividade, o dono;

- c) C – Consultado, quem deve ser consultado e participar da decisão ou atividade no momento que for executada;
- d) I – Informado, quem deve receber a informação de que uma atividade foi executada.

Tabela 12 – Matriz RACI

Papel	Gerente de Planejamento	Diretor de Planejamento	Gerente de Compras	Coordenadora Qualidade	Gerente de RH	Enólogo	Gerente de PCP	Gerente de P&D	Gerente do Projeto
Tarefa									
Gerenciamento do Projeto									
Reunião de Kickoff	C	A	C	C	C	I	I	C	R
Termo de Abertura do Projeto	I	A	I	I	I	I	I	I	R
Plano de Projeto									
Declaração do Escopo do Projeto	C	A	I	I	I	I	I	I	R
Estrutura Analítica do Projeto	C	A	I	I	I	I	I	I	R
Plano de Gerenciamento do Tempo	C	A	C	C	C	C	C	C	R
Plano de Gerenciamento dos Custos	C	A	C	I	I	I	I	I	R
Plano de Gerenciamento da Qualidade	C	A	C	C	I	I	I	I	R
Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos	C	A	I	I	C	I	I	I	R
Plano de Gerenciamento das Comunicações	C	A	I	I	C	I	I	I	R
Plano de Gerenciamento de Riscos	C	A	I	I	I	I	I	I	R
Plano de Gerenciamento de Aquisições	C	A	C	I	I	I	I	I	R
Plano de Gerenciamento de Partes Interessadas	C	A	I	I	I	I	I	I	R
Mapeamento dos Processos									
Diagnóstico da Gestão de Projetos atual da empresa	C	A	C	C	C	C	C	C	R

Levantamento dos Projetos em andamento na empresa	C	A	C	C	C	C	C	C	R
Implantação									
Estruturação do Escritório de Projetos	C	A	I	I	I	I	I	I	R
Apresentação para Direção e partes interessadas da diferença entre processo atual e nova proposta	I	A	I	I	I	I	I	I	R
Cronograma do Projeto	I	A	I	I	I	I	I	I	R
Definição das ferramentas a serem utilizados para controle de projetos	I	A	I	I	I	I	I	I	R
Elaboração de manuais para utilização das ferramentas escolhidas	I	A	I	I	I	I	I	I	R
Elaboração da documentação do Escritório de Projetos	I	A	I	C	I	I	I	I	R
Aprovação da nova documentação	I	A	I	C	I	I	I	I	R
Disponibilização de um diretório	I	A	I	I	I	I	I	I	R
Capacitação									
Divulgação do Escritório de Projetos	I	A	I	I	R	I	I	I	C
Treinamento da nova metodologia para envolvidos	I	A	I	I	I	I	I	I	R
Avaliação dos novos métodos									
Indicadores	C	A	I	R	I	I	I	C	C
Auditoria das atividades do Escritório de Projetos	C	A	I	R	I	I	I	I	C

Fonte: Elaborado pela autora

8.4 NOVOS RECURSOS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DA EQUIPE

O Gerente de Projeto será responsável por conduzir o projeto e realizar os ajustes necessários para que os objetivos sejam alcançados, sempre com a

autorização e parecer do Patrocinador do Projeto. Dessa forma, é de responsabilidade do Gerente identificar a necessidade de possíveis alterações na equipe envolvida, buscando não afetar o desempenho do projeto, tampouco as atividades e prazos a serem praticados.

8.5 TREINAMENTO

Os envolvidos na execução do projeto já possuem contato com projetos em andamento na Vinícola, e, portanto, uma noção básica de como os processos acontecem, além de trabalharem em setores que participam da elaboração de projetos, possuindo conhecimentos específicos para cada etapa. A proposta para o Escritório de Projetos será desenvolvida em conjunto com a equipe do projeto, sendo esse o momento para a transmissão de conceitos e métodos orientados ao Guia PMBOK.

A capacitação para todos os envolvidos será realizada para que todos entendam a metodologia para o acompanhamento de novos projetos a serem executados, possibilitando um padrão de trabalho para toda a organização, seja na documentação a ser elaborada para cada projeto, como também a forma como os mesmos deverão ser monitorados, como reuniões e cronogramas.

8.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TIME DE PROJETO

Os resultados da equipe serão mensurados através do andamento do projeto e o cumprimento de cada etapa. As mesmas serão controladas através de cronograma elaborado, e a evolução do mesmo discutida nas reuniões de acompanhamento da equipe.

8.7 BONIFICAÇÃO

Não haverá bonificação à nenhum envolvido no projeto.

8.8 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RH

Conforme contemplado no Gerenciamento de Custos, haverá basicamente custos relacionados à mão-de-obra da equipe envolvida. O gerente de projeto será responsável por realizar esse acompanhamento, entretanto, como as atividades serão realizadas em horário de trabalho, estima-se que não haverá necessidade de alocação financeira para o gerenciamento de RH.

8.9 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O plano de gerenciamento de recursos humanos ficará sob responsabilidade do Gerente de Projetos, que contará com o auxílio do Gerente de Recursos Humanos. O papel dos recursos humanos tem maior ênfase no momento em que haverá a divulgação do departamento de projetos, como também o lançamento do departamento.

9 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

9.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Para que todos os envolvidos no projeto possam acompanhar o mesmo, e entender o andamento das atividades, o plano de Gerenciamento de Comunicação tem o objetivo de facilitar o acesso às informações às partes interessadas. As principais ferramentas a serem utilizadas para a comunicação entre as partes envolvidas será através de e-mails, através do diretório onde estará disponível toda a documentação atualizada do projeto para consulta e através de reuniões de acompanhamento.

9.1.1 Planejamento do Gerenciamento das Comunicações

Conforme o Guia PMBOK, planejar o gerenciamento das comunicações significa identificar as necessidades que cada parte interessada busca saber no projeto, e definir uma abordagem de comunicação para cada. As expectativas das partes interessadas, bem como, as estratégias de comunicação estão descritas no capítulo 12 Gerenciamento das Partes Interessadas do presente estudo.

9.1.2 Gerenciamento das Comunicações

Para o gerenciamento das comunicações a principal ferramenta a ser utilizada, será o próprio Diretório de Projetos, uma vez que, todos os envolvidos terão acesso ao mesmo, e todas as informações do andamento e execução do projeto estarão disponíveis no local, garantindo assim, que todos tenham conhecimento da evolução do projeto. Além disso, todas as dúvidas poderão ser esclarecidas através de e-mail ou pelas reuniões quinzenais de acompanhamento.

9.1.3 Controle das Comunicações

As atualizações do projeto serão realizadas pelo Gerente de Projeto, que deverá garantir que as mesmas estejam sempre de acordo com o executado. Assim

o controle das etapas será realizado através do programa MS Project, que poderá ser consultado sempre que necessário por qualquer das partes interessadas. Além disso, no mesmo Diretório estará disponível toda a documentação relacionada, como termo de abertura, planos, cronograma, formulários de solicitação de alteração de projeto.

9.2 INFORMAÇÕES GERAIS

Tabela 13 - Informações gerais do Plano de Comunicação

Total de Stakeholders	9
Total de Stakeholders Internos	9
Duração do Projeto	4 meses
Ambiente do Projeto	O projeto será realizado nas dependências da empresa, mais precisamente no setor de planejamento, que conta com acesso à internet, wi-fi, telefones, cobertura para realizar ligações no celular
Responsável pelo Plano de Comunicação	Gerente do Projeto
Frequência e Método de Revisão do Plano	O plano de comunicação será divulgado aos envolvidos sempre que houver alguma alteração no mesmo (após preenchimento do formulário de alteração)
Equipe de Comunicação	Gerente do Projeto
Premissas de Comunicação	Plano deverá ser de fácil acesso
Restrições de comunicação, políticas e regras de comunicações da empresa, leis e demais normas (ISO, Certificações, etc.)	Todas as informações presentes no plano de gerenciamento de comunicação deverão estar ligadas com a política da empresa, e terem link com o Planejamento Estratégico da organização, caso aplicável. Além disso, deverão respeitar a Norma ISO 9001:2008
Repositório ou local onde as comunicações são armazenadas	Diretório destinado aos Projetos

Fonte: Elaborado pela autora

9.4 MODELOS E TEMPLATES DE DOCUMENTOS

Tabela 14 - Modelos e templates de documentos

Modelos e Templates dos Documentos	Objetivo e finalidade do modelo	Local onde está disponível e local armazenamento
Ata de reunião	Registro das discussões e decisões Registros das atividades, prazos e responsáveis	Diretório de Projetos
Cronograma (MS Project)	Registro do andamento do projeto	Diretório de Projetos
Formulário para Alteração de Projeto	Disponibilizar um modelo para preenchimento Armazenar formulários preenchidos para se ter um histórico das alterações	Diretório de Projetos
Relatório de Projeto orçado x realizado	Manter um registro e controle dos valores executados	Diretório de Projetos

Fonte: Elaborado pela autora

9.5 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

Tabela 15 - Ferramentas de comunicação

Ferramenta Utilizada	Local ou URL (+usuário e senha)	Objetivo/Propósito do Uso	Quando será usado?
Planilha Excel	Usuário da conta do Gerente do Projeto	Controles do andamento do projeto através de planilhas (principalmente financeiros)	Sempre que houver necessidade de atualização das etapas
MS Project	Usuário da conta do Gerente do Projeto	Controle do cronograma do Projeto	Enquanto projeto estiver em execução
E-mail	Endereço de e-mail do Gerente do	Informar aos envolvidos, para que todos possam	Será utilizado para informar a atualização das

	Projeto	acompanhar o desenvolvimento do Projeto, como também marcar reuniões de acompanhamento com os envolvidos	etapas do projeto e para registro de informações, e para quando surgirem dúvidas por parte dos envolvidos
Telefone	Ramais internos	Marcar reuniões ou questionar pontos que possam agregar na estruturação do setor	Quando houver necessidade
Computador Gerente do Projeto	Setor de planejamento, no usuário destinado ao Gerente do Projeto	Armazenar todas as informações relacionadas ao projeto	Enquanto projeto estiver em execução
Diretório de Projetos	Diretório onde todos os envolvidos terão acesso	Armazenar documentos e cronograma de desenvolvimento do Projeto	Enquanto projeto estiver em execução

Fonte: Elaborado pela autora

10 GERENCIAMENTO DOS RISCOS

Conforme o Guia PMBOK, o gerenciamento dos riscos prevê processos de planejamento, identificação de riscos, análise de riscos, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos. O maior propósito no gerenciamento de riscos é o de minimizar impactos negativos e maximizar a possibilidade de eventos que possam ser positivos para o projeto.

10.1 PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

Os riscos serão tratados de forma integrada, possibilitando que todos os envolvidos no projeto possam contribuir conforme suas áreas de conhecimento. O Plano de Gerenciamento de Riscos é de responsabilidade do Gerente de Projeto, que deverá acompanhar o andamento do mesmo. A Tabela 16, ilustra as responsabilidades pelo gerenciamento de riscos no respectivo projeto, através da Matriz RACI.

As abreviaturas para a Matriz RACI, significam:

- e) R – Responsável por executar uma atividade (o executor);
- f) A – A Autoridade, quem deve responder pela atividade, o dono;
- g) C – Consultado, quem deve ser consultado e participar da decisão ou atividade no momento que for executada;
- h) I – Informado, quem deve receber a informação de que uma atividade foi executada.

Tabela 16 - Matriz RACI para os riscos

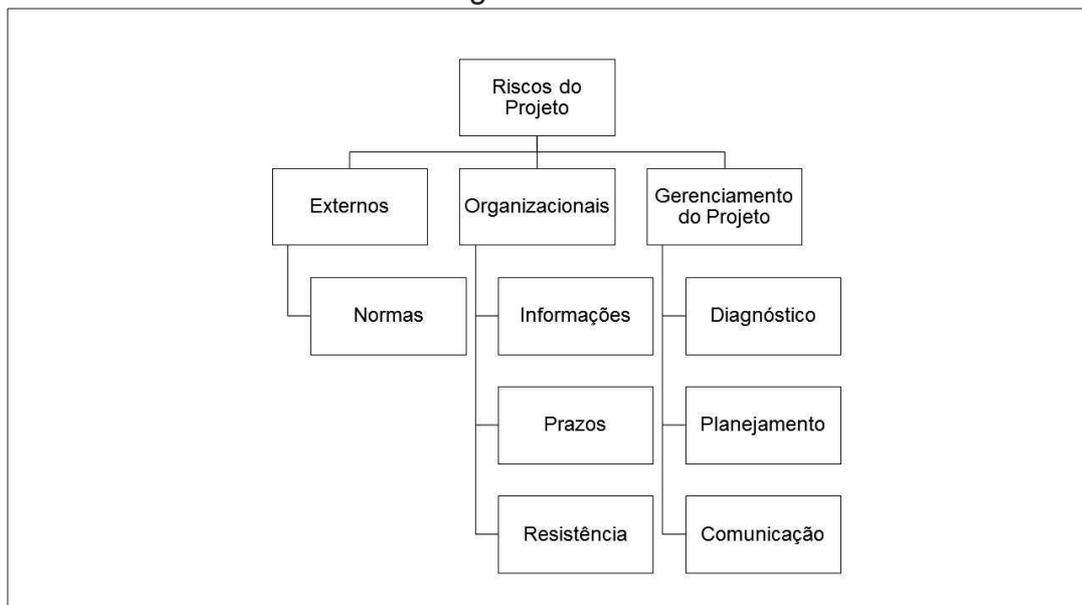
Papel	Gerente de Planejamento	Diretor de Planejamento	Gerente de Compras	Coordenadora Qualidade	Gerente de RH	Enólogo	Gerente de PCP	Gerente de P&D	Gerente do Projeto
Tarefa									
Plano de Gerenciamento de Riscos	C	A	I	I	I	I	I	I	R
Identificação dos Riscos	C	A	C	C	I	C	C	C	R
Análise Qualitativa dos Riscos	C	A	I	C	I	I	I	I	R

Análise Quantitativa dos Riscos	C	A	I	C	I	I	I	I	R
Planejamento de Respostas aos Riscos	C	A	I	I	I	I	I	I	R
Monitoramento e Controle dos Riscos	C	A	I	C	I	I	I	I	R

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 6 abaixo, ilustra a Estrutura Analítica dos Riscos (EAR) do projeto. Através desta, é possível identificar as principais categorias de risco para o projeto, possibilitando ao GP tomar as devidas ações corretivas e envolver as partes interessadas na solução destes, quando pertinente.

Figura 6 - EAR



Fonte: Elaborado pela autora

10.2 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A partir da EAR elaborada é possível identificar os riscos, e determinar quais riscos podem afetar o projeto. A Tabela 17 a seguir, identifica o risco, a categoria da EAR à qual pertence, como também apresenta uma breve descrição do efetivo risco relacionado.

Tabela 17 - Riscos por tarefas EAR

Categoria	Risco	Descrição
Externos	Normas	Estruturar o Escritório de Projetos de maneira inadequada/ incorreta
Organizacionais	Informações	Implantação do Escritório de Projetos de forma indevida
	Prazos	Atraso nas datas programadas e consequentemente no projeto como um todo
	Resistência	Não execução da nova metodologia para condução dos novos projetos
Gerenciamento do Projeto	Diagnóstico	Falha no mapeamento dos processos
	Planejamento	Metodologia não contemplar necessidades da empresa
	Comunicação	Não execução da nova metodologia

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir estão as Tabelas 18 que classifica a escala de probabilidade em que o risco pode acontecer, sendo, muito baixo, baixo, moderado, alto e muito alto, e também, a Tabela 19, que classifica a escala que os impactos destes riscos podem causar nos objetivos do projeto, sendo custo, tempo, escopo e qualidade.

Tabela 18 - Escala de probabilidade

Classificação	Probabilidade
Muito Baixo	0,1
Baixo	0,3
Moderado	0,5
Alto	0,7
Muito Alto	0,9

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 19 - Escala de impacto

Objetivos do Projeto	Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Custo	Aumento insignificante	Aumento de custo de	Aumento de custo de	Aumento de custo de	Aumento de custo >40%

	de custo	<10%	10% a 20%	20% a 40%	
Tempo	Aumento não significativo no cronograma	Aumento de tempo <10%	Aumento de tempo de 10% a 20%	Aumento de tempo de 20% a 40%	Aumento de tempo > 40%
Escopo	Diminuição pouco notável do escopo	Áreas secundárias do escopo afetadas	Áreas principais do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Produto final do projeto é efetivamente inútil
Qualidade	Degradação pouco notável da qualidade	Alguns critérios impactados, sem necessidade de aprovação do patrocinador	Redução de qualidade requer aprovação do patrocinador	Redução de qualidade inaceitável para o patrocinador	Produto final do projeto é efetivamente inútil

Fonte: Elaborado pela autora

Os critérios para quantificar os riscos e a tolerância estão expressados na Tabela 20 a seguir, de índices de Probabilidade x Impacto:

Tabela 20 - Índices de probabilidade x Impacto

Probabilidade		Impacto				
		Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Muito alta	0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
Alta	0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
Moderada	0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
Baixa	0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
Muito baixa	0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09

Fonte: Elaborado pela autora

Os valores em verde, expressam prioridade baixa, são aceitáveis para a organização e variam de 0,01 a 0,09;

Os valores em amarelo são de prioridade média, riscos que precisam ser amenizados pela empresa através de estratégias a serem elaboradas, e variam de 0,10 a 0,35.

Já os valores em vermelho são riscos de alta prioridade, inaceitáveis pela organização, que precisam ser evitados, e variam de 0,36 a 0,81.

10.3 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Através da análise qualitativa dos riscos, é possível avaliar a exposição ao risco, permitindo priorizar os riscos que precisarão de ação imediata. A Tabela 21 ilustra a Análise Qualitativa dos Riscos do Projeto.

Tabela 21 - Análise Qualitativa dos Riscos

Análise de Riscos											
Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do Risco									
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do risco		
		Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa
1	Normas	0,1	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3	0,09			
2	Informações	0,1	0,3	0,1	0,7	0,7	0,3	0,21			
3	Prazos	0,3	0,9	0,1	0,1	0,9	0,7	0,63			
4	Resistência	0,1	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,25			
5	Diagnóstico	0,1	0,3	0,1	0,7	0,7	0,5	0,35			
6	Planejamento	0,1	0,5	0,5	0,1	0,5	0,3	0,15			
7	Comunicação	0,1	0,3	0,1	0,7	0,7	0,7	0,49			
Soma								2,17			
Risco Geral								31,00%			

Fonte: Elaborado pela autora

10.4 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

Identificados os riscos e mensurados através da análise qualitativa, a Tabela 22 apresenta a Análise Quantitativa dos Riscos do projeto, ou seja, a avaliação numérica de quanto estes riscos custariam para a organização.

Tabela 22 - Análise Quantitativa dos Riscos

Identificação dos Riscos		Probabilidade	Análise Quantitativa	
Risco	Descrição do risco		Impacto Financeiro	Valor monetário esperado
1	Normas	0,3	R\$ 2.500,00	R\$ 750,00
2	Informações	0,3	R\$ 401,00	R\$ 120,30
3	Prazos	0,7	R\$ 1.114,85	R\$ 780,40
4	Resistência	0,5	R\$ 200,00	R\$ 100,00
5	Diagnóstico	0,5	R\$ 1.572,00	R\$ 786,00
6	Planejamento	0,3	R\$ 401,00	R\$ 120,30
7	Comunicação	0,7	R\$ 200,00	R\$ 140,00
Valor monetário esperado global				R\$ 2.797,00

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme já especificado do Plano de Gerenciamento de Custos, os custos de contingência, só serão utilizados caso os riscos aconteçam, este valor corresponde à R\$2.797,00, ou seja, 13,35% do total do projeto. O valor foi encontrado através da análise qualitativa, onde foram identificados os impactos e probabilidades de ocorrência de cada risco. A partir daí, foi possível identificar quanto cada risco impactaria financeiramente no projeto. O Patrocinador será o responsável pela aprovação da utilização dessa reserva, através da avaliação do formulário para Alteração do Projeto.

10.5 PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

A partir da análise qualitativa, bem como a análise quantitativa dos riscos do projeto, é possível traçar o Plano de Respostas aos Riscos e mapear as respostas aos mesmos, onde são desenvolvidas ações para reduzir as ameaças ao projeto, como também melhorar pontos que podem ser encarados como oportunidades.

Através da Análise Quantitativa foi possível identificar o quanto cada risco impactaria financeiramente no projeto da empresa, são R\$2.797,00, que correspondem à 13,35% do valor total do projeto, que será previsto como reserva de contingência, caso a situação venha a ocorrer.

Além de propor soluções, são designados responsáveis para as respostas à cada risco, assegurando que os riscos identificados serão endereçados. A Tabela 23, a seguir apresenta o Plano de Respostas aos Riscos identificados.

Tabela 23 - Plano de Respostas aos Riscos

Risco	Descrição do risco	Prioridade do Risco	Estratégia	Ação	Responsável
1	Normas	Baixa	Aceitar	Consultar o Guia PMBOK a cada etapa a ser realizada, de modo que a nova metodologia obedeça às diretrizes ali determinadas. Também consultar as normas estabelecidas na norma ISO 9001:2008, interpretá-las em conjunto com a Coordenadora de Qualidade e quando houver alteração para a norma de 2015, alterar o necessário.	Gerente do Projeto
2	Informações	Média	Mitigar	Solicitar aos "entrevistados" que contem como as atividades realmente funcionam, e deixar claro que os depoimentos servirão para melhorar o processo.	Gerente do Projeto
3	Prazos	Alta	Evitar	Sempre que possível comentar com os envolvidos a respeito dos prazos para cada etapa, e em como a mesma irá	Gerente do Projeto

				impactar no processo caso não ocorra conforme planejado.	
4	Resistência	Média	Mitigar	Explicar aos envolvidos os benefícios que a adesão aos novos métodos trará à organização, e em como cada um poderá colaborar para que isso aconteça.	Gerente do Projeto
5	Diagnóstico	Alta	Evitar	Ao analisar como os processos acontecem atualmente e comparar com a nova metodologia, realizar as revisões adequadas e sempre que surgirem dúvidas, questionar novamente à fonte que forneceu tal informação, de modo a não existirem dúvidas no processo. Solicitar auxílio do Gerente de Planejamento para revisão do processo de diagnóstico.	Gerente do Projeto
6	Planejamento	Média	Mitigar	Revisar em conjunto com o Gerente de Planejamento e	Gerente do Projeto

				Diretor de Planejamento a estruturação para o Escritório de Projetos, após, realizar reunião com os envolvidos para análise do processo e revisar a proposta para o Escritório.	
7	Comunicação	Alta	Evitar	Buscar a aceitação dos recursos envolvidos, tentando dessa forma fazer com que os mesmos disseminem entre suas equipes as melhorias a serem conquistadas com a adesão ao Escritório de Projetos, e em como trabalhar de forma estruturada pode beneficiar a todos.	Gerente do Projeto

Fonte: Elaborado pela autora

11 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

11.1 ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO

Como se tratam de estudos e mapeamento de tarefas, práticas e setores, entende-se que a estrutura de suprimentos é algo bastante simples, e que de certa forma será pouco utilizada (para este projeto em específico), desse modo, como a organização já possui um departamento responsável pelas contratações e compras, para o projeto em questão a estrutura atual será a utilizada, sendo esta centralizada. Além disso, a estrutura será a funcional, visto que esta ocorre através da divisão das tarefas por especialização, sendo o departamento de compras o responsável. O Plano de Gerenciamento de Aquisições é de responsabilidade do Gerente de Projetos, que contará principalmente com o auxílio do Gerente de Compras e sua experiência.

Atualmente o setor conta com 3 funcionários, onde, o Gerente de Compras é responsável pela aquisição de insumos, e os demais ficam com serviços terceirizados e despesas em geral. O departamento de compras estará disponível em tempo integral às necessidades advindas. Como o objetivo é desenvolver uma metodologia e estruturar o departamento de modo que todos os projetos subsequentes utilizem o mesmo padrão, a ideia é manter o modelo aqui descrito, ou seja, um departamento centralizado, funcional e que poderá atender às solicitações em tempo integral, conforme a demanda, e claro, não deixando de executar as outras tarefas que fazem parte de seu portfólio de atividades.

11.2 ANÁLISE FAZER OU COMPRAR

A estruturação e implantação do Escritório de Projetos serão realizados internamente, não havendo a necessidade de contratação de consultoria.

Tanto o mapeamento das funções já desenvolvidas, a elaboração de novas metodologias e a avaliação destes novos métodos serão desenvolvidos por colaboradores da organização, sob responsabilidade do Gerente de Projetos que irá aproveitar os conhecimentos adquiridos no curso de Gestão de Projetos e irá colocá-los em prática, de modo a melhorar o processo da organização.

O que poderá ser adquirido futuramente, e que, dependerá da avaliação dos orçamentos que deverão ser realizados pela equipe de Compras, e da autorização da Direção para aquisição, será a licença de um software para controle de projetos, objetivando facilitar a execução dos mesmos.

11.3 MAPA DE AQUISIÇÕES

O Mapa de Aquisições está detalhado na Tabela 24 a seguir.

Tabela 24 - Mapa de Aquisições

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
1	Project Standard 2016	Contrato de Preço Fixo	Qualidade	R\$2.999,00	-	Microsoft

Fonte: Elaborado pela autora

11.4 DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

O único contrato que será negociado entre as partes (contratante x contratado), diz respeito à licença de software para o controle do cronograma dos projetos, seus prazos, preços e responsáveis. Através da aprovação do orçamento a ser realizado pela equipe de compras, o contrato será por preço fixo, como é oferecido atualmente pela Microsoft.

O que acabou levando à escolha do produto foi a facilidade em operar a ferramenta, o preço em que a mesma está disponível no mercado e a aceitação dos envolvidos em operá-la.

12 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Através do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas, são identificadas as partes interessadas e seus interesses no desenvolvimento do Projeto, possibilitando ao Gerente de Projetos que será responsável pelo Plano, desenvolver estratégias para quebrar a resistência das partes interessadas e garantir a adesão à nova ideia.

Na Tabela 25 estão identificadas as partes interessadas do projeto, como também as atribuições e responsabilidades de cada envolvido, enquanto suas expectativas estão destacadas na Tabela 26.

Tabela 25 - Partes Interessadas

Função	Atribuições e responsabilidades
Gerente do Projeto	Responsável pelo diagnóstico sobre Gestão de Projetos na empresa, pela arquitetura do Escritório de Projetos, pela criação das normas de funcionamento do novo setor, pelo acompanhamento de todos os projetos de modo a garantir a nova prática, pelos resultados do departamento de Projetos.
Diretor de Planejamento (Patrocinador)	Autoridade que irá validar ou não as propostas pensadas. A aprovação da execução de cada etapa, como também das novas metodologias a serem aplicadas deverão ter aval do Diretor. Também responsável pela liberação de recursos financeiros (caso aplicável), para o andamento do projeto.
Gerente de PCP	Será consultado na execução de determinadas etapas, de modo a auxiliar no planejamento das mesmas.
Gerente de Compras	Responsável pelas compras e contratações dos serviços a serem realizados após a definição da metodologia a ser adotada para a GP. Será consultado no momento da elaboração da arquitetura do setor, expondo a realidade de contato com fornecedores, terceiros e o processo de aquisição.
Enólogo	Será consultado na execução de determinadas etapas, de modo a auxiliar no planejamento das mesmas.
Coordenadora da Qualidade	Responsável por auxiliar no alinhamento da nova metodologia respeitando as normas da ISO 9001:2008, auxiliando também na criação de indicadores de desempenho para mensurar o andamento do departamento e dos projetos.
Gerente de P&D	Acompanhará todo o processo para que a nova metodologia se aplique ao departamento de produtos.

Gerente de RH	Será consultado na execução de determinadas etapas, de modo a auxiliar no planejamento das mesmas.
Gerente de Planejamento	Será consultado na execução de determinadas etapas, de modo a auxiliar no planejamento das mesmas.

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 26 - Partes Interessadas e Expectativas

Parte Interessada	Expectativas
Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria no gerenciamento e controle dos projetos; • Padronização dos documentos; • Centralização das informações; • Entrega dos projetos respeitando o planejado.
Diretor de Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização das informações; • Melhoria no gerenciamento e controle dos projetos, buscando maior competitividade perante o mercado; • Maior acompanhamento quanto aos recursos alocados em cada projeto.
Gerente de PCP	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização das informações; • Melhor acompanhamento quanto à programação de produção.
Gerente de Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização das informações; • Melhor acompanhamento quanto à contratação de serviços e compras realizadas para execução de projetos.
Enólogo	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização das informações; • Melhor acompanhamento quanto à programação de produção.
Coordenadora da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização dos documentos; • Centralização das informações; • Melhor acompanhamento quanto à compra de insumos e prazos para análises qualitativas à serem realizadas.
Gerente de P&D	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria no gerenciamento e controle dos projetos; • Padronização dos documentos; • Centralização das informações; • Entrega dos projetos respeitando o planejado.
Gerente de RH	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização das informações; • Melhor acompanhamento quanto aos recursos alocados nos projetos.

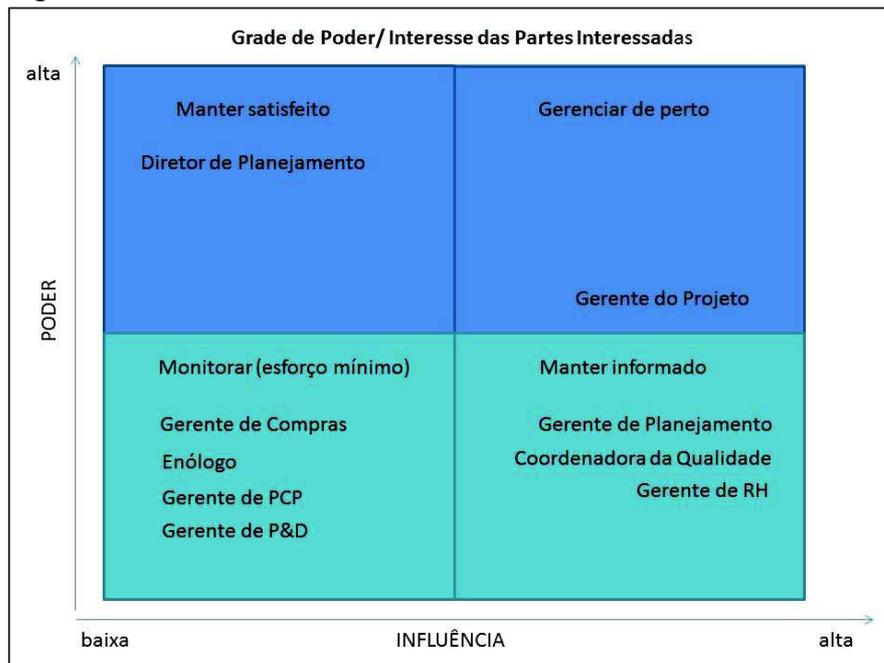
Gerente de Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização das informações; • Entrega dos projetos respeitando o planejado; • Cumprimento do Planejamento Estratégico da empresa.
-------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora

12.1 IDENTIFICAÇÃO DOS REQUISITOS E ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

A Figura 7 ilustra o grau de poder das partes interessadas envolvidas na execução do projeto. A partir desta avaliação é possível identificar o impacto ou apoio potencial de cada parte, para então se tomar as medidas necessárias, estabelecendo um canal de diálogo entre as partes.

Figura 7 - Grade de Poder/Interesse das Partes Interessadas



Fonte: Elaborado pela autora

A partir da avaliação do grau de interesse das partes, a Tabela 27 identifica quais as estratégias de comunicação para cada parte e a frequência que a informação deverá ser passada. O objetivo é deixar todas as partes interessadas à par do projeto, e principalmente atender suas expectativas da melhor maneira possível.

Tabela 27 - Requisitos e Estratégias de Comunicação

Parte Interessada	Requisitos de Informação	Estratégia, abordagem ou método	Frequência
Gerente do Projeto	Todo o projeto	Será responsável por todo o projeto, irá disseminar as informações sobre o mesmo	
Diretor de Planejamento (Patrocinador)	Andamento do projeto e estruturação do Escritório de Projetos, de modo a poder opinar e trazer ideias, autorizando os métodos pensados	Reunião semanal, apresentando os resultados obtidos	Semanal
Gerente de PCP	Estruturação do Escritório	Informado por e-mail dos novos métodos a serem aplicados, e através das reuniões quinzenais de acompanhamento	Quinzenal
Gerente de Compras	Informação de como será o passo a passo (etapas) para se iniciar um novo projeto, e quais pontos deverá respeitar na contratação ou compras de insumos para novos projetos	Informado por e-mail dos novos métodos a serem aplicados, e através das reuniões quinzenais de acompanhamento	Quinzenal
Enólogo	Estruturação do Escritório	Informado por e-mail dos novos métodos a serem aplicados, e através das reuniões quinzenais de acompanhamento	Quinzenal
Coordenadora da Qualidade	Como departamento será estruturado, podendo auxiliar na	Informado por e-mail dos novos métodos a serem aplicados, e	Quinzenal

	criação de indicadores de desempenho do setor, como também, para que os novos documentos atendam as normas da ISO 9001:2008	através das reuniões quinzenais de acompanhamento	
Gerente de P&D	Estruturação do Escritório e novos métodos a serem utilizados	Informado por e-mail dos novos métodos a serem aplicados, e através das reuniões quinzenais de acompanhamento	Quinzenal
Gerente de RH	Estruturação do Escritório	Informado por e-mail dos novos métodos a serem aplicados, e através das reuniões quinzenais de acompanhamento	Quinzenal
Gerente de Planejamento	Andamento do projeto e estruturação do Escritório de Projetos, de modo a poder opinar e trazer ideias	Reunião semanal, apresentando os resultados obtidos	Semanal

Fonte: Elaborado pela autora

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do desenvolvimento deste projeto, será possível apresentar à organização um modelo de Escritório de Projetos adaptado à realidade da empresa. O presente projeto levou em consideração os conteúdos vistos no curso de Gerenciamento de Projetos, bem como as práticas destacadas no Guia PMBOK. Espera-se que haja a execução e, portanto, a adesão às metodologias propostas, possibilitando dessa forma à Vinícola, melhora em seus processos de Gerenciamento de Projetos.

14 ANEXOS

14.1 ANEXO A – FORMULÁRIO PARA ALTERAÇÃO DO PROJETO

(Nome da Empresa)	(Identificação do Documento)
(Nome do Documento)	(Revisão)
	(Aprovação)

(Objetivo do documento)	
(Responsável)	

(Data da Solicitação)	
(Descrição detalhada da solicitação)	
(Custo da solicitação)	
(Principais alterações e impactos no projeto)	
(Responsável pela solicitação)	
(Parecer do gerente de projeto)	
(Autorização do Patrocinador)	

REFERÊNCIAS

GONÇALVES, José Artur Teixeira. **Objetivos Gerais e Específicos**, 2008. Disponível em: <http://metodologiadapesquisa.blogspot.com.br/2008/11/objetivos-gerais-e-especificos.html>_acesso em 26 de dezembro de 2015.

Coletar os requisitos, 2011. Disponível em: <http://pm2all.blogspot.com.br/2011/09/pmbok-51-coletar-os-requisitos.html>, acesso em 16 de janeiro de 2016.

BARBI, Fernando. **Análise dos Stakeholders**, 2010. Disponível em: <http://www.gestaodeprojeto.info/analise-dos-stakeholders>, acesso em 20 de fevereiro de 2016.

VARGAS, Ricardo. **Estabelecendo um escritório de projetos**. Disponível em: www.ricardo-vargas.com.br, acesso em 01 de março de 2016.

Escritório de Projetos. Disponível em: www.escriptoriodeprojetos.com.br.