

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

MARÍLIA FERREIRA VARGAS

PLANO DE PROJETO: OBTENÇÃO DO REGIME DE DESPACHO ADUANEIRO EXPRESSO –
LINHA AZUL

Porto Alegre - RS
2013

MARÍLIA FERREIRA VARGAS

PLANO DE PROJETO: OBTENÇÃO DO REGIME DE DESPACHO ADUANEIRO EXPRESSO –
LINHA AZUL

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

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

Porto Alegre - RS

2013

FOLHA DE APROVAÇÃO

Marília Ferreira Vargas

Plano de Projeto: Obtenção do Regime de Despacho Aduaneiro Expresso – Linha Azul

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

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Orientador Professor Ronald Weber Kirst, MS Eng., PMP

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a mim e a Deus pela força de vontade, entusiasmo e dedicação para realização do MBA em Gestão de Projetos e também elaboração da monografia final.

Agradeço ao meu namorado pelo apoio e entender os momentos que tive que dedicar atenção total à monografia.

Agradeço também ao professor Ronald pela atenção dedicada, comentários sempre valiosos e acima de tudo pelo conhecimento adicional que ele conseguiu me transmitir durante a monografia.

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo apresentar um plano de projeto para a obtenção do Regime de Despacho Aduaneiro Expresso de Facilitação Aduaneira nas Operações de Comércio Exterior conhecido como Linha Azul. O projeto está alinhado com as estratégias da empresa, pois visa à redução de custos e também possibilita maior controle sobre as operações de Comércio Exterior da empresa. Este trabalho apresenta o plano de gerenciamento do projeto abrangendo as boas práticas de gerenciamento de projeto abordadas na Guia PMBOK, destacando o gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos e aquisições.

Palavras-chave: Plano de Gerenciamento do Projeto. Gerente do Projeto. Escopo do Projeto. Regime Especial Linha Azul.

ABSTRACT

This final paper has as main objective to present a Project Plan to get the Regime of Customs Clearance Express of Facilitation in Customs in the Foreign Trade Operation named Linha Azul. The project is aligned with the Company strategy, allowing to reduce costs and also to get better control in the operations of foreign trade of the company. This final paper shows the Project Management Planning covering the best practices of project management mentioned in the PMBOK Guide, pointing out the management integration, scope, time, costs, quality, human resources, communications, risks and procurement.

Key-Words: Project Management Planning. Project Manager. Project Scope. Special Regime Linha Azul.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – EXPECTATIVA DOS STAKEHOLDERS	18
TABELA 2 – TERMO DE ABERTURA	19
TABELA 3 – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DO PLANO INTEGRADO DE MUDANÇA	22
TABELA 4 – PRINCIPAIS FASES E ENTREGAS DO PROJETO	26
TABELA 5 – DESCRITIVO DOS CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DO PROJETO	27
TABELA 6 – MARCOS E ESTIMATIVAS DE TEMPO E CUSTO	30
TABELA 7 – DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)	33
TABELA 8 – RECURSOS, UNIDADES, TÉCNICAS PARA ESTIMAR CUSTOS DO PROJETO	37
TABELA 9 – CUSTOS UNITÁRIOS	40
TABELA 10 – CUSTO POR ETAPA / FASE	41
TABELA 11 – MILESTONES DO PROJETO	48
TABELA 12 – MÉTRICAS DE QUALIDADE DE DESEMPENHO DO PROJETO	52
TABELA 13 – MÉTRICAS DE QUALIDADE DE DESEMPENHO DO PRODUTO DO PROJETO	53
TABELA 14 – MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	56
TABELA 15 – DEMAIS RECURSOS MATERIAIS	56
TABELA 16 – DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS	57
TABELA 17 – DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO	59
TABELA 18 – MATRIZ DE RESPONSABILIDADE	60
TABELA 19 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DE PROJETO	63
TABELA 20 – RELAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	68
TABELA 21 – CRONOGRAMA DE EVENTOS E COMUNICAÇÃO	70
TABELA 22 – MATRIZ DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES EM RELAÇÃO AO RISCO	78
TABELA 23 – IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO	80
TABELA 24 – ESCALA DE PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	81
TABELA 25 – ESCALA DE IMPACTO NO OBJETIVO FINAL DO PROJETO	81
TABELA 26 – PONTUAÇÃO DOS RISCOS (PROBABILIDADE x IMPACTO)	82
TABELA 27 – ANÁLISE QUALITATIVA DE RISCOS	83
TABELA 28 – ANÁLISE QUANTITATIVA DE RISCOS	85
TABELA 29 – PLANO DE RESPOSTA AO RISCO	86
TABELA 30 – CATEGORIAS E RECURSOS DO PROJETO	91
TABELA 31 – MAPA DE AQUISIÇÃO	93
TABELA 32 – CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES	94

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1 – DESEMBOLSO DE CAIXA	42
ILUSTRAÇÃO 2 – CRONOGRAMA DO PROJETO	49
ILUSTRAÇÃO 3 – ORGANOGRAMA DO PROJETO	58
ILUSTRAÇÃO 4 – ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS DO PROJETO	79

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 OBJETO DO PROJETO	15
2.1 OBJETIVO GERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3 RECURSOS ENVOLVIDOS NO PROJETO.....	16
4 STAKEHOLDERS, EXPECTATIVA E RESULTADOS ESPERADOS	17
5 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	19
5.1 TERMO DE ABERTURA.....	19
5.2 PLANO INTEGRADO DE MUDANÇA	21
5.2.1 Objetivos	21
5.2.2 Papéis e Responsáveis.....	22
5.2.3 Avaliação de Impacto da Mudança.....	22
5.2.4 Aprovação	23
6 GERENCIAMENTO DO ESCOPO	24
6.1 DECLARAÇÃO DO ESCOPO.....	24
6.1.1 Descrição do Escopo do Projeto e do Produto.....	24
6.1.2 Requisitos do Projeto e do Produto.....	25
6.1.3 Principais Entregas do Projeto.....	25
6.1.4 Critérios de Aceitação de Produtos	27
6.1.5 Premissas do Projeto.....	27
6.1.6 Restrições do Projeto	28
6.1.7 Equipe do Projeto.....	28
6.1.8 Riscos Iniciais do Projeto.....	29
6.1.9 Marcos e Estimativas de Tempo e Custo	29
6.1.10 Relação de Fases e Funcionalidades.....	30
6.1.11 Estrutura Analítica do Projeto	31
6.1.12 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	33
6.2 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	35
7 GERENCIAMENTO DE CUSTOS	36
7.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	36
7.2 CONTROLES DE DESEMPENHO	38
7.3 FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DO ORÇAMENTO	38
7.4 RESERVAS DE CUSTOS.....	39
7.5 TABELA DE CUSTOS UNITÁRIOS.....	40
7.6 CUSTOS POR ETAPAS / FASES.....	41
7.7 CURVA DE DESEMBOLSO DO PROJETO	42
7.8 ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO	43
7.9 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO.....	43
8 GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	45
8.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	45
8.2 PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS NOS PRAZOS.....	46
8.3 SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DE PRAZO	46
8.4 FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DE PRAZOS	47
8.4.1 Frequência de atualização do plano de gerenciamento de tempo	47
8.5 DATAS ALVOS (MILESTONES).....	47
8.6 CRONOGRAMA.....	48
8.7 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	49

9 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	50
9.1 POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO	50
9.2 FATORES AMBIENTAIS.....	50
9.3 MÉTRICAS DE QUALIDADE	51
9.3.1 Desempenho do projeto	51
9.3.2 Desempenho do produto	52
9.4 CONTROLE DA QUALIDADE.....	53
9.5 GARANTIA DA QUALIDADE	55
9.6 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	55
10 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS	56
10.1 RECURSOS MATERIAIS.....	56
10.2 RECURSOS HUMANOS.....	57
10.2.1 Organograma do Projeto	58
10.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	59
10.4 NOVOS RECURSOS, RE-ALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DO TIME	61
10.5 TREINAMENTO	62
10.6 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DO PROJETO	62
10.7 BONIFICAÇÃO.....	64
10.8 FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DO TIME	65
10.9 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	65
10.10 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	65
10.10.1 FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH	66
10.11 OUTROS ASSUNTOS RELACIONADOS AO GERENCIAMENTO DE RH DO PROJETO NÃO PREVISTO NESTE PLANO	66
11 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	67
11.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	67
11.2 RELAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	67
11.3 EVENTOS DE COMUNICAÇÃO.....	68
11.4 CRONOGRAMA DOS EVENTOS DE COMUNICAÇÃO	70
11.5 ATAS DE REUNIÃO.....	71
11.6 RELATÓRIOS DO PROJETO.....	71
11.7 AMBIENTE TÉCNICO E ESTRUTURA DE ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO	72
11.8 PADRÃO DE DOCUMENTAÇÃO	72
11.9 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	76
11.10 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	76
12 GERENCIAMENTOS DOS RISCOS	77
12.1 METODOLOGIA.....	77
12.2 RESPONSABILIDADES.....	78
12.3 CRONOGRAMA.....	79
12.4 ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS	79
12.5 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	79
12.6 ESCALA DOS RISCOS.....	80
12.7 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS	82
12.8 PROCESSO DE CONTROLES E MUDANÇA DE RISCOS.....	84
12.9 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS	84
12.10 PLANO DE RESPOSTA A RISCOS	86
12.11 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	88
13 GERENCIAMENTOS DAS AQUISIÇÕES	89
13.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES.....	89
13.2 ANÁLISE MAKE-OR-BUY (FAZER OU COMPRAR)	90
13.3 GERENCIAMENTO E TIPOS DE CONTRATO	92
13.1.1 Mapa de Aquisições	93
13.4 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE COTAÇÕES E PROPOSTAS	93
13.5 SELEÇÃO DE FORNECEDORES	94

13.6 AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES	95
13.7 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	95
13.8 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	96
14 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98

1 INTRODUÇÃO

Este projeto tem como objetivo principal a obtenção do Regime de Despacho Aduaneiro Expresso de Facilitação Aduaneira nas Operações de Comércio Exterior conhecido como Linha Azul. Para tanto, será preciso fazer um levantamento sobre a possibilidade de enquadramento da empresa e posterior planejamento para possibilitar que a empresa obtenha o benefício Linha Azul concedido pelo governo e demais órgãos competentes para empresas industriais que operam com Comércio Exterior.

Este benefício tem por objetivo agilizar as operações de Comércio Exterior e também dar um tratamento preferencial para o Canal Verde (desembarço automático) das mercadorias, assim, reduzindo custos logísticos de armazenagem alfandegária, custos de inventário e principalmente possibilita que a empresa tenha um melhor fluxo e controle de suas operações com a Receita Federal Brasileira (RFB). As liberações alfandegárias também devem ocorrer de forma sistêmica e ágil, tendo a Conferência Aduaneira em até 8 horas nos Portos e em até 4 horas nos demais Recintos Alfandegários.

Este Regime faz com que a empresa fique credenciada junto à Receita Federal Brasileira de maneira especial, onde garante para a empresa um melhor fluxo das operações de Comércio Exterior e para a RFB um maior controle sobre as operações de Comércio Exterior da empresa, visto que um dos requisitos para a obtenção do Regime é a empresa possuir um sistema de Comércio Exterior integrado com o ERP da empresa em que a RFB tenha acesso e possa fazer as verificações quando necessário.

Os requisitos para que a empresa possa receber o credenciamento especial são:

- Estar submetida ao regime de tributação do Imposto de Renda com base no Lucro Real;
- Tenha prova de regularidade fiscal relativa aos tributos administrados pela Receita Federal do Brasil (Certidão negativa ou positiva, com efeitos de negativa);
- Não possua pendência de qualquer natureza junto à RFB, especialmente quanto à utilização de regimes aduaneiros especiais;

- Não tenha sido submetido ao regime especial de fiscalização de que trata o art. 33 da Lei nº 9.430/96 , nos últimos três anos;
- Exerça atividade industrial, nos termos do arts. 4º e 5º do R.I.P.I.;
- Não atuem nos ramos industriais de fumo e produtos de tabacaria, armas e munições, bebidas ou joias e pedras preciosas;
- Mantenha controle contábil informatizado;
- Possua sistema corporativo informatizado (incluindo comércio exterior), integrado à contabilidade, para controle dos estoques de mercadorias nacionais, de procedência estrangeira e as destinadas à exportação, especialmente quanto à entrada, permanência e saída, identificando as operações realizadas por estabelecimento;
- Esteja inscrita no CNPJ há mais de dois anos;
- Possua patrimônio líquido igual ou superior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais), apurado no último dia do mês anterior ao do protocolo do pedido de habilitação ou apresente garantia à RFB referente a diferença;
- Tenha realizado no exercício fiscal anterior ou nos últimos 12 meses, no mínimo 100 (cem) operações de comércio exterior (importação + exportação), cujo somatório do valor total seja igual ou superior a US\$ 10.000.000,00 (dez milhões de dólares);
- Apresente relatório de auditoria avaliando seus controles internos, abrangendo as operações realizadas nos últimos dois anos, contemplando, no mínimo, os tópicos: dados cadastrais da empresa; sistema de contabilidade e registro fiscais; qualidade no despacho aduaneiro, comércio exterior e processo produtivo; cumprimento das normas relativas a regimes aduaneiros especiais e segurança da cadeia logística de comércio exterior.

Será verificada a viabilidade no âmbito da legislação, das possibilidades técnicas e documentais da empresa perante o exigido pelo benefício, os riscos legais e possíveis impactos nas alterações de processo dentro da empresa para melhor enquadramento, ganho financeiro, ganho temporal e também o custo envolvido em todo o projeto, seja financeiro ou de alteração de escopo do processo atual.

É imprescindível a contratação de uma consultoria especializada na concessão do Regime Especial Linha Azul para ajudar no enquadramento e verificação da possibilidade de obtenção do benefício. Assim, a empresa a ser contratada deve ser qualificada e comprovar que já possibilitou a outras empresas a obtenção do benefício, pois este é um dos fatores de sucesso para o projeto.

2 OBJETO DO PROJETO

2.1 OBJETIVO GERAL

Obtenção do Regime Especial de Despacho Aduaneiro Expresso – Linha Azul para agilizar as operações de Comércio Exterior (Comex), reduzir custo com inventário e ter mais controle sobre as operações de Comex da empresa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para compor o objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Verificar e estudar a legislação do Regime Aduaneiro Especial e confirmar se a empresa consegue se enquadrar nos requisitos necessários para a obtenção do regime;
- Contratar uma empresa de consultoria qualificada e com experiência no processo de obtenção do regime especial para fazer parte do projeto e assessorar no que for necessário e benéfico para a empresa;
- Obter o Regime Especial de Despacho Aduaneiro Expresso – Linha Azul;
- Ter as operações de Comércio Exterior agilizadas e liberadas em 48hs;
- Reduzir os custos de inventário e ter mais controle sobre as operações de Comércio Exterior.

3 RECURSOS ENVOLVIDOS NO PROJETO

Este projeto será executado dentro das dependências da empresa em uma sala reservada e não no local de trabalho de cada colaborador envolvido. Será necessário a utilização e acesso aos documentos e rede de sistema e arquivos da empresa. Então, é preciso que a equipe do projeto tenha o acesso a estas informações, bem como a informações contábeis, fiscais e de Comércio Exterior, pois são documentos e informações básicas que devem ser apresentados e consultados.

A empresa de consultoria contratada pode ficar em seu próprio estabelecimento, porém, dois dias antes de cada etapa entregável / *deliverable* do projeto é preciso que a consultoria esteja na empresa para fazer as análises e revisões junto com demais integrantes da equipe do projeto, pois dessa forma, tentaremos minimizar as falhas e erros em cada etapa.

A participação e envolvimento dos colaboradores do setor de Comércio Exterior, Contabilidade, Fiscal e Jurídico é de grande relevância para o sucesso e concretização dos objetivos do projeto.

O gerente do projeto é o responsável pelo planejamento e execução do projeto, então, deve estar atento aos acontecimentos e tomar as ações necessárias com antecedência para evitar um impacto negativo no decorrer do projeto. Note que o planejamento e boa execução do projeto são pontos determinantes e por tal motivo devem ter a máxima atenção do gerente do projeto.

O patrocinador do projeto será a Diretoria Executiva Comercial da empresa que será representada neste projeto pelo Vice Presidente da empresa. O patrocinador do projeto não precisa fazer parte de todas as aprovações e será de responsabilidade do gerente do projeto verificar se a etapa e aprovação tem a relevância necessária para participação do patrocinador.

É necessário que na sala alocada e destinada ao projeto tenha no mínimo um computador com internet e acesso a rede local da empresa para cada colaborador envolvido e também um telefone a disposição de todos os usuários. Não se prevê a aquisição de software específico para o projeto, pois será utilizado do sistema ERP e de Comércio Exterior da empresa.

4 STAKEHOLDERS, EXPECTATIVA E RESULTADOS ESPERADOS

Os *stakeholders* são todas as pessoas que, de alguma maneira, serão influenciadas pelo resultado do projeto. Então, para este projeto de obtenção do Regime de Despacho Aduaneiro Expresso – Linha Azul na empresa Ciber Equipamentos Rodoviários Ltda., destacam-se os *stakeholders* listados abaixo:

- Diretoria da empresa;
- Departamento de Comércio Exterior;
- Departamento de Custos;
- Departamento Jurídico;
- Departamento Contábil e Fiscal;
- Departamento de Cadastro e Normalização;
- Departamento de PCPM (Planejamento e Controle de Produto e Materiais);
- Produção;
- Comercial de equipamentos;
- Comercial de peças de reposição;
- Despachante aduaneiro que trabalha para a empresa.

A expectativa / envolvimento de cada *stakeholder* está definido e detalhado na tabela a seguir:

TABELA 1 - EXPECTATIVA DOS STAKEHOLDERS

EXPECTATIVA DOS STAKEHOLDERS	
STAKEHOLDER	EXPECTATIVA / ENVOLVIMENTO
Diretoria da empresa	Reduzir custos nos processos de Comércio Exterior e reduzir estoque de material
Departamento de Comércio Exterior	Obter o regime aduaneiro especial e ter mais controle e agilidade nos processos de Comércio Exterior
Departamento de Custos	Reduzir custos operacionais vinculados aos processos de Comércio Exterior
Departamento Jurídico	Enquadrar a empresa na legislação do regime especial
Departamento Contábil e Fiscal	Revisar os documentos necessários para o enquadramento da empresa ao regime especial e revisar a classificação fiscal dos materiais importados e exportados
Departamento de Cadastro e Normalização	Revisar o cadastro e descrição dos itens importados e exportados pela empresa
Departamento de PCPM	Ter mais controle sobre os estoques em trânsito e com isso reduzir o material estocado na empresa
Produção	Ter o material importado a tempo para iniciar o processo produtivo na data planejada
Comercial de equipamentos	Ter mais flexibilidade e tempo para as exportações de equipamentos devido à liberação mais ágil e ter as importações de equipamentos liberadas mais rápidas e diminuindo a necessidade de ter o material em estoque
Comercial de peças de reposição	Ter mais flexibilidade e tempo para as exportações de peças de reposição devido à liberação mais ágil e ter as importações de peças liberadas mais rápidas, diminuindo a necessidade de ter o material em estoque e atendendo o cliente final em menor prazo
Despachante aduaneiro que trabalha para a empresa	Ter mais controle sobre os processos de Comércio Exterior

Fonte: Elaborada pela Autora

A expectativa geral deste projeto é de que as operações de Comércio Exterior sejam agilizadas, sendo que há uma predominância de parametrização em Canal Verde e liberação em 48hs dos processos de importação e exportação.

Espera-se como resultado a redução de custos logísticos de armazenagem alfandegária, redução de custos de inventário devido a ágil liberação dos processos e melhor controle e fluxo dos processos perante a Receita Federal Brasileira. Porém, como a RFB terá acesso às informações dos sistemas de ERP e Comércio Exterior da empresa, é imprescindível que os sistemas estejam atualizados tanto na área contábil e fiscal como na área de cadastro dos itens e suas classificações e também de inventário dos materiais, gerando, um maior impacto na organização.

5 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

Para melhor gerenciamento da integração do projeto, será definido neste capítulo o termo de abertura e também o plano integrado de mudanças deste plano de projeto, pois são elementos básicos para o gerenciamento de integração do projeto.

5.1 TERMO DE ABERTURA

O termo de abertura está definido na tabela a seguir, descrevendo o projeto, com um cronograma resumido, com os recursos necessários estimados, as premissas e escopo do projeto.

TABELA 2 - TERMO DE ABERTURA

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO	
TÍTULO DO PROJETO	
Obtenção do Regime de Despacho Aduaneiro Expresso – Linha Azul	
GERENTE DO PROJETO	SPONSOR
Marília Vargas O Gerente do Projeto tem a responsabilidade de planejar, controlar e acompanhar o escopo, prazo, custos e demais demandas relacionadas ao projeto. Como a contratação da empresa de consultoria é uma das etapas de grande relevância do projeto, esta etapa também é de inteira responsabilidade do gerente do projeto com o auxílio dos demais membros envolvidos.	O patrocinador do projeto será a Diretoria Executiva Comercial da empresa que será representada neste projeto pelo Vice Presidente da empresa, Sr. Luiz Marcelo Tegen.

DESCRIÇÃO DO PROJETO

Este projeto visa à obtenção do Regime de Despacho Aduaneiro Expresso popularmente conhecido como Linha Azul para a empresa Ciber Equipamentos Rodoviários Ltda. Este regime aduaneiro especial possibilita à empresa os benefícios abaixo listados:

- Agilidade nas operações de Comércio Exterior;
- Tratamento preferencial para Canal Verde (desembarço automático) dos processos de Comércio Exterior;
- Liberações alfandegárias devem ocorrer em 48hs;
- Redução dos custos logísticos com armazenagem alfandegária;
- Redução do custo de inventário de peças de produção e reposição;
- Melhor controle sobre as operações de Comércio Exterior perante a Receita Federal Brasileira;
- Credenciamento perante a Receita Federal Brasileira;

- Credibilidade junto à RFB devido ao maior fluxo de informações junto a este órgão e também devido ao acesso livre ao sistema que eles possuem.

Estes são os benefícios tangíveis e mensuráveis que o projeto tem como objetivo, porém, há outros benefícios intangíveis que também devem aparecer no decorrer do projeto devido às mudanças e melhorias dentro da organização.

JUSTIFICATIVA

Este projeto tem um impacto positivo muito grande para a organização, pois não irá beneficiar somente um setor com a obtenção do regime Linha Azul, mas irá beneficiar diretamente à empresa e isoladamente irá beneficiar muitos setores dentro da empresa como: Comércio Exterior, Custos, Produção, Peças de Reposição, Comercial de Equipamentos, Controladoria e principalmente a diretoria da empresa.

Assim, este projeto se torna facilmente justificável para a empresa, pois terá um custo baixo para a obtenção com resultados expressivos.

É importante também destacar que a empresa Ciber Equipamentos Rodoviários tem um volume de operações de Comércio Exterior elevado, pois é uma filial Alemã que comercializa os equipamentos do Grupo Alemão e a maior parte dos equipamentos e peças de reposição da empresa são importados, então, o fluxo de importações é bem expressivo para a empresa e se houver alguma falha ou atraso no processo, pode ocorrer de faltar material para o processo produtivo, assim, a agilidade do processo e preferência para o desembaraço automático é de grande relevância para a empresa.

CRONOGRAMA BÁSICO DO PROJETO / ORÇAMENTO REDUZIDO

As atividades deste projeto estão divididas em seis etapas principais, sendo que o tempo estimado para a entrega de todas as etapas, ou seja, entrega do projeto está previsto para seis meses após a data de abertura do projeto. As etapas principais estão previstas conforme abaixo:

FASE DO PROJETO	CUSTO
Projeto Obtenção Regime Aduaneiro Especial	R\$ 473,70
Gerenciamento do Projeto	R\$ 2.030,48
Análise legislação	R\$ 1.172,40
Análise técnica	R\$ 1.412,40
Análise financeira e de risco	R\$ 940,80
Análise e conclusão final	R\$ 465,60
Apresentação para diretoria	R\$ 120,20
Protocolar e acompanhar o pedido do Regime Especial junto aos órgãos competentes	R\$ 51.639,20
TOTAL	R\$ 58.254,78

Variação de custo estimada entre 10% e 15% e se houver alguma variação acima deste percentual já aprovado pelo *Sponsor*, será necessária a aprovação do *Sponsor* para que se possa dar andamento ao projeto. Esta análise e acompanhamento são de responsabilidade do Gerente do Projeto.

RECURSOS NECESSÁRIOS AO PROJETO

- Gerente do Projeto
- Analista de Comércio Exterior
- Analista Jurídico
- Analista Contábil e Fiscal
- Diretoria Executiva – Vice Presidente
- Consultoria especializada

- Móveis e Utensílios
- Material de Escritórios
- Sala do Projeto

PREMISSAS

- Apoio da diretoria e demais setores intervenientes no projeto;
- A empresa de consultoria contratada, deve ter a qualificação necessária e experiência comprovada na obtenção do Regime de Despacho Aduaneiro Expresso – Linha Azul para empresas do mesmo seguimento;
- Aprovações dentro do prazo estabelecido;
- Documentos necessários para a obtenção do benefício devem estar atualizados e conforme determinado na legislação em vigor;
- Cooperação e empenho dos demais setores da empresa que precisarão fornecer documentos e relatórios para o andamento do projeto;

RESTRICÇÕES

- Projeto será somente para a matriz da empresa em Porto Alegre;
- Não será verificado o ganho que o setor produtivo e de peças de reposição terão com a agilidade no processo, os custos e ganhos verificados serão somente de prazo relacionados ao trâmite de Comércio Exterior;
- Não serão ajustados e adequados os documentos pela equipe do projeto e sim pelo setor responsável dentro da empresa.
- Não será determinado o novo lead times para os itens.

APROVAÇÕES

NOME	ASSINATURA DO SPONSOR
DATA	

Fonte: Elaborada pela Autora

5.2 PLANO INTEGRADO DE MUDANÇA

A seguir apresenta-se o Plano Integrado de Mudança deste projeto.

5.2.1 Objetivos

O objetivo do plano integrado de mudança é definir os papéis, responsabilidades, avaliação de impacto da mudança e também as aprovações necessárias no decorrer do projeto.

5.2.2 Papéis e Responsáveis

Os papéis e responsabilidades que contemplam o plano de mudanças estão descritos a seguir:

TABELA 3 - PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DO PLANO INTEGRADO DE MUDANÇA

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	
PAPEL	RESPONSABILIDADE
Equipe do Projeto	Fazer um filtro das mudanças solicitadas; Identificar o impacto da mudança no projeto final.
Gerente Projeto	Identificar as mudanças; Analisar o impacto da mudança no projeto; Analisar custo e tempo adicional envolvido com a mudança x impacto no projeto; Controlar as mudanças e verificar se realmente são necessárias; Submeter às solicitações e análises para o <i>Sponsor</i> para aprovação final da mudança.
Diretoria Executiva / <i>Sponsor</i>	Analisar as mudanças; Aprovar ou negar a mudança proposta.
Solicitante	Solicitar a mudança

Fonte: Elaborada pela Autora

5.2.3 Avaliação de Impacto da Mudança

O gerente do projeto deverá coordenar junto com a equipe do projeto a avaliação de impacto da mudança sugerida, sendo que esta avaliação deve compreender uma análise de interferência em todas as áreas do projeto, avaliando a alteração de escopo, tempo, risco, custo, qualidade, recursos, aquisições, dentre as demais aéreas interveniente no projeto. Também é necessário avaliar o impacto para os *stakeholders* do projeto.

Todas as mudanças devem ser solicitadas por escrito conforme formulário padrão da empresa e deve estar de forma clara o motivo da solicitação da mudança.

5.2.4 Aprovação

Todas as mudanças somente poderão ocorrer com a aprovação final do gerente do projeto e dependendo do impacto que será gerado pela mudança, deverá ter a aprovação do *sponsor*.

Assim, o Gerente do Projeto tem autonomia de fazer aprovações que envolvem aumento de custo e verba destinada ao projeto que não excedam 5% de todo o valor do projeto e também tem autonomia para aprovar alterações no cronograma que não prolongue o prazo de entrega final do projeto em mais de 15 dias. O cronograma e atividades também não podem ser alterados de maneira que alterem o escopo do projeto sem a autorização do *sponsor*.

6 GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Para o gerenciamento de escopo adequado, será utilizada a declaração de escopo bem detalhada e contendo todas as informações de relevância do plano do projeto, pois o que irá nortear este plano de projeto será a declaração de escopo.

6.1 DECLARAÇÃO DO ESCOPO

Os itens abaixo detalhados neste capítulo têm o objetivo de descrever o produto e detalhar as atividades deste projeto e também servirão como base para futuras decisões que precisarem ser tomadas no decorrer do projeto.

6.1.1 Descrição do Escopo do Projeto e do Produto

Este projeto visa à obtenção do Regime de Despacho Aduaneiro Expresso de Facilitação Aduaneira nas Operações de Comércio Exterior conhecido como Linha Azul, sendo que para tal é preciso estudar a legislação do regime especial existente, analisar os critérios para enquadramento ao regime, verificar e apontar os benefícios e riscos do projeto e depois, se todas as análises forem favoráveis, fazer a solicitação do regime especial junto aos órgãos competentes bem como o acompanhamento do processo até a sua obtenção

Este regime especial tem como benefício principal a agilidade das operações de importação e exportação da empresa, pois a empresa que possui o benefício fica cadastrada perante a Receita Federal Brasileira de maneira especial e a Receita Federal passa a ter livre acesso ao sistema ERP e de Comércio Exterior da empresa, assim, garantindo que a empresa está respeitando as leis e cumprindo com as legislações vigentes.

Com a agilidade das operações de Comércio Exterior, é possível mensurar outros benefícios também importantes da empresa e faz parte do projeto esta análise de possíveis benefícios e melhorias.

6.1.2 Requisitos do Projeto e do Produto

Para a boa execução do projeto é imprescindível o apoio, cooperação e comprometimento de todos os profissionais envolvidos com as atividades do projeto. Também é importante que estes profissionais façam seus comentários, críticas e sugestões de melhorias relacionadas ao projeto, pois o sucesso do projeto depende do envolvimento de todos os envolvidos.

O projeto será executado dentro das dependências da empresa em uma sala reservada e não no local de trabalho de cada colaborador envolvido. Será necessário a utilização e acesso aos documentos da empresa. Então, é preciso que a equipe do projeto tenha o acesso a eles, bem como informações contábeis, fiscais e de Comércio Exterior, pois são documentos e informações básicas que devem ser apresentados e consultados.

A empresa de consultoria contratada pode ficar em seu próprio estabelecimento, porém, dois dias antes dos entregáveis é preciso que a consultoria esteja na empresa para fazer as análises e revisões junto com demais integrantes da equipe do projeto, pois dessa forma, iremos minimizar as falhas e erros em cada *deliverable* / entregável.

O gerente do projeto é o responsável pelo planejamento e execução do projeto, então, deve estar atento aos acontecimentos e tomar as ações necessárias com antecedência para evitar um impacto negativo ao processo. Note que o planejamento e boa execução do projeto são pontos determinantes do projeto e por tal motivo devem ter a atenção do gerente do projeto.

É necessário que na sala alocada e destinada ao projeto tenha no mínimo um computador com internet e acesso a rede local da empresa para cada colaborador envolvido e também um telefone a disposição de todos os usuários.

6.1.3 Principais Entregas do Projeto

As principais entregas do projeto estão descritas na tabela a seguir:

TABELA 4 - PRINCIPAIS FASES E ENTREGAS DO PROJETO

FASES E ENTREGAS DO PROJETO	
FASES	ENTREGAS
Análise da legislação em vigor	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relatório informando se a empresa se enquadra nas exigências da legislação; ➤ Resumo dos requisitos necessários; ➤ Relatório com os impactos da legislação para a empresa e projeto; ➤ Contratação da empresa de consultoria.
Análise técnica	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relação com os documentos necessários para a obtenção do benefício; ➤ Separar e conferir se documentos estão dentro do prazo e conforme requisitado na legislação; ➤ Relatório com o mapeamento dos riscos inerentes ao benefício.
Análise financeira	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relatório com os custos envolvidos no projeto; ➤ Relatório com as reduções dos custos atuais e possibilidades de ganho após obtenção do benefício; ➤ Balanço entre ganhos e perdas estimadas para o projeto.
Análise e conclusão final	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relatório final com os pontos mais importantes para análise da diretoria, destacando os riscos, custos, ganhos e prazos do projeto.
Apresentação para a diretoria	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboração da apresentação do projeto à diretoria; ➤ Ata da reunião de apresentação; ➤ Aprovação e assinatura do projeto para posterior iniciação.
Protocolar pedido do Regime Especial junto aos órgãos competentes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Separar os documentos necessários para o protocolo; ➤ Verificar relatório final da auditoria; ➤ Protocolar o pedido junto às entidades necessárias; ➤ Acompanhar o andamento do pedido do Regime Especial junto às órgãos competentes; ➤ Obter o resultado final do governo com respeito à solicitação do benefício; ➤ Se necessário for, fazer as revisões necessárias solicitações pelas entidades até a obtenção final do benefício.

Fonte: Elaborada pela Autora

6.1.4 Critérios de Aceitação de Produtos

O patrocinador deste projeto é a Diretoria Executiva Comercial da empresa, sendo que qualquer alteração necessária no escopo inicial do projeto deverá ser aprovada pelo Gerente do Projeto bem como pelo patrocinador / *sponsor*.

A seguir está o descritivo dos critérios de aceitação do projeto por fase.

TABELA 5 - DESCRITIVO DOS CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DO PROJETO

FASES E CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	
FASES	CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO
Análise da legislação em vigor	Deve ser detalhada e compreender toda e qualquer legislação que interfira no benefício
Análise técnica	Descritivo com todas as informações técnicas dos benefícios e também necessário para a empresa
Análise financeira	Relatório contendo o comparativo entre gastos, ganhos e receitas do projeto
Análise e conclusão final	A análise deve conter todos os pontos fortes e fracos do projeto e por fim deve estar informado se o projeto será benéfico ou não para a empresa, porém, somente será dado o devido andamento ao projeto se a conclusão desta análise for benéfica
Apresentação para a diretoria	A diretoria deve aprovar o projeto e dar o apoio necessário para andamento do mesmo
Protocolar pedido do Regime Especial junto aos órgãos competentes	Todos os documentos necessários devem estar anexados e conforme exigido na legislação

Fonte: Elaborada pela Autora

6.1.5 Premissas do Projeto

As premissas do projeto estão listadas a seguir, é importante que sejam respeitadas para que o projeto possa ser executado da melhor maneira e também atender as expectativas de todos os *stakeholders*.

- Apoio da diretoria e demais setores intervenientes no projeto;

- A empresa de consultoria contratada, deve ter a qualificação necessária e experiência comprovada na obtenção do Regime de Despacho Aduaneiro Expresso – Linha Azul para empresas do mesmo seguimento;
- Aprovações dentro do prazo estabelecido;
- Documentos necessários para a obtenção do benefício devem estar atualizados e conforme determinado na legislação em vigor;
- Cooperação e empenho dos demais setores da empresa que precisarão fornecer documentos e relatórios para o andamento do projeto;
- Não serão ajustados e adequados os documentos pela equipe do projeto e sim pelo setor responsável dentro da empresa.

6.1.6 Restrições do Projeto

Restrições do projeto também são necessárias e para este projeto pode-se elencar as restrições:

- Projeto será somente para a matriz da empresa em Porto Alegre;
- Não será verificado o ganho que o setor produtivo e de peças de reposição terão com a agilidade no processo, os custos e ganhos verificados serão somente de prazo relacionados ao trâmite de Comércio Exterior;
- Não será determinado o novo lead times para os itens.

6.1.7 Equipe do Projeto

A equipe de planejamento, execução e controle do projeto é constituída por:

- Gerente do Projeto;
- Analista de Comércio Exterior;

- Analista Jurídico;
- Analista Contábil e Fiscal;
- Diretoria Executiva – Vice-Presidente;
- Consultoria especializada.

6.1.8 Riscos Iniciais do Projeto

Definem-se como riscos iniciais do projeto os itens a seguir relacionados:

- Resistência por parte dos colaboradores em ajudar no andamento do projeto e conceder as informações e documentos necessários;
- Demora na contratação da empresa de consultoria especializada e poucas consultorias existentes para que seja possível um comparativo e também ter mais opções de escolha;
- Documentação da empresa estar desatualizada e não atender ao determinado na legislação do regime especial Linha Azul;
- Empresa não se enquadrar na legislação em vigor.

6.1.9 Marcos e Estimativas de Tempo e Custo

Os marcos e estimativas de tempo e custo por fase estão relacionados a seguir. O tempo é determinado em dias e o custo é calculado pelo valor hora de cada atividade, profissional e recursos alocados.

TABELA 6 - MARCOS E ESTIMATIVAS DE TEMPO E CUSTO

FASE / MARCO	TEMPO ESTIMADO	CUSTO ESTIMADO (R\$)
Projeto Obtenção Regime Aduaneiro Especial		473,70
Gerenciamento do Projeto	11 dias	2.030,48
Planejamento	8 dias	1.560,00
Acompanhamento	2 dias	361,20
Encerramento	1 dia	109,28
Viabilidade legislação	7 dias	1.172,40
Estudo da legislação	4 dias	691,20
Análise dos requisitos para enquadramento	2 dias	340,80
Confirmação sobre a possibilidade de obtenção do regime especial	0,5 dia	84,00
Elaboração do relatório final	0,5 dia	56,40
Viabilidade técnica	15 dias	1.412,40
Verificação dos documentos necessários	3 dias	172,80
Estudo dos riscos inerentes ao Regime Especial Linha Azul	5 dias	576,00
Contratação da empresa de consultoria externa	7 dias	663,60
Viabilidade financeira	13 dias	940,80
Análise de tempo e custo	6 dias	398,40
Identificação e mensuração dos benefícios	5 dias	336,00
Análise final comparativa dos pontos positivos e negativos do projeto	2 dias	206,40
Análise e conclusão final	4 dias	465,60
Elaboração do relatório final	3 dias	403,20
Elaboração da apresentação do projeto	1 dia	62,40
Apresentação para a diretoria	2 dias	120,20
Preparação da apresentação	1,5 dias	72,00
Reunião de apresentação	0,5 dia	48,20
Protocolo do pedido do Regime Especial junto aos órgãos competentes	18 dias	51.639,20
Elaboração do material	15 dias	51.332,00
Revisão dos documentos	2 dias	187,20
Protocolo de pedido	1 dia	120,00
TOTAL	74 dias	58.254,78

Fonte: Elaborada pela Autora

6.1.10 Relação de Fases e Funcionalidades

Para o bom gerenciamento e melhor controle do Plano de Projeto para a Obtenção do Regime de Despacho Aduaneiro Expresso – Linha Azul, o projeto será dividido em seis grandes fases. Estas fases são: análise da legislação em vigor, análise técnica, análise financeira, análise e

conclusão final sobre a possibilidade de obtenção do benefício, apresentação para diretoria e aprovação do projeto e protocolo do pedido do Regime Especial junto aos órgãos competentes.

A fase de análise da legislação compreende toda e qualquer análise a ser feita nas legislações que regem o Regime Especial Linha Azul, onde deve compreender o estudo do Ato Declaratório COANA 06/2005 e também da Instrução Normativa nº 476/2004. E também deve ser verificado se a empresa se enquadra nos requisitos necessários exigidos pela legislação vigente.

A fase de análise técnica contempla a contratação da empresa de consultoria externa para auxiliar na obtenção do benefício e fazer os relatórios necessários e também a verificação, análise e validação dos documentos necessários para o enquadramento da empresa no regime especial.

Na fase de análise financeira devem ser verificados os possíveis riscos inerentes ao regime especial, estimado o tempo e custo para a obtenção do regime bem como mensurar os benefícios do mesmo. Nesta fase, a análise final entre risco, custo e tempo contra os benefícios é essencial, pois será esta a análise que irá definir a aprovação do projeto.

A fase de análise e conclusão final sobre a possibilidade de obtenção do benefício contempla a elaboração do relatório final e apresentação do projeto contendo as principais informações positivas e negativas para a tomada de decisão da diretoria executiva / *sponsor* para a aprovação do projeto.

A fase de apresentação do projeto para a diretoria bem como a aprovação do mesmo, contempla agendar a reunião com a diretoria executiva e demais agentes intervenientes no projeto, fazer a ata da reunião e por fim recolher as assinaturas para aprovação do projeto.

A fase de protocolo do pedido do Regime Especial junto aos órgãos competentes contempla toda a elaboração do material para solicitação do regime especial, também o protocolo do pedido junto ao órgão competente e também o constante monitoramento da solicitação e revisões que se fizerem necessárias até a obtenção final do benefício.

6.1.11 Estrutura Analítica do Projeto

A seguir está descrita a estrutura analítica do projeto e esta será à base de todas as informações e referência de andamento do projeto.

1. Gerenciamento do projeto

- 1.1. Planejamento
 - 1.1.1. Termo de Abertura
 - 1.1.2. Declaração de Escopo
 - 1.1.3. EAP
 - 1.1.4. Recursos
 - 1.1.5. Cronograma
 - 1.1.6. Custos
 - 1.1.7. Riscos
 - 1.1.8. Comunicação
 - 1.1.9. Qualidade
- 1.2. Acompanhamento
 - 1.2.1. Reunião de Kickoff
 - 1.2.2. Reuniões de avaliação do projeto
- 1.3. Encerramento
 - 1.3.1. Avaliação final do projeto
 - 1.3.2. Relatório de erros e acertos do projeto
 - 1.3.3. Reunião de encerramento do projeto

2. Viabilidade legislação

- 2.1. Estudo da legislação
- 2.2. Análise dos requisitos para enquadramento
- 2.3. Confirmação sobre a possibilidade de obtenção do regime especial
- 2.4. Elaboração do relatório final

3. Viabilidade técnica

- 3.1. Verificação dos documentos necessários
- 3.2. Estudo dos riscos inerentes ao Regime Especial Linha Azul
- 3.3. Contratação da empresa de consultoria externa

4. Viabilidade financeira

- 4.1. Análise de tempo e custo
- 4.2. Identificação e mensuração dos benefícios
- 4.3 Análise final comparativa dos pontos positivos e negativos do projeto

5. Análise e conclusão final

- 5.1. Elaboração do relatório final
- 5.2. Elaboração da apresentação do projeto

6. Apresentação para a diretoria

- 6.1. Preparação da apresentação
- 6.2. Reunião de apresentação

7. Protocolo do pedido do Regime Especial junto aos órgãos competentes

- 7.1. Elaboração do material
- 7.2. Revisão dos documentos
- 7.3. Protocolo de pedido

6.1.12 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

A seguir está descrito o Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto para melhor compreensão do projeto e detalhamento das atividades.

TABELA 7 - DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

SÊQUENCIA	ENTREGA	DESCRIÇÃO
1.	Gerenciamento do projeto	
1.1.	Planejamento	Elaboração do plano do projeto
1.1.1.	Termo de Abertura	Elaboração e aprovação do termo de abertura com as principais definições do projeto
1.1.2.	Declaração de Escopo	Elaboração e definição da declaração de escopo
1.1.3.	EAP	Definição a Estrutura Analítica do Projeto
1.1.4.	Recursos	Plano de recursos necessários ao projeto
1.1.5.	Cronograma	Cronograma detalhado do projeto contendo a data prevista para início e fim das atividades bem como a duração das atividades
1.1.6.	Custos	Plano de custos do projeto
1.1.7.	Riscos	Detalhamento dos riscos e como serão gerenciados no decorrer do projeto
1.1.8.	Comunicação	Plano de comunicação do projeto
1.1.9.	Qualidade	Plano para monitorar a qualidade do projeto e também das atividades do projeto
1.2.	Acompanhamento	Fazer o acompanhamento do projeto
1.2.1.	Reunião de Kickoff	Reunião da equipe do projeto e demais <i>stakeholders</i> necessários para apresentar os objetivos do projeto
1.2.2.	Reunião de avaliação do projeto	Reunião para avaliação dos status do projeto com a participação de toda a equipe do projeto
1.3.	Encerramento	Encerramento do projeto
1.3.1.	Avaliação final do projeto	Avaliação final do projeto
1.3.2.	Relatório de erros e acertos do projeto	Elaboração de um relatório contendo todos os erros, acertos e pontos forte e fraco do projeto
1.3.3.	Reunião de encerramento do projeto	Reunião a equipe do projeto e demais <i>stakeholders</i> necessários para fazer a apresentação de encerramento do projeto
2.	2. Viabilidade legislação	
2.1.	Estudo da legislação	Estudo da legislação existente para obtenção do benefício
2.2.	Análise dos requisitos para enquadramento do benefício	Análise dos requisitos para enquadramento da empresa ao regime especial
2.3.	Confirmação sobre a possibilidade de obtenção do regime especial	Confirmação se a empresa pode obter o regime especial fazendo a análise dos requisitos e também verificando se a empresa consegue se enquadrar adequadamente dentro do exigido

2.4.	Elaboração do relatório final	Elaboração do relatório final informando a possibilidade de obtenção do regime especial e impactos que este regime pode trazer para a empresa
3.	Viabilidade técnica	
3.1.	Verificação dos documentos necessários	Verificação dos documentos necessários para obtenção do Regime Especial
3.2.	Estudo dos riscos inerentes ao Regime Especial Linha Azul	Estudo dos riscos inerentes ao regime especial
3.3.	Contratação da empresa de consultoria externa	Contratação da empresa de consultoria externa, verificando as possíveis empresas no mercado
4.	Viabilidade financeira	
4.1.	Análise de tempo e custo	Análise de tempo e custo para obtenção da licença para utilização do regime especial
4.2.	Identificação e mensuração dos benefícios	Identificação e mensuração dos benefícios do regime especial Linha Azul
4.3.	Análise final comparativa dos pontos positivos e negativos do projeto	Análise final comparativa entre os pontos positivos e negativos do regime aduaneiro especial
5.	Análise e conclusão final	
5.1.	Elaboração do relatório final	Elaboração do relatório final contendo todas as informações positivas e negativas relevantes para o <i>sponsor</i> do projeto definir se será feito ou não o projeto
5.2.	Elaboração da apresentação do projeto	Elaboração da apresentação do projeto para a diretoria da empresa, onde deve conter os principais pontos do projeto
6.	Apresentação para a diretoria	
6.1.	Preparação da apresentação do projeto para diretoria	Preparação da apresentação do projeto para a diretoria, verificando os documentos necessários para levar para a reunião e montar a apresentação do projeto
6.2.	Reunião de apresentação	Organização da reunião de apresentação do projeto para a diretoria
7.	Protocolo do pedido do Regime Especial junto aos órgãos competentes	
7.1.	Elaboração do material	Elaboração do material para solicitação do pedido do regime especial junto ao órgão competente
7.2.	Revisão dos documentos	Revisão dos documentos exigidos na legislação antes do protocolo
7.3.	Protocolo de pedido	Protocolo de pedido do regime especial junto aos órgãos competentes

Fonte: Elaborada pela Autora

6.2 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

A pessoa responsável pelo gerenciamento do escopo do projeto é a Marília Vargas, na qualidade de Gerente deste Projeto e também responsável pelo cumprimento do escopo do projeto.

O plano de gerenciamento do escopo será avaliado sempre que se julgar necessário e também sempre no início e fim de cada fase do projeto. Nas reuniões de acompanhamento, se necessário, será atualizado o escopo junto com os demais integrantes da equipe do projeto com a aprovação final do Gerente do Projeto.

7 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Todos os custos que envolvem o projeto deverão ser gerenciados, pois se entende que esta é a melhor maneira de controlar os gastos e orçamentos e evitar que exceda o limite permitido no projeto. Assim, a seguir está detalhado como será feito o gerenciamento dos custos deste plano de projeto.

7.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

As ferramentas utilizadas para auxiliar no gerenciamento de custos deste projeto são: Microsoft Project e Excel. Os custos foram estimados para cada etapa do projeto e desta mesma maneira serão controlados e monitorados. O Excel será utilizado para lançar os custos reais de cada etapa. Após serão lançados no MS Project como custo realizado para então poder ser analisado o custo previsto *versus* o custo realizado.

Como este projeto envolve muito recursos em horas de trabalho, foram estimadas também as cargas horárias do projeto de cada recurso / colaborador para se obter uma melhor estimativa do custo geral do projeto. Como a maior parte dos custos está vinculado em horas de trabalho, os custos foram estimados em moeda nacional (R\$) pelo Gerente do Projeto com o auxílio do departamento de Recursos Humanos para a obtenção do valor/hora dos colaboradores. Questões de caráter inflacionário e cambial não foram consideradas dentro da estimativa de custo e orçamento do projeto.

Além do auxílio do departamento de Recursos Humanos da empresa, o GP conta com o apoio do setor de custos e controladoria da empresa, pois estes setores auxiliam na composição dos custos e na crítica necessária para a obtenção de uma melhor análise.

Há uma pessoa da equipe do projeto responsável por apresentar as notas fiscais e demais documentos ao financeiro para que os pagamentos possam ser efetuados conforme previsto e sem nenhum prejuízo para a empresa e recursos envolvidos. Esta pessoa também é responsável por fazer os lançamentos e previsões necessárias para que o financeiro identifique o pagamento a ser feito.

É de responsabilidade do Gerente do Projeto verificar se os pagamentos estão sendo efetuados e também incentivar ao membro da equipe que os pagamentos devem ter suas previsões devidamente realizadas junto ao financeiro, dessa forma, evitando problemas e possíveis discussões com demais setores da empresa.

O Gerente do Projeto com o auxílio de sua equipe (especialista de cada recurso a ser orçado) são os responsáveis para a elaboração do orçamento e estimativas de custos do projeto, ou seja, de cada etapa e também do orçamento final.

O orçamento parcial do projeto foi obtido por cada etapa do projeto, assim, o orçamento total foi obtido com a totalização / soma de todas as etapas, dessa forma, teremos o orçamento final do projeto.

Para elaboração das estimativas de custos, foram utilizadas as unidades de medição e técnica de estimativas descritas na tabela a seguir.

TABELA 8 - RECURSOS, UNIDADES, TÉCNICAS PARA ESTIMAR CUSTOS DO PROJETO

RECURSO	O QUE CONTEMPLA O RECURSO	UNIDADE	TÉCNICA DE ESTIMATIVA
RH Interno	Colaboradores internos da empresa	R\$/hr	Valor = nº de horas de trabalho na atividade X valor hora do recurso
Consultoria Externa	Consultoria Externa - consultoria	R\$/hr	Valor = nº de horas de trabalho na atividade X valor hora do recurso
Consultoria Externa	Consultoria Externa - relatório da auditoria	Preço fixo	Valor = valor contratado para o serviço
Despesas Administrativas	Materiais de escritório e ligações telefônicas	R\$/Und.	Valor = valor gasto no último projeto similar X valor do IGPM do período
Infraestrutura	Sala do projeto, mesa cadeira, telefone, impressora e computador	Locação / diária	Valor = valor gasto no último projeto similar X valor do IGPM do período

Fonte: Elaborada pela Autora

As planilhas de controle dos custos e MS Project do projeto estarão disponíveis e atualizadas no diretório deste projeto e disponível para consulta de todos os membros da equipe bem como para a Diretoria Executiva da empresa.

7.2 CONTROLES DE DESEMPENHO

Os custos reais do projeto serão controlados e atualizados no MS Project, a divulgação será feita pelo Gerente do Projeto nas reuniões periódicas de acompanhamento. Se for constatado que os custos estão excedendo o ideal e o que foi aprovado, serão realizadas reuniões específicas para tratar os valores excedentes. É de responsabilidade do Gerente do Projeto manter as informações e controles devidamente atualizados.

O controle de desempenho do projeto será analisado através do método do valor agregado – EVA – para a análise do valor agregado, cada recurso humano alocado às atividades, fará o apontamento das horas trabalhadas e o uso dos demais recursos. O apontamento do % físico concluído respeitará a regra: 0% a tarefa não foi iniciada; 50% a tarefa foi iniciada e 100% a tarefa foi concluída e aprovada.

Se for necessário adicionar um custo e/ou recurso não estimado no orçamento deve-se verificar se há alguma reserva que possa ser utilizada para a contratação do custo e/ou recurso adicional. E se houver alguma mudança de escopo no decorrer do projeto e esta mudança impactar no custo do projeto, deve ser analisado a diferença e esta diferença deve ser aprovada pelo *sponsor* do projeto.

Os relatórios de gerenciamento de custo a serem utilizados serão: relatório de fluxo de caixa e desempenho de custo. E estes relatórios serão apresentados nas reuniões periódicas de acompanhamento do projeto e também no final do projeto. Estes relatórios devem ser elaborados com base no monitoramento dos elementos básicos do Gerenciamento do Valor Agregado (Valor Planejado (PV), Valor Agregado (EV) e Custo Real (AC)).

7.3 FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DO ORÇAMENTO

O orçamento do projeto deve estar constantemente atualizado e será avaliado nas reuniões de acompanhamento do projeto. O Gerente do Projeto deve avaliar os custos realizados *versus* o

previsto constantemente no intuito de manter os custos sob controle e sem ultrapassar os limites estabelecidos.

Qualquer membro da equipe do projeto pode sugerir mudança no plano de gerenciamento de custos, mas é de responsabilidade do Gerente do Projeto analisar as mudanças sugeridas e fazer as alterações e adequações que julgar necessário, respeitando seus limites previamente estabelecidos.

Se durante as avaliações o GP verificar que tem custos ultrapassando o orçamento, este deve verificar as possíveis causas de elevação dos custos, verificar a possibilidade de contingência e manter a Diretoria Executiva atualizada sobre a avaliação do orçamento, pois este assunto é de extremo interesse da Diretoria Executiva.

7.4 RESERVAS DE CUSTOS

Para todo o projeto, a Diretoria Executiva caracterizada com *sponsor* deste projeto aprovou uma reserva de custos de 10% sobre o valor final estimado para o projeto.

Assim, para a reserva de contingência está previsto e aprovado R\$ 4.325,48 da reserva total destinada ao projeto, sendo que esta reserva deve ser utilizada para responder aos riscos identificados no projeto que estão detalhados no gerenciamento de riscos.

Para a reserva gerencial está previsto e aprovado R\$ 1.500,00 da reserva total do projeto. Esta reserva deve ser utilizada para responder aos riscos não identificados inicialmente no projeto.

O Gerente do Projeto é a pessoa que pode autorizar a utilização das reservas de contingência e gerencial, sendo que o valor não pode ultrapassar o percentual e valores previstos e destacados anteriormente, pois estes foram os valores que o *sponsor* já aprovou. Caso seja necessário utilizar os valores de reservas que ultrapasse os 10% do custo final do projeto, somente o *sponsor* do Projeto, neste caso a Diretoria Executiva, poderá fazer a aprovação e cabe ao Gerente do Projeto fazer o levantamento dos valores e justificativas para pedir ao *sponsor* a aprovação.

Se for verificada a necessidade de serem aprovadas novas reservas gerenciais e de contingência, deverá o Gerente do Projeto fazer um documento explicando os motivos, apresentando os valores e destacando a necessidade do aumento das reservas para poder conversar com o

sponsor do projeto e pedir a aprovação das novas reservas. Mas cabe ao Gerente do Projeto analisar se realmente é necessário este incremento de reservas e também verificar o motivo pelo qual o que foi previamente estabelecido e analisado está tendo tanta oscilação, pois é possível que tenha algum erro ou problema no projeto que o GP não esteja conseguindo visualizar.

7.5 TABELA DE CUSTOS UNITÁRIOS

Os custos unitários de cada recurso do projeto estão definidos conforme demonstra a tabela a seguir, estes custos são fechados e não é possível reajustar no decorrer do projeto. Caso seja necessário agregar recursos, o GP deverá pedir a aprovação ao *sponsor* justificando a necessidade e fazendo as realocações necessárias com os demais recursos já existentes.

TABELA 9 - CUSTOS UNITÁRIOS

NOME DO RECURSO	FUNÇÃO	VALOR ESTIMADO	UNIDADE
Marília Vargas	Gerente do Projeto	R\$/hr	R\$ 30,00
Dayane Moro	Analista Jurídico	R\$/hr	R\$ 18,00
Joseane Passos	Analista Fiscal e Contábil	R\$/hr	R\$ 18,00
Soeli Hahn	Gerente da Contabilidade e Fiscal	R\$/hr	R\$ 22,00
Juliano Ruaro	Analista de Comércio Exterior	R\$/hr	R\$ 18,00
Adriene Pimentel	Gerente de Comércio Exterior	R\$/hr	R\$ 22,00
Luiz Marcelo Tegon	Diretoria Executiva Comercial – <i>Sponsor</i>	R\$/hr	R\$ 45,00
Consultoria Externa	Consultoria Externa - consultoria	R\$/hr	R\$ 90,00
Consultoria Externa	Consultoria Externa - relatório da auditoria	R\$	R\$ 50.000,00
Materiais de escritório (papel A4, caneta, lápis, etc.)	Despesas administrativas	R\$/Und.	R\$ 1,00
Ligações Telefônicas	Despesas administrativas	R\$/Und.	R\$ 0,59
Sala do Projeto	Infraestrutura	R\$	R\$ 200,00
Mesa	Infraestrutura	R\$/Und.	R\$ 10,00
Cadeira	Infraestrutura	R\$/Und.	R\$ 5,00
Telefone	Infraestrutura	R\$/Und.	R\$ 1,00
Impressora	Infraestrutura	R\$/Und.	R\$ 20,00
Computador	Infraestrutura	R\$/Und.	R\$ 30,00

Fonte: Elaborada pela Autora

7.6 CUSTOS POR ETAPAS / FASES

A seguir está detalhado o custo de cada etapa / fase do projeto.

TABELA 10 - CUSTO POR ETAPA / FASE

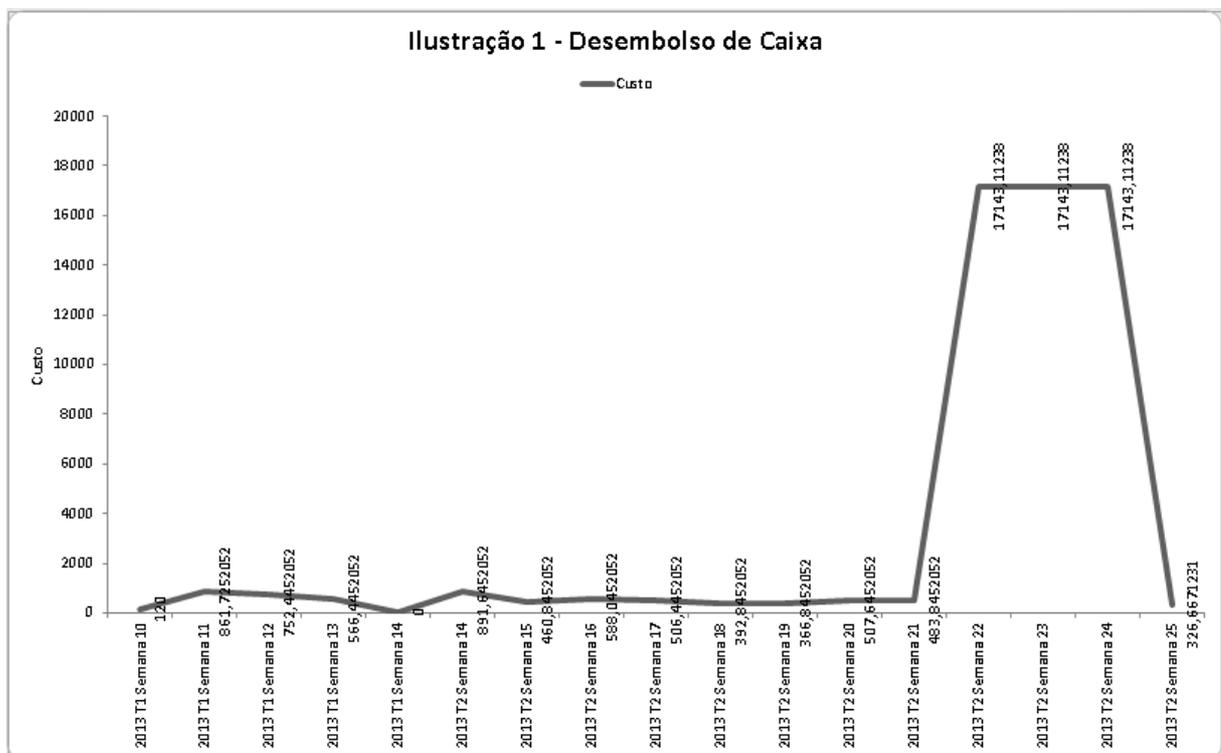
Nº	ITENS	CUSTO POR ATIVIDADE
	Projeto Obtenção Regime Aduaneiro Especial	R\$ 473,70
1.	Gerenciamento do projeto	R\$ 2.030,48
1.1.	Planejamento	R\$ 1.560,00
1.1.1.	Termo de Abertura	R\$ 240,00
1.1.2.	Declaração de Escopo	R\$ 120,00
1.1.3.	EAP	R\$ 240,00
1.1.4.	Recursos	R\$ 120,00
1.1.5.	Cronograma	R\$ 240,00
1.1.6.	Custos	R\$ 240,00
1.1.7.	Riscos	R\$ 120,00
1.1.8.	Comunicação	R\$ 120,00
1.1.9.	Qualidade	R\$ 120,00
1.2.	Acompanhamento	R\$ 361,20
1.2.1.	Reunião de Kickoff	R\$ 207,60
1.2.2.	Reunião de avaliação do projeto	R\$ 153,60
1.3.	Encerramento	R\$ 109,28
1.3.1.	Avaliação final do projeto	R\$ 14,40
1.3.2.	Elaboração do relatório de erros e acertos do projeto	R\$ 67,20
1.3.3.	Reunião de encerramento do projeto	R\$ 27,68
2.	2. Viabilidade legislação	R\$ 1.172,40
2.1.	Estudo da legislação	R\$ 691,20
2.2.	Análise dos requisitos para enquadramento	R\$ 340,80
2.3.	Confirmação sobre a possibilidade de obtenção do regime especial	R\$ 84,00
2.4.	Elaboração do relatório final	R\$ 56,40
3.	Viabilidade técnica	R\$ 1.412,40
3.1.	Verificação dos documentos necessários	R\$ 172,80
3.2.	Estudo dos riscos inerentes ao Regime Especial Linha Azul	R\$ 576,00
3.3.	Contratação da empresa de consultoria externa	R\$ 663,60
4.	Viabilidade financeira	R\$ 940,80
4.1.	Análise de tempo e custo	R\$ 398,40
4.2.	Identificação e mensuração dos benefícios	R\$ 336,00
4.3.	Análise final comparativa dos pontos positivos e negativos do projeto	R\$ 206,40
5.	Análise e conclusão final	R\$ 465,60
5.1.	Elaboração do relatório final	R\$ 403,20

5.2.	Elaboração da apresentação do projeto	R\$ 62,40
6.	Apresentação para a diretoria	R\$ 120,20
6.1.	Preparação da apresentação	R\$ 72,00
6.2.	Reunião de apresentação	R\$ 48,20
7.	Protocolo do pedido do Regime Especial junto aos órgãos competentes	R\$ 51.639,20
7.1.	Elaboração do material	R\$ 51.332,00
7.2.	Revisão dos documentos	R\$ 187,20
7.3.	Protocolo de pedido	R\$ 120,00

Fonte: Elaborada pela Autora

7.7 CURVA DE DESEMBOLSO DO PROJETO

O maior volume de desembolso de caixa se dá no final do projeto devido ao pagamento do relatório final para a empresa de consultoria externa, sendo que este é o valor mais expressivo do projeto e será pago no momento de sua entrega. A ilustração a seguir representa melhor o desembolso do projeto.



Fonte: Elaborada pela Autora

7.8 ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO

A obtenção do Regime Aduaneiro Especial Linha Azul trará muitos benefícios e redução de custo após o projeto estar finalizado, porém, durante a execução do projeto não terá benefícios, pois o mesmo é referente ao pedido e encaminhamento da solicitação do Regime Especial perante os órgãos governamentais. Então, este projeto terá benefício somente após a liberação do governo para a utilização do regime especial, ou seja, não gerando ganho durante sua execução.

Como os benefícios/ganhos deste projeto existirão somente após seu término e concessão do Regime Especial pelos órgãos governamentais competentes, os ganhos do projeto serão claramente verificados e apontados após o Linha Azul ser concedido pelo governo e a empresa começar a operar com o benefício.

O projeto não terá custo após seu término, pois após obtido o Regime Aduaneiro Especial – Linha Azul para a empresa Ciber Equipamentos Rodoviários Ltda., este projeto deve ser encerrado e não há custo algum de manutenção para que o benefício possa continuar existindo ou sendo concedido para a empresa.

De acordo com a planilha de análise financeira e benefícios estimados considerando o cenário dos últimos 12 meses, pode-se considerar que o projeto tem um valor baixo comparado com os benefícios existentes, ou seja, financeiramente, o projeto é viável.

7.9 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO

A pessoa responsável pelo gerenciamento dos custos deste plano de projeto é a Marília Vargas, Gerente deste Projeto. É de responsabilidade do Gerente do Projeto a avaliação, revisão e manutenção dos custos visando sempre não ultrapassar os custos aprovados e estimados para o projeto.

Deve o Gerente do Projeto manter a Diretoria Executiva atualizada e informada sobre os gastos e custos do projeto, sendo que em todas as reuniões de acompanhamento deve o GP

apresentar para aos membros da equipe e Diretoria Executiva o relatório de acompanhamento dos custos, fazendo as manutenções e revisões necessárias.

8 GERENCIAMENTO DE TEMPO

Controlar e entender o tempo de execução do projeto também faz parte do bom gerenciamento do projeto, pois se entende que somente gerenciando o tempo das atividades e etapas será possível entregar o projeto dentro no prazo ou mais próximo do prazo esperado. Para isso, será gerenciado o tempo de projeto conforme detalhado neste capítulo.

8.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

Para gerenciamento do tempo deste plano de projeto, foi utilizado o software MS Project como base. É imprescindível que as informações estejam atualizadas e a duração das atividades deve estar bem detalhada e contemplando a realidade.

Para o gerenciamento do tempo também serão utilizados relatórios extraídos diretamente do MS Project, pois os relatórios gerenciais auxiliam melhor a análise das informações e é possível identificar o que está ocorrendo de acordo com o previsto e o que está sem controle. Os relatórios utilizados são:

- Gráfico de Gantt – identificando o percentual do que está completo e incompleto
- Diagrama de marcos – identificando os entregáveis e seus prazos

Através destes relatórios será possível medir o desempenho das atividades bem como o desempenho do projeto em geral. Deverá ser verificado se as atividades estão cumprindo os prazos esperados e se cada marco determinado para o projeto será atingido no tempo determinado.

Cabe ao gerente do projeto, através das suas análises identificar os problemas que estão afetando a falta de cumprimento dos prazos e tentar reverter a situação junto com sua equipe do projeto. É importante ressaltar que se o prazo se estende além do previsto, os custos também aumentam e a disponibilidade dos recursos deve ser revistos, então, é de extrema importância o gerenciamento e controle de cumprimento dos prazos para o sucesso do projeto.

8.2 PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS NOS PRAZOS

Se houver a necessidade de mudança nos prazos, estas deverão seguir a priorização abaixo.

Prioridade 0 (zero) – atividades com atrasos em mais de 25% da duração estimada para a atividade e que estejam no caminho crítico do projeto. Nesta situação, o gerente do projeto deve imediatamente fazer uma reunião com a equipe do projeto e Diretoria Executiva, *sponsor*, para tentar rever a situação e expor a todos o que está acontecendo para que juntos tentem achar uma solução mais adequada para reverter a situação.

Prioridade 1 (um) – atividades não classificadas no nível Zero e que estejam com atrasos em mais de 15% e também que sejam críticas para o projeto. Neste caso, cabe ao gerente do projeto conversar com os envolvidos na atividade e propor soluções para recuperar o prazo. Também é importante verificar as causas para o atraso com o intuito de não deixar a atividade gerar mais atrasos e ter a prioridade em nível zero. O ideal é que o problema seja resolvido e que as providências sejam tomadas para recuperação do prazo.

Prioridade 2 (dois) – atividades que estão pouco atrasadas e que não estejam no caminho crítico do projeto. Devem ser avaliadas e tomadas as medidas necessárias para que não gere mais atrasos e se torne uma prioridade de nível um ou zero. Provavelmente com algumas horas extras será possível recuperar o atraso gerado.

8.3 SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DE PRAZO

Somente o gerente do projeto pode alterar o prazo das atividades dentro do MS Project e se necessária alguma atualização na linha de base do projeto, também cabe ao GP fazer a alteração. Não é permitido que outro membro da equipe do projeto faça as alterações de prazo no MS Project deste projeto.

Também é importante que o gerente do projeto, quando fizer alteração de prazo e linha de base do projeto, mantenha as versões antigas para registro do projeto e análises futuras. Estas versões antigas devem estar registradas e salvas no diretório do projeto.

8.4 FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DE PRAZOS

As avaliações de prazo do projeto serão feitas nas reuniões de acompanhamento do projeto, mas se o gerente do projeto em suas análises verificar que o prazo de alguma atividade não está sendo cumprido conforme estabelecido, deverá fazer um reunião extraordinária para abordar o não cumprimento dos prazos da atividade com o intuito de minimizar maiores impactos no projeto em geral.

Todas estas atas de reunião e relatórios de acompanhamento de prazos do projeto devem estar disponibilizadas no diretório do projeto e também deverá sempre estar a disposição da equipe do projeto. A equipe do projeto deve estar sempre informada sobre o andamento das atividades, prazos não cumpridos e também prazos atingidos.

8.4.1 Frequência de atualização do plano de gerenciamento de tempo

O gerente de projeto deve atualizar semanalmente o plano de gerenciamento de tempo do projeto e esta atualização deve estar no diretório do projeto disponível a toda a equipe do projeto.

Nestas atualizações do plano de gerenciamento de tempo é que o gerente do projeto deverá fazer a análise de cumprimento dos prazos das atividades e ressaltar para toda equipe as atividades que estão cumprindo o prazo esperado e tomar as medidas necessárias para reverter o prazo das atividades que não estão cumprindo o prazo.

8.5 DATAS ALVOS (MILESTONES)

Os *milestones* do projeto estão descritos na tabela a seguir. Estes *milestones* e suas respectivas datas de entregas devem ser gerenciados para que as datas sejam cumpridas e evitando atrasos.

TABELA 11 - MILESTONES DO PROJETO

FASE	DELIVERABLES	PRAZO DE ENTREGA	MARCO
Gerenciamento do projeto	Plano de Projeto	22/03/2013	Aprovação do plano de projeto
Viabilidade legislação	Diagnóstico sobre a legislação do regime especial	08/04/2013	Finalização do diagnóstico
Viabilidade técnica	Capacidade técnica para obtenção do regime especial	24/04/2013	Relatório com informações
Viabilidade financeira	Proposta financeira	16/05/2013	Finalização do diagnóstico
Análise e conclusão final	Diagnóstico sobre a possibilidade de obtenção do regime especial	22/05/2013	Relatório com informações
Apresentação para a diretoria	Resumo geral do projeto	24/05/2013	Aprovação do projeto
Protocolo do pedido do Regime Especial junto aos órgãos competentes	Protocolo do regime especial	19/06/2013	Obtenção do regime especial

Fonte: Elaborada pela Autora

8.6 CRONOGRAMA

O cronograma deste projeto está demonstrado a seguir.

ILUSTRAÇÃO 2 – CRONOGRAMA DO PROJETO



Ilustração 2 – Cronograma do projeto – MS Project
Fonte: Elaborada pela Autora

8.7 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

O responsável pelo gerenciamento de tempo deste plano de projeto é a Marília Vargas, Gerente deste Projeto e também responsável pelo Gerenciamento de Tempo.

O plano de gerenciamento de tempo será avaliado semanalmente pelo gerente do projeto e discutido entre toda a equipe nas reuniões de acompanhamento, mas se houver a necessidade, serão feitas reuniões extraordinárias para resolver algum problema específico de falta de cumprimento de prazo.

9 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

9.1 POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO

A política de qualidade do projeto segue as diretrizes de qualidade da empresa, somente mudando o foco para este plano de projeto. Porém, as diretrizes e plano principal de qualidade do projeto coincidem com o plano de qualidade da empresa. A política de qualidade, política de fornecedores e Normas da ISO 9001:2000 da empresa rege todo e qualquer projeto e trabalho executado pela empresa e para este projeto também devem ser respeitadas estas normas.

Atualmente a política de qualidade da empresa é “Atender nossos clientes garantindo a satisfação através de práticas e da ação dos colaboradores na melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade”, então, este projeto busca ainda mais a satisfação dos clientes, pois visa ter uma maior agilidade nos processos de Comércio Exterior para cada vez mais atender os clientes com satisfação e respeitando as práticas legais.

Para isso, é preciso que este projeto tenha a qualidade suficiente para que a empresa consiga obter o regime especial de despacho aduaneiro expresso Linha Azul. A qualidade nos documentos e informações é imprescindível para o sucesso do projeto, pois todos os documentos apresentados serão analisados pelos os órgãos competentes para que o regime especial seja concedido.

9.2 FATORES AMBIENTAIS

Os fatores ambientais que estão relacionados a este plano de projeto diz respeito ao ambiente externo da empresa, ou seja, todos estes fatores devem ser considerados no decorrer do projeto. A seguir o detalhamento:

- Instrução Normativa nº 476/2004 e suas alterações/revisões;
- Ato Declaratório COANA 06/2005 e suas alterações/revisões;

- Demais normas e legislações que possam surgir no decorrer do projeto.

9.3 MÉTRICAS DE QUALIDADE

Com respeito a métricas, utilizaremos as métricas do projeto e produto, ambas serão tratadas de forma a assegurar a qualidade necessária para que o projeto tenha o sucesso esperado.

9.3.1 Desempenho do projeto

O desempenho do projeto será avaliado e monitorado conforme os índices abaixo de custo e prazo para atendimento do projeto.

Controle de custos de cada fase: o custo previsto para realização do projeto será verificado conforme cada fase de entrega, sendo que será avaliado se as fases do projeto estão acontecendo conforme previsto. Deve ser feito o possível para garantir que a utilização das reservas gerenciais (se necessário) não ultrapasse 30%. A verificação será feita de acordo com o realizado x previsto lançado no projeto e planilhas de controle de custo do projeto, esta verificação deve ser realizada no meio e fim de cada fase pelo Gerente do Projeto.

Controle das entregas de cada fase: para ter a certeza de que o prazo final do projeto será respeitado e cumprido, será controlado o prazo de entrega de cada fase do projeto, sendo que deve ser garantido que no mínimo 80% das entregas sejam cumpridas. O prazo das entregas será aferido no decorrer de cada fase e não em um momento específico pelo Gerente do Projeto, pois se entende que esta é a maneira mais eficaz para evitar atrasos.

TABELA 12 - MÉTRICAS DE QUALIDADE DE DESEMPENHO DO PROJETO

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Controle de custos de cada fase	Verificar se as fases do projeto estão ocorrendo dentro dos custos previstos	Meta: garantir que cada fase não ultrapasse os custos estipulados. Faixa: se necessário utilizar as reservas gerenciais, que estas não ultrapassem 30% das reservas	Os custos devem ser verificados e medidos de acordo com os lançamentos feitos na planilha de controle de custos e também com as informações do Project. Deve ser verificado e analisado o realizado x o previsto.	A verificação deve ser sempre no meio e fim de cada fase	Gerente do Projeto
Controle das entregas de cada fase	Verificar e controlar se cada fase do projeto está ocorrendo conforme prazo planejado, bem como se as entregas estão correndo dentro do pré-estabelecido	Meta: atingir o prazo estabelecido de cada entrega conforme planejado. Faixa: garantir que no mínimo 80% das entregas ocorram dentro do prazo estabelecido	No decorrer das atividades, deve ser verificado se o prazo existente para cada entrega será cumprido, devem ser verificados os relatórios e análises existentes e sua possibilidade de finalização	O prazo deve ser aferido e verificado no decorrer de cada fase, pois deve-se verificar a possibilidade de finalizar a fase no prazo esperado	Gerente do Projeto

Fonte: Elaborada pela Autora

9.3.2 Desempenho do produto

O desempenho do produto do projeto será avaliado e monitorado conforme os indicadores descritos na tabela a seguir:

TABELA 13 - MÉTRICAS DE QUALIDADE DE DESEMPENHO DO PRODUTO DO PROJETO

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Legislação	Verificar se a empresa possui os requisitos necessários exigidos na legislação para obtenção do regime especial	A empresa deve se enquadrar 100%	Avaliação da legislação	Início do Projeto	Analista Jurídico e Contábil
Técnica	Verificar os documentos internos exigidos na legislação e que foram separados para poder protocolar o pedido	Os documentos devem estar 100% corretos	A ferramenta a ser utilizada é a conferência / auditoria dos documentos pelo setor de jurídico da empresa com base na legislação do regime especial	Será verificado em sua finalização e antes de ser protocolado junto com o restante dos documentos	Analista Jurídico e Contábil
Relatório Auditoria Externa	Controlar a entrega do relatório da auditoria externa e verificar se conteúdo do relatório está adequado	O relatório deve conter 100% das informações requeridas	A ferramenta a ser utilizada é a conferência / auditoria dos documentos pelo setor de jurídico da empresa com base na legislação do regime especial	Será verificado em sua finalização e antes de ser protocolado junto com o restante dos documentos	Gerente do Projeto e Analista Jurídico
Financeiro e benefícios	Verificação da viabilidade financeira e de benefícios para a empresa	Deve ser constatado que o regime especial gere benefícios de no mínimo 70%	Análise comparativa com o atual e possibilidade de benefícios	Início do Projeto	Gerente do Projeto e Analista de Comércio Exterior
Protocolo do pedido	Protocolar o pedido do regime especial junto aos órgãos competentes	Os documentos devem estar 100% conforme requeridos na legislação	Comparação entre documentos e legislação	Final do Projeto	Gerente do Projeto e Analista Jurídico

Fonte: Elaborada pela Autora

9.4 CONTROLE DA QUALIDADE

O controle de qualidade deste projeto está diretamente vinculado à confecção dos documentos e procedimentos requeridos nas normas do Governo, pois se estes documentos não tiverem a qualidade e informações necessárias não será possível à obtenção do benefício.

Como métodos de verificação, temos:

- relatório de auditoria externa;
- e demais documentos requeridos na legislação em vigor.

Estes documentos serão verificados na finalização de cada fase e antes do protocolo dos documentos junto ao órgão competente, pois somente desta maneira será possível dar o bom andamento ao processo e obter êxito. Estes documentos devem ser verificados pelo setor jurídico e contábil da empresa, pois estes setores não irão confeccionar os documentos e obtém o conhecimento necessário das normas tributárias e governamentais para poder fazer tal conferência e análise. Não há nenhuma ferramenta para a análise dos documentos, pois esta é mais uma análise crítica dos documentos comparados com o solicitado na legislação em vigor.

Todo e qualquer documento que for apresentado para protocolo do pedido do regime especial deve ser verificado e, se necessário, revisado, pois somente desta maneira é possível controlar a qualidade deste plano de projeto e conseqüentemente obter o regime especial.

Esta análise e verificação dos documentos é um ponto muito importante para que se obtenha a qualidade esperada no projeto, pois o projeto é para a obtenção de um regime especial e este benefício será concedido somente baseado nos documentos apresentados, então, este controle é imprescindível para a obtenção da qualidade desejada e também para a obtenção do regime especial. Se no decorrer do projeto for apontada a necessidade de mais verificações para garantir o controle de qualidade, será permitida, pois não é admissível apresentar os documentos incorretos ou que não atendem o especificado na legislação.

Outro ponto importante para controle da qualidade do projeto é a contratação da empresa que fará o relatório de auditoria interna conforme solicitado nas normas do regime especial. É imprescindível que esta empresa tenha experiência e conhecimento do Regime Aduaneiro Especial – Linha Azul cumpra com a política de fornecedor da empresa, atenda os requisitos mínimos exigidos, tenha em seu histórico a obtenção do regime especial para outras empresas e conheça o seguimento de mercado da empresa.

Como o relatório da auditoria externa é documento exigido na legislação do regime especial e é um documento importantíssimo e imprescindível para a obtenção do benefício, deve-se ter muita criticidade e cuidado no momento de contratação da empresa de auditoria externa, assim, a

qualidade desta contratação e também da empresa de consultoria são pontos decisivos do projeto e devem ter atenção especial e uma análise com bastante crítica para evitar falhas e garantir a qualidade do projeto e produto do projeto.

9.5 GARANTIA DA QUALIDADE

O processo de garantia da qualidade do projeto utilizará auditorias a seguir detalhadas.

Para garantir a qualidade do projeto, serão realizadas auditorias nos processo de trabalho do projeto. Assim, visando a possibilidade de garantir que o projeto atinja os requisitos especificados e anteriormente descritos.

As auditorias serão realizadas pela própria empresa e será executada pela analista jurídico e também pela analista fiscal, pois são *stakeholders* que não fazem o processo e conhecem os documentos, legislação e projeto o suficiente para poder fazer a auditoria.

Os documentos das entregas de cada atividade do projeto devem estar acessíveis para que a auditoria possa ser feita em sua integridade.

As verificações devem ser feitas ao final de cada fase e impreterivelmente antes de protocolar o pedido do regime especial junto ao Governo.

9.6 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

A pessoa responsável pelo gerenciamento da qualidade deste plano de projeto é a Marília Vargas, Gerente deste Projeto e também responsável pelo Gerenciamento do Projeto.

O plano de gerenciamento da qualidade será avaliado no término de cada fase e sempre que houver necessidade adicional. É de responsabilidade do Gerente do Projeto fazer reunião de acompanhamento com os responsáveis pela auditoria da qualidade para verificar o *status* das auditorias e nas reuniões de acompanhamento deve ser relatado este *status*.

10 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

10.1 RECURSOS MATERIAIS

Para o desenvolvimento deste plano de projeto serão necessários os recursos materiais como máquinas e equipamentos, sala e também material de escritório que estão listados a seguir:

TABELA 14 - MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Equipamentos	Proprietário	Uso
Telefone	Ciber Equipamentos Rodoviários	Equipe do projeto
Telefone	Ciber Equipamentos Rodoviários	Equipe do projeto
Impressora	Ciber Equipamentos Rodoviários	Equipe do projeto
Computador	Ciber Equipamentos Rodoviários	Marília Vargas
Computador	Ciber Equipamentos Rodoviários	Dayane Moro
Computador	Ciber Equipamentos Rodoviários	Joseane Passos
Computador	Ciber Equipamentos Rodoviários	Juliano Ruaro
Computador	Ciber Equipamentos Rodoviários	Consultoria externa

Fonte: Elaborada pela Autora

TABELA 15 - DEMAIS RECURSOS MATERIAIS

Equipamentos	Proprietário	Uso
Sala do Projeto	Ciber Equipamentos Rodoviários	Equipe do projeto
Mesa	Ciber Equipamentos Rodoviários	Equipe do projeto
Cadeira	Ciber Equipamentos Rodoviários	Marília Vargas
Cadeira	Ciber Equipamentos Rodoviários	Dayane Moro
Cadeira	Ciber Equipamentos Rodoviários	Joseane Passos
Cadeira	Ciber Equipamentos Rodoviários	Juliano Ruaro
Cadeira	Ciber Equipamentos Rodoviários	Consultoria externa
Materiais de escritório (papel A4, caneta, lápis, etc.)	Aquisição	Equipe do projeto
Acesso ao sistema e rede interna da empresa	Ciber Equipamentos Rodoviários	Equipe do projeto

Fonte: Elaborada pela Autora

10.2 RECURSOS HUMANOS

Para a realização deste plano de projeto serão necessários os recursos humanos destacados a seguir:

TABELA 16 - DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS

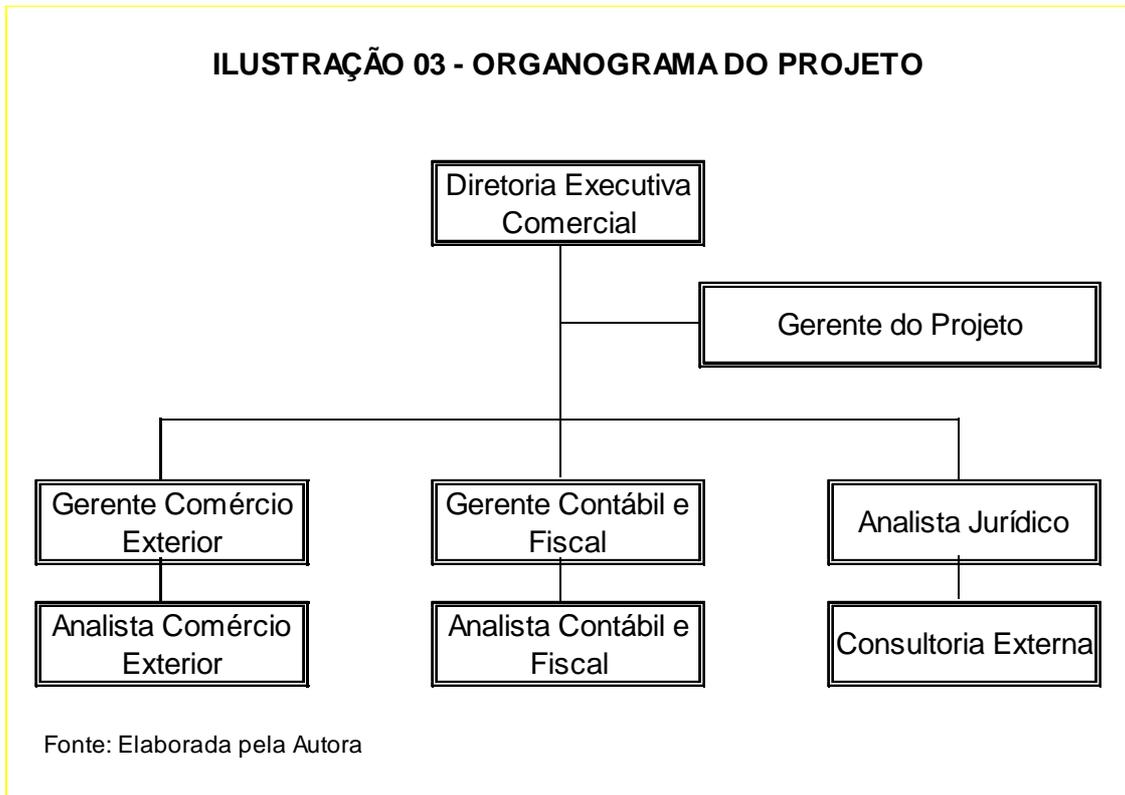
NOME	FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
Marília Vargas	Gerente do Projeto	Responsável pelo planejamento e gerenciamento de todo o projeto, gerenciando as fases, entregas, escopo e cumprimento das metas, custos e tempo
Dayane Moro	Analista Jurídico	Responsável pela análise da legislação, separação dos documentos necessários para protocolo do pedido e auditora da qualidade
Joseane Passos	Analista Fiscal e Contábil	Responsável pela separação, avaliação e validação necessária nos documentos requeridos, auditora da qualidade
Soeli Hahn	Gerente da Contabilidade e Fiscal	Responsável pelo mapeamento e controle das atividades da área e suporte do gerente do projeto
Juliano Ruaro	Analista de Comércio Exterior	Responsável pela adequação e disponibilização das informações e documentos de Comércio Exterior necessárias
Adriene Pimentel	Gerente de Comércio Exterior	Responsável pelo mapeamento e controle das atividades da área e suporte do gerente do projeto
Luiz Marcelo Tegen	Diretoria Executiva Comercial – Sponsor	Responsável pela validação e aprovação do projeto
Consultoria externa	Empresa de consultoria externa	Responsável pela entrega do relatório de auditoria requerido na legislação

Fonte: Elaborada pela Autora

Para iniciar as atividades do projeto, o Gerente do Projeto irá agendar a reunião inicial de abertura do projeto conhecida como Reunião de *Kick-off*. O objetivo desta reunião é apresentar a equipe do projeto, definindo o papel e responsabilidade de cada envolvido e também para apresentar o projeto de maneira geral. Também será destacada a necessidade de uma boa comunicação entre a equipe do projeto e acima de tudo pedir o comprometimento de todos para que o projeto tenha o retorno positivo esperado.

10.2.1 Organograma do Projeto

O organograma do projeto a seguir descrito respeita o organograma atual da empresa. Importante destacar que este é somente o organograma do projeto e não da empresa.



Para melhor controle e com o intuito de evitar problema ou falta de comunicação, foi elaborada uma tabela com as informações de endereço de e-mail e número do telefone celular dos colaboradores envolvidos no projeto. Dessa forma, todos possuem os dados para entrar em contato com qualquer membro da equipe do projeto.

TABELA 17 - DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO

NOME	FUNÇÃO	E-MAIL	TELEFONE
Marília Vargas	Gerente do Projeto	marilia.vargas@gmail.com	51 8123-6003
Dayane Moro	Analista Jurídico	dayane.moro@gmail.com	51 8123-6004
Joseane Passos	Analista Fiscal e Contábil	joseane.passos@gmail.com	51 8123-6005
Soeli Hahn	Gerente da Contabilidade e Fiscal	soeli.hahn@gmail.com	51 8123-6006
Juliano Ruaro	Analista de Comércio Exterior	juliano.ruaro@gmail.com	51 8123-6007
Adriene Pimentel	Gerente de Comércio Exterior	adriene.pimentel@gmail.com	51 8123-6008
Luiz Marcelo Tegon	Diretoria Executiva Comercial – Sponsor	luiz.marcelo@gmail.com	51 8123-6009
Consultoria externa	empresa externa	a definir, depende da empresa contratada	

Fonte: Elaborada pela Autora

10.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

Para determinar a responsabilidade dos membros da equipe do projeto foi utilizada a matriz de responsabilidade RACI, onde determina o envolvimento e responsabilidade de cada colaborador. Esta matriz é importante para que cada pessoa tenha conhecimento do seu envolvimento em cada fase do projeto e também para que cada um se envolva e participe efetivamente no que é de sua responsabilidade.

5.1.	Elaboração do relatório final	A	R	C	I	C	I		C
5.2.	Elaboração da apresentação do projeto	R	C	C	I	C	I		C
6.	Apresentação para a diretoria								
6.1.	Preparação da apresentação	R	C	C	I	C	I		
6.2.	Reunião de apresentação	R	C	C	C	C	C	A	I
7.	Protocolo do pedido do Regime Especial junto aos órgãos competentes								
7.1.	Elaboração do material	A	R	C	I	C	I	I	R
7.2.	Revisão dos documentos	A	R	C	C	C	C	I	C
7.3.	Protocolo de pedido	R	C	C	I	C	I	A	C

LEGENDA DE PAPÉIS

GP - Gerente do Projeto

AJ - Analista Jurídico

ACF - Analista Contábil Fiscal

GCF - Gerente Contábil Fiscal

ACE - Analista de Comércio Exterior

GCE - Gerente de Comércio Exterior

DE - Diretoria Executiva

CE - Consultoria Externa

LEGENDA RESPONSABILIDADES

Abreviação Descrição

R - Responsável pela Realização

A - Responsável pela Aprovação

C - Pessoa a ser Consultada

I - Pessoa a ser Informada

Fonte: Elaborada pela Autora

10.4 NOVOS RECURSOS, RE-ALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DO TIME

O Gerente do Projeto é o responsável pela alocação e gerenciamento dos recursos destinados ao projeto. O Gerente do Projeto deve destinar os recursos para cada atividade e se necessário, pode fazer as realocações e substituições dos recursos e membros da equipe do projeto. Estas substituições podem ser feitas sem aprovação do *sponsor*, tendo o GP autoridade para as alterações que julgar necessário.

Também é de responsabilidade do GP gerenciar os recursos humanos e de materiais de acordo com o previamente determinado e tendo o cuidado para não ultrapassar os limites definidos e tão pouco realocar demasiadamente os recursos.

10.5 TREINAMENTO

Não haverá treinamento específico para os membros da equipe, pois para este projeto entende-se que não há esta necessidade. Porém, será explicado para todos o que é o Regime Aduaneiro Especial – Linha Azul e também as metodologias e práticas do PMBOK que serão adotadas para o gerenciamento deste projeto.

10.6 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DO PROJETO

No escopo do projeto estão previstas reuniões de acompanhamento com os membros da equipe do projeto e nestas reuniões será avaliado o andamento do projeto, cumprimento das atividades, dos prazos e custos que envolvem o projeto.

O GP também fará o *feedback* individual com os membros da equipe. Este *feedback* tem o objetivo de revisar os pontos negativos propondo melhorias e destacar os pontos positivos.

Se o Gerente do Projeto verificar que precisam ser realizadas reuniões além das previamente determinadas, este deve organizar a reunião e agendar com os membros da equipe, pois o intuito das reuniões é de resolver os problemas existentes e sempre propor melhorias para o melhor andamento do projeto.

Toda a reunião com o time do projeto deve ser registrada em ata, pois desta maneira pode-se ter o histórico para o projeto e também para a empresa, visando não cometer os mesmos erros e acima de tudo visando cultivar os pontos positivos.

Além das reuniões que devem ocorrer durante o projeto, também será feita uma reunião de avaliação final do projeto, onde devem ser discutidos os pontos positivos, negativos, bem como as lições aprendidas no projeto, visando aperfeiçoar a equipe, GP e empresa para projetos futuros. Nesta reunião de avaliação final, é imprescindível a presença de todos os membros da equipe, diretoria (como *sponsor*) e consultoria externa, pois tem o intuito de discutir os resultados obtidos e fazer um resumo geral do projeto.

No final do projeto, cada pessoa envolvida deverá preencher o formulário de avaliação final do projeto, onde não é necessária a identificação e visa mensurar a opinião das envolvidos e obter um resultado final do projeto e equipe do projeto. A seguir está o formulário de avaliação final.

TABELA 19 - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DE PROJETO

QUESTIONÁRIO	AVALIAÇÃO			
	Concordo Totalmente Pontos: 10	Concordo Pontos: 7	Discordo Pontos: 4	Discordo Totalmente Pontos: 1
Os membros do projeto trabalharam como equipe e em conjunto				
Todos os membros da equipe trabalharam igualmente para o sucesso do projeto				
Os membros se sentiram acolhidos pelo GP				
O projeto atendeu a expectativa dos membros da equipe				
O projeto teve o seu objetivo atendido e dentro do escopo esperado				
Dentro da equipe do projeto teve um ou mais membro que não contribuiu igualmente para o sucesso do projeto				
O projeto teve a qualidade esperada				
Todos os membros da equipe tinham a liberdade para propor melhorias				
Os membros da equipe tinham liberdade para falar com o GP				
A equipe tinha a afinidade e maturidade suficiente para condução do projeto				
O GP teve maturidade e soube conduzir a equipe do projeto				
O GP contribuiu e trabalhou igualmente com os demais membros para a realização do projeto				
O resultado final do projeto mostrou claramente o trabalho desenvolvido pela equipe				
O GP soube conduzir de maneira eficaz os contratemplos que surgiram e também soube aproveitá-los de maneira positiva?				
Contribui para o sucesso do projeto				
Poderia ter me empenhado e contribuído mais para este projeto				

Fonte: Elaborada pela Autora

A pontuação máxima que este questionário pode atingir é de 160 pontos e o mínimo é de 16 pontos. Esta pontuação se dará com o somatório de pontos de cada questionário e após será feito uma média com a pontuação do questionário de todos os membros da equipe.

A avaliação dos resultados será conforme abaixo:

De 16 a 62 pontos – a equipe trabalhou no projeto, mas faltou empenho, engajamento e entrosamento da equipe para que o projeto tivesse mais sucesso e fosse mais bem recebido pelos membros do projeto.

De 63 a 111 pontos – a equipe trabalhou em conjunto para a realização do projeto, mas não teve nenhuma superação ou melhoria adicional da equipe do projeto, fazendo somente o que estava previsto, não tendo superações no decorrer do projeto.

De 112 a 160 pontos – o projeto e equipe tiveram um excelente desempenho, tendo bastante cooperação, engajamento e disposição dos membros para que o projeto fosse um sucesso. Também houve bastante troca de informações e superações no decorrer do projeto.

O resultado desta avaliação geral do projeto deverá ser analisado pelo GP e *sponsor*, fazendo um relatório final das conclusões e lições aprendidas para futuros projetos da empresa.

10.7 BONIFICAÇÃO

Não foram previstas bonificações extras para a equipe do projeto, pois não é uma prática da empresa e os membros da equipe deverão ter suas atividades diárias dentro da empresa reduzidas conforme participação no projeto. Cabe ao gestor de cada membro do projeto redirecionar as atividades dos membros da equipe do projeto para que o mesmo não fique sobrecarregado de tarefas e não desempenhe as tarefas de maneira adequada. E o Gerente do Projeto deverá acompanhar esse redirecionamento de tarefas e sobrecarga de atividades junto aos membros da equipe e seus respectivos gestores.

10.8 FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DO TIME

O time do projeto será avaliado em reunião após o término de cada fase do projeto, convocando a equipe para uma reunião de *feedback* da etapa finalizado do projeto. Nesta reunião os membros da equipe deverão expor suas ideias e o GP também, pois tem como objetivo evitar os mesmos problemas na próxima etapa e repetir o que teve sucesso.

Esta reunião deverá ser documentada em ata e redigida cada vez por um membro da equipe, dessa forma, não sobrecarregando ou responsabilizando somente um dos membros da equipe. Estas atas deverão servir como base para a reunião de avaliação final do projeto e também para futuros projetos.

10.9 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A alocação financeira para os recursos humanos deste projeto serão previstas no orçamento geral deste plano de projeto. Neste orçamento será contemplado o custo por cada etapa, incluindo treinamentos, reuniões, avaliações periódicas e atividades de integração.

Se durante as reuniões de acompanhamento das etapas for verificada a necessidade de incremento financeiro, o Gerente do Projeto deverá avaliar a solicitação e se julgar pertinente, fazer a aprovação. Porém, se o valor ultrapassar 10% do orçamento previsto, a aprovação deverá ser feita pela Diretoria Executiva da empresa, na qualidade de *sponsor* do projeto.

10.10 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A responsável pelo gerenciamento deste plano de Recursos Humanos é Marília Vargas, Gerente do Projeto.

Para o plano de gerenciamento de recursos humanos será feita uma avaliação no início e final do projeto e será atualizado e revisado nas reuniões de acompanhamento com os demais integrantes da equipe do projeto.

10.10.1 Frequência de atualização do plano de gerenciamento de RH

O plano de gerenciamento de recursos humanos será atualizado ao final de cada fase do projeto, sendo analisada a necessidade de mudanças, realocação dos recursos e também verificada as atividades da próxima etapa para fazer as revisões e análises necessárias antes do início da próxima etapa.

Se em reunião da equipe do projeto for diagnosticada a necessidade de mudanças para as etapas seguintes, caberá ao GP fazer a análise final, redesenhar e aprovar as alterações.

10.11 OUTROS ASSUNTOS RELACIONADOS AO GERENCIAMENTO DE RH DO PROJETO NÃO PREVISTO NESTE PLANO

Cabe ao Gerente do Projeto fazer as realocações de recursos humanos, alterar ou incluir papéis e responsabilidades aos membros da equipe do projeto. A necessidade da mudança pode surgir durante as reuniões de avaliação, porém, a análise e aprovação da mudança são de responsabilidade exclusiva do Gerente do Projeto.

Se surgir mais atividades ou demandas de recursos humanos no decorrer do projeto, a avaliação deve ser feita pelo Gerente do Projeto e se houver incremento financeiro, o GP deverá solicitar a aprovação junto com a Diretoria Executiva do Projeto, levando todas as informações que justifiquem tal incremento financeiro.

Em nenhum momento o GP do projeto pode fazer aprovações de incremento de recursos humanos e financeiro que ultrapassem o seu limite de aprovação, se ultrapassar o limite do GP, este deverá pedir a aprovação do *sponsor* do projeto, Diretoria Executiva.

11 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O Gerenciamento da Comunicação também é uma das etapas deste plano de projeto e está a seguir descrito e detalhado.

11.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O gerenciamento da comunicação deste plano de projeto será realizado através das formas de comunicação descritas abaixo:

- Mural na sala do projeto com as informações da semana;
- Publicações no diretório do projeto;
- Troca e envio de informações via *e-mail*;
- Troca de informações via *Lync* interno da empresa;
- Reuniões com ata assinada por todos os participantes da reunião.

Se algum integrante da equipe sugerir a mudança da forma ou processo de comunicação do projeto, deverá conversar com o Gerente do Projeto e só ele poderá aprovar a alteração sugerida.

As informações devem constantemente ser atualizadas no diretório do projeto, pois todos os integrantes da equipe possuem acesso e assim podem consultar as informações que desejam e estar sempre atualizados.

11.2 RELAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

A seguir está a relação das partes interessadas pelo projeto, sua função, responsabilidade, interesse e impacto no projeto.

TABELA 20 - RELAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

PARTE INTERESSADA	FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE	INTERESSE	IMPACTO
Marília Vargas	Gerente do Projeto	Responsável pelo planejamento e gerenciamento de todo o projeto, gerenciando as fases, entregas, escopo e cumprimento das metas, custos e tempo	Muito Alto	Muito Alto
Dayane Moro	Analista Jurídico	Responsável pela análise da legislação, separação dos documentos necessários para protocolo do pedido e auditora da qualidade	Alto	Médio
Joseane Passos	Analista Fiscal e Contábil	Responsável pela separação, avaliação e validação necessária nos documentos requeridos, auditora da qualidade	Alto	Alto
Soeli Hahn	Gerente da Contabilidade e Fiscal	Responsável pelo mapeamento e controle das atividades da área e suporte do gerente do projeto	Alto	Médio
Juliano Ruaro	Analista de Comércio Exterior	Responsável pela adequação e disponibilização das informações e documentos de Comércio Exterior necessárias	Muito Alto	Muito Alto
Adriene Pimentel	Gerente de Comércio Exterior	Responsável pelo mapeamento e controle das atividades da área e suporte do gerente do projeto	Muito Alto	Muito Alto
Luiz Marcelo Tegon	Diretoria Executiva Comercial - Sponsor	Patrocinador	Alto	Muito Alto
Consultoria externa	empresa externa	Responsável pela entrega do relatório de auditoria requerido na legislação	Muito Alto	Alto

Fonte: Elaborada pela Autora

11.3 EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

Este projeto terá os eventos listados abaixo como eventos oficiais de comunicação:

Reunião de *KickOff*

- Objetivo – iniciar o projeto, explicando os objetivos do projeto, informações relevantes, possíveis impactos positivos e negativos para a empresa. Apresentar o escopo do projeto, destacando os custos, prazos e principais entregas do projeto. Também será destacado as premissas e não entregáveis do projeto. A reunião também tem o

objetivo de motivar a equipe e *stakeholders*, além de tentar propiciar um ambiente agradável e integração desde o início do projeto. Se houver alguma sugestão de melhoria nesta reunião, caberá ao GP anotar e posteriormente avaliar se será inserido ou não no projeto;

- Responsável – Marília Vargas, Gerente do Projeto;
- Partes interessadas – Diretoria Executiva, equipe do projeto e demais *stakeholders* que serão convidados pelo Gerente do Projeto;
- Data e horário – 29/03/2013
- Duração estimada – 2 horas;
- Outros – lista de presença e ata de reunião com a assinatura de todos os participantes.

Reunião de Acompanhamento

- Objetivo – avaliar o andamento geral do projeto, desempenho da equipe, cumprimentos das entregas, custos e prazos do projeto. Propor melhorias, solucionar possíveis problemas e também discutir as próximas entregas;
- Responsável – Marília Vargas, Gerente do Projeto;
- Partes interessadas – Diretoria Executiva, equipe do projeto e demais *stakeholders* que serão convidados pelo Gerente do Projeto;
- Data e horário – conforme término de cada fase do projeto
- Duração estimada – 4 horas;
- Outros – lista de presença, ata de reunião com a assinatura de todos os participantes, relatórios de acompanhamento e atas anteriores.

Reunião de Encerramento do Projeto

- Objetivo – verificar o desempenho da equipe e projeto no geral, apontar os pontos positivos, negativos e lições aprendidas. Também apontar possíveis melhorias para futuros projetos da empresa.
- Responsável – Marília Vargas, Gerente do Projeto;

- Partes interessadas – Diretoria Executiva, equipe do projeto e demais *stakeholders* que serão convidados pelo Gerente do Projeto;
- Data e horário – 20/06/2013
- Duração estimada – 3 horas;
- Outros – lista de presença, ata de reunião com a assinatura de todos os participantes, relatórios de acompanhamento e atas anteriores.

Se a equipe do projeto julgar necessário ter eventos adicionais a estes, caberá ao gerente do projeto definir se será feito ou não, mas o GP deve sempre considerar que quanto mais a equipe se comunicar e trocar ideias melhor, pois é a maneira mais adequada para aperfeiçoar o projeto e resolver os problemas existentes.

11.4 CRONOGRAMA DOS EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

A seguir, está detalhado o cronograma com os eventos de comunicação deste plano de projeto.

TABELA 21 - CRONOGRAMA DE EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

EVENTO	DATA
Reunião de Kick-Off	29/03/2013
Reunião de Acompanhamento Fase 01 - Análise da legislação em vigor	08/04/2013
Reunião de Acompanhamento Fase 02 - Análise técnica	29/04/2013
Reunião de Acompanhamento Fase 03 - Análise financeira	16/05/2013
Reunião de Acompanhamento Fase 04 - Análise e conclusão final	22/05/2013
Reunião de Acompanhamento Fase 05 - Apresentação para a diretoria	24/05/2013
Reunião de Acompanhamento Fase 06 - Protocolar pedido do Regime Especial junto aos órgãos competentes	19/06/2013
Reunião de Encerramento	20/06/2013

Fonte: Elaborada pela Autora

11.5 ATAS DE REUNIÃO

Todos os eventos do projeto terão ata de reunião documentada. Nesta ata devem conter as informações abaixo:

- Nome dos participantes;
- Data da reunião;
- Assunto em pauta;
- Assuntos abordados;
- Decisões tomadas;
- Pendências;
- Assuntos a serem resolvidos e tratados em próxima reunião;
- Aprovações;
- Assinatura e aprovação da ata por todos os participantes.

11.6 RELATÓRIOS DO PROJETO

No diretório definido para o projeto, deverão ter os documentos e relatórios listados a seguir e é de responsabilidade do Gerente do Projeto a atualização e revisão dos documentos. É importante que os documentos estejam atualizados para que sempre que algum membro da equipe verifique ou faça alguma pesquisa no documento possa encontrar o mesmo com as informações atuais e assim evitar possíveis erros.

- a) Estrutura Analítica do Projeto (EAP) – deverá estar em formato e apresentação padrão, informando as atividades, data e status de cada atividade. No status, deve estar: concluída, em andamento e iniciada. E alguma observação relevante para a atividade ou status.

- b) Gráfico de Gantt – será apresentado conforme informações do Project, informando o tempo das atividades no decorrer do projeto.
- c) Diagrama de Marcos – deve informar a data estimada de entrega e conclusão de cada fase do projeto, bem como os atrasos e antecipações.
- d) Fluxo de Caixa – será em formato excel apresentando os gastos que o projeto teve por fase.
- e) Acompanhamento do orçamento previsto x gastos realizados – será em formato excel apresentando os gastos previstos por atividade e também os gastos realizados para cada atividade, informando o saldo positivo ou negativo da atividade e também de todo o projeto.
- f) Atas das reuniões – deverá ter as atas assinadas de cada reunião do projeto.

11.7 AMBIENTE TÉCNICO E ESTRUTURA DE ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO

O projeto terá um diretório no servidor da empresa e todos os membros envolvidos no projeto, bem como a Diretoria Executiva deverão ter acesso. A responsabilidade por manter este diretório atualizado é do Gerente do Projeto e todos os documentos que envolvem o projeto devem estar disponíveis e atualizados neste diretório para consulta dos membros do projeto a qualquer momento.

11.8 PADRÃO DE DOCUMENTAÇÃO

Para melhor visualização e padronização dos documentos deste plano de projeto, serão criados modelos de documentos padrões para os principais documentos que serão utilizados, tais como ata de reunião, aprovação pela Diretoria Executiva de alguma alteração necessária, relatórios de acompanhamento do projeto e demais documentos que se fizerem necessários no decorrer do projeto.

Todos os documentos devem ter o mesmo cabeçalho e rodapé, seguindo sempre o padrão da instituição, porém adaptado para este projeto.

Cabeçalho: todos os documentos do projeto devem ter o cabeçalho padrão conforme modelo.

Instituição: Ciber Equipamentos Rodoviários Ltda.	
Projeto: Obtenção do Regime de Despacho Aduaneiro Expresso - Linha Azul	
Título Documento	
Elaborado por: informar o nome completo do responsável pela elaboração do documento	Função no Projeto: função da pessoa dentro da equipe do projeto
Aprovado por: informar o nome completo do responsável pela aprovação do documento	Função no Projeto: função da pessoa dentro da equipe do projeto
Data: informar a data de confecção do documento	Página: informar a quantidade de páginas

Rodapé: todos os documentos deste projeto devem ter o rodapé padrão conforme modelo exposto a seguir.

Data	Elaborado por	Descrição documento	Número da página
Informar a data de confecção do documento	Informar o nome completo do responsável pela elaboração do documento	Informar o nome do documento	Informar o número da página

Ata de Reunião: toda reunião realizada para tratar de assuntos relacionados ao projeto devem ter uma ata da reunião informando os principais assuntos e deve ser assinada por todos os participantes da reunião. O modelo de ata de reunião a ser seguido está exposto a seguir.

Instituição: Ciber Equipamentos Rodoviários Ltda.			
Projeto: Obtenção do Regime de Despacho Aduaneiro Expresso - Linha Azul			
Ata de Reunião			
Elaborado por: informar o nome completo do responsável pela elaboração do documento		Função no Projeto: função da pessoa dentro da equipe do projeto	
Aprovado por: informar o nome completo do responsável pela aprovação do documento		Função no Projeto: função da pessoa dentro da equipe do projeto	
Data: informar a data de confecção do documento		Página: informar a quantidade de páginas	
Assunto em Pauta: informar o assunto em pauta da reunião			
Local: Informar o local que foi realizada a reunião			
Facilitador: informar o nome da pessoa que conduziu a maior parte da reunião			
Participantes: informar o nome de todos os participantes da reunião			
Nome Participante		Assinatura	
Assuntos abordados: informar os assuntos abordados na reunião			
Decisões tomadas: informar as decisões tomadas durante a reunião			
Pendências: informar as pendências destacadas na reunião			
Assuntos a serem resolvidos e tratados na próxima reunião: informar os assuntos a serem resolvidos e tratados em uma próxima reunião			
Aprovação Gerente do Projeto			
Data	Elaborado por	Descrição documento	Número da página
Informar a data de confecção do documento	Informar o nome completo do responsável pela elaboração do documento	Informar o nome do documento	Informar o número da página

Relatório de Acompanhamento: em toda finalização das fases do projeto deverá ter um relatório de acompanhamento da fase finalizada, contendo as informações conforme modelo de documento a seguir descrito.

Instituição: Ciber Equipamentos Rodoviários Ltda.				
Projeto: Obtenção do Regime de Despacho Aduaneiro Expresso - Linha Azul				
Relatório de Acompanhamento				
Elaborado por: informar o nome completo do responsável pela elaboração do documento		Função no Projeto: função da pessoa dentro da equipe do projeto		
Aprovado por: informar o nome completo do responsável pela aprovação do documento		Função no Projeto: função da pessoa dentro da equipe do projeto		
Data: informar a data de confecção do documento		Página: informar a quantidade de páginas		
Fase: descrever a fase que está sendo entregue				
ATIVIDADES PREVISTAS				
Atividade	Data prevista de entrega	Data efetiva de entrega	Status	Observações
Descrever a atividade conforme EAP	Informar a data prevista de entrega da atividade	Informar a data efetiva de entrega da atividade	Informar o status da atividade: iniciada, em andamento, concluída	Informar alguma observação importante
JUSTIFICATIVA DE ATRASO				
Motivo atraso			Ações a serem tomadas	
Se houver atrasos, informar os motivos que ocasionaram o atraso			Informar ações a serem tomadas para evitar mais atrasos	
DIFICULDADES ENCONTRADAS				
Atividade	Dificuldade	Executor	Ações a serem tomadas	
Descrever a atividade conforme EAP	Descrever as dificuldades encontradas na execução da tarefa	Informar os executores da tarefa	Informar ações a serem tomadas para evitar novas dificuldades parecidas	
Aprovação Gerente do Projeto				
Data	Elaborado por	Descrição documento	Número da página	
Informar a data de confecção do documento	Informar o nome completo do responsável pela elaboração do documento	Informar o nome do documento	Informar o número da página	

11.9 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Não está previsto alocação financeira para o gerenciamento das comunicações deste projeto, pois a comunicação se dará sem custo adicional aos recursos já previstos, pois depende somente dos recursos humanos, e-mails, documentação, reuniões e para todos já há previsão financeira alocada por atividade e para o projeto em geral.

Se surgir a necessidade de algum treinamento específico ou dinâmica de integração e comunicação que seja necessária algum recurso financeiro, serão utilizados os valores alocados para as reservas gerenciais. E é preciso que o Gerente do Projeto e Diretoria Executiva aprove a utilização da reserva gerencial.

11.10 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

A responsável pelo gerenciamento deste plano de Comunicação é Marília Vargas, Gerente do Projeto.

O plano de gerenciamento de Comunicações terá uma avaliação no início e final do projeto e será atualizado e revisado nas reuniões de acompanhamento com os demais integrantes da equipe do projeto.

12 GERENCIAMENTOS DOS RISCOS

O Gerenciamento dos Riscos também é uma das etapas importantes do gerenciamento do projeto e está descrito neste capítulo.

12.1 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para gerenciar os riscos do projeto foi baseada nas melhores práticas do PMBOK e possui das etapas destacadas a seguir:

- Identificação dos riscos através de reunião com toda a equipe do projeto. Esta reunião foi feita como um *brainstorming*, onde todos os integrantes da equipe deverão apontar de acordo com seu ponto de vista os possíveis riscos do projeto e por fim, a equipe irá definir os reais riscos do projeto e também a prioridade de cada risco, fazendo assim uma lista dos riscos prioritários. Esta reunião será coordenada e organizada pelo Gerente do Projeto.
- Os riscos foram separados entre categorias: internos ao projeto, externos ao projeto e de mercado e relacionado à legislação vigente;
- Foram determinados os impactos dos riscos ao projeto de forma qualitativa e quantitativa;
- Foi criado um método de monitoramento e controle dos riscos, onde o GP em conjunto com a equipe irá determinar este método para os riscos e caberá ao GP fazer o monitorando.

Importante destacar que todas as informações pertinentes à análise dos riscos e monitoramento destes devem estar disponibilizadas no diretório do projeto a disposição de todos os integrantes da equipe do projeto.

12.2 RESPONSABILIDADES

A responsabilidade pela análise, monitoramento e gerenciamento dos riscos é do gerente do projeto e sempre que julgar necessário, deverá compartilhar com a Diretoria Executiva, *sponsor*, as dificuldades e riscos do projeto.

Todos os integrantes da equipe do projeto podem a qualquer momento informar ao Gerente do Projeto a identificação de um novo risco não apontado no plano do projeto, pois há a possibilidade de ter riscos que não foram apontados no plano do projeto e que serão percebidos somente no decorrer do projeto. Caberá ao GP analisar o risco e verificar a melhor maneira de fazer o monitoramento e controle do mesmo.

Na tabela a seguir poderá ser visualizada mais facilmente a função e responsabilidade de cada membro da equipe em relação aos riscos do projeto.

TABELA 22 - MATRIZ DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADE EM RELAÇÃO AO RISCO

RISCOS	RECURSOS DO PROJETO								
	Papel:	GP	AJ	ACF	GCF	ACE	GCE	DE	CE
	Nome:	Marília Vargas	Dayane Moro	Joseane Passos	Soeli Hahn	Juliano Ruaro	Adriene Pimentel	Luiz Marcelo	Consultoria Externa
Planejamento do Gerenciamento de Riscos		R	C	C	C	C	C	A	I
Identificação dos Riscos		R	C	C	C	C	C	A	I
Análise Qualitativa dos Riscos		A	R	C	C	C	C	C	I
Análise Quantitativa dos Riscos		A	C	R	C	C	C	C	I
Planejamento de Respostas aos Riscos		R	C	C	C	C	C	A	I
Monitoramento e Controle dos Riscos		R	C	C	C	C	C	A	I

LEGENDA DE PAPÉIS

GP - Gerente do Projeto
AJ - Analista Jurídico
ACF - Analista Contábil Fiscal
GCF - Gerente Contábil Fiscal
ACE - Analista de Comércio Exterior
GCE - Gerente de Comércio Exterior
DE - Diretoria Executiva
CE - Consultoria Externa

Fonte: Elaborada pela Autora

LEGENDA RESPONSABILIDADES

Abreviação	Descrição
R	Responsável
A	Aprovador
C	Consultado
I	Informado

12.3 CRONOGRAMA

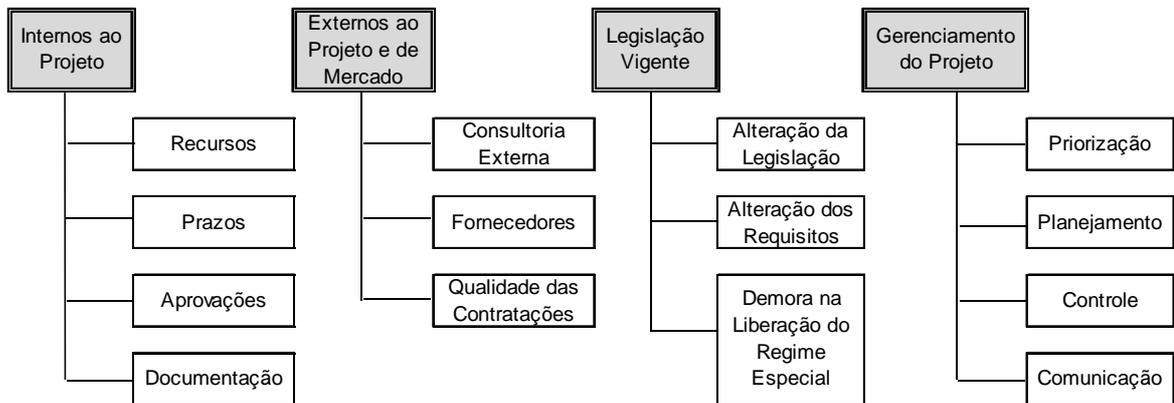
De acordo com o cronograma do projeto, a análise e elaboração do plano de riscos teve a duração de um dia e contou com a participação de todos integrantes do projeto, inclusive com a diretoria executiva na qualidade de *sponsor* do projeto.

As análises e gerenciamento dos riscos no decorrer do projeto serão realizadas pelo Gerente do Projeto durante o andamento das atividades e discutidas com a equipe nas reuniões de acompanhamento do projeto.

12.4 ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS

Para melhor compreensão e entendimento, a ilustração a seguir descreve a estrutura analítica dos riscos do projeto.

ILUSTRAÇÃO 04 - ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS DO PROJETO



12.5 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A identificação dos riscos foi feita entre todos os integrantes da equipe do projeto. Onde todos puderam expor suas ideias e possíveis riscos para cada classificação da EAR (Estrutura Analítica de

Riscos). Após, foi feito analisado os reais riscos do projeto e foi elaborada a tabela a seguir identificando os riscos de acordo com a EAR.

TABELA 23 - IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO

CLASSIFICAÇÃO	RISCOS
Internos ao Projeto	Falta de recursos financeiros e de pessoal para o projeto
	Não entrega do projeto dentro do prazo estipulado
	Diretoria Executiva não estar na empresa para fazer as aprovações necessárias
	Documentos estarem totalmente desatualizados e sem possibilidade de atualização devido a problemas da empresa e Diretoria Executiva não estar na empresa para poder assinar os documentos necessários
Externos ao Projeto e de Mercado	Consultoria externa não executar o trabalho com a excelência e dentro do prazo pretendido
	Fornecedores não cumprirem os prazos acordados atrasando as entregas do projeto
	Os fornecedores contratados não possuem a qualidade esperada e verificada durante a contratação
Legislação Vigente	Legislação vigente do regime especial ter alterações durante a execução do projeto
	Alteração dos requisitos exigidos na legislação alterarem durante o projeto e impossibilitar a empresa de obter o benefício
	Os órgãos governamentais demorarem para fazer a liberação do regime especial e a empresa ter que atualizar mais documentos e a legislação alterar durante este período
Gerenciamento do Projeto	As prioridades serem feitas inadequadamente gerando atrasos
	Planejamento feito incorretamente não destacando a real necessidade do projeto
	Falta de controle das atividades para realização do projeto gerando atrasos e perda de informações
	Falta de comunicação entre os integrantes da equipe gerando retrabalho, brigas, documentos incorretos e atrasos

Fonte: Elaborada pela Autora

12.6 ESCALA DOS RISCOS

A escala dos riscos relacionados ao projeto foi analisada conforme sua probabilidade de ocorrência e impacto no objetivo final do projeto. A tabela a seguir determina a escala dos riscos com respeito a sua probabilidade de ocorrência.

TABELA 24 - ESCALA DE PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA

NÍVEL	PESO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA
Baixo	0,3	Pouco provável que aconteça
Moderado	0,6	Igual probabilidade de acontecer e de não acontecer
Alto	0,9	Bem provável que aconteça

Fonte: Elaborada pela Autora

A tabela a seguir determina a escala dos riscos com respeito ao impacto no objetivo final do projeto.

TABELA 25 - ESCALA DE IMPACTO NO OBJETIVO FINAL DO PROJETO

OBJETIVO DO PROJETO	AVALIAÇÃO DE IMPACTO		
	Baixo Peso 0,3	Moderado Peso 0,6	Alto Peso 0,9
Custo	Aumento de custo de até 5%	Aumento de custo entre 6% e 12%	Aumento de custo acima de 13%
Tempo	Aumento de tempo de até 10%	Aumento de tempo entre 11% e 20%	Aumento de tempo acima de 21%
Escopo	Áreas que influenciam pouco no projeto	Áreas importantes do projeto serão afetadas	Grandes alterações que descaracterizam o projeto
Qualidade	Áreas que influenciam pouco no projeto	Áreas importantes do projeto são afetadas	Perda expressiva de funcionalidade do produto final

Fonte: Elaborada pela Autora

Os critérios para quantificar e classificar os riscos e limites de tolerância respeita a seguinte regra:

- Zona verde: considerada de baixa pontuação e que gera pouco impacto para o projeto;
- Zona amarela: considerada de média pontuação e podem ter um impacto considerável no projeto;
- Zona vermelha: considerada de alta pontuação e terá um impacto significativo ao projeto.

TABELA 26 - PONTUAÇÃO DOS RISCOS (PROBABILIDADE x IMPACTO)

PROBABILIDADE	PONTUAÇÃO RISCO = PROBABILIDADE x IMPACTO		
0,9	0,27	0,54	0,81
0,6	0,18	0,36	0,54
0,3	0,09	0,18	0,27
	0,3	0,6	0,9
	IMPACTO SOBRE UM OBJETIVO (CUSTO, TEMPO, ESCOPO OU QUALIDADE)		

Fonte: Elaborada pela Autora

12.7 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

A análise qualitativa dos riscos deste projeto está representada na tabela descrita a seguir:

TABELA 27 - ANÁLISE QUALITATIVA DE RISCOS

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO		AVALIAÇÃO QUALITATIVA DO RISCO									
RISCO	DESCRIÇÃO RISCO	IMPACTO					PROBABI- LIDADE	IMPACTO x PROBABI- LIDADE	PRIORIDADE DO RISCO		
		CUSTO (20%)	TEMPO (30%)	ESCOPO (20%)	QUALIDADE (30%)	GERAL			ALTO	MÉDIO	BAIXO
1	Falta de recursos financeiros e de pessoal para o projeto	0,6	0,9	0,3	0,3	0,54	0,3	0,16			
2	Não entrega do projeto dentro do prazo estipulado	0,6	0,9	0,9	0,6	0,75	0,6	0,45			
3	Diretoria Executiva não estar na empresa para fazer as aprovações necessárias	0,3	0,6	0,3	0,3	0,39	0,9	0,35			
4	Documentos estarem totalmente desatualizados e sem possibilidade de atualização devido a problemas da empresa e Diretoria Executiva não estar na empresa para poder assinar os documentos necessários	0,6	0,6	0,3	0,3	0,45	0,9	0,41			
5	Consultoria externa não executar o trabalho com a excelência e dentro do prazo pretendido	0,6	0,3	0,3	0,9	0,54	0,3	0,16			
6	Fornecedores não cumprirem os prazos acordados atrasando as entregas do projeto	0,6	0,6	0,3	0,6	0,54	0,6	0,32			
7	Os fornecedores contratados não possuírem a qualidade esperada e verificada durante a contratação	0,3	0,3	0,6	0,9	0,54	0,3	0,16			
8	Legislação vigente do regime especial ter alterações durante a execução do projeto	0,6	0,9	0,9	0,6	0,75	0,3	0,23			
9	Alteração dos requisitos exigidos na legislação alterarem durante o projeto e impossibilitar a empresa de obter o benefício	0,9	0,9	0,9	0,6	0,81	0,3	0,24			
10	Os órgãos governamentais demorarem para fazer a liberação do regime especial e a empresa ter que atualizar mais documentos e a legislação alterar durante este período	0,6	0,9	0,9	0,3	0,66	0,6	0,40			
11	As prioridades serem feitas inadequadamente gerando atrasos	0,3	0,6	0,3	0,3	0,39	0,3	0,12			
12	Planejamento feito incorretamente não destacando a real necessidade do projeto	0,3	0,3	0,6	0,6	0,45	0,3	0,14			
13	Falta de controle das atividades para realização do projeto gerando atrasos e perda de informações	0,3	0,6	0,9	0,6	0,60	0,6	0,36			
14	Falta de comunicação entre os integrantes da equipe gerando retrabalho, brigas, documentos incorretos e atrasos	0,3	0,6	0,9	0,9	0,69	0,3	0,21			

Fonte: Elaborada pela Autora

Risco Total
do Projeto 0,26

12.8 PROCESSO DE CONTROLES E MUDANÇA DE RISCOS

Os riscos do projeto serão monitorados e controlados nas reuniões de acompanhamento do projeto e também ao final de cada fase do projeto, conforme já mencionado na Estrutura Analítica do Projeto e também no Plano de Gerenciamento de Comunicação.

Cabe ao Gerente do Projeto fazer a análise permanente do projeto e identificar os possíveis riscos inerentes durante sua execução e não deixar para fazer esta análise somente nas reuniões de acompanhamento. Se há riscos verificados no decorrer de cada fase, o ideal é que seja tratado de imediato para não gerar mais problemas. Os integrantes da equipe do projeto também podem identificar um novo risco e se isso ocorrer devem relatar ao GP e este fazer a análise do risco.

Todo risco novo identificado, caso exista, deve ser avaliado pelo GP e deve ser realizada sua análise qualitativa e quantitativa, identificando se o mesmo irá gerar impacto significativo ou não para o projeto.

Assim como nas demais fases do gerenciamento do projeto, os documentos relacionados ao gerenciamento de riscos também devem estar disponíveis na pasta do diretório do projeto, onde todos os integrantes da equipe do projeto devem ter acesso.

12.9 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

A análise quantitativa dos riscos foi elaborada para que fosse possível melhor visualização do impacto financeiros que os riscos geram para o projeto. Então, na tabela a seguir está representada a análise quantitativa dos riscos do projeto.

TABELA 28 - ANÁLISE QUANTITATIVA DE RISCOS

Identificação dos Riscos			Análise Quantitativa de Riscos		
Nº	Classificação	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto Financeiro	Valor Monetário Esperado
1	Internos ao Projeto	Falta de recursos financeiros e de pessoal para o projeto	0,3	R\$ 766,00	R\$ (229,80)
2	Internos ao Projeto	Não entrega do projeto dentro do prazo estipulado	0,6	R\$ 1.200,13	R\$ (720,08)
3	Internos ao Projeto	Diretoria Executiva não estar na empresa para fazer as aprovações necessárias	0,9	R\$ 600,00	R\$ (540,00)
4	Internos ao Projeto	Documentos estarem totalmente desatualizados e sem possibilidade de atualização devido a problemas da empresa e Diretoria Executiva não estar na empresa para poder assinar os documentos necessários	0,9	R\$ 1.200,00	R\$ (1080,00)
5	Externos ao Projeto e de Mercado	Consultoria externa não executar o trabalho com a excelência e dentro do prazo pretendido	0,3	R\$ 602,00	R\$ (180,60)
6	Externos ao Projeto e de Mercado	Fornecedores não cumprirem os prazos acordados atrasando as entregas do projeto	0,6	R\$ 400,00	R\$ (240,00)
7	Externos ao Projeto e de Mercado	Os fornecedores contratados não possuírem a qualidade esperada e verificada durante a contratação	0,3	R\$ 150,00	R\$ (45,00)
8	Legislação Vigente	Legislação vigente do regime especial ter alterações durante a execução do projeto	0,3	R\$ 550,00	R\$ (165,00)
9	Legislação Vigente	Alteração dos requisitos exigidos na legislação alterarem durante o projeto e impossibilitar a empresa de obter o benefício	0,3	R\$ 550,00	R\$ (165,00)
10	Legislação Vigente	Os órgãos governamentais demorarem para fazer a liberação do regime especial e a empresa ter que atualizar mais documentos e a legislação alterar durante este período	0,6	R\$ 800,00	R\$ (480,00)
11	Gerenciamento do Projeto	As priorizações serem feitas inadequadamente gerando atrasos	0,3	R\$ 400,00	R\$ (120,00)
12	Gerenciamento do Projeto	Planejamento feito incorretamente não destacando a real necessidade do projeto	0,3	R\$ 300,00	R\$ (90,00)
13	Gerenciamento do Projeto	Falta de controle das atividades para realização do projeto gerando atrasos e perda de informações	0,6	R\$ 350,00	R\$ (210,00)
14	Gerenciamento do Projeto	Falta de comunicação entre os integrantes da equipe gerando retrabalho, brigas, documentos incorretos e atrasos	0,3	R\$ 200,00	R\$ (60,00)

Fonte: Elaborada pela Autora

Valor Monetário Esperado Total R\$ (4325,48)

12.10 PLANO DE RESPOSTA A RISCOS

O plano de resposta ao risco tem o objetivo de determinar as ações e alternativas para reduzir os riscos do projeto. Para elaborar este plano, as análises qualitativa e quantitativa serviram de base, pois são análises detalhadas e com informações importantes.

A análise qualitativa auxiliou na determinação da probabilidade dos riscos ocorrerem e a quantitativa no impacto financeiro que o risco apresenta e com base nestas informações o plano de resposta aos riscos do projeto foi elaborado e está expresso na tabela a seguir:

TABELA 29 - PLANO DE RESPOSTA AO RISCO

Nº	Descrição do Risco	Prioridade do Risco	Estratégia	Ação	Responsável
1	Falta de recursos financeiros e de pessoal para o projeto	B	Aceitar	Conversar com o gerente de todas as áreas envolvidas antes do início do projeto sobre a alocação do pessoal para o projeto	Gerente do Projeto e Sponsor
2	Não entrega do projeto dentro do prazo estipulado	M	Mitigar	Fazer constante controle sobre as entregas e prazos do projeto	Gerente do Projeto
3	Diretoria Executiva não estar na empresa para fazer as aprovações necessárias	A	Mitigar	Sempre verificar com antecedência a agenda da diretoria executiva e datas necessárias para aprovações e verificar se pode ser antecipada ou postergada a aprovação	Gerente do Projeto
4	Documentos estarem totalmente desatualizados e sem possibilidade de atualização devido a problemas da empresa e Diretoria Executiva não estar na empresa para poder assinar os documentos necessários	A	Mitigar	Fazer o quanto antes a análise documental, a fim de evitar problemas inesperados e ter um pouco mais de tempo para solução do problema	Gerente do Projeto e Analista Fiscal
5	Consultoria externa não executar o trabalho com a excelência e dentro do prazo pretendido	B	Aceitar	Monitorar constantemente o trabalho da consultoria externa	Gerente do Projeto e Analista Jurídico
6	Fornecedores não cumprirem os prazos acordados atrasando as entregas do projeto	M	Mitigar	Monitorar constantemente o trabalho dos fornecedores	Gerente do Projeto e Analista Jurídico

7	Os fornecedores contratados não possuírem a qualidade esperada e verificada durante a contratação	B	Aceitar	Fazer uma análise detalhada antes da contratação e cumprindo o plano de qualidade e aquisições deste plano de projeto	Gerente do Projeto e Analista Jurídico
8	Legislação vigente do regime especial ter alterações durante a execução do projeto	B	Aceitar	Monitorar constantemente a legislação do regime especial	Gerente do Projeto e Analista Jurídico
9	Alteração dos requisitos exigidos na legislação alterarem durante o projeto e impossibilitar a empresa de obter o benefício	B	Aceitar	Monitorar constantemente a legislação do regime especial	Gerente do Projeto e Analista Jurídico
10	Os órgãos governamentais demorarem para fazer a liberação do regime especial e a empresa ter que atualizar mais documentos e a legislação alterar durante este período	M	Mitigar	Monitorar constantemente junto aos órgãos competentes o protocolo do pedido	Gerente do Projeto e Consultoria Externa
11	As priorizações serem feitas inadequadamente gerando atrasos	B	Aceitar	Entender bem o projeto antes de fazer as priorizações e sempre antes de fazer alguma priorização fazer as análises considerando todo o contexto do projeto	Gerente do Projeto
12	Planejamento feito incorretamente não destacando a real necessidade do projeto	B	Aceitar	Entender bem o projeto antes de fazer o planejamento e cuidar para destacar a necessidade primária do projeto	Gerente do Projeto
13	Falta de controle das atividades para realização do projeto gerando atrasos e perda de informações	M	Mitigar	Manter o controle das atividades e entregas	Gerente do Projeto
14	Falta de comunicação entre os integrantes da equipe gerando retrabalho, brigas, documentos incorretos e atrasos	B	Aceitar	Estar atento à equipe do projeto e nas reuniões de acompanhamento fazer alguma dinâmica de integração para tornar a equipe cada vez mais unida	Gerente do Projeto

LEGENDA PRIORIDADE

A – Alta

M – Média

B – Baixa

Fonte: Elaborada pela Autora

12.11 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

A responsável pelo gerenciamento deste plano de Riscos é Marília Vargas, Gerente do Projeto.

O plano de gerenciamento de Riscos será feito em conjunto com a equipe do projeto no início do projeto e será avaliado no início e final do projeto e será atualizado e revisado nas reuniões de acompanhamento com os demais integrantes da equipe do projeto.

13 GERENCIAMENTOS DAS AQUISIÇÕES

O Gerenciamento das Aquisições para o projeto também faz parte do plano de projeto e está a seguir detalhado.

13.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

Na empresa Ciber Equipamentos Rodoviários Ltda., a estrutura de suprimentos é descentralizada, onde cada setor efetua seus orçamentos e também suas compras e contratação de serviços necessários. Após orçamento realizado e compra efetuada, é necessário encaminhar documentos para o setor de suprimentos / compras para que os dados e valores possam ser imputados dentro do sistema. Dependendo o serviço ou material a ser comprado / contratado, é necessária a confecção de um contrato entre as partes e este contrato deverá ser analisado e aprovado pelo setor jurídico da empresa antes de ser celebrado entre as partes envolvidas.

Assim, para este projeto, a estrutura de suprimentos também será descentralizada, onde ficará a cargo da equipe do projeto o gerenciamento das aquisições necessárias para o projeto. Porém, devem respeitar e seguir as regras e parâmetros de aquisição da empresa, assim, se faz necessário que os integrantes da equipe do projeto que farão as contratações conheçam as regras de aquisição da empresa, pois as contratações do projeto não podem ser diferentes dos parâmetros de compra pré-estabelecidos pela empresa.

O gerenciamento de aquisições do projeto contempla:

- Contratação da empresa de auditoria externa;
- Gerenciamento do contrato com a empresa contratada;
- Aquisição dos materiais necessários para utilização no projeto.

As aquisições do projeto que precisarão de contrato firmado entre a empresa Ciber e empresa contratada deverão passar pela análise do setor jurídico da empresa assim como é feito com os demais contratos da empresa, pois não é de responsabilidade da equipe do projeto e tão pouco do Gerente do Projeto a análise jurídica.

Antes de o contrato ser efetivamente celebrado e após aprovado pelo jurídico da empresa, deve ser encaminhado para a área de suprimentos para que seja feita a análise final de valores e condições comerciais firmadas para que o contrato possa ser inserido no sistema ERP da empresa com todas suas condições comerciais e peculiaridades. Somente com o contrato no sistema ERP da empresa e devidamente aprovado no sistema é que os pagamentos poderão ser efetuados, então, esta é uma parte importante do gerenciamento das aquisições do projeto.

Os aspectos éticos e legais para o processo de aquisição serão respeitados e seguidos, a seguir os princípios básicos:

- Legalidade;
- Igualdade;
- Imparcialidade;
- Lealdade instituição;
- Legalidade jurídica;
- Cumprimento com as obrigações legais e fiscais.

As aquisições que este projeto deve contemplar são somente as aquisições relacionadas ao escopo do projeto, inovações, melhorias e novos recursos não serão contemplados no gerenciamento das aquisições.

13.2 ANÁLISE MAKE-OR-BUY (FAZER OU COMPRAR)

A análise *make-or-buy* deste projeto foi feita com base na EAP do projeto, onde foram analisadas as atividades e recursos necessários. Os recursos necessários para o projeto estão a seguir destacados conforme sua respectiva categoria.

TABELA 30 - CATEGORIAS E RECURSOS DO PROJETO

CATEGORIA	NOME DO RECURSO
RH Interno	Marília Vargas
	Dayane Moro
	Joseane Passos
	Soeli Hahn
	Juliano Ruaro
	Adriene Pimentel
	Luiz Marcelo Tegon
Consultoria Externa	Consultoria Externa
Despesas Administrativas	Materiais de escritório (papel A4, caneta, lápis, etc.)
	Ligações Telefônicas
Infraestrutura	Sala do Projeto
	Mesa
	Cadeira
	Telefone
	Impressora
	Computador

Fonte: Elaborada pela Autora

Assim, pode-se verificar que a maioria dos recursos necessários para a implantação do projeto em questão são recursos internos e relacionados ao que a empresa já possui, ou seja, sem necessidade de uma contratação sobressalente.

Na categoria RH Interno pode-se verificar que todos os recursos necessários são internos à empresa e que não há a necessidade de contratação externa à empresa. Pode os envolvidos precisarem de auxílio de empresas terceirizadas como o escritório de advocacia e despachante aduaneiro, porém, estes terceiros serão somente consultados e será utilizado o contrato já existente com estas empresas sem custo extra ao projeto.

Para as categorias Despesas Administrativas e Infraestrutura, serão utilizados os recursos já existentes dentro da empresa, não sendo necessária a contratação externa. Como por exemplo, será utilizada alguma sala da empresa, computadores, impressora, material de escritório já adquiridos pela empresa e somente alocado para o projeto durante e período de execução e após finalização do projeto, os recursos ficarão novamente a disposição da empresa.

Para a categoria Consultoria Externa, é imprescindível a contratação externa, ou seja, deve ser comprado este serviço, pois a empresa não tem pessoas capacitadas para executar a tarefa da

maneira mais adequada e qualificada e acima de tudo as normas que regem o regime especial exigem que tenha um relatório de auditoria externa, dessa forma, este é o recurso do projeto que deverá ser adquirido.

13.3 GERENCIAMENTO E TIPOS DE CONTRATO

Todos os contratos relacionados ao projeto e que se fizerem necessário ser celebrados para o projeto deverão ser analisados bem como aprovados pelo setor jurídico da empresa e também com o aval do Gerente do Projeto.

Todas as cláusulas e condições constantes no contrato devem ser cumpridas por ambas as partes e caso não seja cumprido o estabelecido no contrato, serão aplicadas as punições determinadas no contrato. As cláusulas que envolvem cumprimento de prazo, entrega de documentos, documentos corretos e valores são as cláusulas mais importantes e que devem estar bem elaboradas para evitar problemas ao projeto.

O tipo de contrato que será utilizado será o de Preço Fixo para a entrega do relatório exigido na legislação do regime aduaneiro especial. Porém, para a consultoria dada pela auditoria externa para a equipe do projeto, será fixado um contrato por hora trabalha, ou seja, será ajustado um valor hora para a consultoria e será pago conforme utilização, não tendo um mínimo de horas a serem utilizadas.

Se for necessária a adição de alguma cláusula ou revisão do contrato, deverá ser aprovado pelo Gerente do Projeto e também pelo setor jurídico da empresa, não podendo qualquer aditivo ou cláusula extra existir sem a aprovação do setor jurídico e sem ser alterado ou adicionado no sistema ERP da empresa.

13.1.1 Mapa de Aquisições

O mapa de aquisições a seguir detalhado auxilia para melhor visualização das principais aquisições do projeto.

TABELA 31 - MAPA DE AQUISIÇÃO

ITEM	DESCRIÇÃO	TIPO DE CONTRATO	CRITÉRIO DE SELEÇÃO	ORÇAMENTO ESTIMADO	DURAÇÃO PREVISTA	FORNECEDORES QUALIFICADOS
1	Consultoria Externa - consultoria	Preço Unitário	Capacidade técnica, preço e histórico de outros processos realizados	R\$ 90,00 / hr	sempre que necessário durante a execução do projeto	Linha Azul On-Line e Consórcio Linha Azul
2	Consultoria Externa - relatório auditoria	Preço Fixo	Capacidade técnica, preço e histórico de outros processos realizados	R\$ 50.000,00	15 dias	Linha Azul On-Line e Consórcio Linha Azul

Fonte: Elaborada pela Autora

13.4 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE COTAÇÕES E PROPOSTAS

Os critérios de seleção a serem utilizados neste projeto estão relacionados a preço, capacidade técnica da empresa e acima de tudo o histórico da empresa de consultoria externa na concessão do Regime Aduaneiro Especial – Linha Azul para outras indústrias/empresas.

Os fatores mais importantes são o de capacidade técnica e do histórico da empresa na concessão de benefícios, pois isto é o que irá fazer com que o projeto obtenha o sucesso esperado e suas metas sejam atingidas. Então, a ponderação de cada critério se dará conforme abaixo:

- Capacidade técnica: 35%
- Histórico da empresa na concessão de benefícios: 50%
- Preço: 15%

Para o critério do histórico da empresa, quanto mais empresas eles tiverem auxiliado e o benefício concedido, mais pontos a empresa terá, a tabela a seguir será a norteadora para a questão de pontuação:

TABELA 32 - CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES

CAPACIDADE TÉCNICA- QUALIDADE	
Critério	Pontuação
Certificação e reconhecimento pela Fiergs ou Abimaq no que tange a qualidade técnica	10
Certificação de qualidade ISO 9001:2000	8
Outro tipo de certificação de qualidade	6

HISTÓRICO DA EMPRESA NA CONCESSÃO DO REGIME ESPECIAL	
Critério	Pontuação
Concessão do benefício para empresas de equipamentos pesados (mesmo seguimento Ciber)	10
Concessão do benefício para empresas do Rio Grande do Sul	8
Concessão do para empresas de outro ramo da indústria	6

HISTÓRICO DA EMPRESA NA CONCESSÃO DO REGIME ESPECIAL	
Critério	Pontuação
Entre R\$ 15mil a 20mil	10
Entre R\$ 21mil a 26mil	8
Mais de R\$ 27mil	6

Fonte: Elaborada pela Autora

Para o critério de capacidade técnica, quanto mais certificações e comprovações de qualidade, mais pontos a empresa terá, devendo a pontuação ser multiplicada pela quantidade de certificações existentes. O mesmo ocorre no critério de histórico da empresa na concessão do regime especial para outras empresas, pois quanto mais empresas eles tiverem auxiliado a conseguir o regime especial mais pontos terão, devendo também a pontuação ser multiplicada pela quantidade de empresas certificadas conforme categoria mencionada na tabela antes exposta. Já para o critério de preço será somente avaliado conforme tabela anteriormente exposta, não havendo nenhuma forma de multiplicação.

13.5 SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Para a seleção dos fornecedores deste projeto, será feita uma pesquisa de mercado e também serão solicitadas algumas indicações de outras empresas. A seleção se fará em duas etapas, sendo a primeira via telefone e e-mail para troca de orçamento, informações relevantes e

materiais das empresas. A segunda etapa será uma visita das empresas pré-selecionadas para demonstração dos serviços, produtos e explicação do trabalho pretendido.

13.6 AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

Os fornecedores serão avaliados de acordo com sua capacidade técnica, histórico de concessão do regime especial para outras empresas e por fim pelo preço do serviço a ser realizado. A credibilidade da empresa também é um dos fatores que será avaliado e que determinará a contratação.

O fornecedor contratado será constantemente avaliado durante o projeto e se necessário alguma adequação ou melhoria no serviço será exposto durante o projeto para que seja possível a reparação e melhoria necessária.

O fornecedor receberá um documento com o escopo e plano de entregas e prazos do projeto e deverá analisar, fazer as sugestões de melhoria e por fim assinar se comprometendo em cumprir com os prazos estabelecidos não prejudicando a empresa. Caso os prazos não sejam cumpridos, caberá à empresa aplicar as penalidades expostas no contrato.

13.7 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

A alocação financeira para o gerenciamento das aquisições deverá seguir o determinado no plano de custos e escopo do projeto, se houver a necessidade de incrementar o valor previamente determinado, deverá ser primeiramente aprovado pelo Gerente do Projeto e após pela Diretoria Executiva.

Pode também o GP utilizar as reservas gerenciais previstas para o projeto, mas caberá ao Gerente do Projeto verificar se há saldo nas reservas e também se o custo a ser incrementado deverá ser utilizado via reserva gerencial ou se o mais adequado é fazer um incremento no custo previsto

para o gerenciamento das aquisições. As reservas gerenciais devem ser utilizadas mais para aquisições urgentes e de pequeno valor do que para aquisições de longo prazo e valores maiores.

O Gerente do Projeto é o responsável pelo gerenciamento dos custos de aquisições que envolvem o projeto.

13.8 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

A responsável pelo gerenciamento do plano de Aquisições do projeto é a Gerente do Projeto, Marília Vargas.

O plano de gerenciamento de Aquisições será avaliado no início e final do projeto e será atualizado e revisado nas reuniões de acompanhamento com os demais integrantes da equipe do projeto.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este plano de projeto foi possível definir o planejamento, execução e gerenciamento do projeto abrangendo as áreas de integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos e aquisições. Todo o planejamento e gerenciamento deste plano de projeto foram elaborados seguindo e respeitando as práticas e contexto da empresa, não fazendo nada diferente do aprovado e permitido pela empresa.

Acredita-se que com este plano de projeto e gerenciamento deste considerando o que foi estudado e levantado como melhor opção de execução, será possível a empresa obter o Regime Aduaneiro Especial Linha Azul. Com este regime especial a empresa terá a possibilidade de usufruir de todos os benefícios já destacados no decorrer deste plano de projeto.

Se depois da obtenção do Regime Aduaneiro Especial Linha Azul a empresa verificar que há outros pontos importantes e benéficos para a empresa, será necessária a abertura e análise de um novo projeto, pois este projeto encerra na obtenção do Regime Especial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LINHA AZUL ON LINE. Disponível em: <http://www.linhaazulonline.com.br>. Acesso em 22/01/2013.

RECEITA FEDERAL, LINHA AZUL. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/aduana/linhaazul/OrientGerais.htm>. Acesso em 22/01/2013.

ATO DECLARATÓRIO COANA 006. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/AtosExecutivos/2005/COANA/ADCoana006.htm>. Acesso em 22/01/2013.

INSTRUÇÃO NORMATIVA 476/2001. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Ins/2004/in4762004.htm>. Acesso em 22/01/2013.

STUMM, Andrea. **Projeto “Estudo de viabilidade técnico-econômica e ambiental EVTEA para adequação de capacidade e melhoria de segurança na Rodovia BR-163/364/MT”**. Porto Alegre, RS, UNISINOS, 2010.

DOILE, Ana Paula. **Plano de Projeto: Desenvolvimento e implementação do escritório de projetos – Fundação Padre Urbano Thiesen**. São Leopoldo, RS, UNISINOS, 2011.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. Guia PMBOK: **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** - Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EUA. 4ª Ed, 2008.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS. **Normas da ABNT 2011**. Disponível em <<http://www.UNISINOS.br/biblioteca>> Acesso em: 12/04/2013.

POLETO, Juarez. **Gestão de Escopo de Projetos**. Porto Alegre, RS, UNISINOS, 2011/2.

FILHO, Alceu Fernandes. **Gestão de Tempo de Projetos**. Porto Alegre, RS, UNISINOS, 2011/2.

PIZE, Adilson. **Gestão de Custos de Projetos**. Porto Alegre, RS, UNISINOS, 2011/2.

REIS, Juliano. **Gestão de Recursos de Projetos**. Porto Alegre, RS, UNISINOS, 2011/2.

KIRST, Ronald. **Gestão da Qualidade de Projetos**. Porto Alegre, RS, UNISINOS, 2011/2.

KIRST, Ronald. **Gestão de Aquisições e Contratações em Projetos**. Porto Alegre, RS, UNISINOS, 2011/2.

DOELL, Walter. **Gestão da Comunicação de Projetos**. Porto Alegre, RS, UNISINOS, 2011/2.

BRASIL, Ivan. **Gestão de Riscos em Projetos**. Porto Alegre, RS, UNISINOS, 2011/2.