

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

GUILHERME PAGNO

PLANO DE PROJETO:
Projeto de Melhoria nos Processos de Compra, Armazenagem e Venda na
Auto Peças Pagno

Porto Alegre

2015

GUILHERME PAGNO

PROJETO DE MELHORIA NOS PROCESSOS DE COMPRA,
ARMAZENAGEM E VENDA NA AUTO PEÇAS PAGNO

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

Orientador: Prof. Ms. Ivan Brasil Galvão dos Santos

Porto Alegre

2015

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar o plano do projeto de melhoria nos processos de aquisições, controle de estoque e vendas de peças de reposição na loja de comércio Auto Peças Pagno, localizada na cidade de Vacaria, no Rio Grande do Sul. A partir das necessidades demonstradas pelos sócios da empresa, este plano de projeto contempla as premissas das boas práticas de gerenciamento expostas pelo Guia PMBOK, abordando os seguintes planos: custos, escopo, tempo, qualidade, aquisições, recursos, comunicações, integração e riscos.

Palavras-chave: Plano de projeto. Melhoria nos processos. Escopo. Tempo. Aquisições.

ABSTRACT

This paper aims to present the improvement project plan in the acquisitions, inventory control and sales processes of spare parts in commerce store Auto Peças Pagno, located in Vacaria, in the state of Rio Grande do Sul. Based on the requirements demonstrated by the company's partners, this project plan presents the assumptions of good practices of PMBOK Guide, approaching the management of the following plans: costs, scope, time, quality, acquisitions, resources, communications, integration and risks.

Keywords: Project plan. Improvement. Scope. Time. Acquisitions.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Frota de Veículos na cidade de Vacaria, RS.....	11
Tabela 2 – Dicionário da EAP.....	20
Tabela 3 – Critérios de Aceitação das Entregas.....	23
Tabela 4 – Entregáveis do Projeto.....	25
Tabela 5 – Estimativas de duração e custo das atividades.....	25
Tabela 6 – Millestones do Projeto.....	28
Tabela 7 – Cronograma do Projeto.....	29
Tabela 8 – Estimativas de Custo Por Recurso.....	33
Tabela 9 – Estimativas de Custo Por Tarefa.....	35
Tabela 10 – Controle do Desempenho de Custos do Projeto.....	38
Tabela 11 – Controle do Desempenho do Projeto.....	42
Tabela 12 – Controle do Desempenho dos Produtos.....	43
Tabela 13 – Função dos Recursos do Projeto.....	46
Tabela 14 – Contatos da Equipe.....	48
Tabela 15 – Matriz de Responsabilidades.....	48
Tabela 16 – Informações Gerais de Comunicação.....	53
Tabela 17 – Identificação de Partes Interessadas.....	54
Tabela 18 – Priorização das Partes Interessadas.....	55
Tabela 19 – Abordagem dos Stakeholders.....	56
Tabela 20 – Necessidade de Informações e Estratégias por Stakeholder.....	57
Tabela 21 – Ferramentas de Comunicação.....	58
Tabela 22 – Matriz de Funções e Responsabilidades.....	63
Tabela 23 – Escala Avaliação do Impacto dos Riscos.....	63
Tabela 24 – Identificação dos Riscos do Projeto.....	65
Tabela 25 – Análise Qualitativa dos Riscos.....	66
Tabela 26 – Análise Quantitativa dos Riscos.....	67
Tabela 27 – Plano de Resposta dos Riscos.....	68
Tabela 28 – Mapa de Aquisições.....	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	19
Figura 2 – EAP de Custos do Projeto.....	38
Figura 3 – Organograma do Projeto.....	47
Figura 4 – Matriz de Influência dos Stakeholders.....	55
Figura 5 – Matriz de Vulnerabilidade dos Riscos.....	64
Figura 6 – Estrutura Analítica de Riscos (EAR).....	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

GP – Gerente do Projeto

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

TAP – Termo de Abertura do Projeto

APP – Auto Peças Pagno Ltda

EDT – Estrutura de Desdobramento do Trabalho

RH – Recursos Humanos

ERP – *Enterprise Resource Planning*, em português, Sistema Integrado de Gestão Empresarial

EAR – Estrutura Analítica dos Riscos

VME – Valor Monetário Esperado

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. OBJETIVO.....	12
2.1. Objetivo Geral.....	12
2.2. Objetivos Específicos	12
3. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	13
3.1. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO	13
3.1.1. Título do Projeto	13
3.1.2. Patrocinador	13
3.1.3. Justificativa	13
3.1.4. Gerente do Projeto	13
3.1.5. Descrição dos Produtos do Projeto.....	14
3.1.6. Cronograma Básico do Projeto	14
3.1.7. Orçamento Resumido.....	14
3.1.8. Restrições / Premissas	15
3.1.9. Partes Interessadas.....	15
3.2. CONTROLE DE MUDANÇAS	15
4. GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	16
4.1. DECLARAÇÃO DE ESCOPO.....	16
4.1.1. Descrição do Projeto	16
4.1.2. Objetivo do Projeto	17
4.1.3. Justificativa do Projeto.....	17
4.1.4. Produto do Projeto.....	17
4.1.5. Equipe do Projeto	17
4.1.6. Restrições	18
4.1.7. Premissas.....	18
4.1.8. Estrutura Analítica do Projeto	19
4.1.8.1. Dicionário da EAP	20
4.1.9. Critérios de Aceitação.....	23
4.1.10. Fatores de Sucesso do Projeto.....	24
4.1.11. Riscos Iniciais do Projeto.....	24
4.1.12. Entregas do Projeto	24
4.1.13. Estimativas de Tempo e Custo	25
5. GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	26
5.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	26
5.1.1. Descrição dos Processos de Gerenciamento de Tempo.....	26
5.1.2. Sistema de Controle de Mudanças de Prazo	27

5.1.3.	Frequência de Avaliações de Prazos.....	27
5.1.4.	Administração do Plano de Gerenciamento de Tempo	27
5.1.5.	Datas Alvos (<i>Millestones</i>)	28
5.1.6.	Cronograma	29
6.	GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	32
6.1.	PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	32
6.1.1.	Descrição dos Processos de Gerenciamento de Custos.....	32
6.1.2.	Estimativa de Custos	32
6.1.3.	Orçamento.....	37
6.1.4.	Controle de Custos	38
6.1.5.	Mudança dos Custos do Projeto	39
6.1.6.	Reservas de Custos	39
6.1.7.	Frequência de Avaliação do Plano de Custos.....	40
7.	GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	40
7.1.	PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	40
7.1.1.	Política de Qualidade.....	40
7.1.2.	Fatores Ambientais.....	41
7.1.3.	Metricas da Qualidade.....	41
7.1.3.1.	Desempenho do Projeto	42
7.1.5.	Controle da Qualidade.....	45
7.1.6.	Garantia da Qualidade.....	45
8.	GERENCIAMENTO DOS RECURSOS	46
8.1.	PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS.....	46
8.1.1.	Equipe do Projeto	46
8.1.2.	Organograma do Projeto	47
8.1.3.	Diretório da Equipe do Projeto (<i>Team Directory</i>)	47
8.1.4.	Matriz de Responsabilidades	48
8.1.5.	Novos Recursos, Realocação e Substituição de Membros da Equipe ...	49
8.1.6.	Treinamento	49
8.1.7.	Avaliação de Resultados da Equipe do Projeto	50
8.1.7.1.	Frequência de Avaliação dos Resultados da Equipe	51
8.1.8.	Alocação Financeira para o Gerenciamento de RH	51
8.1.9.	Administração do Plano de Gerenciamento de RH.....	51
8.1.10.	Responsável pelo Plano	52
9.	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	53
9.1.	PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	53
9.1.1.	Partes Interessadas.....	53

9.1.1.1.	Influência das Partes Interessadas.....	54
9.1.1.2.	Requisitos e Expectativas.....	55
9.1.2.	Estratégias de Comunicação.....	56
9.1.2.1.	Identificação dos Requisitos de Comunicação.....	56
9.1.2.2.	Ferramentas de Comunicação.....	58
9.1.2.3.	Modelos de Documentos.....	58
9.1.2.4.	Eventos de Comunicação.....	59
9.1.3.	Responsável pelo Plano de Gerenciamento de Comunicação.....	62
10.	GERENCIAMENTO DOS RISCOS.....	62
10.1.	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	62
10.1.1.	Metodologia de Gerenciamento.....	62
10.1.2.	Identificação dos Riscos.....	65
10.1.3.	Análise Qualitativa dos Riscos.....	66
10.1.4.	Análise Quantitativa dos Riscos.....	67
10.1.5.	Plano de Resposta aos Riscos.....	68
11.	GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS.....	70
11.1.	PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	70
11.1.1.	Estrutura de Suprimentos do Projeto.....	70
11.1.2.	Análise do Fazer ou Comprar.....	70
11.1.3.	Gerenciamento e Tipos de Contrato.....	71
11.1.4.	Detalhamento dos Critérios de Seleção.....	72
11.1.4.1.	Manutenção e Atualização do Sistema ERP, Chamadas de TI.....	72
11.1.4.2.	Desenvolvimento do <i>Site</i> , <i>Marketing</i> Visual e Manutenção.....	73
11.1.4.3.	Consultoria de Negócios.....	74
11.1.4.4.	Contratos de Exclusividade com Fornecedores.....	74
11.1.4.5.	Consultora do Projeto.....	74
11.1.6.	Encerramento dos Contratos.....	76
12.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
13.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78
14.	ANEXOS.....	79

1. INTRODUÇÃO

A Auto Peças Pagno, localizada na cidade de Vacaria, no estado do Rio Grande do Sul, completa em 2015 trinta e cinco anos de atividade, a empresa sempre buscou atualizar os seus serviços prestados, com colaboradores treinados e qualificados, para atenderem os mais rigorosos padrões de exigência dos cada vez mais informados clientes do setor automotivo. Desde sua fundação no ano de 1980 a Auto Peças Pagno fornece a região dos Campos de Cima da Serra um estoque de peças de reposição para veículos leves e *pick-ups* médias, atendendo com uma completa linha de peças para freios, suspensão, motores e demais itens das montadoras nacionais e importadas.

Uma empresa familiar, que herdou os valores da tradicional colônia italiana, com muito trabalho e esforço, sempre honrou e respeitou os clientes, amigos, parceiros, colaboradores e demais envolvidos nesses 35 anos de história. Porém, ao longo desse período o mundo passou por mudanças, as tecnologias surgiram e tudo foi atualizado, com esse pensamento a busca da melhoria contínua sempre esteve presente nos proprietários da Auto Peças Pagno.

Com o crescente aumento das vendas de veículos devido aos incentivos fiscais do governo nos últimos anos, e de acordo com as pesquisas disponibilizadas pelo IBGE, o município de Vacaria praticamente dobrou sua frota de veículos que a Auto Peças Pagno atende (entre automóveis, caminhonetes e camionetas), em 2005 o somatório dessas categorias representava 13468 veículos, já no ano de 2014 esse número chegou aos 27047, conforme indicado pelo site do IBGE e demonstrados abaixo.

Tabela 1 – Frota de Veículos na cidade de Vacaria, RS

Tipo de Veículo	Ano de 2005	Ano de 2014	Aumento
Automóvel	12355	22079	78,7%
Caminhonete	1113	3694	231,9%
Camioneta	-	1274	-
Total	13468	27047	100,8%

Fonte: Ministério das Cidades, Departamento Nacional de Trânsito - DENATRAN - 2005; Rio de Janeiro: IBGE, 2006.

Ministério das Cidades, Departamento Nacional de Trânsito - DENATRAN – 2014

Com esses dados, a perspectiva é de um futuro promissor para o ramo de autopeças de reposição. Visando esse mercado futuro, a empresa buscou aperfeiçoar os seus processos de aquisições de mercadorias, bem como o controle do armazenamento das peças e ainda a venda ao cliente, assim encerrando-se o ciclo das peças de reposição desde o fornecedor até o cliente.

A tecnologia existente para o controle gerencial de pequenos negócios possibilita aos gestores uma visão assertiva da atual situação de seus estoques, podendo controlar mesmo a distância as suas aquisições (banco de dados em nuvem), bem como as novas opções de contrato com clientes via internet, o que possibilita a identificação de novos mercados à serem explorados pela Auto Peças Pagno.

Este projeto visa atender esse anseio de novas tecnologias dos sócios proprietários, atualizando e melhorando os processos de compra, armazenamento e venda de peças de reposição. Todo esse processo para satisfazer cada vez mais os clientes da empresa, que possuem a necessidade de atendimento qualificado, honesto e rápido.

2. OBJETIVO

2.1. OBJETIVO GERAL

Propor um projeto de melhoria nos processos de compra, armazenamento, controle de estoque e vendas direta de peças de reposição de veículos na Auto Peças Pagno. Este projeto visa atualizar os atuais sistemas da empresa para que a mesma atinja o patamar de líder em seu mercado de atuação em sua microrregião.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar a atual situação dos processos de compra, armazenagem, controle de estoque e também como ocorre os processos de venda da empresa antes do início do projeto.
- Desenvolver um projeto de melhoria, buscando desenvolver metodologias de controle de estoque, melhorando o sistema de aquisições de mercadorias e ajustando o processo de venda ao cliente.

- Acompanhar o crescimento junto do *sponsor* até o alcance do objetivo.

3. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

3.1. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

3.1.1. TÍTULO DO PROJETO

Projeto de Melhoria nos Processos de Compra, Armazenagem e Venda na Auto Peças Pagno.

3.1.2. PATROCINADOR

Este projeto possui como patrocinadores os sócios proprietários da loja de comércio Auto Peças Pagno Ltda, e tem em seu sócio fundador e majoritário Naclides José Pagno a figura de principal *sponsor*.

3.1.3. JUSTIFICATIVA

A empresa Auto Peças Pagno, fundada em 1980 na cidade de Vacaria no Rio Grande do Sul, teve seu maior crescimento em seus anos iniciais e na década de 1990, tornando-se uma líder em seu segmento, porém com o surgimento de novas tecnologias automotivas, bem como novos meios de gestão de negócios nos anos 2000, a empresa perdeu seu espaço no mercado de autopeças na cidade.

Devido a atual situação da perda deste mercado, e com a visão de futuro, onde os veículos vendidos após o incentivo fiscal do governo irão necessitar de manutenção, a empresa busca realizar um projeto de melhoria em seus processos que envolvem o seu principal ativo, que são as peças de reposição.

Portanto, o projeto surge para modificar os atuais modelos processuais de aquisições de peças, do armazenamento e controle de estoque e também das vendas aos clientes, para que, com isto, consiga-se diagnosticar possíveis melhorias que possibilitem a empresa a alavancar os seus negócios e para que a mesma atinja novamente o patamar de líder em seu segmento de mercado.

3.1.4. GERENTE DO PROJETO

Nomeado o Sr. Guilherme Pagno, que possui a responsabilidade de realizar o diagnóstico dos atuais modelos de gestão dos processos e de apresentar o projeto de melhoria nos processos de compra, armazenamento e venda de peças de reposição para automóveis. Ainda possui a encargo de planejar e controlar o projeto, e também definir o escopo e seu controle de alterações, gerir e controlar os prazos, custos e recursos do projeto.

3.1.5. DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS DO PROJETO

Diagnóstico dos atuais processos organizacionais, realizado a partir de reuniões com os patrocinadores, da análise dos dados obtidos ao longo do período de exploração.

O plano de projeto visa abranger os principais processos de planejamento e controle para a melhoria dos processos de aquisição de peças de reposição, o posterior armazenamento e controle de estoque, e também os processos de vendas aos clientes finais.

3.1.6. CRONOGRAMA BÁSICO DO PROJETO

O início do projeto se dará a partir da reunião de *kick-off* com os patrocinadores e o gerente do projeto em 21 de agosto de 2015.

A fase exploratória, juntamente com o diagnóstico dos atuais modelos processuais ocorrerá até o final do mês de outubro de 2015.

O plano de projeto deve ser entregue e apresentado aos patrocinadores, e concluído até a data de 2 de novembro de 2015.

As ações de melhoria dos processos ocorreram ao longo do ano de 2016, com previsão de termino até o final do mês de agosto.

O acompanhamento do gerente de projeto junto ao patrocinador ocorrerá pelo período de mais um ano em relação a data de finalização das melhorias processuais.

3.1.7. ORÇAMENTO RESUMIDO

Os recursos a serem investidos em melhorias nos processos de aquisições, armazenamento, controle de estoque e venda de peças de reposição, juntamente da contratação de recursos humanos, serviços

terceirizados representam 85% do orçamento, ou seja R\$ 55.250,00 disponibilizado pelo *sponsor*, que é no valor total de R\$ 65.000,00 para este projeto.

Para a aquisição de novas ferramentas de trabalho, tais como sistemas ERP que se adequem as necessidades da empresa, treinamento de colaboradores, serviços especializados e demais fatores envolvidos nos processos à serem melhorados na empresa é de R\$ 9.750,00, que representa os demais 15% do orçamento total disponibilizado.

Os contratos de aquisições com novos fornecedores, novas parcerias entre empresa e clientes, e os recursos disponibilizados para a compra e atualização de estoques não estão compreendidos no orçamento básico do projeto.

3.1.8. RESTRIÇÕES / PREMISSAS

- As atividades que envolvem a fase exploratória devem engajar o gerente do projeto junto dos patrocinadores.
- O orçamento para investimentos não pode ultrapassar o valor estipulado no item 3.1.7 desse termo de abertura.
- Todas as melhorias nos processos de compra, armazenamento e venda devem ser discutidas e aprovadas pelo patrocinador máster.
- Os possíveis contratos de parcerias entre fornecedores e empresa devem ser acordados e assinados por todas as partes envolvidas.
- Poderão ser contratados serviços especializados para a realização de etapas do projeto.

3.1.9. PARTES INTERESSADAS

- Patrocinadores / Sócios da Auto Peças Pagno
- Gerente de projeto
- Fornecedores
- Clientes
- Funcionários colaboradores da Auto Peças Pagno

3.2. CONTROLE DE MUDANÇAS

Todas e quaisquer alterações necessárias ocorridas após a aprovação Plano de Projeto oficial deve passar pelos seguintes passos:

A primeira etapa é a comunicação da mudança via e-mail, o mesmo convocando uma reunião entre Gerente de Projeto, patrocinadores e o envolvido diretamente na alteração.

Caso na reunião seja afirmada a necessidade de mudança, o gerente do projeto deve realizar o levantamento das influencias da mesma no andamento do projeto, prevendo os impactos que a alteração irá afetar nos aspectos do projeto, tais como custo, prazo, escopo, qualidade, riscos, recursos e segurança. Assim que concluído o levantamento, uma nova reunião deverá ser agendada para a aprovação da mudança.

Todos os presentes na reunião deverão aprovar a mudança, seja ela, alteração, exclusão ou inclusão de algum item que não esteja presente no Plano de Projeto inicial.

Os resultados dessas reuniões deverão estar registrados em forma de Ata de Reunião, armazenado e comunicado a todos os envolvidos no projeto.

4. GERENCIAMENTO DO ESCOPO

4.1. DECLARAÇÃO DE ESCOPO

Esta declaração visa relacionar todos os dados necessários para execução do projeto de melhoria nos processos de compra, armazenamento e venda de peças de reposição na Auto Peças Pagno. Este documento tem como objetivo registrar detalhadamente o produto e as tarefas a serem executadas ao longo do projeto.

O gerente do projeto tem como base esta declaração para tomar todas as decisões quanto a prazo, custo e qualidade dos produtos entregues. E também, visa controlar as eventuais alterações que por ventura ocorram ao longo do projeto.

4.1.1. DESCRIÇÃO DO PROJETO

Plano de projeto de melhoria nos processos de compra, armazenamento, controle de estoque e venda de peças de reposição na Auto Peças Pagno.

4.1.2. OBJETIVO DO PROJETO

Propor uma melhoria nos processos de compra, armazenamento, controle de estoque e vendas de peças de reposição de veículos na Auto Peças Pagno. Este projeto visa atualizar os atuais sistemas da empresa para que a mesma atinja o patamar de líder em seu mercado de atuação em sua microrregião.

4.1.3. JUSTIFICATIVA DO PROJETO

Devido a atual situação em que a Auto Peças Pagno se encontra, com perda de mercado para os principais concorrentes na cidade, e com a perspectiva futura, onde os veículos vendidos após o incentivo fiscal do governo irão necessitar de manutenção, a empresa busca realizar um projeto de melhoria em seus processos que envolvem o seu principal ativo, que são as peças de reposição.

Portanto, o projeto surge para modificar os atuais modelos processuais de aquisições de peças, do armazenamento e controle de estoque e também das vendas aos clientes, para que, com isto, consiga-se diagnosticar possíveis melhorias que possibilitem a empresa a alavancar os seus negócios e para que a mesma atinja novamente o patamar de líder em seu segmento de mercado.

4.1.4. PRODUTO DO PROJETO

O plano de projeto visa entregar uma sólida melhoria nos principais processos de planejamento e controle nos atuais modelos de aquisição de peças de reposição para veículos leves, médios, caminhonetes e *pick-ups*, o posterior armazenamento dessas peças e controle de estoque, e por fim os processos de vendas aos clientes finais, tanto ao público geral, como as mecânicas parceiras, e o cliente interno (mecânica da Auto Peças Pagno).

4.1.5. EQUIPE DO PROJETO

Fazem parte da equipe do projeto as seguintes partes:

- Guilherme Pagno – Gerente de Projeto (Contrato de Terceirizado)
- Naclides José Pagno – Patrocinador/Cliente/Proprietário
- Matheus Pagno – Sócio da Auto Peças Pagno/Gerente Administrativo

- Alana de Lima Duarte – Consultora de Negócios (Contrato de Terceirizado)
- Vilmar Parizoto – Mecânico Chefe da Auto Peças Pagno
- Marcos Lima – Auxiliar Administrativo da Auto Peças Pagno
- Robson Santana – Almoxarife da Auto Peças Pagno

4.1.6. RESTRIÇÕES

Para a execução deste projeto o Gerente de Projeto, junto da Auto Peças Pagno, determina as seguintes restrições:

- O orçamento para investimentos não pode ultrapassar o valor estipulado no item 3.1.7 do termo de abertura do projeto.
- Caso a colaboração por parte dos sócios da empresa não ocorra conforme o acordo, o Gerente do Projeto tem liberdade de interromper temporariamente sua dedicação integral ao projeto.
- O prazo de finalização do projeto, com execução das atividades previstas, não pode ultrapassar o final do ano de 2016.
- Caso ocorram atrasos por parte do cliente/patrocinador, o prazo de acompanhamento pós implementação poderá ser descontado.

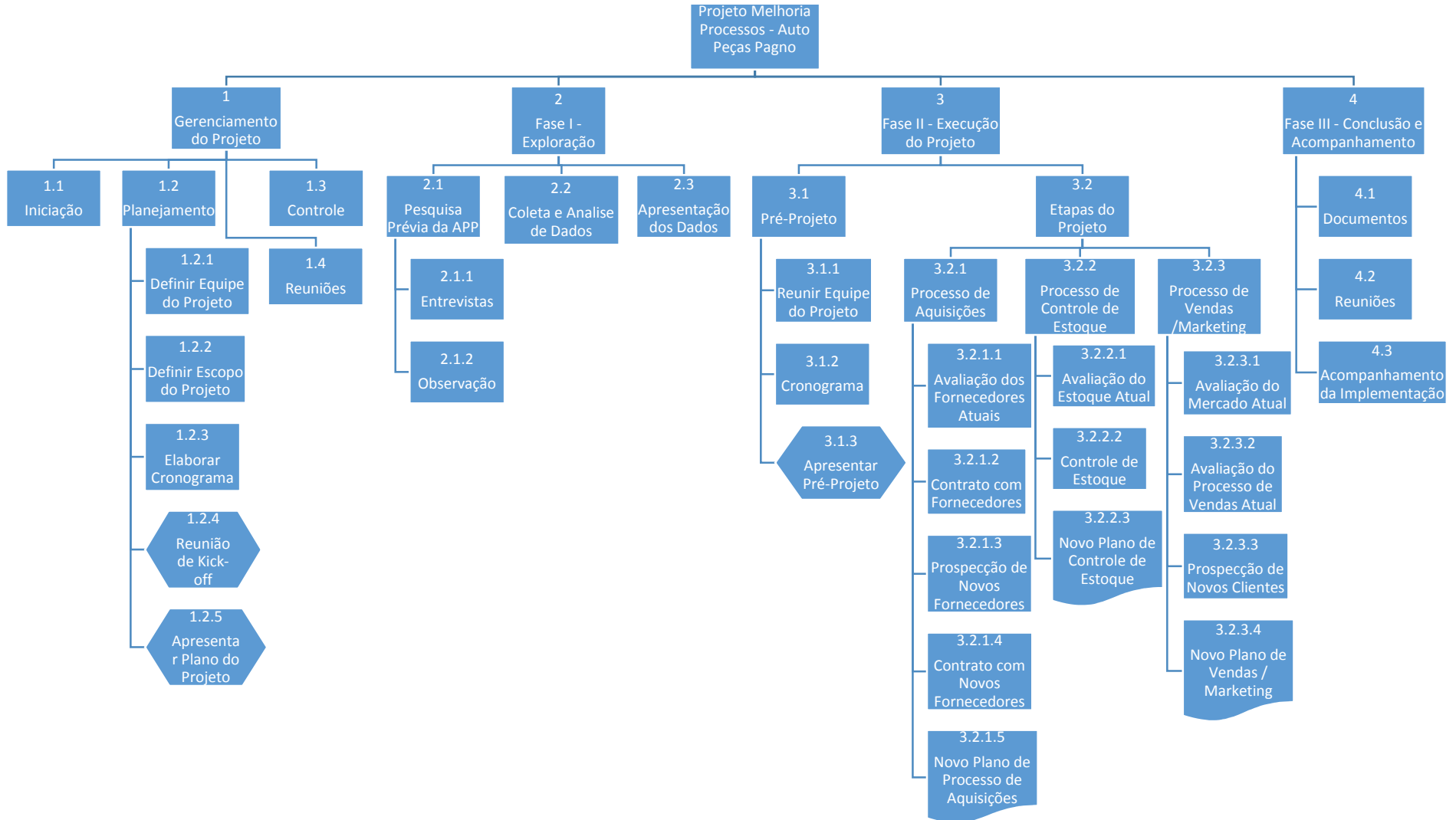
4.1.7. PREMISAS

Para a execução deste projeto o Gerente de Projeto, junto da Auto Peças Pagno, determina as seguintes premissas:

- As atividades que envolvem a fase exploratória devem engajar o gerente do projeto junto dos patrocinadores, a equipe do projeto terá alocação *full time* na execução do projeto.
- O gerente do projeto tem total autonomia sobre toda a equipe de projeto.
- Todas as melhorias nos processos de compra, armazenamento e venda devem ser discutidas e aprovadas pelo patrocinador máster.
- Os possíveis contratos de parcerias entre fornecedores e empresa devem ser acordados e assinados por todas as partes envolvidas.
- Poderão ser contratados serviços especializados para a realização de etapas do projeto.

4.1.8. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

Figura 1 - Estrutura Analítica do Projeto (EAP)



4.1.8.1. DICIONÁRIO DA EAP

Tabela 2 – Dicionário da EAP

Nome da tarefa	Especificação
Projeto Melhoria Processos - Auto Peças Pagno	
Gerenciamento do Projeto	
Iniciação	Reunião Inicial com Cliente - Reunião agendada pelo cliente para explicação das intenções do projeto.
	Reunião com Sócios - Apresentação por parte do cliente, junto com o Gerente do Projeto para passar as ideias para os demais sócios.
	Elaborar TAP - Atividade de incumbência por parte do cliente, apresentando todas as características do projeto ao Gerente do Projeto.
Planejamento	Fase em que o Gerente de projeto realiza todo o planejamento da execução do projeto
Definir Equipe do Projeto	Escolha da equipe do projeto pelo Gerente do projeto.
Elaborar Escopo do Projeto	Elaborar um documento onde reúna detalhadamente todos os dados necessários para a execução do projeto.
Elaborar Cronograma Prévio	Elaborar em Formato MS Project, o cronograma do projeto.
Reunião de Kick-off	Reunião entre sócios e Gerente do Projeto para dar início à execução do projeto.
Apresentar Plano de Projeto	Apresentar o projeto de forma interativa para todos os colaboradores da APP
Controle	Controlar o cronograma avaliando as datas previstas e as realizadas.
	Controlar os custos com o projeto, conforme o planejado.
	Controlar diariamente a qualidade dos entregáveis se estão de acordo com o especificado pelo cliente.
	Controlar as comunicações , e se todos os dados estão claros a todos.
	Controlar as atividades para que os riscos previstos não ocorram.
	Controlar as aquisições do projeto para que fiquem dentro do orçamento.
	Controlar o engajamento diário da equipe do projeto.
Reuniões	Reuniões de Acompanhamento do Projeto
FASE I - Exploração	
Pesquisa Prévia da APP	Fase de coleta de dados a respeito da atual situação da empresa
Entrevistas	Entrevistar sócios
	Entrevistar funcionários
	Entrevistar clientes
	Emitir o relatório das entrevistas
Observação	Visitar a empresa ocultamente
	Emitir relatório da visita
Coleta e Análise de Dados	Analisar todos procedimentos existentes
	Analisar as notas fiscais de entrada do último semestre
	Verificar previamente os atuais fornecedores
	Analisar as planilhas existentes de controle de estoque
	Analisar o atual Sistema ERP
	Analisar as notas fiscais emitidas no último semestre

(Continua)

Coleta e Análise de Dados (continuação)	Analisar Ordens de Serviço da mecânica com as peças compradas da loja
	Concluir as coletas de dados verificando demais itens pontuais
Apresentação dos Dados	Analisar o conteúdo obtido a partir da coleta de dados
	Avaliar os riscos da mudança do atual cenário para um totalmente novo
	Apresentar o relatório aos sócios em uma reunião
	Emitir um documento em formato de relatório de diagnóstico
FASE II - Execução do Projeto	
Pré-Projeto	Reuniões de equipe, e definições de cronograma e divulgação do projeto
Reunir Equipe do Projeto	Reunir toda a equipe para demonstrar atividades, responsabilidades e tarefas.
Cronograma	Planejar o cronograma de execução
	Apresentar o cronograma aos sócios com as datas e <i>millestones</i>
	Emitir e divulgar o cronograma
Apresentar Pré-projeto	Apresentar o pré-projeto à toda empresa, anunciando as datas e as atividades.
Etapas do Projeto	Descrição das etapas do projeto
Processo de Aquisições	Planejamento e execução das atividades de análise e novas melhorias no processo de aquisições.
Avaliação dos Fornecedores Atuais	Visitar os principais atuais fornecedores, em Caxias do Sul e Porto Alegre
	Compreender as políticas de vendas desses fornecedores e buscar a melhor forma de adquirir mercadorias.
	Compreender políticas de pagamento desses fornecedores (prazos e condições)
	Avaliar as políticas de entrega (pronta entrega, quantos dias chega em Vacaria)
	Avaliar os fornecedores existentes nos três pontos citados
	Apresentar Relatório de Avaliações para Sócios
Contratos com Fornecedores	Reunir com principais fornecedores atuais, e negociar uma melhoria nas formas de pagamento, e nos prazos de entrega. E também buscar contratos de exclusividade para a região.
	Propor um modelo de contrato aos principais fornecedores
	Aprovar os contratos com os fornecedores ajustando as necessidades.
	Aprovar os contratos com os demais sócios da APP
	Coletar as assinaturas para emitir o contrato
Prospecção de Novos Fornecedores	Buscar novos fornecedores na internet, catálogos, revistas e em visitas as principais cidades do estado
	Reunir com possíveis novos fornecedores, viajar à São Paulo se necessário
	Compreender as políticas de vendas desses fornecedores e buscar a melhor forma de adquirir mercadorias.
	Compreender políticas de pagamento desses fornecedores (prazos e condições)
	Avaliar as políticas de entrega (pronta entrega, quantos dias chega em Vacaria)
	Avaliar os fornecedores existentes nos três pontos citados
	Apresentar Relatório de Avaliações para Sócios
Contratos com Novos Fornecedores	Reunir com os possíveis novos fornecedores, negociar as formas de pagamento, os prazos de entrega e as formas de aquisição. E também buscar contratos de exclusividade para a região.
	Propor um modelo de contrato aos principais fornecedores
	Aprovar os contratos com os fornecedores ajustando as necessidades.

(Continua)

Contratos com Novos Fornecedores (continuação)	Aprovar os contratos com os demais sócios da APP
	Coletar as assinaturas para emitir o contrato
Novo Plano de Processo de Aquisições	Elaborar um documento do processo de aquisições, onde demonstre as maneiras com que a APP trabalha, os requisitos básicos dos fornecedores e como avaliar os fornecedores.
Processo de Controle de Estoque	Planejamento e execução das atividades de análise e novas melhorias no processo de controle de estoque
Avaliação do Estoque Atual	Realizar Inventário de Estoque
	Analisar necessidade real de itens em estoque, verificando o tempo de prateleira e a rotatividade dos itens
	Avaliar se serão necessárias novas compras, verificando os carros mais vendidos e os que mais necessitam de manutenção
	Realizar o fechamento do inventário de estoque
	Elaborar relatório do inventário, e um documento oficial do estoque atual
Controle de Estoque	Definir as políticas de estoque, elaborando planos para peças de baixa rotatividade, alto custo, e de fácil logística
	Avaliar o programa atual de ERP verificando se atende à demanda
	Validar o sistema ERP para as novas demandas
	Acompanhar os processos de controle ao longo de um mês
	Elaborar relatório e apresentar as novas políticas de estoque aos sócios
Novo Plano de Controle de Estoque	Elaborar um documento do processo de controle de estoque, onde demonstre as maneiras com que a APP controla o sistema, quais itens de que devem possuir estoque mínimo, quais itens que são custosos em manter no estoque, e demais fatores que auxiliam no armazenamento e no controle do estoque.
Processo de Vendas/Marketing	Planejamento e execução das atividades de análise e novas melhorias no processo de vendas e marketing
Avaliação do Mercado Atual	Realizar análise SWOT
	Analisar o cenário econômico atual, verificando a situação do setor de autopeças, as vendas de carro na cidade e as oportunidades de mercado
	Analisar o perfil do consumidor adequando as necessidades
	Analisar a concorrência
	Elaborar e apresentar um relatório de avaliações para os sócios
Avaliação do Processos de Vendas Atuais	Verificar as políticas de recebimento, evitando novos devedores
	Verificar o fluxo de caixa do último semestre
	Avaliar os principais clientes (outras mecânicas da cidade)
	Avaliar os devedores do crediário, buscando acordos para pagamento
	Avaliar o cliente interno (Mecânica da APP) quanto ao uso de peças
	Elaborar e apresentar um relatório de avaliações para sócios
Prospecção de Novos Clientes	Elaborar e atualizar o site da empresa, oferecendo atendimento de mecânico online, e realização de orçamentos via web
	Inserir a empresa em redes sociais, tais como <i>Facebook</i> e <i>LinkedIn</i> , para utilizar como plataformas de marketing
	Avaliar a necessidade do uso de outras mídias para propaganda (jornal da cidade, informativo no rádio)
	Reunir com possíveis novos parceiros (Mecânicas da Cidade), oferecendo benefícios pela prioridade.
	Apresentar novas políticas de recebimento aos clientes e parceiros

(Continua)

Prospecção de Novos Clientes (continuação)	Elaborar e apresentar um documento em forma de relatório dos resultados da prospecção de novos clientes para os sócios
Novo Plano de Vendas/Marketing	Elaborar um documento do processo de vendas e marketing, onde demonstra quais as formas de pagamento aceitáveis pelos clientes, as novas políticas do crediário, e também como manter atualizado as mídias
FASE III - Conclusão e Acompanhamento	
Documentos	Avaliar toda a documentação gerada na Fase II
	Coletar as assinaturas que por ventura ficaram pendentes
	Armazenar a documentação de projeto em diversas mídias
	Entregar o data book para o patrocinador
Reuniões	Reunir com sócios para avaliar se o projeto atendeu todas as expectativas e qual o índice de sucesso do mesmo
	Reunião de encerramento de execução, e aceite parcial dos novos processos
Acompanhamento da Implantação	Acompanhar os resultados do Processo de Compras durante 1 ano
	Acompanhar os resultados do Processo de Controle de estoque durante 1 ano
	Acompanhar os resultados do Processo de Vendas durante 1 ano
	Validar o projeto junto ao <i>sponsor</i> , verificar se há necessidades de melhorias
	Receber o aceite final

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

4.1.9. CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO

O projeto está separado por fases, dentre elas, cada entrega está vinculada com seus critérios de aceitação, que seguem na tabela a seguir:

Tabela 3 – Critérios de Aceitação das Entregas

Fase	Aceitação
Exploração	Os relatórios das análises dos documentos devem ser entregues ao patrocinador antes do início da execução do projeto. Os relatórios devem ser aprovados pelo patrocinador analisando a viabilidade e continuidade do projeto.
Execução do Projeto	Todos os procedimentos operacionais que implicam na execução dos novos processos de compra, venda e armazenamento devem ser aprovados pelo patrocinador do projeto. Os fornecedores de peças de reposição devem estar aprovados e capacitados para o fornecimento de peças para a Auto Peças Pagno.
Conclusão do Projeto	Toda documentação deve estar protocolada e normatizada conforme órgãos reguladores. Todos os colaboradores envolvidos nos processos devem estar treinados e capacitados.
Gerenciamento do Projeto	Revisão e aprovação por parte do patrocinador, de todos os documentos entregues pelo Gerente do Projeto, verificando o escopo, custo, prazo e qualidade estão dentro do acordado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

4.1.10. FATORES DE SUCESSO DO PROJETO

O projeto possui o aval dos sócios proprietários da Auto Peças Pagno, que confiam no Gerente de Projeto e o dão autonomia para liderar a equipe do projeto, com isto os fatores de sucesso estão diretamente ligados ao papel do GP no planejamento, execução e controle ao longo do projeto.

Fatores que influenciarão no projeto e que a empresa, junto do Gerente de Projeto tomam como sucesso podem ser citados, tais quais:

- Boa integração de toda a equipe do projeto.
- Entendimento do escopo e do objetivo do projeto por todas as partes interessadas.
- Entregas dentro do prazo previsto inicialmente no cronograma.
- Entregas dentro do custo e qualidade previsto inicialmente no plano de projeto.
- Resultado das melhorias visíveis em relação à padronização, aceitação por parte de colaboradores e clientes, e também em relação à redução de custo nas compras e no armazenamento de materiais.

4.1.11. RISCOS INICIAIS DO PROJETO

Ao iniciar o projeto, foram levantadas algumas questões que podem influenciar no bom andamento no início do projeto, alguns pontos destacados foram os seguintes:

- Dificuldade de encontrar os dados claros, que atrasem o andamento do processo de coleta de dados;
- O não engajamento da equipe do projeto, resultando em baixa eficiência de mão de obra;
- Erro nas estimativas iniciais de duração das atividades;
- Risco devido à crise econômica onde se encontra o país, dificultando a compra de novas peças devido ao aumento do dólar, e também pela depreciação da moeda, onde as pessoas deixam de investir em seus veículos.

4.1.12. ENTREGAS DO PROJETO

Tabela 4 – Entregáveis do Projeto

Fase	Entregas	
Exploração	Relatório das Entrevistas	
	Relatório da Visita Oculta	
	Documento dos Dados Coletados	
	Relatório de Diagnóstico	
Execução do Projeto	Processo de Aquisições	Relatório de Avaliação dos Atuais Fornecedores
		Contratos com Atuais Fornecedores
		Relatório de Avaliação de Possíveis Fornecedores
		Contratos com Novos Fornecedores
		Procedimento Processual de Aquisições
	Processo de Controle de Estoque	Relatório de Resultados do Inventário do Estoque
		Procedimento das Novas Políticas de Controle de Estoque
		Procedimento Processual de Controle de Estoque
	Processo de Vendas/ <i>Marketing</i>	Relatório de Avaliação do Mercado Atual
		Relatório de Avaliação da Situação Atual de Vendas da APP
		Relatório do Resultado da Prospecção de Novos Clientes
		Procedimento Processual de Vendas e <i>Marketing</i>
Conclusão do Projeto	Data Book	
	Ata de Reunião de Encerramento da Execução	
	Aceite Final	
Gerenciamento do Projeto	Ata de Reunião de <i>Kick-off</i>	
	Plano de Projeto	

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

4.1.13. ESTIMATIVAS DE TEMPO E CUSTO

Tabela 5 – Estimativas de duração e custo das atividades

EAP	Nome da tarefa	Duração	Custo
	Projeto Melhoria Processos - Auto Peças Pagno	R\$ 62.498,07	526 dias?
1	Gerenciamento do Projeto	R\$ 13.257,25	274,78 dias?
1.1	Iniciação	R\$ 443,25	7 dias
1.2	Planejamento	R\$ 5.814,00	83 dias

1.3	Controle	R\$ 7.000,00	-
1.4	Reuniões	R\$ 0,00	271,22 dias
2	FASE I - Exploração	R\$ 5.943,22	39 dias
2.1	Pesquisa Prévia da APP	R\$ 1.326,36	10 dias
2.1.1	Entrevistas	R\$ 626,36	10 dias
2.1.2	Observação	R\$ 700,00	1 dia
2.2	Coleta e Análise de Dados	R\$ 4.242,24	32 dias
2.3	Apresentação dos Dados	R\$ 374,63	7 dias
3	FASE II - Execução do Projeto	R\$ 32.796,85	193 dias
3.1	Pré-Projeto	R\$ 3.773,25	27 dias
3.1.1	Reunir Equipe do Projeto	R\$ 72,56	1 dia
3.1.2	Cronograma	R\$ 3.700,69	26 dias
3.1.2.1	Planejar o Cronograma de Execução	R\$ 3.628,13	25 dias
3.1.2.2	Apresentar o Cronograma aos Sócios	R\$ 72,56	1 dias
3.1.2.3	Emitir Cronograma	R\$ 0,00	0 dias
3.1.3	Apresentar Pré-projeto	R\$ 0,00	0 dias
3.2	Etapas do Projeto	R\$ 29.023,60	161 dias
3.2.1	Processo de Aquisições	R\$ 15.567,32	161 dias
3.2.1.1	Avaliação dos Fornecedores Atuais	R\$ 3.183,25	33 dias
3.2.1.2	Contratos com Fornecedores	R\$ 1.665,06	21 dias
3.2.1.3	Prospecção de Novos Fornecedores	R\$ 8.153,56	61 dias
3.2.1.4	Contratos com Novos Fornecedores	R\$ 2.565,45	41 dias
3.2.1.5	Novo Plano de Processo de Aquisições	R\$ 0,00	0 dias
3.2.2	Processo de Controle de Estoque	R\$ 4.865,40	57 dias
3.2.2.1	Avaliação do Estoque Atual	R\$ 2.554,88	40 dias
3.2.2.2	Controle de Estoque	R\$ 2.310,53	57 dias
3.2.2.3	Novo Plano de Controle de Estoque	R\$ 0,00	0 dias
3.2.3	Processo de Vendas/Marketing	R\$ 8.590,88	72 dias
3.2.3.1	Avaliação do Mercado Atual	R\$ 1.496,25	34 dias
3.2.3.2	Avaliação do Processos de Vendas Atuais	R\$ 4.736,81	50 dias
3.2.3.3	Prospecção de Novos Clientes	R\$ 2.357,81	62 dias
3.2.3.4	Novo Plano de Vendas/Marketing	R\$ 0,00	0 dias
4	FASE III - Conclusão e Acompanhamento	R\$ 10.500,75	238 dias
4.1	Documentos	R\$ 6.538,50	25 dias
4.2	Reuniões	R\$ 290,25	1 dia
4.3	Acompanhamento da Implantação	R\$ 3.672,00	212 dias

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

5. GERENCIAMENTO DE TEMPO

5.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

5.1.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

O gerenciamento de tempo será controlado através do *software* MS Project, que será constantemente atualizado e revisado pelo Gerente do Projeto. O controle do tempo se dará extraindo os valores comparativos entre as datas planejadas e previstas para a execução das atividades e o tempo realmente gasto para a finalização da mesma (gráficos “Previsto X Realizado”).

O MS Project, fornece utilidades de controle, tais como os Gráficos de Gantt, Gantt de Controle, Diagramas de Rede e o próprio cronograma.

As atividades não foram planejadas com *buffers* de tempo, pois grande parte das atividades foram estimadas com folgas individuais, representadas pela latência no cronograma.

5.1.2. SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DE PRAZO

Conforme descrito no item 5.1.1 o controle de todo o projeto terá como base o MS Project, assim como as alterações realizadas durante a execução do projeto devem ser atualizadas no documento “Projeto Melhoria Processos – Auto Peças Pagno – Vxx.mpp”. Sendo o “Vxx” a versão em que o documento se encontra.

Toda e qualquer mudança no projeto, seja no escopo, nos custos, nos recursos, ou na qualidade e que impactem em uma alteração no prazo final do projeto após a publicação da versão inicial e oficial do cronograma, deve ser comunicada e gerada uma nova versão do documento por parte do Gerente do Projeto, sendo publicada novamente e aprovada pelo patrocinador do projeto.

5.1.3. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÕES DE PRAZOS

As avaliações do andamento das atividades e dos prazos de entregas ocorrerá duas vezes por semana, às segundas e quintas, por parte do Gerente do Projeto. A equipe do projeto terá acesso ao arquivo cópia da versão oficial do cronograma, sendo assim que cabe a todos manter suas atividades registradas, e atrasos comunicados.

Quinzenalmente ocorrerá reuniões entre a consultora de negócios e o gerente administrativo da Auto Peças Pagno, para levantar o andamento do projeto e reportar qualquer alteração que poderá ocorrer na execução.

5.1.4. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

A administração do Plano de Gerenciamento do Tempo é de responsabilidade do Gerente do Projeto. A publicação da versão original passará por aprovação de todos os sócios patrocinadores, e qualquer mudança sejam elas, inclusões de atividades, exclusões de tarefas ou alterações em prazos, devem ser verificadas quanto ao impacto em todo o projeto, cabendo ao gerente do projeto realizar esse levantamento e apresentar ao patrocinador para posterior aprovação.

5.1.5. DATAS ALVOS (*MILLESTONES*)

A tabela 6 apresenta os marcos do projeto, que representam as atividades que geram entregas e que são alvos e determinantes para o sucesso do andamento do projeto.

Tabela 6 – *Milestones* do Projeto

Marcos	Data Alvo
Reunião de <i>Kick-off</i>	21/08/2015
Apresentar Plano de Projeto	22/10/2015
Emitir o relatório das Entrevistas	07/09/2015
Emitir Relatório da Visita	24/08/2015
Concluir as Coletas de Dados	12/10/2015
Emitir Relatório de Diagnóstico	22/10/2015
Emitir Cronograma	11/12/2015
Apresentar Pré-projeto	11/12/2015
Apresentar Relatório de Avaliações para Sócios	09/02/2016
Coletar Assinaturas	14/03/2016
Apresentar Relatório de Avaliações para Sócios	24/06/2016
Coletar Assinaturas	29/08/2016
Novo Plano de Processo de Aquisições	29/08/2016
Apresentar Relatório de Resultados para Sócios	08/03/2016
Apresentar Novas Políticas de Estoque aos Sócios	25/03/2016
Novo Plano de Controle de Estoque	25/03/2016
Apresentar Relatório de Avaliações para Sócios	18/05/2016
Apresentar Relatório de Avaliações para Sócios	29/06/2016
Apresentar Relatório de Resultados para Sócios	18/07/2016
Novo Plano de Vendas/Marketing	18/07/2016
Entregar Data Book	07/10/2016
Reunião de Encerramento de Execução	10/10/2016
Aceite Final	07/09/2017

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

5.1.6. CRONOGRAMA

As atividades programadas para a realização do projeto estão apresentadas na tabela 6.

As atividades de controle não estão com duração estimada, pois elas são recorrentes em todo o projeto, e cabe ao Gerente de Projeto realizar o controle durante todo o processo.

Tabela 7 – Cronograma do Projeto

EDT	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predec.	
0	0	Projeto Melhoria Processos - Auto Peças Pagno	526 dias?	03/06/2015	07/09/2017	
1	1	Gerenciamento do Projeto	274,78 dias?	03/06/2015	09/08/2016	
2	1.1	Iniciação	7 dias	03/06/2015	12/06/2015	
3	1.1.1	Reunião Inicial com Cliente	1 dia	03/06/2015	04/06/2015	
4	1.1.2	Reunião com Sócios	1 dia	04/06/2015	05/06/2015	3
5	1.1.3	Elaborar TAP	5 dias	05/06/2015	12/06/2015	4
6	1.2	Planejamento	83 dias	12/06/2015	22/10/2015	
7	1.2.1	Definir Equipe do Projeto	10 dias	12/06/2015	30/06/2015	2
8	1.2.2	Elaborar Escopo do Projeto	22 dias	12/06/2015	17/07/2015	2
9	1.2.3	Elaborar Cronograma Prévio	22 dias	17/07/2015	21/08/2015	8
10	1.2.4	Reunião de <i>Kick-off</i>	0 dias	21/08/2015	21/08/2015	7;8;9
11	1.2.5	Apresentar Plano de Projeto	0 dias	22/10/2015	22/10/2015	107
12	1.3	Controle	1 dia?	03/06/2015	04/06/2015	
13	1.3.1	Controlar Cronograma	1 dia?	03/06/2015	04/06/2015	
14	1.3.2	Controlar Custos	1 dia?	03/06/2015	04/06/2015	
15	1.3.3	Controlar Qualidade	1 dia?	03/06/2015	04/06/2015	
16	1.3.4	Controlar Comunicações	1 dia?	03/06/2015	04/06/2015	
17	1.3.5	Controlar Riscos	1 dia?	03/06/2015	04/06/2015	
18	1.3.6	Controlar Aquisições	1 dia?	03/06/2015	04/06/2015	
19	1.3.7	Controlar Engajamento	1 dia?	03/06/2015	04/06/2015	
20	1.4	Reuniões	271,22 dias	09/06/2015	09/08/2016	
21	1.4.1	Reuniões de Acompanhamento do Projeto	271,22 dias	09/06/2015	09/08/2016	
84	2	FASE I - Exploração	39 dias	21/08/2015	22/10/2015	
85	2.1	Pesquisa Prévia da APP	10 dias	21/08/2015	07/09/2015	
86	2.1.1	Entrevistas	10 dias	21/08/2015	07/09/2015	
87	2.1.1.1	Entrevistar Sócios	1 dia	21/08/2015	24/08/2015	10
88	2.1.1.2	Entrevistar Funcionários	3 dias	24/08/2015	27/08/2015	87
89	2.1.1.3	Entrevistar Clientes	6 dias	27/08/2015	07/09/2015	88
90	2.1.1.4	Emitir o relatório das Entrevistas	0 dias	07/09/2015	07/09/2015	89
91	2.1.2	Observação	1 dia	21/08/2015	24/08/2015	
92	2.1.2.1	Visitar a Empresa Ocultamente	1 dia	21/08/2015	24/08/2015	10
93	2.1.2.2	Emitir Relatório da Visita	0 dias	24/08/2015	24/08/2015	92
94	2.2	Coleta e Análise de Dados	32 dias	21/08/2015	12/10/2015	
95	2.2.1	Analisar Procedimentos Existentes	8 dias	21/08/2015	03/09/2015	10
96	2.2.2	Analisar as NF de Entrada	15 dias	03/09/2015	28/09/2015	95
97	2.2.3	Verificar Atuais Fornecedores	9 dias	28/09/2015	12/10/2015	96
98	2.2.4	Analisar as Planilhas de Controle de Estoque	6 dias	21/08/2015	01/09/2015	10

99	2.2.5	Analisar o atual Sistema ERP	3 dias	01/09/2015	04/09/2015	98
100	2.2.6	Analisar NF Emitidas	9 dias	04/09/2015	18/09/2015	99
101	2.2.7	Analisar Ordens de Serviço da Mecânica	8 dias	18/09/2015	01/10/2015	100
102	2.2.8	Concluir as Coletas de Dados	0 dias	12/10/2015	12/10/2015	97;101
103	2.3	Apresentação dos Dados	7 dias	12/10/2015	22/10/2015	
104	2.3.1	Analisar o Conteúdo Obtido	5 dias	12/10/2015	19/10/2015	102
105	2.3.2	Avaliar os Riscos da Mudança	1 dia	20/10/2015	21/10/2015	104
106	2.3.3	Apresentar Relatório aos Sócios	1 dia	21/10/2015	22/10/2015	105
107	2.3.4	Emitir Relatório de Diagnóstico	0 dias	22/10/2015	22/10/2015	106
108	3	FASE II - Execução do Projeto	193 dias	29/10/2015	29/08/2016	
109	3.1	Pré-Projeto	27 dias	29/10/2015	11/12/2015	
110	3.1.1	Reunir Equipe do Projeto	1 dia	29/10/2015	30/10/2015	107TI+5 dias
111	3.1.2	Cronograma	26 dias	02/11/2015	11/12/2015	
112	3.1.2.1	Planejar o Cronograma de Execução	25 dias	02/11/2015	10/12/2015	110
113	3.1.2.2	Apresentar o Cronograma aos Sócios	1 dia	10/12/2015	11/12/2015	112
114	3.1.2.3	Emitir Cronograma	0 dias	11/12/2015	11/12/2015	113
115	3.1.3	Apresentar Pré-projeto	0 dias	11/12/2015	11/12/2015	113
116	3.2	Etapas do Projeto	161 dias	18/12/2015	29/08/2016	
117	3.2.1	Processo de Aquisições	161 dias	18/12/2015	29/08/2016	
118	3.2.1.1	Avaliação dos Fornecedores Atuais	33 dias	18/12/2015	09/02/2016	
119	3.2.1.1.1	Visitar Atuais Fornecedores	23 dias	18/12/2015	25/01/2016	109TI+5 dias
120	3.2.1.1.2	Compreender Políticas de Vendas	4 dias	25/01/2016	01/02/2016	119
121	3.2.1.1.3	Compreender Políticas de Pagamento	4 dias	25/01/2016	01/02/2016	119
122	3.2.1.1.4	Avaliar Políticas de Entrega	5 dias	25/01/2016	02/02/2016	119
123	3.2.1.1.5	Avaliar Fornecedores	5 dias	02/02/2016	09/02/2016	120;121;122
124	3.2.1.1.6	Apresentar Relatório de Avaliações para Sócios	0 dias	09/02/2016	09/02/2016	123
125	3.2.1.2	Contratos com Fornecedores	21 dias	10/02/2016	14/03/2016	
126	3.2.1.2.1	Reunir com Principais Fornecedores	10 dias	10/02/2016	25/02/2016	124
127	3.2.1.2.2	Propor Contratos com Fornecedores	5 dias	25/02/2016	03/03/2016	126
128	3.2.1.2.3	Aprovar os Contratos com Fornecedores	4 dias	03/03/2016	10/03/2016	127
129	3.2.1.2.4	Aprovar Contratos com Sócios	2 dias	10/03/2016	14/03/2016	128
130	3.2.1.2.5	Coletar Assinaturas	0 dias	14/03/2016	14/03/2016	129
131	3.2.1.3	Prospecção de Novos Fornecedores	61 dias	22/03/2016	24/06/2016	
132	3.2.1.3.1	Buscar Novos Fornecedores	25 dias	22/03/2016	29/04/2016	125TI+5 dias
133	3.2.1.3.2	Reunir com Possíveis Fornecedores	12 dias	29/04/2016	18/05/2016	132
134	3.2.1.3.3	Compreender Políticas de Vendas	9 dias	18/05/2016	01/06/2016	133
135	3.2.1.3.4	Compreender Políticas de Pagamento	8 dias	18/05/2016	31/05/2016	133
136	3.2.1.3.5	Avaliar Políticas de Entrega	12 dias	18/05/2016	07/06/2016	133
137	3.2.1.3.6	Avaliar Fornecedores	12 dias	07/06/2016	24/06/2016	134;135;136
138	3.2.1.3.7	Apresentar Relatório de Avaliações para Sócios	0 dias	24/06/2016	24/06/2016	137
139	3.2.1.4	Contratos com Novos Fornecedores	41 dias	24/06/2016	29/08/2016	
140	3.2.1.4.1	Reunir com Possíveis Novos Fornecedores	16 dias	24/06/2016	20/07/2016	138
141	3.2.1.4.2	Propor Contratos com Fornecedores	12 dias	20/07/2016	09/08/2016	140
142	3.2.1.4.3	Aprovar os Contratos Junto aos Fornecedores	8 dias	09/08/2016	22/08/2016	141
143	3.2.1.4.4	Aprovar Contratos com Sócios	5 dias	22/08/2016	29/08/2016	142
144	3.2.1.4.5	Coletar Assinaturas	0 dias	29/08/2016	29/08/2016	143

145	3.2.1.5	Novo Plano de Processo de Aquisições	0 dias	29/08/2016	29/08/2016	118;125;131;139
146	3.2.2	Processo de Controle de Estoque	57 dias	28/12/2015	25/03/2016	
147	3.2.2.1	Avaliação do Estoque Atual	40 dias	05/01/2016	08/03/2016	
148	3.2.2.1.1	Realizar Inventário de Estoque	20 dias	05/01/2016	04/02/2016	109TI+15 dias
149	3.2.2.1.2	Analisar Necessidade de Itens em Estoque	12 dias	04/02/2016	24/02/2016	148
150	3.2.2.1.3	Avaliar Novas Compras	5 dias	24/02/2016	02/03/2016	149
151	3.2.2.1.4	Realizar Fechamento de Estoque	3 dias	02/03/2016	08/03/2016	150
152	3.2.2.1.5	Apresentar Relatório de Resultados para Sócios	0 dias	08/03/2016	08/03/2016	151
153	3.2.2.2	Controle de Estoque	57 dias	28/12/2015	25/03/2016	
154	3.2.2.2.1	Definir Políticas de Estoque	12 dias	28/12/2015	14/01/2016	109TI+10 dias
155	3.2.2.2.2	Avaliar Programa Atual de ERP	10 dias	15/01/2016	01/02/2016	154
156	3.2.2.2.3	Validar o ERP para as Novas Necessidades	5 dias	01/02/2016	08/02/2016	155
157	3.2.2.2.4	Acompanhar Processos de Controle	30 dias	08/02/2016	25/03/2016	156
158	3.2.2.2.5	Apresentar Novas Políticas de Estoque aos Sócios	0 dias	25/03/2016	25/03/2016	157
159	3.2.2.3	Novo Plano de Controle de Estoque	0 dias	25/03/2016	25/03/2016	147;153
160	3.2.3	Processo de Vendas/Marketing	72 dias	25/03/2016	18/07/2016	
161	3.2.3.1	Avaliação do Mercado Atual	34 dias	25/03/2016	18/05/2016	
162	3.2.3.1.1	Realizar análise SWOT	8 dias	25/03/2016	07/04/2016	146
163	3.2.3.1.2	Analisar Cenário Econômico	8 dias	07/04/2016	20/04/2016	162
164	3.2.3.1.3	Analisar o Consumidor	12 dias	20/04/2016	10/05/2016	163
165	3.2.3.1.4	Analisar a Concorrência	6 dias	10/05/2016	18/05/2016	164
166	3.2.3.1.5	Apresentar Relatório de Avaliações para Sócios	0 dias	18/05/2016	18/05/2016	165
167	3.2.3.2	Avaliação do Processos de Vendas Atuais	50 dias	11/04/2016	29/06/2016	
168	3.2.3.2.1	Verificar Políticas de Recebimento	9 dias	11/04/2016	25/04/2016	146TI+10 dias
169	3.2.3.2.2	Verificar Fluxo de Caixa	12 dias	26/04/2016	13/05/2016	168
170	3.2.3.2.3	Avaliar Principais Clientes	14 dias	13/05/2016	06/06/2016	169
171	3.2.3.2.4	Avaliar Devedores	5 dias	06/06/2016	13/06/2016	170
172	3.2.3.2.5	Avaliar Cliente Interno (Mecânica)	10 dias	13/06/2016	29/06/2016	171
173	3.2.3.2.6	Apresentar Relatório de Avaliações para Sócios	0 dias	29/06/2016	29/06/2016	172
174	3.2.3.3	Prospecção de Novos Clientes	62 dias	11/04/2016	18/07/2016	
175	3.2.3.3.1	Atualizar Site da Empresa	5 dias	11/04/2016	19/04/2016	146TI+10 dias
176	3.2.3.3.2	Inserir Empresa em Redes Sociais	20 dias	19/04/2016	19/05/2016	175
177	3.2.3.3.3	Avaliar Uso de Outras Mídias para Propaganda	5 dias	20/05/2016	27/05/2016	176
178	3.2.3.3.4	Reunir com Novos Parceiros (Mecânicas da Cidade)	20 dias	27/05/2016	29/06/2016	177
179	3.2.3.3.5	Apresentar Políticas de Recebimento aos Clientes e Parceiros	12 dias	29/06/2016	18/07/2016	178
180	3.2.3.3.6	Apresentar Relatório de Resultados para Sócios	0 dias	18/07/2016	18/07/2016	179
181	3.2.3.4	Novo Plano de Vendas/Marketing	0 dias	18/07/2016	18/07/2016	161;167;174
182	4	FASE III - Conclusão e Acompanhamento	238 dias	30/08/2016	07/09/2017	
183	4.1	Documentos	25 dias	30/08/2016	07/10/2016	
184	4.1.1	Avaliação de Toda Documentação	20 dias	30/08/2016	29/09/2016	108
185	4.1.2	Coletar Assinaturas Pendentes	3 dias	29/09/2016	04/10/2016	184
186	4.1.3	Armazenar Documentação de Projeto	2 dias	04/10/2016	07/10/2016	185

187	4.1.4	Entregar Data Book	0 dias	07/10/2016	07/10/2016	186
188	4.2	Reuniões	1 dia	07/10/2016	10/10/2016	
189	4.2.1	Reunir com Sócios para Avaliar Projeto	1 dia	07/10/2016	10/10/2016	187
190	4.2.2	Reunião de Encerramento de Execução	0 dias	10/10/2016	10/10/2016	189
191	4.3	Acompanhamento da Implantação	212 dias	10/10/2016	07/09/2017	
192	4.3.1	Acompanhar Resultados do Processo de Compras	200 dias	10/10/2016	21/08/2017	190
193	4.3.2	Acompanhar Resultados do Processo de Controle de Estoque	200 dias	10/10/2016	21/08/2017	190
194	4.3.3	Acompanhar Resultados do Processo de Vendas	200 dias	10/10/2016	21/08/2017	190
195	4.3.4	Validar o Projeto Junto ao <i>Sponsor</i>	12 dias	21/08/2017	07/09/2017	192;193; 194
196	4.3.5	Aceite Final	0 dias	07/09/2017	07/09/2017	195

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

6. GERENCIAMENTO DE CUSTOS

6.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

6.1.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O gerenciamento de custos trata-se de um processo complexo e um conjunto de técnicas de análise. É de responsabilidade do Gerente do Projeto realizar as análises do andamento do projeto, a partir de relatórios “Previsto X Realizado” com base nas planilhas de custo do arquivo MS Project.

O acompanhamento dos custos do projeto depende fundamentalmente da veracidade dos dados apontados e registrados por parte da equipe do projeto em relação as suas execuções de atividades, pois sem a precisão dos dados, os custos podem ficar mascarados e não representarem a realidade do projeto.

O Gerente do Projeto ainda possui como responsabilidade o controle do orçamento do projeto, descrito no item 3.1.7 do Termo de Abertura do Projeto, publicado e aprovado pelo patrocinador, cabe ao gerente do projeto separar as reservas de custos, administrá-las e não as exceder.

6.1.2. ESTIMATIVA DE CUSTOS

Devido a ser um projeto de melhoria de processos, que não acarreta diretamente em uso de materiais ou matérias primas, os custos basicamente se tornam por base em custos com recursos humanos ou a mão de obra diretamente envolvida na execução do projeto. A descrição da composição do

orçamento dedicado ao projeto está descrita no orçamento do termo de abertura do projeto, e por base nele que as estimativas de custo são apresentadas.

Os sócios proprietários não possuem custos de mão de obra vinculados ao projeto, portanto não representam custos ao orçamento.

Os custos com recursos humanos serão estimados por base em suas horas previstas no cronograma do projeto, para cada atividade em que o recurso está alocado. Como premissa os funcionários da Auto Peças Pagno são prestadores de serviço, e estes são encarregados de suas próprias contribuições, portanto os encargos fiscais não incidem sobre a utilização do recurso no projeto.

As estimativas paramétricas para as horas desenvolvidas em atividades com os recursos são obtidas por base na opinião do GP e da Consultora de Negócios e também do próprio recurso envolvido.

De acordo comum entre todos os envolvidos no projeto, os recursos humanos envolvidos garantem que o valor de homem/hora (Taxa Padrão na Tabela 8) para a prestação de serviços será mantido até o término da execução do projeto (previsto para final de agosto de 2016), considerando o escopo declarado.

Tabela 8 – Estimativas de Custo Por Recurso

Nome do recurso	Função	Custo	Tipo	Taxa Padrão
Guilherme Pagno	Gerente do Projeto	R\$ 30.038,49	Trabalho	R\$ 17,00/hr
Giovana Pagno	Sócia - Marketing	R\$ 0,00	Trabalho	
Naclides Pagno	Sócio - Aquisições e Vendas	R\$ 0,00	Trabalho	
Matheus Pagno	Sócio - Controle de Estoque	R\$ 0,00	Trabalho	
Alana Duarte	Consultora e Redatora do Projeto	R\$ 16.084,33	Trabalho	R\$ 15,25/hr
Vilmar Parizoto	Responsável pelos processos da oficina	R\$ 1.116,00	Trabalho	R\$ 12,40/hr
Marcos Lima	Auxiliar geral do projeto	R\$ 985,50	Trabalho	R\$ 7,50/hr
Robson Santana	Responsável pelo controle de estoque	R\$ 1.923,75	Trabalho	R\$ 9,50/hr
Pesquisa Oculta		R\$ 700,00	Custo	
Reserva Gerencial		R\$ 7.000,00	Custo	
Viagens		R\$ 3.150,00	Custo	
Empresa de TI		R\$ 1.500,00	Custo	

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Os demais custos envolvidos no projeto, destacados como “Custo” no tipo de trabalho da Tabela 8, foram estimados e orçados da seguinte maneira:

- Pesquisa Oculta – Pesquisa de mercado com empresas que realizam o serviço de Cliente Oculto, realizando uma falsa compra na empresa, avaliando os aspectos de atendimento, qualidade no serviço, agilidade e clareza nas informações. Foram orçados serviços de três empresas que realizam esse tipo de serviço, e dentre elas realizado uma classificação e escolhendo-se a que possuía melhor custo benefício.
- Viagens – Viagens realizadas pela equipe do projeto, visitando atuais e possíveis novos fornecedores. Os custos podem ser divididos e representam compras de passagens aéreas e combustível dos veículos utilizados.
 - A estimativa do valor das passagens aéreas foi realizada a partir da pesquisa nos sites das principais companhias aéreas que atuam em rotas no sul do Brasil, verificando o custo médio.
 - A estimativa do custo com combustível foi realizada a partir da quilometragem a ser realizado nas viagens de visitas à fornecedores, considerando as três cidades em que serão visitados. E também a locomoção até o aeroporto de onde partiram os voos para São Paulo.
 - Esses valores podem ser alterados devido às alterações na taxa cambial do dólar, da inflação, que resultam no aumento do valor do litro do combustível.
 - Também podem ser considerados como alteração possíveis promoções de passagens aéreas que consigam ser aproveitadas.
- Empresa de TI – Para prestação de serviço especializado em *marketing* empresarial, criação e atualização do site da Auto Peças Pagno, e treinamento dos colaboradores no sistema de gestão da empresa. O custo estimado partiu de orçamento realizados com três empresas de TI que realizam esse tipo de serviço na cidade de Vacaria, sendo o escolhido, o melhor custo benefício, a partir de uma classificação e comparativo dentre as empresas envolvidas.

Todos os custos foram estimados na moeda corrente brasileira, Reais (R\$), não sendo aplicado arredondamento nos custos reais da execução.

Os desvios com relação às estimativas (custo real maior que o orçado), principalmente no que tange horas trabalhadas, deve ser coberto pelas reservas de custos.

Abaixo na tabela 9, é apresentado a estimativa de custo por tarefa do projeto.

Tabela 9 – Estimativas de Custo Por Tarefa

EDT	Nome da tarefa	Custo
0	Projeto Melhoria Processos - Auto Peças Pagno	R\$ 62.498,07
1	Gerenciamento do Projeto	R\$ 13.257,25
1.1	Iniciação	R\$ 443,25
1.1.1	Reunião Inicial com Cliente	R\$ 290,25
1.1.2	Reunião com Sócios	R\$ 153,00
1.1.3	Elaborar TAP	R\$ 0,00
1.2	Planejamento	R\$ 5.814,00
1.2.1	Definir Equipe do Projeto	R\$ 765,00
1.2.2	Elaborar Escopo do Projeto	R\$ 1.683,00
1.2.3	Elaborar Cronograma Prévio	R\$ 3.366,00
1.2.4	Reunião de <i>Kick-off</i>	R\$ 0,00
1.2.5	Apresentar Plano de Projeto	R\$ 0,00
1.3	Controle	R\$ 7.000,00
1.3.1	Controlar Cronograma	R\$ 0,00
1.3.2	Controlar Custos	R\$ 0,00
1.3.3	Controlar Qualidade	R\$ 0,00
1.3.4	Controlar Comunicações	R\$ 0,00
1.3.5	Controlar Riscos	R\$ 0,00
1.3.6	Controlar Aquisições	R\$ 7.000,00
1.3.7	Controlar Engajamento	R\$ 0,00
1.4	Reuniões	R\$ 0,00
1.4.1	Reuniões de Acompanhamento do Projeto	R\$ 0,00
2	FASE I - Exploração	R\$ 5.943,22
2.1	Pesquisa Prévia da APP	R\$ 1.326,36
2.1.1	Entrevistas	R\$ 626,36
2.1.1.1	Entrevistar Sócios	R\$ 58,14
2.1.1.2	Entrevistar Funcionários	R\$ 156,47
2.1.1.3	Entrevistar Clientes	R\$ 411,75
2.1.1.4	Emitir o relatório das Entrevistas	R\$ 0,00
2.1.2	Observação	R\$ 700,00
2.1.2.1	Visitar a Empresa Ocultamente	R\$ 700,00
2.1.2.2	Emitir Relatório da Visita	R\$ 0,00
2.2	Coleta e Análise de Dados	R\$ 4.242,24
2.2.1	Analisar Procedimentos Existentes	R\$ 417,24
2.2.2	Analisar as NF de Entrada	R\$ 1.147,50
2.2.3	Verificar Atuais Fornecedores	R\$ 688,50
2.2.4	Analisar as Planilhas de Controle de Estoque	R\$ 459,00
2.2.5	Analisar o atual Sistema ERP	R\$ 229,50
2.2.6	Analisar NF Emitidas	R\$ 688,50
2.2.7	Analisar Ordens de Serviço da Mecânica	R\$ 612,00
2.2.8	Concluir as Coletas de Dados	R\$ 0,00
2.3	Apresentação dos Dados	R\$ 374,63
2.3.1	Analisar o Conteúdo Obtido	R\$ 191,25
2.3.2	Avaliar os Riscos da Mudança	R\$ 38,25

2.3.3	Apresentar Relatório aos Sócios	R\$ 145,13
2.3.4	Emitir Relatório de Diagnóstico	R\$ 0,00
3	FASE II - Execução do Projeto	R\$ 32.796,85
3.1	Pré-Projeto	R\$ 3.773,25
3.1.1	Reunir Equipe do Projeto	R\$ 72,56
3.1.2	Cronograma	R\$ 3.700,69
3.1.2.1	Planejar o Cronograma de Execução	R\$ 3.628,13
3.1.2.2	Apresentar o Cronograma aos Sócios	R\$ 72,56
3.1.2.3	Emitir Cronograma	R\$ 0,00
3.1.3	Apresentar Pré-projeto	R\$ 0,00
3.2	Etapas do Projeto	R\$ 29.023,60
3.2.1	Processo de Aquisições	R\$ 15.567,32
3.2.1.1	Avaliação dos Fornecedores Atuais	R\$ 3.183,25
3.2.1.1.1	Visitar Atuais Fornecedores	R\$ 2.428,38
3.2.1.1.2	Compreender Políticas de Vendas	R\$ 274,50
3.2.1.1.3	Compreender Políticas de Pagamento	R\$ 137,25
3.2.1.1.4	Avaliar Políticas de Entrega	R\$ 171,56
3.2.1.1.5	Avaliar Fornecedores	R\$ 171,56
3.2.1.1.6	Apresentar Relatório de Avaliações para Sócios	R\$ 0,00
3.2.1.2	Contratos com Fornecedores	R\$ 1.665,06
3.2.1.2.1	Reunir com Principais Fornecedores	R\$ 1.286,25
3.2.1.2.2	Propor Contratos com Fornecedores	R\$ 343,13
3.2.1.2.3	Aprovar os Contratos com Fornecedores	R\$ 0,00
3.2.1.2.4	Aprovar Contratos com Sócios	R\$ 35,69
3.2.1.2.5	Coletar Assinaturas	R\$ 0,00
3.2.1.3	Prospecção de Novos Fornecedores	R\$ 8.153,56
3.2.1.3.1	Buscar Novos Fornecedores	R\$ 4.417,31
3.2.1.3.2	Reunir com Possíveis Fornecedores	R\$ 2.168,00
3.2.1.3.3	Compreender Políticas de Vendas	R\$ 344,25
3.2.1.3.4	Compreender Políticas de Pagamento	R\$ 306,00
3.2.1.3.5	Avaliar Políticas de Entrega	R\$ 459,00
3.2.1.3.6	Avaliar Fornecedores	R\$ 459,00
3.2.1.3.7	Apresentar Relatório de Avaliações para Sócios	R\$ 0,00
3.2.1.4	Contratos com Novos Fornecedores	R\$ 2.565,45
3.2.1.4.1	Reunir com Possíveis Novos Fornecedores	R\$ 1.548,00
3.2.1.4.2	Propor Contratos com Fornecedores	R\$ 918,00
3.2.1.4.3	Aprovar os Contratos Junto aos Fornecedores	R\$ 0,00
3.2.1.4.4	Aprovar Contratos com Sócios	R\$ 99,45
3.2.1.4.5	Coletar Assinaturas	R\$ 0,00
3.2.1.5	Novo Plano de Processo de Aquisições	R\$ 0,00
3.2.2	Processo de Controle de Estoque	R\$ 4.865,40
3.2.2.1	Avaliação do Estoque Atual	R\$ 2.554,88
3.2.2.1.1	Realizar Inventário de Estoque	R\$ 1.840,50
3.2.2.1.2	Analisar Necessidade de Itens em Estoque	R\$ 459,00
3.2.2.1.3	Avaliar Novas Compras	R\$ 191,25
3.2.2.1.4	Realizar Fechamento de Estoque	R\$ 64,13
3.2.2.1.5	Apresentar Relatório de Resultados para Sócios	R\$ 0,00
3.2.2.2	Controle de Estoque	R\$ 2.310,53
3.2.2.2.1	Definir Políticas de Estoque	R\$ 972,00
3.2.2.2.2	Avaliar Programa Atual de ERP	R\$ 765,00
3.2.2.2.3	Validar o ERP para as Novas Necessidades	R\$ 298,13
3.2.2.2.4	Acompanhar Processos de Controle	R\$ 275,40
3.2.2.2.5	Apresentar Novas Políticas de Estoque aos Sócios	R\$ 0,00
3.2.2.3	Novo Plano de Controle de Estoque	R\$ 0,00
3.2.3	Processo de Vendas/Marketing	R\$ 8.590,88

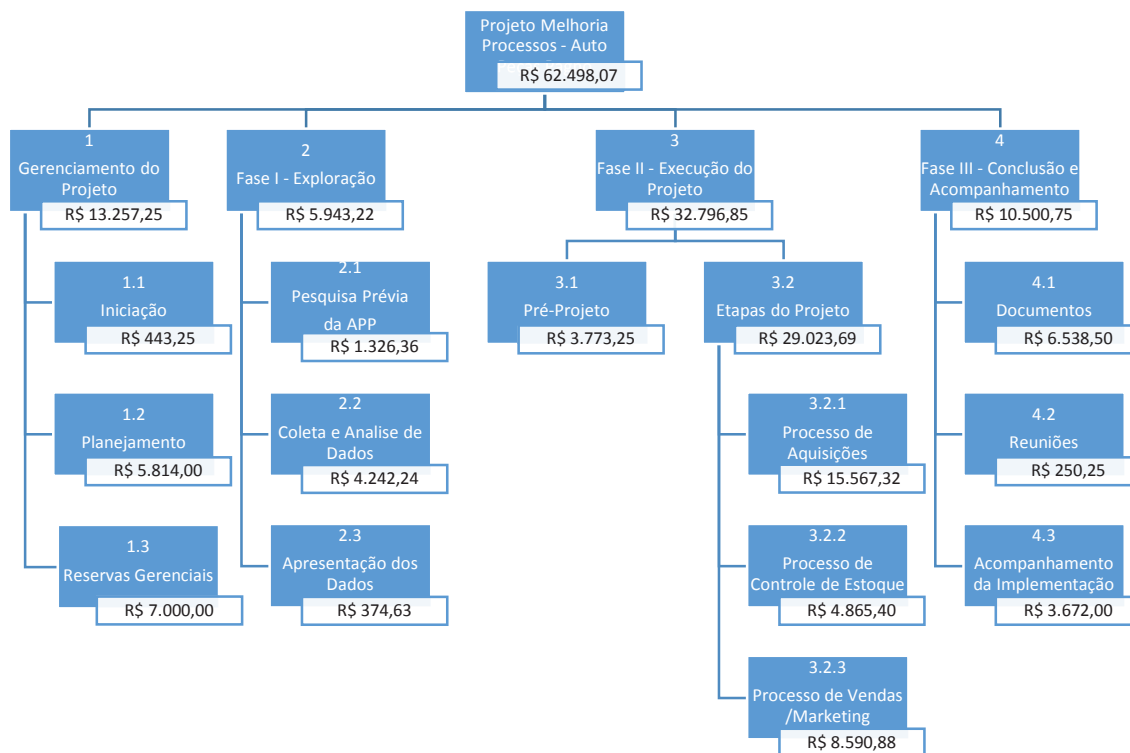
3.2.3.1	Avaliação do Mercado Atual	R\$ 1.496,25
3.2.3.1.1	Realizar análise SWOT	R\$ 580,50
3.2.3.1.2	Analisar Cenário Econômico	R\$ 274,50
3.2.3.1.3	Analisar o Consumidor	R\$ 411,75
3.2.3.1.4	Analisar a Concorrência	R\$ 229,50
3.2.3.1.5	Apresentar Relatório de Avaliações para Sócios	R\$ 0,00
3.2.3.2	Avaliação do Processos de Vendas Atuais	R\$ 4.736,81
3.2.3.2.1	Verificar Políticas de Recebimento	R\$ 729,00
3.2.3.2.2	Verificar Fluxo de Caixa	R\$ 459,00
3.2.3.2.3	Avaliar Principais Clientes	R\$ 1.496,25
3.2.3.2.4	Avaliar Devedores	R\$ 171,56
3.2.3.2.5	Avaliar Cliente Interno (Mecânica)	R\$ 1.881,00
3.2.3.2.6	Apresentar Relatório de Avaliações para Sócios	R\$ 0,00
3.2.3.3	Prospecção de Novos Clientes	R\$ 2.357,81
3.2.3.3.1	Atualizar Site da Empresa	R\$ 1.200,00
3.2.3.3.2	Inserir Empresa em Redes Sociais	R\$ 300,00
3.2.3.3.3	Avaliar Uso de Outras Mídias para Propaganda	R\$ 171,56
3.2.3.3.4	Reunir com Novos Parceiros (Mecânicas da Cidade)	R\$ 686,25
3.2.3.3.5	Apresentar Políticas de Recebimento aos Clientes e Parceiros	R\$ 0,00
3.2.3.3.6	Apresentar Relatório de Resultados para Sócios	R\$ 0,00
3.2.3.4	Novo Plano de Vendas/Marketing	R\$ 0,00
4	FASE III - Conclusão e Acompanhamento	R\$ 10.500,75
4.1	Documentos	R\$ 6.538,50
4.1.1	Avaliação de Toda Documentação	R\$ 5.805,00
4.1.2	Coletar Assinaturas Pendentes	R\$ 459,00
4.1.3	Armazenar Documentação de Projeto	R\$ 274,50
4.1.4	Entregar Data Book	R\$ 0,00
4.2	Reuniões	R\$ 290,25
4.2.1	Reunir com Sócios para Avaliar Projeto	R\$ 290,25
4.2.2	Reunião de Encerramento de Execução	R\$ 0,00
4.3	Acompanhamento da Implantação	R\$ 3.672,00
4.3.1	Acompanhar Resultados do Processo de Compras	R\$ 612,00
4.3.2	Acompanhar Resultados do Processo de Controle de Estoque	R\$ 612,00
4.3.3	Acompanhar Resultados do Processo de Vendas	R\$ 612,00
4.3.4	Validar o Projeto Junto ao <i>Sponsor</i>	R\$ 1.836,00
4.3.5	Aceite Final	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

6.1.3. ORÇAMENTO

O orçamento total do projeto será obtido pela totalização dos custos das atividades representadas na EAP e, por fim, o projeto como um todo, considerando recursos humanos e custos por atividade.

Figura 2 – EAP de Custos do Projeto



O orçamento do projeto será totalizado mensalmente, e os valores serão avaliados pelo Gerente do Projeto para verificar se estão dentro do valor fornecido pelo contratante em todos os meses do projeto a partir de estimativas por base em custos. Caso durante a execução do projeto os custos comecem a ultrapassar o orçamento disponibilizado pelo patrocinador, o gerente do projeto deve tomar decisões de reduções de custo, tais como a não dedicação integral da equipe, pois o prazo pode ser estendido, ao contrário dos custos.

6.1.4. CONTROLE DE CUSTOS

A linha de base de custos do projeto (Valor Planejado - VP), será utilizada para avaliar o desempenho de custos (e também de prazos) ao longo do projeto, essa análise é mensal, conforme indicado na tabela abaixo:

Tabela 10 – Controle do Desempenho de Custos do Projeto

	1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	... N Mês
R\$ mês						
Acumulado R\$						

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Os custos reais do projeto serão atualizados no MS-Project através do apontamento das horas reais trabalhadas pelos recursos humanos e as quantidades utilizadas dos recursos materiais.

O desempenho do projeto será realizado através do método de análise do valor agregado (EVA). Para possibilitar esta análise, cada recurso humano alocado às atividades do projeto fará o apontamento diário das horas trabalhadas e do uso de outros recursos materiais, e também apontará o percentual físico concluído da atividade.

6.1.5. MUDANÇA DOS CUSTOS DO PROJETO

Na ocorrência de mudanças nos custos previstos inicialmente no projeto, deverão ser avaliadas e analisadas quanto ao impacto no orçamento total do projeto, caso sejam indispensáveis e que não impactem no sucesso do projeto, deveram passar pela aprovação do patrocinador.

Sabendo que o patrocinador possui investimento limitado. Se necessária alteração no escopo devido aos diversos fatores durante a execução do projeto, o Gerente do Projeto deverá realizar uma reunião com os sócios para avaliar quais os impactos no custo total e apresentar as possíveis soluções para elas. Todas as soluções devem ter viabilidade orçamental.

Os serviços especializados que possam ser solicitados ao longo da execução do projeto devem ser avaliados separadamente, e podem ser aprovados com orçamento externo ao projeto, desde que possua aprovação do patrocinador e que seja indispensável para o sucesso do projeto.

6.1.6. RESERVAS DE CUSTOS

Para este projeto foram determinados dois modelos de reservas para a execução do mesmo, destacadas a seguir:

- Reservas Gerenciais – Considerando todos os fatores externos aos riscos iniciais associados ao projeto, e o atual mercado de autopeças, a reserva gerencial do projeto foi calculada em 7 mil reais. Essa reserva deve ser utilizada somente para imprevistos e em últimos casos
- Reservas de Contingência – Esta reserva foi calculada de acordo com os riscos iniciais do projeto, e os riscos associados às entregas do projeto,

através da utilização da técnica de históricos de projetos anteriores. Essa reserva não está englobada no custo total do projeto, porém está presente no orçamento. Ela representa 5% do valor total da execução do projeto.

O gerente do projeto não terá autonomia para utilizar estas reservas. O papel dele será apenas de detalhar a necessidade de utilização das mesmas, cabendo ao patrocinador a decisão de utilizar ou não as reservas.

6.1.7. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DO PLANO DE CUSTOS

O orçamento do projeto será totalizado mensalmente conforme indicado pelo item 6.1.4 deste Plano de Gerenciamento de Custos, esses dados serão apresentados para os sócios da Auto Peças Pagno em reuniões de acompanhamento, porém cabe ao Gerente do Projeto de realizar o controle semanal dos custos, e se os mesmos estão dentro do programado.

Caso a curva de valores estejam fora do esperado, deverá ser feito um replanejamento das tarefas e dos recursos alocados, para adequar os custos e se adaptar ao orçamento disponibilizado pelo patrocinador.

7. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

7.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Este documento visa estabelecer o sistema de Gestão da Qualidade do Projeto de Melhoria nos Processos de Aquisições, Controle de Estoque e Vendas da Auto Peças Pagno. Visando entregar um projeto de sucesso, o objetivo central é posicionar novamente a empresa no patamar de líder em seu segmento de mercado na microrregião dos Campos de Cima da Serra.

Buscando a total qualidade na execução das tarefas ao longo do projeto, o gerenciamento da qualidade irá guiar as exigências de prazos, custos e recursos utilizados durante a execução das atividades, cabe ao Gerente do Projeto verificar esses pontos e os ajustar conforme os mesmos não estejam atendendo a total satisfação do patrocinador.

7.1.1. POLITICA DE QUALIDADE

A Auto Peças Pagno sempre teve como objetivo central servir aos seus clientes os produtos de melhor qualidade existentes no segmento de autopeças

de reposição, também sempre visou atender os seus clientes de maneira clara, objetiva e rápida, não diferente exige para este projeto agilidade na execução das atividades com extrema precisão nos resultados.

Tratando-se ainda de um mercado de reposição de autopeças, a empresa sempre possui seu papel quanto ao meio ambiente, respeitando com responsabilidade o descarte de peças usadas e principalmente o descarte seletivo de lubrificantes automotores já utilizados.

Para este projeto o Gerente do Projeto deve acompanhar semanalmente as entregas de pacotes de trabalho verificando seus resultados, quanto a custo, prazo e o uso do recurso para desempenhar a determinada atividade. As empresas prestadoras de serviços durante a execução do projeto devem atender as demandas da empresa e do projeto, entregando seus pacotes de trabalho dentro do pré-estabelecido nos contratos.

7.1.2. FATORES AMBIENTAIS

Devido ao projeto tratar de melhorias de processos internos da Auto Peças Pagno, normas e regulamentações não interferem diretamente na qualidade do projeto. Porém, pela característica de qualidade em sua prestação de serviços a APP sempre está de acordo com normas regulamentadores, leis e exigências fiscais de governo e órgãos regulamentadores.

Para o Processo de Aquisições, os fornecedores de peças de reposição da Auto Peças Pagno devem atender as normas de qualidade da empresa, entregando suas mercadorias no prazo acordado, dentro das políticas de pagamento acordadas e atendendo na qualidade exigida pela APP.

7.1.3. METRICAS DA QUALIDADE

As métricas de qualidade do projeto estarão divididas em métricas de índices de desempenho do projeto e índices de desempenho do produto. Para clarificar essas métricas o Gerente de Projeto utiliza-se de tabelas, onde estão discriminados os critérios pré-definidos pelo patrocinador do projeto.

7.1.3.1. DESEMPENHO DO PROJETO

Tabela 11 – Controle do Desempenho do Projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Prazos	Cumprimento do cronograma planejado do projeto	Cumprimento do cronograma com variação máxima de: ✓ 15% de tolerância na Fase I da EAP ✓ 7% na Fase II ✓ 10% na Fase III	✓ Relatórios de Previsto X Realizado a partir do MS Project	Semanal	Gerente do Projeto
Custos	Acompanhamento dos custos, verificação do orçamento	Cumprimento dos custos conforme linha de base do Projeto, variação máxima aceitável de 7%.	✓ Relatórios de Previsto X Realizado a partir do MS Project ✓ Relatório de Análise do Valor Agregado	Semanal	Gerente do Projeto
Escopo	Acompanhamento e controle do escopo definido do projeto	Entregar 100% dos itens declarados no escopo do projeto	✓ Confrontação com a Declaração de Escopo e com os entregáveis	Mensal	Gerente do Projeto / Patrocinador
Recurso Planejado	Verificação da alocação dos recursos, verificação do cumprimento da duração planejada	Cumprimento das horas planejadas para cada recurso do projeto. Variação aceitável de 10% no uso do recurso da tarefa.	✓ Relatórios de Previsto X Realizado a partir do MS Project	Duas vezes por semana	Gerente do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

7.1.4. DESEMPENHO DO PRODUTO

Tabela 12 – Controle do Desempenho dos Produtos

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Planejamento – Plano de Projeto	Verificação dos prazos para a elaboração do plano	Cumprimento das durações planejadas no cronograma. Variação máxima de 10%.	Relatório Previsto X Realizado do MS Project	Diária durante o planejamento	Gerente do projeto
Controle	Acompanhamento Semanal do Gerente de Projeto de todos as áreas determinadas no item 1.3 da EAP	Ter controle sobre todas as áreas do projeto durante toda a execução.	Calendário de atividades do GP	Semanal	Gerente do projeto / Patrocinador
Exploração - Entrevistas	Relatório Conclusivo das Entrevistas	Entrevistas realizadas de forma neutra, e com participação de todos colaboradores da APP	Relatório das Entrevistas	1 vez no projeto	Consultora do Projeto
Exploração – Observação	Relatório Conclusivo da Pesquisa Oculta	Conter aspectos chave do atendimento ao cliente na APP	Relatório da Pesquisa Oculta	1 vez no projeto	Consultora do Projeto
Exploração – Dados Coletados	Verificação dos dados coletados se atendem à demanda do projeto	Possuir dados conclusivos quanto à atual situação empresarial da APP	Relatório de Diagnóstico	1 vez no projeto	Gerente do Projeto
Processo de Aquisições	Avaliação das políticas de pagamentos dos fornecedores atuais atendem as normas da APP	Aceitação dos prazos de pagamento dispostos pela APP. Limite mínimo de 4 parcelas.	Contratos com fornecedores	Semanal	Gerente Administrativo
	Avaliação dos prazos de entregas dos atuais fornecedores da APP	As novas compras realizadas devem respeitar os prazos: ✓ Porto Alegre – 3 dias ✓ Caxias do Sul e Passo Fundo– 1 dia ✓ São Paulo e demais – 10 dias	Contratos com fornecedores	Toda nova compra	Gerente Administrativo
	Avaliação dos preços de mercado dos atuais fornecedores	Utilização de sites de buscas e comparativos. Preço não deve ultrapassar 10% do preço médio de mercado	Contratos com fornecedores	Semanal	Gerente Administrativo
	Avaliação dos novos fornecedores quanto a preços de peças	Comparativos com atuais fornecedores, não devendo ultrapassar 5% do preço.	Contratos com fornecedores	Semanal	Gerente Administrativo

	Avaliação dos novos fornecedores quanto aos prazos de entrega	Os novos fornecedores devem atender aos mesmos prazos descritos para os atuais.	Contratos com fornecedores.	Toda nova compra	Gerente Administrativo
Processo de Armazenamento e Controle de Estoque	Verificação da acuracidade do estoque	Avaliação do sistema ERP para não ocorrerem problemas de controle de estoque. Não podendo haver nenhuma divergência. 0% de tolerância	Todo dia 10 itens devem ser verificados se o estoque físico está compatível com o sistema ERP	Diário	Almoxarife
	Não ocorrência de faltas de peças básicas em estoque	Avaliação do sistema automático de pontos de pedido pelo ERP. Verificação de novas peças a serem inclusas como indispensáveis.	Avaliação pedidos em aberto	Semanal	Gerente Administrativo
	Cadastro de todas as peças em estoque no sistema ERP	Avaliação do inventário confrontando o Sistema ERP	Todo dia 10 itens devem ser verificados se há cadastro.	Diário	Almoxarife
Processo de Vendas e Marketing	Verificação do aumento das vendas após o início do projeto	Avaliação do aumento de venda devido ao novo processo. Aumento mínimo de 10% no primeiro ano.	Comparativo do número de emissões de NF de vendas	Semanal	Gerente Administrativo
	Verificação dos acessos nas principais fontes de mídia da empresa	Avaliação do alcance das mídias em redes sociais. Aumento constante mínimo de 5% ao mês.	Avaliação da curva de crescimento de acessos e “curtidas”	Mensal	Consultora do Projeto
	Aumento do número de clientes da loja e da mecânica	Avaliação do número de pessoas frequentando a APP	Opinião do patrocinador	Semanal	Gerente do Projeto
	Número de compras realizadas via site	Avaliação do uso do site como ferramenta de venda ao cliente.	Ao menos 10 compras por semana.	Semanal	Gerente Administrativo
	Avaliação de clientes inadimplentes	Avaliação do número de clientes inadimplentes, diminuição constante mínima de 5% ao mês	Comparativos históricos	Mensal	Gerente Administrativo
	Avaliação dos contratos de exclusividade com mecânicas da cidade	Se a APP atende à demanda de todas as peças solicitadas.	Relatório Semanal de Acompanhamento	Semanal	Gerente Administrativo

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

7.1.5. CONTROLE DA QUALIDADE

O controle de qualidade será de responsabilidade do Gerente do Projeto (conforme EAP e cronograma). O acompanhamento será feito através do *status* do projeto, confrontando o identificado fisicamente pelo GP com o percentual de progresso indicado no MS Project.

Todas as terças-feiras durante a execução do projeto haverá reuniões entre o gerente do projeto e o patrocinador, para verificar o andamento do projeto, e se o mesmo está atendendo as expectativas da empresa contratante quanto a qualidade dos serviços prestados pelo GP e pela Consultora do Projeto, e também da qualidade dos pacotes de trabalho entregues na semana.

O objetivo desses acompanhamentos por parte do GP, visam à melhoria contínua de seus processos de controle, buscando a eficácia do sistema da qualidade, seguindo uma prática sistemática de planejamento, implementação, medição e revisão das atividades sempre que necessário. Como ferramenta para o controle de qualidade do projeto será utilizado as seguintes ferramentas: sequência para implantação, diagrama de Pareto, diagrama de causa e efeito, lista de verificação, gráfico de execução e gráficos de controle.

7.1.6. GARANTIA DA QUALIDADE

Para este projeto a Garantia da Qualidade, ocorrerá a partir de auditorias semanais realizadas pela equipe do projeto, confrontando atividades, tarefas, prazos, custos e também as tabelas de desempenho do projeto e dos produtos.

Fica definido que as auditorias da qualidade serão realizadas de forma interna, da seguinte maneira:

- Atividades de responsabilidade do Gerente do Projeto, o patrocinador realiza a auditoria.
- Atividades de responsabilidade da Consultora do Projeto, o GP realiza a auditoria.
- Atividades de responsabilidade da Gerente Administrativo, o GP e o patrocinador realizam a auditoria.
- Atividades de responsabilidade do Almojarife, o gerente administrativo realiza a auditoria.

- Atividades de responsabilidade do patrocinador, o GP e os demais sócios realizam a auditoria.

Toda e qualquer alteração do plano de qualidade deve passar por avaliação dos impactos no projeto por parte do Gerente do Projeto, este deve então encaminhar para o patrocinador realizar a aprovação da alteração.

Ao final do projeto, será realizada uma auditoria externa para a verificação de todos os aspectos chaves de qualidade, custos do projeto e dos resultados do mesmo. Esse processo de auditoria externa deve gerar um relatório entregue ao patrocinador com os resultados obtidos.

8. GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

8.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

No plano de gerenciamento dos recursos humanos é definido e documentado os requisitos em relação à equipe do projeto, que irão desempenhar atividades ao longo da execução de todo o processo de melhoria. Este Plano visa ainda, manter claro e evidente todos os pontos em que o Gerente do Projeto estará controlando e avaliando o desempenho de sua equipe.

8.1.1. EQUIPE DO PROJETO

Para este projeto de melhoria nos processos de aquisições, armazenamento e controle de estoque e vendas de peças de reposição, o Gerente do Projeto determinou junto ao patrocinador a seguinte equipe, com seus respectivos papéis e responsabilidades.

Tabela 13 – Função dos Recursos do Projeto

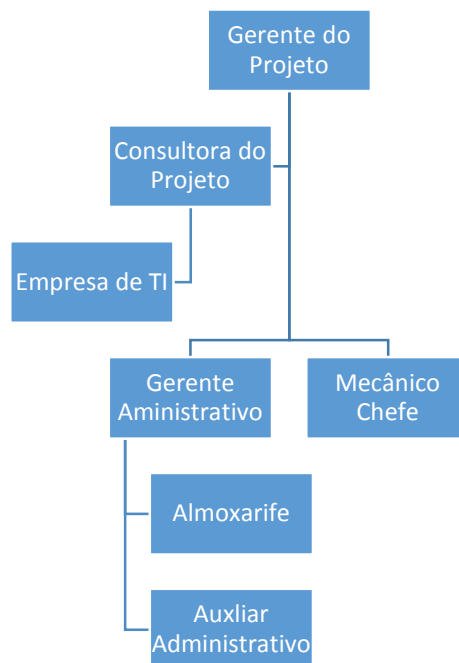
Nome	Papel	Responsabilidades
Guilherme Pagno	Gerente do Projeto	Criador da Equipe do Projeto, responsável por análises de impactos referentes ao projeto, possui ainda o papel de integrador da equipe e líder do time em busca do objetivo final. Entre suas demais atividades estão o gerenciamento do cronograma, custos e imprevistos que podem ocorrer no decorrer do projeto. Será responsável por passar todas as alterações que poderão ocorrer para aprovação do patrocinador.
Naclides José Pagno	Patrocinador do Projeto	Responsável pelas aprovações de alteração de custo, escopo e prazo. Responsável pela negociação e assinaturas de contrato com fornecedores.

Matheus Pagno	Gerente Administrativo	Responsável por supervisionar o andamento das atividades dos do almoxarife e do auxiliar. Responsável pela avaliação e controle dos processos de armazenagem e controle de estoque.
Alana de Lima Duarte	Consultora e Redatora do Projeto	Responsável pela elaboração da documentação do projeto, tais como emissões de relatórios de análises. Possui o papel de integradora entre a empresa e o Gerente do Projeto.
Vilmar Parizoto	Mecânico Chefe	Responsável por administrar o impacto dos novos processos na mecânica, auxiliando também no processo de aquisições de peças.
Marcos Lima	Auxiliar Administrativo	Responsável por auxiliar o Gerente Administrativo e o Almoxarife no desenvolvimento do projeto
Robson Santana	Almoxarife	Responsável pelo processo de armazenamento e controle de estoque. Possui o papel de especialista no sistema de gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

8.1.2. ORGANOGRAMA DO PROJETO

Figura 3 – Organograma do Projeto



8.1.3. DIRETÓRIO DA EQUIPE DO PROJETO (TEAM DIRECTORY)

Para registrar e manter sempre ao alcance do Gerente do Projeto ou qualquer outro membro da equipe do projeto, foi desenvolvida uma tabela para manter contatos atualizados de todos os membros e as diversas formas de comunicação.

Tabela 14 – Contatos da Equipe

Nome	Telefone	E-mail	WhatsApp
Guilherme Pagno	(51) 3219-3601	g.pagno@gpconsultoria.com	(54) 9917-2473
Naclides José Pagno	(54) 3231-1987	naclides@appagno.com.br	(54) 9927-8888
Matheus Pagno	(54) 3231-1987	matheus@appagno.com.br	(54) 9130-1054
Alana de Lima Duarte	(54) 3232-9560	alana.duarte@gpconsultoria.com	(54) 9951-8474
Vilmar Parizoto	(54) 3231-2579	vilmar.parizoto@appagno.com.br	(54) 8409-0833
Marcos Lima	(54) 3232-1566	marcos.lima@appagno.com.br	(54) 9102-0912
Robson Santana	(54) 3232-0400	robson.santana@appagno.com.br	(54) 9976-7309

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

8.1.4. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

Tabela 15 – Matriz de Responsabilidades

EDT	Pacote de Trabalho	Recursos do Projeto						
		Guilherme	Naclides	Matheus	Alana	Vilmar	Marcos	Robson
1	Gerenciamento do Projeto							
1.1	Iniciação	I	R	A	I	I		I
1.2	Planejamento	R	A	I	C			
1.3	Controle	R	A	I	C			
1.4	Reuniões	R	A	I	C	I	I	I
2	FASE I - Exploração							
2.1	Pesquisa Prévia da APP	A	I	C	R			
2.1.1	Entrevistas	A	I	C	R			
2.1.2	Observação	A	I	C	R			
2.2	Coleta e Análise de Dados	R	I	A	C			
2.3	Apresentação dos Dados	R	I	A	C	I	I	I
3	FASE II - Execução do Projeto							
3.1	Pré-Projeto							
3.1.1	Reunir Equipe do Projeto	R						
3.1.2	Cronograma	R	A	C	C			
3.1.3	Apresentar Pré-projeto	R	A	I	C	I	I	I
3.2	Etapas do Projeto							
3.2.1	Processo de Aquisições	R	A	R	C		I	I
3.2.1.1	Avaliação dos Fornecedores Atuais	A	I	R	R			C
3.2.1.2	Contratos com Fornecedores	C	R	I				
3.2.1.3	Prospecção de Novos Fornecedores	R	A	R	C			
3.2.1.4	Contratos com Novos Fornecedores	C	R	I				
3.2.1.5	Novo Plano de Processo de Aquisições	R	A	I	C			I
3.2.2	Processo de Controle de Estoque	A		R				R
3.2.2.1	Avaliação do Estoque Atual	A	I	C				R
3.2.2.2	Controle de Estoque	A	I	C				R
3.2.2.3	Novo Plano de Controle de Estoque	R	A	C	C		I	I
3.2.3	Processo de Vendas/Marketing	C	A	I	R			
3.2.3.1	Avaliação do Mercado Atual	A	I	I	R			
3.2.3.2	Avaliação do Processos de Vendas Atuais	R	I	A	C			
3.2.3.3	Prospecção de Novos Clientes	A	I	I	R	C		

3.2.3.4	Novo Plano de Vendas/Marketing	C	A	I	R			
4	FASE III - Conclusão e Acompanhamento							
4.1	Documentos	C	A	I	R			
4.2	Reuniões	R	A	I	C	I	I	I
4.3	Acompanhamento da Implantação	R	A		C			
4.3.5	Aceite Final	R	A	I	I	I	I	I
R – Responsável		A – Aprovador		C – Consultor			I – Informado	

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

8.1.5. NOVOS RECURSOS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DA EQUIPE

O Gerente do Projeto é o responsável pela alocação dos recursos para desempenhar as tarefas do projeto, o mesmo possui autonomia dada pelo Patrocinador para realocar os membros da equipe, coordenar e ainda por substituir eventuais perdas na equipe durante o andamento do projeto.

Para o sucesso do projeto, toda a equipe deve estar engajada quanto ao objetivo do mesmo, para isto os membros da equipe devem estar integralmente disponíveis em seus horários de trabalho para desempenhar atividades para o projeto.

Caso torne-se necessário a substituição de um membro da equipe, o Gerente do Projeto deve-se reunir com o Patrocinador para tomar as medidas cabíveis dentro da ética profissional e da legislação trabalhista.

8.1.6. TREINAMENTO

Para o sucesso desse projeto, antes do início da execução todos os colaboradores pertencentes a equipe do projeto será treinada em alguns aspectos base para uma boa convivência e profissionalismo no andamento das atividades em grupo.

Curso de Noções Básicas de Gerenciamento de Projeto, ministrado pelo Gerente do Projeto com objetivo de nivelar o conhecimento de todos os membros da equipe. Para isto demonstrar o quão fundamental se torna o engajamento de todos na busca de um único ideal. Esse treinamento visa também, demonstrar as atividades rotineiras de controle de projeto, onde a equipe deverá reportar seus próprios status e das tarefas que estão sendo desenvolvidas.

Curso Básico de MS Project, ministrado pelo Gerente de Projeto, este curso tem por objetivo demonstrar a ferramenta básica de trabalho no gerenciamento de projetos a todos os membros da equipe do projeto.

Treinamento em comunicação eficaz nas organizações, ministradas pela Consultora de Negócios com o objetivo de demonstrar a importância de uma comunicação clara, sucinta e conclusiva.

Treinamento no Sistema ERP da Auto Peças Pagno para Controle de Estoque – Ministrado pela empresa fornecedora do sistema, desenvolvido para orientar, padronizar e otimizar o processo de controle de estoque, cadastro de materiais, uso de rastreamento de peças via sistema, inclusões de pedidos de compra por ponto de pedido e estoque de segurança e pesquisa de produtos no saldo em estoque.

Treinamento no Sistema ERP da Auto Peças Pagno para Finanças – Ministrado pela empresa fornecedora do sistema, desenvolvido para orientar os colaboradores nas atividades rotineiras do sistema de finanças, tais como, emissão de notas fiscais eletrônicas, cadastro de fornecedores, entrada de notas fiscais de compra, emissão de pedidos de venda, emissão de orçamentos e controle de caixa.

8.1.7. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA EQUIPE DO PROJETO

Neste projeto teremos uma avaliação dos colaboradores ligados à equipe do projeto por pontuação, que se dará da seguinte forma. Será pontuado cada entrega de pacote de trabalho do projeto. Esta avaliação será realizada por especialistas com a coordenação do Gerente do Projeto.

A pontuação terá uma escala de (0 a 100) com indicadores específicos de prazo, custo, cronograma e absenteísmo conforme siglas abaixo:

- PZ - Indicador de Prazo
- CT - Indicador de Custo
- AS - Indicador de absenteísmo
- CR - Indicador de Cronograma

O indicador será extraído da média de pacote de trabalho do projeto e para ser satisfatória deverá ser acima de 70.

Estes indicadores poderão ser monitorados no software de gestão da empresa e se o indicador estiver na cor vermelha estará como “não satisfatório”, porém na cor azul, significa que sua média está acima dos 70 pontos, portanto estará sinalizado como “satisfatório”.

8.1.7.1. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA EQUIPE

A frequência das avaliações se dará após todas as entregas de pacotes de trabalho, e devem ser analisadas e agrupadas antes das reuniões de acompanhamento que são realizadas todas as terças-feiras. Assim nas reuniões serão avaliados os indicadores e discutido os planos de ações.

8.1.8. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RH

Conforme descrito e determinado pelo Termo de Abertura do Projeto, o orçamento destinado ao gerenciamento dos recursos durante a execução do projeto em melhorias nos processos de aquisições, armazenamento, controle de estoque e venda de peças de reposição, juntamente da contratação de recursos humanos e serviços terceirizados representam 85% do orçamento total, ou seja R\$ 55.250,00 disponibilizado pelo *sponsor*, sendo que o total é de R\$ 65.000,00 para este projeto.

8.1.9. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH

Os recursos alocados para o projeto são de ampla maioria de colaboradores que já fazem parte do quadro de funcionários da Auto Peças Pagno, tendo apenas a empresa terceirizada responsável pelo gerenciamento do site da APP e do Sistema ERP como recurso à ser administrado no projeto.

Cada uma das áreas que serão aplicados os projetos de melhoria em seus processos serão representados por algum membro da equipe, no processo de aquisições, avaliação de fornecedores e compras, o responsável é o Sr. Naclides Pagno, este possui o apoio do gerente administrativo para o desenvolvimento das atividades, porém o mesmo possui a palavra final.

No processo de armazenamento e controle de estoque, o responsável é o Sr. Matheus Pagno, porém o almoxarife, Sr. Robson Santana, possui a função

de colaborador e consultor do processo, sendo o mesmo responsável por redigir todos os procedimentos de sua área.

O projeto de melhoria nas áreas de vendas e *marketing* serão de responsabilidade conjunta entre o Gerente Administrativo e a Consultora do Projeto, Sra. Alana Duarte, sendo que cabe aos mesmos realizarem todas as tarefas e reportarem o andamento do projeto ao gerente.

Esses procedimentos devem ser revisados e aprovados pelo Patrocinador *máster* de modo que qual quer funcionário possa seguir o procedimento, e consiga identificar se o serviço realizado está seguindo os padrões definidos pelas normas reguladoras da empresa.

Uma vez aprovado os processos, os responsáveis por cada um, devem realizar treinamentos para os demais colaboradores que serão afetados pelo projeto, bem como os mesmos deverão monitorar e cobrar os subordinados de suas áreas a execução das atividades conforme a normalização da empresa. Esse monitoramento e cobrança serão realizado semanalmente em dia e horário fixo a ser definidos pela diretoria de cada área.

O desenvolvimento da equipe de projetos será de responsabilidade do Gerente do Projeto. O qual será responsável por identificar os pontos fortes e fracos da equipe, identificar item motivacionais, festas e eventos sociais entre funcionários da empresa como por exemplo churrascos e futebol, ou viagens de finais de semana para aqueles funcionários que atingirem metas.

8.1.10. RESPONSÁVEL PELO PLANO

A elaboração do plano de gerenciamento de recursos humanos do projeto de melhoria nos processos de compras, armazenamento e controle de estoque e vendas, fica a cargo do Gerente do Projeto, Sr. Guilherme Pagno, que possui como atribuições a manutenção do plano de gerenciamento de recursos, bem como o controle de alterações e a divulgação do mesmo para os restantes dos colaboradores envolvidos no projeto.

O papel de patrocinador, representado pelo Sr. Naclides Pagno possui o papel de aprovador do plano de gerenciamento de RH, e todas as alterações ocorridas ao longo do andamento do projeto devem ser analisadas e aprovadas pelo mesmo.

9. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

9.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O objetivo deste plano de comunicação entre as partes interessadas é realizar a conexão clara e sucinta para todos os envolvidos no projeto, para que saibam o objetivo central da organização e todos sigam o mesmo caminho.

Tabela 16 – Informações Gerais de Comunicação

Informações Gerais de Comunicação	
Total de Stakeholders do Projeto	29 partes envolvidas no projeto
Total de Stakeholders Internos	12 pessoas internas no projeto
Duração do Projeto	526 dias conforme cronograma
Ambiente do Projeto	Projeto realizado na empresa Auto Peças Pagno, uma loja de autopeças e mecânica automotiva. Ambiente familiar, de fácil comunicação. Mecânica com muito ruído e sujo.
Responsável pelo Plano de Comunicação	Guilherme Pagno – Gerente de Projetos
Frequência e Método de Revisão do Plano	Atualizações, alterações e mudanças no plano de comunicação devem ser comunicadas à todos os principais stakeholders identificados via e-mail, e registrado o motivo da alteração no registro de alterações no início deste documento.
Equipe de Comunicação	Matheus Pagno é o comunicador direto da empresa Auto Peças Pagno, Alana Duarte e Guilherme Pagno são responsáveis pela atualização e comunicação do andamento do projeto junto à empresa.
Premissas de Comunicação	Em todos os assuntos referentes ao projeto, os sócios da Auto Peças Pagno devem receber e-mail.
	Atualizações de cronograma, custos ou qualidade devem ser anunciadas em reuniões presenciais junto de todos os sócios da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

9.1.1. PARTES INTERESSADAS

A identificação das partes interessadas se deu a partir da análise dos envolvidos no projeto. Devido ao projeto se tratar de uma nova formatação dos processos organizacionais, partiu-se por base que todos os colaboradores da Auto Peças Pagno estarão presentes e interessados no projeto.

Além das partes internas interessadas, identificou-se algumas partes externas à APP, que estão listadas na tabela abaixo:

Tabela 17 – Identificação de Partes Interessadas

Partes Internas
Guilherme Pagno – Gerente do Projeto
Naclides José Pagno – Sócio da APP e Patrocinador do Projeto
Matheus Pagno – Sócio da APP e Gerente Administrativo
Giovana Pagno – Sócia da APP
Alana de Lima Duarte – Consultora do Projeto
Vilmar Parizoto – Mecânico Chefe
Marcos Lima – Auxiliar Administrativo
Robson Santana – Almoxarife
Cesar Andreola – Chapeador
Jorge Silva – Eletricista
Luis Camargo – Atendente/Balconista
Carlos dos Santos – Mecânico
Partes Externas
Maria Augusta Pagno - Sócia da APP, porém não atuante
Pellegrino Auto Peças Industria e Comércio – Fornecedor Atual
Sama Autopeças – Fornecedor Atual
Scherer Distribuidor de Auto Peças – Fornecedor Atual
Socol Barbieri e Cia Ltda – Fornecedor Atual
Universal Automotive Systems – Fornecedor Atual
G&B Autopeças – Fornecedor Atual
DGSUL Veículos Vacaria – Parceiro
Pelissari Auto Peças – Parceiro
Mecânica Bizzoto – Parceiro
Novos fornecedores
Novos parceiros
Clientes
Sociedade
Mecânicas Clientes
Empresa de TI
Empresa Especialista em Diagnostico Empresarial

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

9.1.1.1. INFLUÊNCIA DAS PARTES INTERESSADAS

Para uma melhor gestão por parte do Gerente do Projeto, foi elaborada uma tabela registrando as prioridades de comunicação das partes interessadas. Essa priorização tem como base a matriz de influência, nos âmbitos do Poder exercido pela parte interessada no projeto, por seu respectivo Interesse. Conforme verificamos na figura 4 e na tabela 18.

Figura 4 – Matriz de Influência dos Stakeholders



Fonte: PMI.

Tabela 18 – Priorização das Partes Interessadas

Parte Interessada	Poder	Interesse	Impacto	Enquadramento
Naclides José Pagno	A	A	A	Gerenciar com atenção
Matheus Pagno	A	B	M	Gerenciar com atenção
Empresa de TI	M	M	A	Gerenciar com atenção
Alana Duarte	M	A	M	Manter satisfeito
Novos Parceiros	M	A	B	Manter satisfeito
Robson Santana	M	M	A	Manter satisfeito
Giovana Pagno	M	M	B	Manter satisfeito
Clientes	A	M	B	Manter informado
Novos Fornecedores	M	A	M	Manter informado
Fornecedores Atuais	M	M	M	Manter informado
Parceiros	M	M	B	Manter informado
Maria Augusta Pagno	B	M	B	Manter informado
Mecânicas Clientes	B	M	B	Monitorar
Marcos Lima	B	M	B	Monitorar
Vilmar Parizoto	B	M	B	Monitorar
Luis Camargo	B	M	B	Monitorar
Empresa de Diagnóstico	B	B	M	Monitorar
Cesar Andreola	B	B	B	Monitorar
Jorge Silva	B	B	B	Monitorar
Carlos dos Santos	B	B	B	Monitorar
Sociedade	B	B	B	Monitorar

Legenda: A – Alto, M – Médio e B – Baixo

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

9.1.1.2. REQUISITOS E EXPECTATIVAS

Tabela 19 – Abordagem dos *Stakeholders*

Parte Interessada	Requisitos e necessidades que deseja ver atendido pelo projeto	Expectativas em relação ao projeto e/ou aos produtos do projeto	Abordagem/Estratégia de gerenciamento das expectativas
Naclides José Pagno	Organizar a administração da empresa. Melhorar a relação entre empresa e fornecedores e entre clientes. Melhorar a imagem da empresa junto a sociedade.	Seu negócio se tornar um líder no segmento de autopeças na cidade.	Manter sempre satisfeito em relação as suas opiniões, buscar demonstrar as dificuldades existentes no mercado.
Matheus Pagno	Possuir ferramentas para gerenciar seu trabalho. Organizar planilhas de controle de estoque.	Melhorar e agilizar seu trabalho. Crescer junto da empresa.	Envolver em todas as tomadas de decisão, para que suas opiniões sejam consideradas.
Giovana Pagno	Melhorar a imagem junto a sociedade.	Aumentar seu <i>pró-labore</i>	Manter informada do andamento do projeto, e dos benefícios de cada etapa.
Empresa de TI	Obter sucesso no projeto	Que seus serviços prestados sejam reconhecidos e que gerem boa referência	Manter sempre informada de quaisquer problemas ocorridos durante os processos de controle de estoque. Manter o controle sobre seus serviços prestados no âmbito do <i>Marketing</i> .
Alana Duarte	Obter sucesso no projeto	Ganhar experiência no projeto e crescer profissionalmente.	Atribuir atividades importantes, com responsabilidades e tomadas de decisão para que a mesma cresça profissional e pessoalmente.
Robson Santana	Possuir maior tempo livre para desenvolver atividades que ajudem a APP crescer no mercado	Melhorar o seu trabalho, com um sistema agil de controle de estoque.	Monitorar suas atividades, dando responsabilidade e autonomia para a elaboração do processo de controle de estoque.
Clientes	Informações não levantadas.	Informações não levantadas.	Manter os canais de comunicação abertos.
Maria Augusta Pagno	Informações não levantadas.	Informações não levantadas.	Manter informada do andamento do projeto.
Novos Fornecedores	Informações não levantadas.	Aumentar suas vendas	Informar e integrar com a empresa, demonstrando as necessidades da Auto Peças Pagno.
Fornecedores Atuais	Informações não levantadas.	Aumentar suas vendas	Manter informado dos novos processos de aquisições.
Parceiros	Informações não levantadas.	Facilitar o processo de compra, com maior rapidez e melhores formas de pagamento.	Manter informado das novas políticas de vendas da APP.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

9.1.2. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

9.1.2.1. IDENTIFICAÇÃO DOS REQUISITOS DE COMUNICAÇÃO

Para uma melhor abordagem e facilitação da comunicação entre o Gerente do Projeto, com a equipe do projeto, bem como com o patrocinador,

foram levantados os requisitos de informações que cada membro deve receber, a forma ao qual estará ciente das informações e com que frequência será atualizado do andamento do projeto

Desta forma a tabela abaixo foi elaborada para agrupar todos os dados necessários quanto as necessidades de informações que cada *stakeholder* e os métodos de comunicação entre o gerente do projeto, ou a equipe com os mesmos.

Tabela 20 – Necessidade de Informações e Estratégias por *Stakeholder*

Parte Interessada	Necessidades de Informação	Método e Estratégia	Frequência
Guilherme Pagno	Informações referentes ao projeto como um todo. Andamento das atividades, problemas encontrados, riscos tomados.	E-mail, reuniões pontuais diárias, reuniões semanais de acompanhamento telefonemas, WhatsApp	Diário
Alana Duarte	Informações do projeto, como problemas encontrados pela equipe, tanto na execução das atividades como no engajamento dos membros do time.	E-mail, reuniões semanais de acompanhamento, telefonemas, WhatsApp	Semanal
Naclides José Pagno	Receber periodicamente relatórios do andamento do projeto. Receber informações dos benefícios encontrados ao longo da execução. Receber informações dos fornecedores, problemas ocorridos e demais fatores que influenciem no processo de aquisições.	E-mail e reuniões semanais de acompanhamento	Semanal
Matheus Pagno	Receber informações referentes ao planejamento das atividades, também estar sempre envolvido em todas as tomadas de decisões nos processos de controle de estoque e armazenamento.	E-mail e reuniões semanais de acompanhamento	Semanal
Giovana Pagno	Receber informações periódicas do andamento do projeto.	E-mail, reuniões de entregas de etapas	Mensal
Robson Santana	Informações referentes aos processos de controle de estoque e todos os demais processos que influenciem no almoxarifado.	E-mail, reuniões pontuais diárias e WhatsApp	Semanal
Marcos Lima	Receber informativos de suas atividades do projeto.	E-mail, reuniões pontuais diárias e WhatsApp	Semanal
Fornecedores Atuais	Informações referentes as novas políticas de compras da Auto Peças Pagno, tais como formas de pagamento, prazos de entrega e preços praticados.	E-mail, reuniões contratuais e telefonemas	Mensal
Novos Fornecedores	Informações referentes aos problemas enfrentados nas primeiras compras.	E-mail, reuniões contratuais e telefonemas	Mensal

Clientes	Informações sempre claras das novas políticas de venda da empresa.	Contato direto, ou pelo site	Diário
Parceiros	Informativos das políticas de venda da APP, dos prazos de pagamento, das promoções realizadas e de problemas ocorridos quanto à parceria.	E-mail, reuniões e telefonemas	Semanal
Empresa de TI	Todo e qualquer problema ocorrido no sistema de gestão ERP. Todo e qualquer problema ocorrido no site da APP.	E-mail, reuniões pontuais diárias, telefonemas e WhatsApp	Diário

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

9.1.2.2. FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

Abaixo são listadas as ferramentas de comunicação que serão utilizadas pela equipe do projeto para o acompanhamento de todo o projeto.

Tabela 21 – Ferramentas de Comunicação

Ferramenta Utilizada	Objetivo/Propósito do Uso	Quando será usado?
Reuniões	Tomadas de decisões, alinhamento e acompanhamento do projeto.	Quando se fizer necessário.
Rede computacional	Armazenamento de documentos do projeto.	Todos os arquivos devem ser armazenados no sistema.
E-mail corporativo	Comunicação formal e informal do andamento do projeto e agendamento de reuniões.	Diário
Treinamentos	Clarificar e auxiliar os colaboradores que sintam dificuldade em alguma etapa do projeto.	Quando se fizer necessário.
Apresentações em PPT	Apresentação do projeto à diretoria.	Semanal no início, e mensal durante a execução do projeto.
Telefone corporativo	Comunicação urgente a respeito do projeto. Confirmações de reuniões.	Em caso de urgência relacionado ao projeto.
Skype	Comunicação entre membros da equipe e patrocinador em assuntos informais.	Diário
WhatsApp	Comunicação informal de atividades relacionadas ao projeto, criar um ambiente interativo e rápido de comunicação entre todos os membros da equipe do projeto	Diário

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

9.1.2.3. MODELOS DE DOCUMENTOS

O projeto possuirá um diretório na rede corporativa da Auto Peças Pagno, sendo que neste deve estar armazenados todos os documentos referentes ao projeto, relatórios, diagnósticos, avaliações, também é onde estarão armazenados os documentos oficiais do projeto, como os planos de gerenciamento e o cronograma, bem como os modelos de padronização.

Alguns documentos padrões já desenvolvidos e aprovados são descritos a seguir, os modelos podem ser vistos também nos anexos à este documento, no capítulo 14.

- Ata de Reunião: Registrar os participantes da reunião, os tópicos abordados e as ações a serem tomadas.
- Formulário de Avaliação de Fornecedor: Um questionário que visa avaliar os fornecedores de peças da APP em todos os requisitos necessários.
- *Check-list* de Controle de Estoque: Formulário de uso do almoxarifado para realizar as auditorias de peças confrontando o físico com o sistema.
- Modelo de Instrução de Trabalho: Modelo em Word para criação de instruções de trabalho, que visam padronizar as rotinas da Auto Peças Pagno.

9.1.2.4. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

Abaixo são listados os eventos de comunicação previstos no cronograma inicial do projeto, tais como as reuniões, apresentações e entrevistas.

- Reunião Inicial com Cliente
 - Objetivo: Por iniciativa do cliente, o mesmo convocou uma reunião para dar início num plano de projeto de melhoria organizacional, convocando o Sr. Guilherme Pagno para fazer parte deste projeto que possui como objetivo melhorar os processos de compra, armazenamento e vendas de peças de reposição.
 - Responsável: Naclides José Pagno
 - Demais presentes: Guilherme Pagno
- Reunião de *Kick-off* do Projeto
 - Objetivo: Reunião para comunicar a todos o início do projeto de melhoria processual dentro da Auto Peças Pagno, com apresentação do escopo prévio do projeto.
 - Responsável: Guilherme Pagno
 - Demais presentes: Naclides Pagno, Giovana Pagno, Matheus Pagno e Alana Duarte.
- Apresentação do Cronograma

- Objetivo: Apresentar a equipe do projeto todos os aspectos do projeto, como escopo
- Responsável: Guilherme Pagno
- Demais presentes: Alana Duarte, Matheus Pagno, Robson Santana e Marcos Lima

- Reuniões de Acompanhamento do Projeto
 - Objetivo: Reunir a equipe do projeto para controlar os prazos, a qualidade, os custos e se o escopo está sendo atendido. Controlar o cronograma do projeto e alinhar a equipe.
 - Responsável: Guilherme Pagno
 - Demais presentes: Alana Duarte, Matheus Pagno, Robson Santana, Marcos Lima, Vilmar Parizoto e Naclides Pagno

- Entrevistas
 - Objetivo: Entrevistar todos as pessoas que de certa forma interagem com as metodologias de trabalho da Auto Peças Pagno, sejam eles, clientes, funcionários, a sociedade como um todo, os sócios e os demais envolvidos, isto para identificar as principais características dos serviços prestados pela empresa.
 - Responsável: Alana Duarte
 - Demais presentes: Todos na empresa, clientes e parceiros

- Apresentação dos Dados Coletados da Atual Situação da Empresa
 - Objetivo: Apresentar para os sócios os dados coletados durante a fase exploratória do projeto, demonstrando qual a atual situação da empresa nos âmbitos dos processos de compra, armazenamento, controle de estoque e vendas.
 - Responsável: Guilherme Pagno
 - Demais presentes: Alana Duarte, Matheus Pagno e Naclides Pagno

- Apresentação do Relatório de Avaliação dos Fornecedores Atuais
 - Objetivo: Apresentar aos demais o resultado das avaliações dos atuais fornecedores de peças de reposição com que a Auto Peças Pagno trabalha. Estas avaliações levantam pontos relevantes para o novo processo de compras da empresa.

- Responsável: Guilherme Pagno
- Demais presentes: Alana Duarte, Matheus Pagno, Robson Santana e Naclides Pagno
- Apresentação do Relatório de Avaliação dos Novos Fornecedores
 - Objetivo: Apresentar um relatório aos interessados que demonstre as características de possíveis novos fornecedores de peças para a Auto Peças Pagno. Este relatório visa apresentar dados como, produtos com que a empresa trabalha, formas de pagamento, metodologia e prazos de logística, garantia e outros fatores relevantes para a tomada de decisão por parte do patrocinador.
 - Responsável: Guilherme Pagno
 - Demais presentes: Alana Duarte, Matheus Pagno, Robson Santana e Naclides Pagno
- Reuniões com Fornecedores
 - Objetivo: Criar contratos de exclusividade com fornecedores, gerando uma parceria para conseguir trabalhar com menores preços de custo, e também ser a única autopeça da região a fornecer os seus produtos.
 - Responsável: Naclides Pagno
 - Demais presentes: Guilherme Pagno
- Reuniões com Parceiros
 - Objetivo: Criar uma parceria com as mecânicas e demais autopeças da cidade de Vacaria, sendo a Auto Peças Pagno, o principal fornecedor de peças para os mesmos, criando assim um vínculo de confiança e qualidade no atendimento.
 - Responsável: Naclides Pagno
 - Demais presentes: Guilherme Pagno, Matheus Pagno e Vilmar Parizoto
- Reunião de Encerramento da Execução
 - Objetivo: Realizar um entregue formal da Fase II do projeto, realizando uma análise do escopo do projeto, da satisfação das expectativas do patrocinador e do aceite dos novos processos por parte de todos os sócios.
 - Responsável: Guilherme Pagno

- Demais presentes: Naclides Pagno, Giovana Pagno, Matheus Pagno e Alana Duarte.
- Reunião de Aceite Final
 - Objetivo: Realizar uma reunião após o acompanhamento de um ano corrido por parte do Gerente do Projeto, para encerramento do projeto. Nesta reunião, o patrocinador deve assinar o termo de aceite do projeto.
 - Responsável: Guilherme Pagno
 - Demais presentes: Naclides Pagno

9.1.3. RESPONSÁVEL PELO PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO

A elaboração e a manutenção do plano de gerenciamento de comunicações do projeto de melhoria nos processos de compras, armazenamento e controle de estoque e vendas, fica a cargo do Gerente do Projeto, Guilherme Pagno, que possui como atribuições a constante atualização do plano, bem como o controle de alterações e a divulgação do mesmo para os restantes dos colaboradores envolvidos no projeto.

O patrocinador Naclides Pagno possui o papel de aprovador do plano de gerenciamento de comunicações, e todas as alterações ocorridas ao longo do andamento do projeto devem ser analisadas e aprovadas pelo mesmo, após o gerente do projeto avaliar o impacto das alterações no prazo, custo e qualidade.

10. GERENCIAMENTO DOS RISCOS

10.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O plano de gerenciamento de riscos permite que determinadas ocorrências cujas consequências constituem ameaças ou vantagens para o andamento do projeto sejam mapeadas e possuam planos de ação para facilitar o controle e a administração desses riscos por parte do gerente do projeto, ou dos demais envolvidos com a ação.

10.1.1. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO

O gerenciamento do risco consiste em reunir o maior número de informações referentes ao projeto, junto de todos os envolvidos, para que se

consiga mapear o maior número de possíveis riscos e diminuir a probabilidade de que ocorram e afetem diretamente o sucesso do projeto.

O gerenciamento deste plano é de responsabilidade do Gerente do Projeto, juntamente com o patrocinador do mesmo. Nas reuniões iniciais de projeto, entre o gerente e o *sponsor* e na reunião de *kick-off* onde participaram os demais sócios da Auto Peças Pagno e a consultora do projeto, foram levantados todos os prováveis riscos e incertezas do projeto, a fim de gerar uma planilha de controle.

Por esta planilha de controle consegue-se então montar as análises qualitativas, quantitativas e matrizes para o gerenciamento dos riscos. Também para determinar os responsáveis por cada etapa do plano de ação do risco foi desenvolvida uma tabela em formato de matriz, conforme determinado abaixo.

Tabela 22 – Matriz de Funções e Responsabilidades

	Gerente do Projeto	Patrocinador	Gerente Administrativo	Consultora do Projeto	Almoxarife	Demais Colaboradores
Planejamento e Gerenciamento de Riscos	X					
Identificação dos Riscos	X	X	X	X	X	X
Avaliação dos Riscos	X			X		
Plano de Ação para os Riscos	X		X	X	X	
Acompanhamento dos Riscos	X		X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Para a avaliação dos riscos, foi utilizada uma escala de impacto no projeto, classificados de acordo com a variação do risco, levando-se em conta o impacto nos custos, prazos, escopo e qualidade do projeto.

Tabela 23 – Escala Avaliação do Impacto dos Riscos

	Muito baixo (0,1)	Baixo (0,3)	Moderado (0,5)	Alto (0,7)	Muito alto (0,9)
Custos	Aumento não impactante nos custos	Aumento de custo menor que 3%	Aumento de custo de 3% a 7%	Aumento de custo de 7% a 15%	Aumento de custo maior que 15%

Prazos	Aumento não significativo no cronograma	Aumento no prazo menor que 5%	Aumento no prazo entre 5% e 12%	Aumento no prazo entre 12% e 20%	Aumento no prazo maior que 20%
Escopo	Variação quase imperceptível no escopo	Áreas de pouca importância ao escopo são afetadas	Áreas que não afetam o produto são alteradas	Produtos entregues com algumas alterações	Produtos entregues muito diferentes do especificado
Qualidade	Diminuição quase imperceptível na qualidade	Somente as aplicações não críticas são afetadas	Aplicações críticas são afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do patrocinador	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Os riscos também foram avaliados quanto a probabilidade de acontecimentos durante o andamento do projeto. Para esta avaliação foi utilizada a matriz de vulnerabilidade que é dividida por zonas de riscos conforme figura 5.

Figura 5 – Matriz de Vulnerabilidade dos Riscos

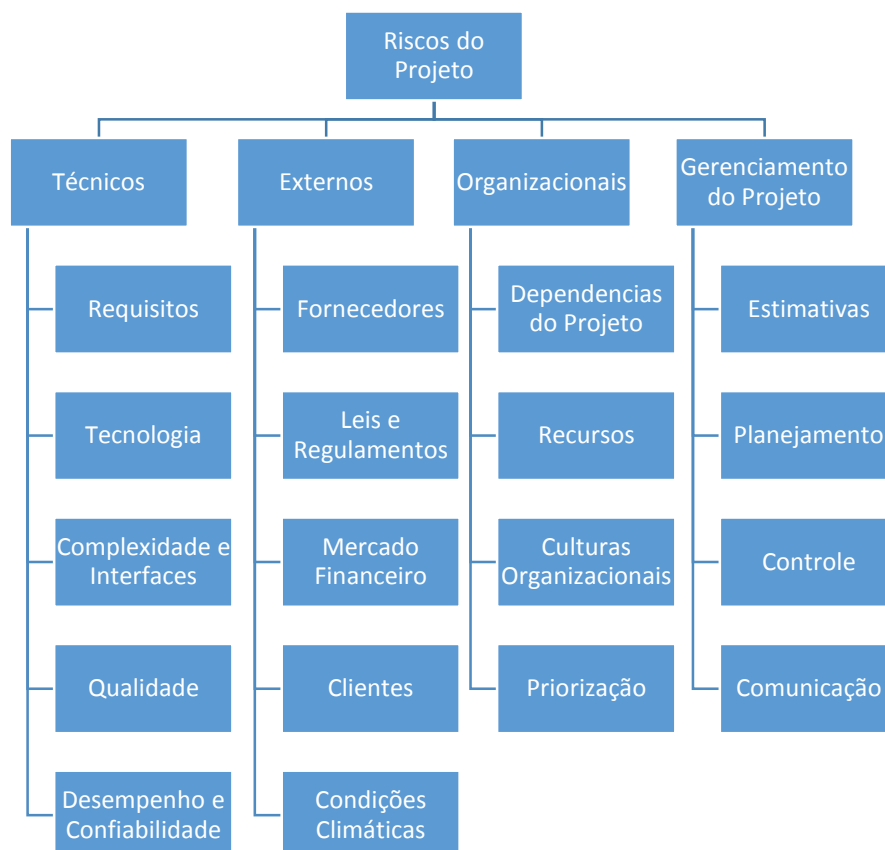
Probabilidade	1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
	0,9	0,09	0,18	0,27	0,36	0,45	0,54	0,63	0,72	0,81	0,9
	0,8	0,08	0,16	0,24	0,32	0,4	0,48	0,56	0,64	0,72	0,8
	0,7	0,07	0,14	0,21	0,28	0,35	0,42	0,49	0,56	0,63	0,7
	0,6	0,06	0,12	0,18	0,24	0,3	0,36	0,42	0,48	0,54	0,6
	0,5	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
	0,4	0,04	0,08	0,12	0,16	0,2	0,24	0,28	0,32	0,36	0,4
	0,3	0,03	0,06	0,09	0,12	0,15	0,18	0,21	0,24	0,27	0,3
	0,2	0,02	0,04	0,06	0,08	0,1	0,12	0,14	0,16	0,18	0,2
	0,1	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09	0,1
	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
	Impacto										

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

- Legenda:
 - Zona verde: Considerada baixa (pontuação de 0,0 a 0,20 - zona de aceitação de riscos e/ou planos de contingência).
 - Zona amarela: Considerada média (pontuação de 0,21 a 0,40 - zona de mitigação de riscos).
 - Zona vermelha: Considerada Alta (pontuação de 0,41 a 0,80 - zona de evitar ou transferir riscos).

Afim de mapear a maior quantidade de riscos foi utilizada uma estrutura analítica de riscos, onde são apresentadas de forma organizada hierarquicamente os riscos do projeto divididos em categorias.

Figura 6 – Estrutura Analítica de Riscos (EAR)



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

10.1.2. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A partir da EAR foram identificados em reuniões entre os membros da equipe do projeto, junto com os sócios patrocinadores, os riscos do projeto, dentre eles não somente riscos que geram desvantagens, mas também, oportunidades inesperadas.

Tabela 24 – Identificação dos Riscos do Projeto

ID	Categoria	Evento	
		Causa	Efeito
1	Técnicos	Atual sistema ERP não atender	Tempo e Custo
2	Técnicos	Erro no projeto	Tempo
3	Técnicos	Alterações de escopo durante o projeto	Tempo, custo e qualidade

4	Técnicos	Problemas no servidor computacional	Tempo e Custo
5	Externos	Crise financeira do Brasil	Custo
6	Externos	Fornecedores não atendem demanda	Tempo, qualidade
7	Externos	Falta de novos fornecedores	Tempo
8	Externos	Falência de parceiros	Custo
9	Organizacionais	Tradicionalismo da Empresa	Qualidade
10	Organizacionais	Não engajamento	Custo e Qualidade
11	Organizacionais	Priorização dos recursos	Tempo
12	Gerenciamento	Duração das atividades mal estimadas	Tempo
13	Gerenciamento	Atraso na aprovação de documentos	Tempo
14	Gerenciamento	Apontamentos por parte da equipe não reais	Tempo
15	Gerenciamento	Erro de Orçamento	Custo
16	Gerenciamento	Falha na comunicação entre as partes envolvidas	Tempo e Qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

10.1.3. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Com esse processo de análise é avaliado o impacto de um risco e a probabilidade de sua ocorrência visando a priorização de controle e gerenciamento do mesmo de acordo com seu efeito potencial sobre o sucesso do projeto como um todo.

Tabela 25 – Análise Qualitativa dos Riscos

ID	Risco	Impacto					Probab	P X I	Prior.
		Custos	Prazos	Escopo	Qualid	Geral			
1	Atual sistema ERP não atender	0,70	0,70	0,10	0,50	0,70	0,30	0,21	10°
2	Erro no projeto	0,50	0,90	0,90	0,50	0,90	0,30	0,27	8°
3	Alterações de escopo durante o projeto	0,30	0,70	0,70	0,30	0,70	0,50	0,35	3°
4	Problemas no servidor computacional	0,30	0,70	0,10	0,10	0,70	0,30	0,21	10°
5	Crise financeira do Brasil	0,30	0,10	0,10	0,10	0,30	0,50	0,15	14°
6	Fornecedores não atendem demanda	0,10	0,50	0,70	0,70	0,70	0,50	0,35	3°
7	Falta de novos fornecedores	0,10	0,30	0,10	0,30	0,30	0,30	0,09	16°
8	Falência de parceiros	0,50	0,10	0,30	0,30	0,50	0,30	0,15	14°
9	Tradicionalismo da Empresa	0,10	0,50	0,30	0,70	0,70	0,50	0,35	3°
10	Não engajamento	0,10	0,70	0,50	0,70	0,70	0,50	0,35	3°
11	Priorização dos recursos	0,10	0,90	0,10	0,50	0,90	0,50	0,45	2°
12	Duração das atividades mal estimadas	0,50	0,90	0,10	0,70	0,90	0,70	0,63	1°

13	Atraso na aprovação de documentos	0,10	0,70	0,10	0,10	0,70	0,30	0,21	10°
14	Apontamentos por parte da equipe não reais	0,10	0,50	0,30	0,50	0,50	0,70	0,35	3°
15	Erro de Orçamento	0,70	0,30	0,50	0,30	0,70	0,30	0,21	10°
16	Falhas na comunicação	0,10	0,50	0,10	0,30	0,50	0,50	0,25	9°

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

10.1.4. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

A partir da análise qualitativa dos riscos, consegue-se estimar em valores os eventos de risco do projeto, assim realizando uma análise quantitativa dos mesmos, esses dados são apresentados na tabela 26.

Tabela 26 – Análise Quantitativa dos Riscos

ID	Risco	Probabilidade	Impacto Financeiro	VME
1	Atual sistema ERP não atender	0,3	R\$ 8.000,00	R\$ 2.400,00
2	Erro no projeto	0,3	R\$ 2.500,00	R\$ 750,00
3	Alterações de escopo durante o projeto	0,5	R\$ 3.000,00	R\$ 1.500,00
4	Problemas no servidor computacional	0,3	R\$ 3.500,00	R\$ 1.050,00
5	Crise financeira do Brasil	0,5	R\$ 1.800,00	R\$ 900,00
6	Fornecedores não atendem demanda	0,5	R\$ 3.000,00	R\$ 1.500,00
7	Falta de novos fornecedores	0,3	R\$ 1.500,00	R\$ 450,00
8	Falência de parceiros	0,3	R\$ 5.000,00	R\$ 1.500,00
9	Tradicionalismo da Empresa	0,5	R\$ 900,00	R\$ 450,00
10	Não engajamento	0,5	R\$ 1.200,00	R\$ 600,00
11	Priorização dos recursos	0,5	R\$ 750,00	R\$ 375,00
12	Duração das atividades mal estimadas	0,7	R\$ 1.100,00	R\$ 770,00
13	Atraso na aprovação de documentos	0,3	R\$ 550,00	R\$ 165,00
14	Apontamentos por parte da equipe não reais	0,7	R\$ 900,00	R\$ 630,00
15	Erro de Orçamento	0,3	R\$ 5.000,00	R\$ 1.500,00
16	Falhas na comunicação	0,5	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00
Total do Valor Monetário Esperado				R\$ 15.040,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O valor monetário esperado do projeto é de R\$ 15.040,00, representando 27,1% do valor total do projeto que é de R\$55.498,07. Para cobrir estes riscos, foi determinado pelo patrocinador do projeto, em acordo com o Gerente do Projeto, que as reservas gerenciais para cobrir possíveis ocorrências dos riscos identificados serão de R\$ 8324,72, que representam 15% do valor total do projeto.

O valor monetário esperado para os riscos representa um valor acima das reservas, por isso, durante o andamento do projeto as reservas gerenciais devem ser realocadas com a conclusão das atividades de risco.

10.1.5. PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS

Após o levantamento e identificação dos possíveis riscos do projeto, de realizar as análises qualitativas e quantitativas foram priorizados os eventos de risco, sendo criado um plano de ação na resposta caso os mesmos ocorram durante o andamento do projeto. Abaixo na tabela 27, está descrito o plano de resposta aos riscos, descrevendo uma ação possível de correção e/ou prevenção, juntamente com o responsável pelo mesmo.

Tabela 27 – Plano de Resposta dos Riscos

ID	Risco	Prioridade	Probabilidade	Estratégia	Ação	Responsável
12	Duração das atividades mal estimadas	Alta	0,7	Mitigar	Subdividir atividades com longa duração.	Gerente do Projeto
11	Priorização dos recursos	Alta	0,5	Prevenir	Desde o início do projeto, deixar claro a prioridade do projeto, os objetivos e os resultados que o mesmo terá.	Patrocinador
14	Apointamentos por parte da equipe não reais	Alta	0,7	Prevenir	Realizar reuniões diárias com a equipe do projeto, afim de evitar desvios nos apontamentos dos recursos.	Gerente do Projeto
3	Alterações de escopo durante o projeto	Média	0,5	Prevenir	Revisar os projetos antes da execução, identificando possíveis alterações, e definindo previamente as atividades.	Gerente do Projeto
6	Fornecedores não atendem demanda	Média	0,5	Transferir	Buscar em contrato definir multas e/ou rompimentos caso fornecedores não atendam a demanda pré-estabelecida.	Gerente do Projeto / Patrocinador
9	Tradicionalismo da Empresa	Média	0,5	Melhorar	Utilizar o tradicionalismo como fonte de inspiração para a equipe trabalhar unida e engajada.	Gerente do Projeto / Consultora
10	Não engajamento	Média	0,5	Prevenir	Identificar possíveis desmotivações e entender a situação. Caso ocorram recorrências, substituir membros da equipe.	Gerente do Projeto

2	Erro no projeto	Média	0,3	Prevenir	Revisar detalhadamente todo o projeto, realizar reuniões extraordinárias de análise.	Gerente do Projeto
16	Falhas na comunicação	Média	0,5	Prevenir	Garantir o cumprimento das diretrizes descritas no plano de gerenciamento de comunicação.	Gerente do Projeto / Consultora
15	Erro de Orçamento	Baixa	0,3	Prevenir	Possuir reservas de contingência para cobrir os erros.	Gerente do Projeto
4	Problemas no servidor computacional	Baixa	0,3	Transferir	Realizar manutenção do sistema, realizar contrato com empresa de TI para suporte de rede e servidores. Possuir mais de um back-up de documentação (utilizar-se da nuvem).	Empresa de TI
1	Atual sistema ERP não atender	Baixa	0,3	Transferir	Desde o início do projeto, envolver a empresa de TI responsável pelo sistema para verificar detalhes necessários do sistema.	Empresa de TI
13	Atraso na aprovação de documentos	Baixa	0,3	Prevenir	Engajar o responsável pela documentação, e criar <i>buffers</i> de entrega.	Gerente do Projeto
5	Crise financeira do Brasil	Baixa	0,5	Explorar	Utilizar-se de estratégias de crédito à clientes, usar <i>marketing</i> para buscar novas categorias de clientes.	Consultora do Projeto
8	Falência de parceiros	Baixa	0,3	Transferir	Parceiros que estejam passando por dificuldades devem ser evitadas vendas a prazo. Não deixar valores "pendurados".	Gerente Administrativo
7	Falta de novos fornecedores	Baixa	0,3	Prevenir	Criar parcerias com os fornecedores atuais, que já suprem as necessidades. Utilizar novos fornecedores na busca apenas de redução de custos.	Patrocinador / Gerente Administrativo

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O gerenciamento dos riscos deve ser realizado ao longo de todo o projeto, buscando identificar previamente a ocorrência dos mesmos, ou tendências de mudanças. Sempre que necessário, o plano de riscos deve ser atualizado, realizando-se as análises qualitativas e quantitativas dos mesmos, assim podendo ser realizado o plano de ação para os novos riscos.

O responsável pela administração do plano de gerenciamento dos riscos é o Gerente do Projeto, o mesmo deve manter o mesmo atualizado caso ocorram a identificação de novos riscos, e encaminhar ao patrocinador para aprovação da alteração.

De acordo com o plano de gerenciamento de custos, as reservas de contingência do projeto, são destinadas a ação corretiva dos riscos do projeto. Essas reservas somente poderão ser utilizadas em casos de extrema necessidade, identificado pelo Gerente do Projeto e tendo que ser aprovadas e autorizadas pelo Patrocinador.

11. GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS

11.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

11.1.1. ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO

Para este projeto específico, a empresa Auto Peças Pagno dá total autoridade e liberdade para o Gerente do Projeto realizar os contratos de aquisições referentes e ligados ao plano estratégico da empresa e do projeto.

O patrocinador do projeto, tem como papel ser o aprovador de todos os contratos, além de disponibilizar um colaborador para auxílio nas negociações dos contratos que não afetam diretamente na estratégia da empresa.

O gerente do projeto, Guilherme Pagno, possui uma alocação em tempo parcial nas atividades voltadas as aquisições nas etapas de planejamento do projeto, dividindo os pacotes de trabalho referentes à contratos com a Consultora do Projeto, Alana Duarte, que possui tempo integral para desenvolver suas atividades voltadas as aquisições.

Porém, fora o projeto, a empresa Auto Peças Pagno possui uma estrutura centralizada das aquisições. Sendo o sócio proprietário o responsável pelos contratos de aquisições referentes à estratégia da empresa.

11.1.2. ANÁLISE DO FAZER OU COMPRAR

O projeto de melhoria dos processos de compras, controle de estoque e vendas, visa alterações na estrutura organizacional e nos processos internos da Auto Peças Pagno. Por tanto, serão poucas aquisições de materiais para a efetuação do projeto, serão utilizados em sua maioria contratos de prestação de serviços de empresas terceirizadas.

Os contratos entre fornecedores e parceiros, devem ser gerenciados pelo patrocinador do projeto, e sócio proprietário da Auto Peças Pagno, o senhor

Naclides Pagno. Os contratos firmados visam garantir benefícios para a empresa, portanto as decisões são de total responsabilidades do patrocinador.

11.1.3. GERENCIAMENTO E TIPOS DE CONTRATO

Todos os contratos relacionados ao projeto, devem passar pela avaliação do Gerente do Projeto, quanto aos impactos do mesmo no andamento do projeto, após a avaliação devem ser aprovados pelo patrocinador, e assinados por todos os sócios da Auto Peças Pagno. Esses contratos basicamente são de origem de prestação de serviços ao projeto, tais como a empresa que irá realizar a pesquisa oculta sobre o atendimento e a visão externa da empresa, e também da empresa que realizará a manutenção do sistema de informática da autopeça, e da área de *marketing* visual.

Abaixo é representado todos os tipos de contratos, com suas características levantados em um mapa de aquisições.

Tabela 28 – Mapa de Aquisições

Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Custo Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
Manutenção e Atualização do Sistema ERP	Preço fixo, com ajuste econômico	Técnica	R\$275,00/mês	3 anos	Domper, Incca System, Conta Azul, Unimake Software
Domínio de internet	Preço fixo, com ajuste econômico	Técnica e Preço	R\$50,00 /ano	5 anos	GoDaddy, Locaweb, Rede Host, Club House
Desenvolvimento do Site e <i>Marketing</i> social	Preço fixo	Técnica e Preço	R\$ 1.500,00	1 mês	Domper, Club House, i9 Marketing
Manutenção do Site	Preço fixo, com ajuste econômico	Técnica e Preço	R\$100,00 / mês	3 anos	Domper, Club House, i9 Marketing
Chamadas de TI	Tempo e Material	Técnica	R\$45,00 / chamada	3 anos	O mesmo fornecedor do sistema ERP

Consultoria de Negócios	Preço fixo	Técnica	R\$ 700,00	5 dias	3C Consultoria, Otimiza Consultoria, Aliar Consultoria
Viagens de Negócios	Tempo e Material	Preço	R\$ 3.150,00	30 dias	TAM, Gol, Azul, Avianca, Unesul
Contratos de Exclusividade com Fornecedores	Tempo e Material	Técnica e Preço	R\$ 10.000,00 / mês	5 anos	Pellegrino, SAMA, Scherer, Soccol, Universal
Consultora do Projeto	Preço fixo	Técnica	R\$ 15.000,00	2 anos	Alana Duarte

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

11.1.4. DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Os itens que possuem como critério de escolha a técnica, ou técnica e preço, serão analisados através de critérios eliminatórios e critérios classificatórios. Esses critérios possuem como função classificar os fornecedores em uma espécie de ranking, facilitando a tomada de decisão por parte do patrocinador do projeto. Abaixo estão listados os diversos contratos do projeto, e seus critérios de seleção.

11.1.4.1. MANUTENÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO SISTEMA ERP, CHAMADAS DE TI

O critério de seleção para este contrato deve ser relevado a partir da técnica e preço, sendo o preço apenas um fator classificatório. A técnica se torna eliminatória devido as exigências do sistema de controle de estoque, os aspectos técnicos ue o mesmo deve atender são:

- Cadastro de códigos alternativos (vincular vários códigos de fabricantes e fornecedores em um mesmo produto);
- Simulação do preço de venda com faixa de preços pelo histórico do custo de compra;

- Manuseio de produtos por código de barra;
- Controlar estoque mínimo, pontos de pedido, lote econômico e estoque de segurança;
- Controle de estoque com endereçamento;
- Emissão de nota fiscal eletrônica e boletos bancários;
- Controle de vendas/entregas;
- Cadastro de fornecedores;
- Cadastro de clientes, e análise de crédito;
- Treinamento dos colaboradores no sistema; e,
- Chamadas atendidas em no máximo 24 horas.

O fator de ponderação técnico nesse caso se torna 75% para a escolha do fornecedor do software, sendo os 25% restantes em relação ao preço.

11.1.4.2. DESENVOLVIMENTO DO SITE, *MARKETING* VISUAL E MANUTENÇÃO

Os critérios técnicos a serem considerados são a qualidade nos serviços prestados, a aceitação no mercado por parte da empresa, tempo de mercado. Algumas premissas que a empresa deve atender são:

- Criação do site, com histórico da empresa, missão, visão e valores;
- Loja on-line, com opção de atendimento por parte de um mecânico, e também cotação de peças e orçamentos via site;
- Inclusão da Auto Peças Pagno em redes sociais, como Facebook e LinkedIn;
- Manutenção do site da empresa, constante atualização de produtos ofertados no site;
- Disponibilidade de 24 horas para correção do site, problemas com servidor, ou com redes sociais; e,
- Treinamento dos colaboradores na operação do site.

A avaliação final será:

- Preço: 50%;
- Técnico: 50%

11.1.4.3. CONSULTORIA DE NEGÓCIOS

A empresa contratada como consultoria de negócios, tem o papel de realizar uma observação externa da empresa na fase exploratória do projeto. Com esse objetivo, se busca uma empresa que possua boa aceitação de mercado, como referências em seus serviços e cases de sucesso. No quesito dos critérios de escolha, a parte da técnica se torna relevante em frente ao preço, devido aos dados analisados e às conclusões por parte da consultoria serem de fundamental colaboração para o sucesso do projeto.

Neste caso, a escolha da consultoria se torna 90% técnica, com um limite do serviço de pesquisa oculta, análise, interpretação e elaboração de relatório estipulado em R\$1.200,00.

11.1.4.4. CONTRATOS DE EXCLUSIVIDADE COM FORNECEDORES

A busca de contratos de exclusividade com fornecedores tem dois objetivos como fundamentais, gerar uma diminuição nos custos de compra por parte da Auto Peças Pagno com os fornecedores em questão, e garantir a exclusividade de produtos com preços mais acessíveis e de ótima qualidade na região.

Os fornecedores atuais da Auto Peças Pagno, já a atende de forma razoável e sem maiores problemas, mas para garantir que a qualidade nos serviços, e não correr riscos com faltas de mercadorias, os mesmos serão avaliados e selecionados a partir de critérios técnicos, tais como:

- Prazo de entrega:
 - 1 dia para Caxias do Sul, Lages, Erechim e Passo Fundo;
 - 3 dias para Porto Alegre e Região Metropolitana;
 - 5 dias para Curitiba, Joinville, Florianópolis;
 - 10 dias para São Paulo e região.
- Prazos de pagamento em 1+30, 60, 90 e 120;
- Multa por atraso na entrega de peças; e,
- Forma de aquisição, lotes econômicos.

11.1.4.5. CONSULTORA DO PROJETO

Para a execução das atividades de gerenciamento, pesquisa e análise foi previsto a contratação de um consultor de negócios para o projeto. A busca então se deu por um profissional com experiência de mercado, que conhecesse a empresa e a região, portanto foi consultada e contratada a Srta. Alana de Lima Duarte, pós-graduada em Gestão Empresarial pela Faculdade Imed de Passo Fundo, a mesma atuará de forma terceirizada autônoma com custo fixo por hora de R\$ 15,25.

Seu vínculo trabalhista com a Auto Peças Pagno se restringe apenas ao projeto de melhorias processuais, e tem duração até o encerramento da execução, com data prevista por cronograma em 10 de Outubro de 2016.

11.1.5. AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Na fase 3.2.1.1 da EAP do projeto, está previsto uma etapa de avaliação dos fornecedores, esta etapa serve como uma divisão do antigo processo de compras realizado pela Auto Peças Pagno e como será do momento em diante. Com a missão de diminuir custos de compras, garantir entregas rápidas e também a qualidade das peças oferecidas pelos fornecedores, os mesmos serão avaliados em diversos aspectos para continuarem como aptos à fornecerem.

Os principais critérios avaliados serão:

- Documentação do fornecedor
- Aceitação de mercado
- Tabela de preços compatíveis com demais fornecedores
- Marcas de produtos ofertados (três categorias, original, similar e paralelo)
- Prazos de entregas
- Métodos de entregas
- Impostos incididos sobre os produtos
- Tempo de fornecimento para a Auto Peças Pagno
- Índice de problemas ocorridos com entregas erradas e produtos errados
- Índice de envio para garantia
- Garantia de peças
- Condições de pagamento
- Formas de aquisições, lotes mínimos
- Pronto atendimento para urgências

A partir destes critérios os fornecedores serão avaliados, ranqueados e definidos como aptos ou não aptos ao fornecimento para a Auto Peças Pagno. Todos devem estar cientes das políticas de aquisições da empresa e assinarem contratos de prestação de serviços, e exclusividade, se possível.

11.1.6. ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS

No caso de fornecedores que não cumprirem os requisitos contratados, não realizem entregas conforme definido e acordado poderão ter os contratos suspensos ou encerrados por parte da Auto Peças Pagno.

Os serviços contratados pela APP, que forem entregues com êxito, deverão passar pela avaliação e auditoria do Gerente do Projeto e aprovação do patrocinador, para assim, então, se realizar o encerramento do fornecimento.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por tratar-se de uma empresa familiar, de tradição e com poucos recursos é de suma importância possui um projeto bem detalhado, com descrições de todas as etapas fundamentais para o sucesso. Tendo como base este Plano de Projeto, foi possível identificar, mapear e definir quais as principais atividades para a execução do projeto dentro da empresa.

Possuindo como base o Guia PMBOK, e apostilas do curso de MBA de Gestão de Projetos da Unisinos, foram definidos todos os planos das dez diferentes áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicação, partes interessadas, riscos e aquisições.

Tendo em vista os objetivos da Auto Peças Pagno, de continuar no mercado, atuante por muitos anos ainda, os filhos do fundador e atual sócio majoritário, Naclides Pagno, decidiram prosseguir com o plano de melhoria processual, visando dar um “*up*” nos negócios e alavancar novamente a empresa no caminho do sucesso.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INSTITUTE, Project Management: **Guia PMBOK® 5ª Edição** (PMI, 2014).

RICARDO VIANA VARGAS. <http://www.ricardo-vargas.com>

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS. Normas da ABNT.

<http://www.UNISINOS.br/biblioteca>

REIS, FERNANDA G (2012). Plano de Projeto: Expansão da Escola de Enfermagem – Construção da Nova Sede. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização. Unisinos, São Leopoldo.

Ministério das Cidades, Departamento Nacional de Trânsito – DENATRAN:

Frota de Veículos por Cidade (Vacaria). <http://www.cidades.ibge.gov.br>

(IBGE: 2004 e 2014)

14. ANEXOS

- Anexo 1 - Modelo de Ata de Reunião

	Ata de reunião	
	Documento: APP-DOC-001	Versão: 01
	Assunto:	

Reunião	
Data:	Local:

Responsável / Solicitante:

-

Participantes:

-

Objetivos:

-

Tópicos Discutidos:

-

Ações a serem tomadas:

Ação	Responsável	Previsão

Próxima reunião:

-

Informações Adicionais:

-

Aprovações:

Participante	Nome	Assinatura

- Anexo 2 - Modelo de Instrução de Trabalho

	Modelo de Instrução de Trabalho	
	Documento: APP-IT-XXX	Versão: XX
	Título:	

Instrução de Trabalho de (Título da IT)	
Elaborador:	Aprovador:

1. OBJETIVO

Descrever brevemente o objetivo desta instrução de trabalho.

2. ABRANGÊNCIA

Citar os cargos envolvidos com esta instrução e as áreas dos respectivos. Juntamente com suas responsabilidades e papéis.


3. INSTRUÇÃO

Citar em tópicos e com imagens a descrição do procedimento desta instrução.


Cada novo subcapítulo deve ser pontuado conforme o padrão "3.1." "3.1.1.". Limitando-se à 3 níveis.

|

- Anexo 3 - Check-List de Controle de Estoque

		Check-list de Controle de Estoque			
		Documento: APP-FOR-001		Versão: 01	
		Data:			
Corredor:		Prateleira:		Conjunto:	
Código	Descrição	Unidade	Qty Físico	Qty ERP	Diferença
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
Inspetor:		Aprovador:			

- Anexo 4 - Formulário de avaliação de Fornecedor

	Formulário de Avaliação de Fornecedores	
	Documento: APP-DOC-002	Versão: 01

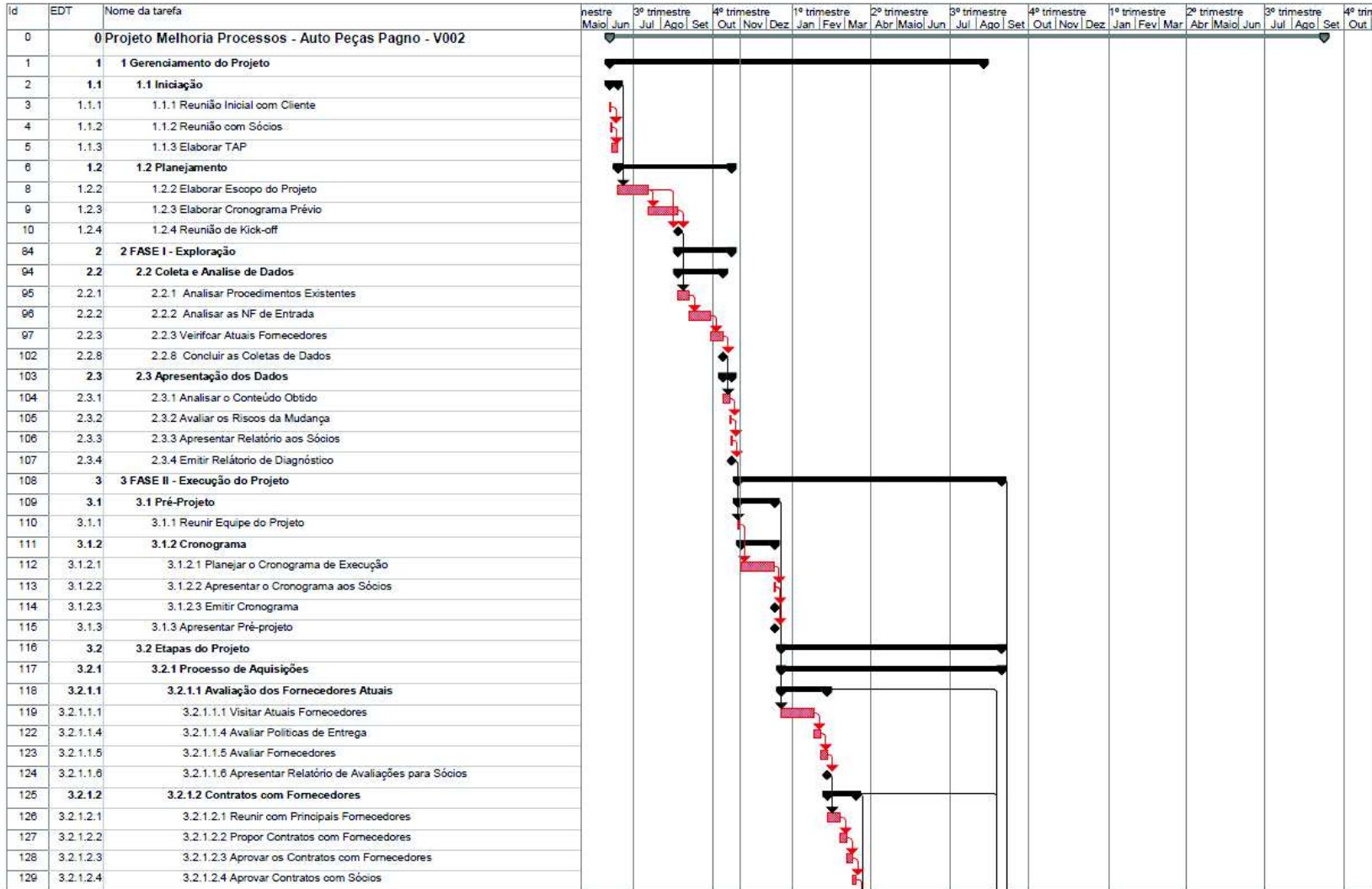


Fornecedor

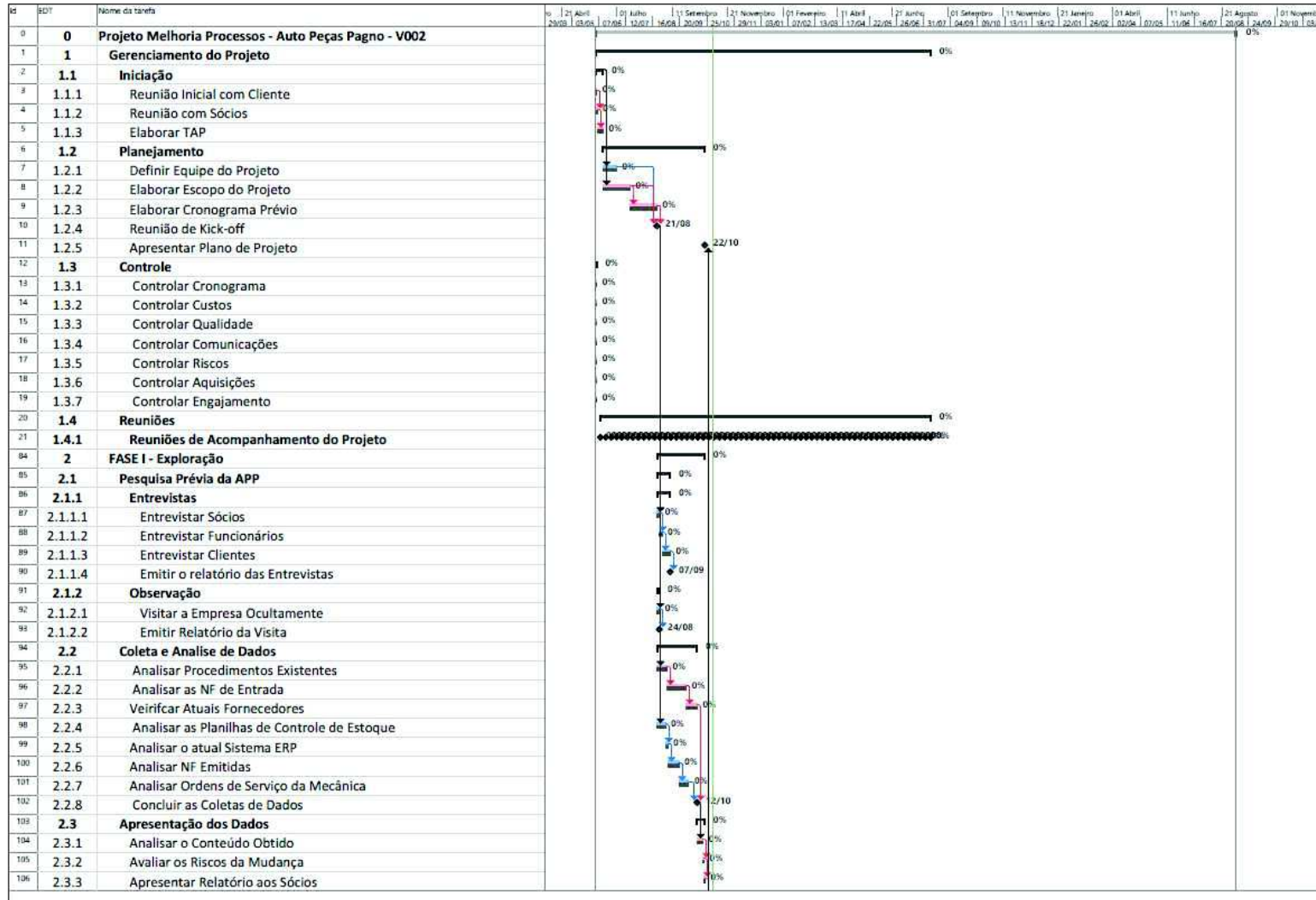
- Este fornecedor já presta serviços à Auto.Peças Pagno?
Sim () Não ()
- Este fornecedor já presta serviços na cidade de Vacaria a outra empresa?
Sim () Não () Qual(is)? _____
- Quais as categorias de peças e acessórios que este fornecedor dispõe?
Freios () Suspensão () Motor () Lataria () Transmissão ()
Iluminação () Acessórios () Interior () Lubrificantes ()
- Quais as formas de atendimento do fornecedor?
Representante () Telefone () E-mail () Site ()
Outros () Qual(is)? _____
- Quais as formas de realização de pedidos?
Lotes Mínimos () Peças Unitárias () Urgências ()
- Qual o prazo de entrega de pedidos? E de pedidos urgentes?
Pedidos Normas: _____ Urgências: _____
- Qual a forma de pagamento aceita pelo fornecedor?
Cheques () Dinheiro () Boleto () Cartão de Crédito ()
Consignado () Parcelado em _____ + _____
- É contrato de exclusividade? Qual o desconto associado?
Sim () Não () Desconto: _____
- Qual a empresa que realiza a logística de entrega das peças?
Correios () Própria () Terceira () Qual? _____
- Qual a forma de procedimento de garantias?
Troca () Conserto ()

Avaliador	
Nome:	Data:

- Anexo 5 - Gráfico do Caminho Crítico do Projeto



• Anexo 6 - Gráfico de Gantt de Controle



ID	EDT	Nome da tarefa	10	21 Abril	01 Julho	11 Setembro	21 Novembro	01 Fevereiro	11 Abril	21 Junho	01 Setembro	11 Novembro	21 Janeiro	01 Abril	11 Junho	21 Agosto	01 Novembro
152	3.2.2.1.5	Apresentar Relatório de Resultados para Socios						18/03									
153	3.2.2.2	Controle de Estoque															
154	3.2.2.2.1	Definir Politicas de Estoque															
155	3.2.2.2.2	Avaliar Programa Atual de ERP															
156	3.2.2.2.3	Validar o ERP para as Novas Necessidades															
157	3.2.2.2.4	Acompanhar Processos de Controle															
158	3.2.2.2.5	Apresentar Novas Politicas de Estoque aos Socios						25/03									
159	3.2.2.3	Novo Plano de Controle de Estoque						25/03									
160	3.2.3	Processo de Vendas/Marketing															
161	3.2.3.1	Avaliação do Mercado Atual															
162	3.2.3.1.1	Realizar Analise SWOT															
163	3.2.3.1.2	Analisar Cenário Economico															
164	3.2.3.1.3	Analisar o Consumidor															
165	3.2.3.1.4	Analisar a Concorrência															
166	3.2.3.1.5	Apresentar Relatório de Avaliações para Socios						18/05									
167	3.2.3.2	Avaliação do Processos de Vendas Atuais															
168	3.2.3.2.1	Verificar Politicas de Recebimento															
169	3.2.3.2.2	Verificar Fluxo de Caixa															
170	3.2.3.2.3	Avaliar Principais Clientes															
171	3.2.3.2.4	Avaliar Devedores															
172	3.2.3.2.5	Avaliar Cliente Interno (Mecânica)															
173	3.2.3.2.6	Apresentar Relatório de Avaliações para Socios															
174	3.2.3.3	Prospecção de Novos Clientes															
175	3.2.3.3.1	Atualizar Site da Empresa															
176	3.2.3.3.2	Inserir Empresa em Redes Sociais															
177	3.2.3.3.3	Avaliar Uso de Outras Mídias para Propaganda															
178	3.2.3.3.4	Reunir com Novos Parceiros (Mecânicas da Cidade)															
179	3.2.3.3.5	Apresentar Politicas de Recebimento aos Clientes e Parceiros															
180	3.2.3.3.6	Apresentar Relatório de Resultados para Socios															
181	3.2.3.4	Novo Plano de Vendas/Marketing															
182	4	FASE III - Conclusão e Acompanhamento															
183	4.1	Documentos															
184	4.1.1	Avaliação de Toda Documentação															
185	4.1.2	Coletar Assinaturas Pendentes															
186	4.1.3	Armazenar Documentação de Projeto															
187	4.1.4	Entregar Data Book															
188	4.2	Reuniões															
189	4.2.1	Reunir com Socios para Avaliar Projeto															
190	4.2.2	Reunião de Encerramento de Execução															
191	4.3	Acompanhamento da Implantação															
192	4.3.1	Acompanhar Resultados do Processo de Compras															
193	4.3.2	Acompanhar Resultados do Processo de Controle de Estoque															
194	4.3.3	Acompanhar Resultados do Processo de Vendas															
195	4.3.4	Validar o Projeto Junto ao Sponsor															
196	4.3.5	Aceite Final															