

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO – 2012/2

RODRIGO ROOS GUEDES DA LUZ

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO

**IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO ESPORTIVA NA
MILTON FELKER ASSESSORIA ESPORTIVA**

PORTO ALEGRE

2014

RODRIGO ROOS GUEDES DA LUZ

**IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO ESPORTIVA NA
MILTON FELKER ASSESSORIA ESPORTIVA**

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

Orientador: Prof. Felipe Nardi

Porto Alegre

2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu pai Roberto e à minha mãe Ana Tereza, que sempre me incentivaram para estudar, aos quais devo, em grande parte, o que hoje sou. Aos meus irmãos, Roberta e Thiago, pela compreensão, ajuda e paciência. À minha namorada Carine, pelo grande incentivo e companheirismo durante todo o curso.

Ao meu orientador, professor Felipe Nardi, pela orientação e incentivo que foram significativos para meu crescimento.

Aos meus colegas pelo companheirismo e apoio, aos professores e a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Todo homem que sabe ler tem o poder de se ampliar, de multiplicar as formas de sua existência, e de fazer sua vida repleta, significativa e interessante.

Aldous Huxley

RESUMO

Este documento apresenta o Plano de Gerenciamento do Projeto de Implantação de um Sistema de Gestão Esportiva, realizado na empresa Milton Felker Assessoria Esportiva. A viabilidade do projeto se justifica pela vital importância de uma ferramenta de gestão integrada para a empresa. Neste contexto, foi realizada abordagem das melhores práticas sugeridas pelo *Project Management Body Of Knowledge* (PMBOK) – 4ª Edição, através dos planos de gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos e aquisições.

Palavras-chave:

Milton Felker Assessoria Esportiva. Gerenciamento de Projeto. Sistema de Gestão Esportiva.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1- EAP DO PROJETO	26
FIGURA 2- GRÁFICO DE GANTT (PARTE 1/3)	34
FIGURA 3- GRÁFICO DE GANTT (PARTE 2/3)	35
FIGURA 4- GRÁFICO DE GANTT (PARTE 3/3)	36
FIGURA 5- CURVA “S”	42
FIGURA 6- ORGANOGRAMA DO PROJETO.....	47
FIGURA 7- EAR.....	54

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- ORÇAMENTO RESUMIDO DO PROJETO	20
TABELA 2 – CRONOGRAMA BÁSICO DO PROJETO	20
TABELA 3 – PREMISSAS E RESTRIÇÕES	21
TABELA 4 – PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO	24
TABELA 5- DICIONÁRIO DA EAP	27
TABELA 6- MILESTONES DO PROJETO	30
TABELA 7- CRONOGRAMA DO PROJETO	31
TABELA 8- ESTIMATIVAS DE CUSTOS	39
TABELA 9- DESEMBOLSO FINANCEIRO RESUMIDO	40
TABELA 10- DESEMBOLSO FINANCEIRO	41
TABELA 11- DESEMPENHO DO PROJETO	44
TABELA 12- DESEMPENHO DO PRODUTO	45
TABELA 13- GARANTIA DA QUALIDADE	46
TABELA 14- CONTROLE DA QUALIDADE	46
TABELA 15- EQUIPE DO PROJETO	48
TABELA 16- MATRIZ RACI	48
TABELA 17- MATRIZ DE COMUNICAÇÃO	52
TABELA 18- RESPONSABILIDADES	54
TABELA 19- IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	55
TABELA 20- ESCALA DE PROBABILIDADE	55
TABELA 21- ESCALA DE IMPACTO	56
TABELA 22- MATRIZ DE VULNERABILIDADE	56
TABELA 23- ANÁLISE QUALITATIVA	57
TABELA 24- ANÁLISE QUANTITATIVA	58
TABELA 25- RESPOSTAS AOS RISCOS	59
TABELA 26- AQUISIÇÕES	64

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	6
LISTA DE TABELAS	7
1 INTRODUÇÃO	11
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SEU AMBIENTE	13
2.1 HISTÓRICO	13
2.2 NEGÓCIO	13
2.3 SERVIÇOS.....	14
2.3.1 <i>Atividade Física Orientada.....</i>	<i>14</i>
2.3.2 <i>Ginástica Laboral.....</i>	<i>14</i>
2.3.3 <i>Qualidade de Vida Empresarial.....</i>	<i>15</i>
2.3.4 <i>Assessoria Emocional Esportiva</i>	<i>15</i>
2.3.5 <i>Palestras</i>	<i>15</i>
2.3.6 <i>Cursos de Aperfeiçoamento e Atualização</i>	<i>16</i>
2.4 CLIENTES	16
2.5 FORNECEDORES	16
2.6 CONCORRENTES	16
3 OBJETIVOS DO PROJETO	17
3.1 OBJETIVO GERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	18
4.1 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO	18
4.1.1 <i>Título do Projeto.....</i>	<i>18</i>
4.1.2 <i>Justificativa</i>	<i>18</i>
4.1.3 <i>Descrição do produto do projeto</i>	<i>19</i>
4.1.4 <i>Designação do Gerente do Projeto</i>	<i>19</i>
4.1.5 <i>Orçamento resumido.....</i>	<i>20</i>
4.1.6 <i>Cronograma básico do projeto</i>	<i>20</i>
4.1.7 <i>Outros Envolvidos.....</i>	<i>20</i>
4.1.8 <i>Premissas e restrições.....</i>	<i>21</i>
5 GERENCIAMENTO DE ESCOPO.....	22
5.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO	22
5.1.1 <i>Objetivo do Projeto.....</i>	<i>22</i>
5.1.2 <i>Justificativa do Projeto</i>	<i>22</i>
5.1.3 <i>Gerente do Projeto</i>	<i>22</i>
5.1.4 <i>Equipe do Projeto</i>	<i>22</i>
5.1.5 <i>Patrocinador (Sponsor).....</i>	<i>23</i>

5.1.6	<i>Descrição do Produto do Projeto</i>	23
5.1.7	<i>Crerios de Aceitação do Projeto</i>	23
5.1.8	<i>Principais Entregas do Projeto</i>	24
5.1.9	<i>Exclusões do Projeto</i>	24
5.1.10	<i>Premissas do Projeto</i>	25
5.1.11	<i>Restrições do Projeto</i>	25
5.2	EAP – ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO	26
5.2.1	<i>Dicionário da EAP</i>	27
6	GERENCIAMENTO DO TEMPO	30
6.1	PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	30
6.1.1	<i>Descrição dos Processos de Gerenciamento do Tempo</i>	30
6.1.2	<i>Principais Milestones</i>	30
6.1.3	<i>Cronograma do Projeto</i>	31
6.1.4	<i>Gráfico de Gantt</i>	33
6.1.5	<i>Administração do Plano de Gerenciamento do Tempo</i>	37
7	GERENCIAMENTO DE CUSTOS	38
7.1	PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	38
7.1.1	<i>Descrição do Plano</i>	38
7.1.2	<i>Estimativas de Custo</i>	38
7.1.3	<i>Plano de Desembolso Financeiro</i>	40
7.1.4	<i>Reservas Financeiras</i>	42
7.1.5	<i>Gráfico da Curva “S”</i>	42
8	GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	43
8.1	PADRÕES E POLÍTICAS DA QUALIDADE	43
8.2	FATORES AMBIENTAIS	43
8.3	MÉTRICAS DE QUALIDADE	44
8.3.1	<i>Desempenho do projeto</i>	44
8.3.2	<i>Desempenho do Produto</i>	45
8.4	GARANTIA DA QUALIDADE	46
8.5	CONTROLE DA QUALIDADE	46
9	GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	47
9.1	DESCRIÇÃO DO PLANO	47
9.2	ORGANOGRAMA DO PROJETO	47
9.3	EQUIPE DO PROJETO	48
9.4	MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (RACI)	48
9.5	NECESSIDADE DE TREINAMENTO	49
9.6	DEFINIÇÃO DE ACESSOS	50
10	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	51
10.1	DESCRIÇÃO DO PLANO	51
10.2	LISTA DE STAKEHOLDERS	51
10.3	MATRIZ DE COMUNICAÇÃO	52
11	GERENCIAMENTO DE RISCOS	53
11.1	RESPONSABILIDADES	53
11.2	ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS (EAR)	54

11.3	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	55
11.4	ESCALA DOS RISCOS	55
11.5	ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS	57
11.6	ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS	58
11.7	PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS	59
11.8	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO	60
12	GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS	61
12.1	OBJETIVOS DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	61
12.2	DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS/SERVIÇOS	61
12.3	RESPONSABILIDADES NO GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	61
12.4	POSSÍVEIS FORNECEDORES	62
12.5	NORMAS PARA AS AQUISIÇÕES	62
12.6	GERENCIAMENTO DE CONTRATOS	63
12.7	MAPA DE AQUISIÇÕES	64
12.8	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE COTAÇÕES E PROPOSTAS	65
13	CONCLUSÃO	66
14	REFERÊNCIAS	67

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a Tecnologia da Informação ganhou uma importância estratégica e comercial nas empresas. Acarretando um aumento na utilização de sistemas informatizados e fazendo com que as organizações começassem a se preocupar também com a questão do alinhamento de seus negócios com os serviços da área de TI. Frente à crescente dependência das empresas em relação à estas tecnologias, em contraponto as ameaças a que estão expostas, é indispensável o gerenciamento de seus serviços através de um sistema. Este consiste em um processo trabalhoso, entretanto com retorno garantido prestando serviços de alta qualidade e flexibilidade.

A Milton Felker Assessoria Esportiva passa pelo processo de elaboração do seu planejamento estratégico, neste contexto é de vital importância que os administradores e alta gerência da empresa obtenham acesso às informações financeiras de forma ágil, assim possibilitando a rápida tomada de decisão. Na busca por melhor desempenho organizacional e competitividade no mercado, a MF adota a incorporação de recursos tecnológicos como um fator de diferenciação, contribuindo para se manter competitiva.

O objetivo geral deste projeto é implantar um Sistema de Gestão Esportiva, que tornará mais ágil o controle e obtenção de informações financeiras, assim como o acompanhamento dos treinamentos na Milton Felker Assessoria Esportiva.

O presente projeto visa implantar um Sistema de Gestão Esportiva, que tornará mais rápida a obtenção de informações financeiras da empresa e promoverá um eficiente controle de suas atividades, facilitando o alcance do objetivo estratégico de otimizar o uso dos recursos orçamentários disponíveis. Para isso, a MF focou na procura por uma solução integrada e coerente com a estratégia organizacional, visando uma solução inovadora que suporte a gestão de seus processos de negócio.

A caracterização da empresa e seu ambiente são apresentados no capítulo 2, o qual descreve as principais características da Milton Felker Assessoria Esportiva, tais como seu histórico, negócios, produtos, estrutura organizacional, clientes entre outros dados relevantes.

No capítulo 3, a situação problemática é apresentada através da identificação de uma oportunidade para a organização, ou seja, a criação de um ambiente adequado que garanta o alinhamento estratégico entre TI e os requisitos do negócio.

Nos capítulos subsequentes, estruturou-se conforme as melhores práticas propostas pelo PMI, através do PMBOK, os Planejamentos de Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos, Comunicações, Riscos e Aquisições.

Após o término do projeto, a MF terá uma ferramenta que possibilite a obtenção das informações de forma rápida permitindo um acompanhamento em tempo real da situação da empresa.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SEU AMBIENTE

Este capítulo tem por objetivo apresentar a empresa Milton Felker Assessoria Esportiva Ltda, onde se desenvolve este projeto, indicando seus dados gerais, breve histórico, negócio, missão, valores, objetivos, produtos, serviços, estrutura organizacional, tipos de clientes, e outros dados considerados relevantes.

2.1 Histórico

A Milton Felker Assessoria Esportiva foi fundada em julho de 2010 em Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. Depois de anos atuando na orientação e coordenação de grupos de corrida nas cidades de Torres e Guaíba-RS, em parceria com uma instituição de ensino superior privada, o professor Milton Fernando Felker acreditou que estava na hora de buscar o algo mais. Motivado por novos desafios, ele cria a empresa Milton Felker Assessoria Esportiva, que chega ao mundo das atividades físicas orientadas para ser uma referência.

Sua experiência como atleta de competição em esportes coletivos e individuais, assim como na área acadêmica, contribui para que o relacionamento com seus clientes tenha um diferencial muito significativo. O professor Milton Fernando Felker possui graduação em Educação Física e Especialização e Mestrado em Psicologia do Esporte e da Atividade Física, realizados em Barcelona/Espanha. Também já atuou em grandes clubes no Brasil e Espanha com atividades físicas orientadas.

2.2 Negócio

O negócio da empresa é prestação de serviços de atividade física orientada através de programas elaborados especificamente para seus clientes, pessoas que

buscam melhorar a qualidade de vida através da prática de atividades como corrida e caminhada.

O diferencial da empresa é a preocupação com a qualidade de vida de seus alunos como um todo, ou seja, parte física e mental em equilíbrio. A empresa busca se adaptar as diversas necessidades, metas e objetivos de seus clientes.

2.3 Serviços

A MF Assessoria Esportiva oferece serviços de atividade física orientada, com toda a estrutura, conforto e segurança para que a atividade desejada seja feita com sucesso. Entre eles:

- Atividade Física Orientada
- Ginástica Laboral
- Qualidade de Vida Empresarial
- Assessoria Emocional Esportiva
- Palestras
- Cursos de Aperfeiçoamento e Atualização

2.3.1 Atividade Física Orientada

Treinamentos realizados em grupo ou individualmente, com a presença dos professores da Equipe MF. Os professores acompanham os alunos durante a realização das atividades, motivando, orientando e corrigindo quando necessário. As principais atividades são Grupo de Corrida, Personal Trainer e Treinamento Funcional.

2.3.2 Ginástica Laboral

Atividade que tem como objetivo melhorar a postura e os movimentos executados durante o trabalho, aumentar a resistência à fadiga central e periférica,

promover o bem estar geral, combater o sedentarismo e diminuir o estresse ocupacional.

2.3.3 Qualidade de Vida Empresarial

Direcionado para empresas interessadas em desenvolver programas de Qualidade de Vida para seus funcionários, a empresa Milton Felker Assessoria Esportiva tem um programa de atividades físicas, elaborado especificamente para empresas conscientes que o seu maior capital está nas pessoas que as conduzem.

2.3.4 Assessoria Emocional Esportiva

Busca o melhor desenvolvimento e equilíbrio entre corpo e mente. Por isso enfatiza um treinamento global com o assessoramento emocional esportivo como um algo mais de nossa empresa. Algumas habilidades que procura desenvolver em seus atletas:

- Motivação
- Autoconfiança
- Autocontrole
- Concentração
- Controle da Ansiedade
- Superação
- Cooperação
- Estabelecimento de Metas

2.3.5 Palestras

Oferece palestras com profissionais qualificados e experientes em vários segmentos e com diferentes propostas.

- Transformando Grupo em Equipe
- Desafios e a Busca do Algo Mais
- Qualidade de Vida ao Alcance de Todos
- Existe um Limite para Você?

- Motivando através da Comunicação
- Suas Habilidades Emocionais ao seu Alcance

2.3.6 Cursos de Aperfeiçoamento e Atualização

Oferece uma alternativa para que os profissionais da área da Educação Física e áreas afins possam adquirir mais conhecimento. Universidades, Clubes, Academias, Prefeituras são potenciais clientes dos diversos nichos de nossos cursos. Conta com profissionais de altíssima qualidade e de grande experiência.

2.4 Clientes

Os principais clientes da empresa são: Medabil, Aon, Metrovel, Mãe de Deus, Digimer, Academia Via Forma.

2.5 Fornecedores

Os principais fornecedores da empresa são: Gatorade, Sports Company, Kurtyr, Win Sports, Brasil Sports.

2.6 Concorrentes

Os principais concorrentes da empresa são: Winners, Veloz, Perfect Run, Max Trainer.

3 OBJETIVOS DO PROJETO

Nesta seção serão especificados os objetivos a serem alcançados com este projeto.

3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste projeto é implantar um Sistema de Gestão Esportiva, que tornará mais ágil o controle e obtenção de informações financeiras, assim como o acompanhamento dos treinamentos na Milton Felker Assessoria Esportiva.

3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Avaliação e seleção do sistema;
- Contratação do serviço;
- Adaptação dos processos da empresa no sistema;
- Desenvolvimento de documentação;
- Treinamento e acompanhamento;
- Utilização do sistema em pleno funcionamento.

4 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

4.1 Termo de Abertura do Projeto

Projeto: nome do projeto		
TERMO DE ABERTURA		
Preparado por:	Rodrigo Roos	Versão: 1.0
Aprovado por:	Milton Felker	Data: 01/08/2013

4.1.1 Título do Projeto

Implantação de sistema de gerenciamento esportivo na Milton Felker Assessoria Esportiva.

4.1.2 Justificativa

A expansão do número de alunos, clientes e parceiros da MF Assessoria Esportiva, junto com o crescimento do interesse das pessoas pela prática de atividade esportiva orientada, trazem a necessidade de implantação de um sistema de gestão para centralizar e controlar as atividades da empresa.

A MF atualmente não conta com uma estrutura adequada para controles de suas atividades. Com foco nesta demanda e para aumentar o número de alunos, alinhado com a excelência no atendimento que a empresa possui e, sabendo da importância do exercício físico para as pessoas que praticam atividade orientada, o objetivo do projeto é implantar um sistema de gestão esportiva.

A atual forma de trabalho da empresa resulta falhas nos processos, pouca agilidade na obtenção de informações, e por consequência perda na produtividade/competitividade.

Com a finalidade de atender a necessidade de gerenciamento dos processos a empresa optou pela implantação de um sistema integrado de Gestão Esportiva. Este sistema permitirá a integração dos dados, disponibilidade de informações em tempo real, padronização de procedimentos e melhoria nos processos de negócio. Além disso, a empresa espera os seguintes benefícios: melhoria nos serviços prestados aos clientes, melhoria na qualidade da informação e redução de custos operacionais, tornando a empresa mais competitiva.

4.1.3 Descrição do produto do projeto

O projeto consiste na implantação de um sistema de gestão na área esportiva visando otimizar o trabalho dos treinadores e administradores, bem como promover a integração dos alunos. Com o sistema em funcionamento, além da gestão de equipe, será possível manter o controle financeiro e gerar relatórios gerenciais.

4.1.4 Designação do Gerente do Projeto

O gerente do projeto será o Rodrigo Roos Guedes da Luz, Administrador de Empresas, responsável por planejar e conduzir as atividades cumprindo o escopo do projeto de acordo com orçamento, cronograma e qualidade previamente estabelecidos. Assim, terá autoridade para utilizar os recursos financeiros da empresa, conforme limitação do orçamento do projeto e fluxo de caixa da empresa visando o sucesso do empreendimento.

4.1.5 Orçamento resumido

Tabela 1- Orçamento Resumido do Projeto

Etapas	Custo
Iniciação	R\$ 276,00
Gerenciamento do Projeto	R\$ 1.134,25
Controle	R\$ 4.560,00
Contratação	R\$ 3.435,90
Implantação do Sistema	R\$ 1.680,00
Testes	R\$ 936,00
Liberação	R\$ 2.776,00
Encerramento	R\$ 1.560,00
Total	R\$ 16.358,15

Fonte: o autor

4.1.6 Cronograma básico do projeto

Tabela 2 – Cronograma Básico do Projeto

Etapas	Início	Término
Iniciação	01/08/2013	01/08/2013
Gerenciamento do Projeto	01/08/2013	13/08/2013
Controle	01/08/2013	09/10/2013
Contratação	13/08/2013	02/09/2013
Implantação do Sistema	02/09/2013	16/09/2013
Testes	16/09/2013	25/09/2013
Liberação	25/09/2013	07/10/2013
Encerramento	07/10/2013	14/10/2013

Fonte: o autor

4.1.7 Outros Envolvidos

- Milton Felker – Diretor Executivo
- Rodrigo Roos – Gerente do Projeto
- Roberta Guedes – Sócia Diretora

4.1.8 Premissas e restrições

Tabela 3 – Premissas e Restrições

Premissas (hipóteses)	Restrições
Implantação do sistema de gestão esportiva conforme planejado.	Os recursos não poderão ser ultrapassados do orçamento.
Precisa cumprir o cronograma.	Não ultrapassar o cronograma, pois o sistema é pago mensalmente.
O projeto depende do apoio e comprometimento dos sócios da empresa.	O gerente do projeto e a equipe não terão dedicação exclusiva.
	A empresa fornecedora do sistema deve ser uma empresa nacional.
	O gerenciamento do projeto deverá ser feito utilizando-se as práticas do PMI (PMBok).

Fonte: o autor

APROVAÇÕES		
[Nome]	[Assinatura]	[Data]

5 GERENCIAMENTO DE ESCOPO

5.1 Declaração de Escopo

5.1.1 Objetivo do Projeto

O objetivo do projeto é implantar um Sistema de Gestão Esportiva, no prazo de 3 meses, dentro das especificações definidas e com o custo total de R\$ 16.358,15.

5.1.2 Justificativa do Projeto

A implantação do Sistema de Gestão Esportiva se justifica pelo fato de tornar mais ágil o controle e obtenção de informações financeiras, assim como o acompanhamento dos treinamentos na Milton Felker Assessoria Esportiva. O sistema permitirá o acompanhamento em tempo real da situação financeira e facilitará a administração da empresa. As informações que atualmente são geradas através de planilhas que levam horas para serem obtidas, com o sistema serão geradas em minutos.

5.1.3 Gerente do Projeto

O gerente do projeto será Rodrigo Roos Guedes da Luz, Administrador de Empresas responsável por planejar e conduzir as atividades.

5.1.4 Equipe do Projeto

Os integrantes da equipe do projeto serão:

- Gerente do Projeto;
- Gerente-Substituto do Projeto - Sócia Diretora MF;
- Diretor Técnico - Sócio Diretor MF;
- Desenvolvedor – AFG2 Tecnologia.

Os recursos humanos envolvidos não terão dedicação exclusiva ao projeto. O Gerente do Projeto dedicará aproximadamente 50% do tempo ao projeto, o Gerente Substituto cerca de 30% e o Diretor Técnico 20%.

5.1.5 Patrocinador (Sponsor)

O patrocinador deste projeto será o Sócio Diretor da empresa Milton Fernando Felker.

5.1.6 Descrição do Produto do Projeto

O projeto consiste na implantação de um sistema de gestão na área esportiva visando otimizar o trabalho dos treinadores e promover a integração dos alunos. Com o sistema em funcionamento, além da gestão de equipe, será possível manter o controle financeiro através de relatórios gerenciais e, conseqüentemente, fidelizar os alunos.

5.1.7 Critérios de Aceitação do Projeto

- Implantação do sistema de gestão esportiva de acordo com as especificações definidas no escopo do projeto.
- Módulo financeiro implantado conforme especificação definida no escopo.
- Relatórios gerenciais implantados conforme especificações definidas no escopo.
- Manuais do sistema elaborados e contendo as funcionalidades para administradores, treinadores e alunos.

5.1.8 Principais Entregas do Projeto

Tabela 4 – Principais Entregas do Projeto

Fase	Entrega
Iniciação	• Termo de abertura • Kick off meeting
Plano do Projeto	• Declaração do Escopo • Estrutura Analítica do Projeto • Equipe do Projeto e Responsabilidades • Plano de Gerenciamento da Qualidade • Plano de Riscos • Gerenciamento de Aquisições e Contratos • Cronograma detalhado • Orçamento • Estratégia de comunicação • Validar o plano de projeto
Controle	• Issues Log • Atualizar o cronograma • Status Reports • Controle Integrado de Mudanças
Contratação	• Identificação de Processos • Identificação de Recursos • Modelagem de Negócios • Mapeamento dos Usuários • Análise dos Sistemas • Contratação do Sistema
Implantação do Sistema	• Parametrização • Customização • Instalações • Migração de dados
Testes	• Testes de Integração • Teste de Operação • Validação
Liberação	• Liberação do Sistema • Treinamento dos Usuários • Acompanhamento da Utilização • Avaliação da Implantação
Encerramento	• Validar entregas do projeto • Lições Aprendidas

Fonte: o autor

5.1.9 Exclusões do Projeto

Não fazem parte do escopo deste projeto:

- Desenvolvimento do sistema de gestão esportiva;
- Aquisição de Hardware para utilização do sistema;
- Administração do Banco de Dados;

- Cadastro de novos alunos que contratarem o serviço durante o projeto. Estes deverão realizar cadastro manual no sistema através do site oficial MF.

5.1.10 Premissas do Projeto

As seguintes suposições se aplicam ao Projeto:

- Não deverá ocorrer aumento de custos;
- Todos os envolvidos serão treinados de acordo com suas respectivas funções e tarefas no sistema web;
- Projeto tem apoio de nível executivo.

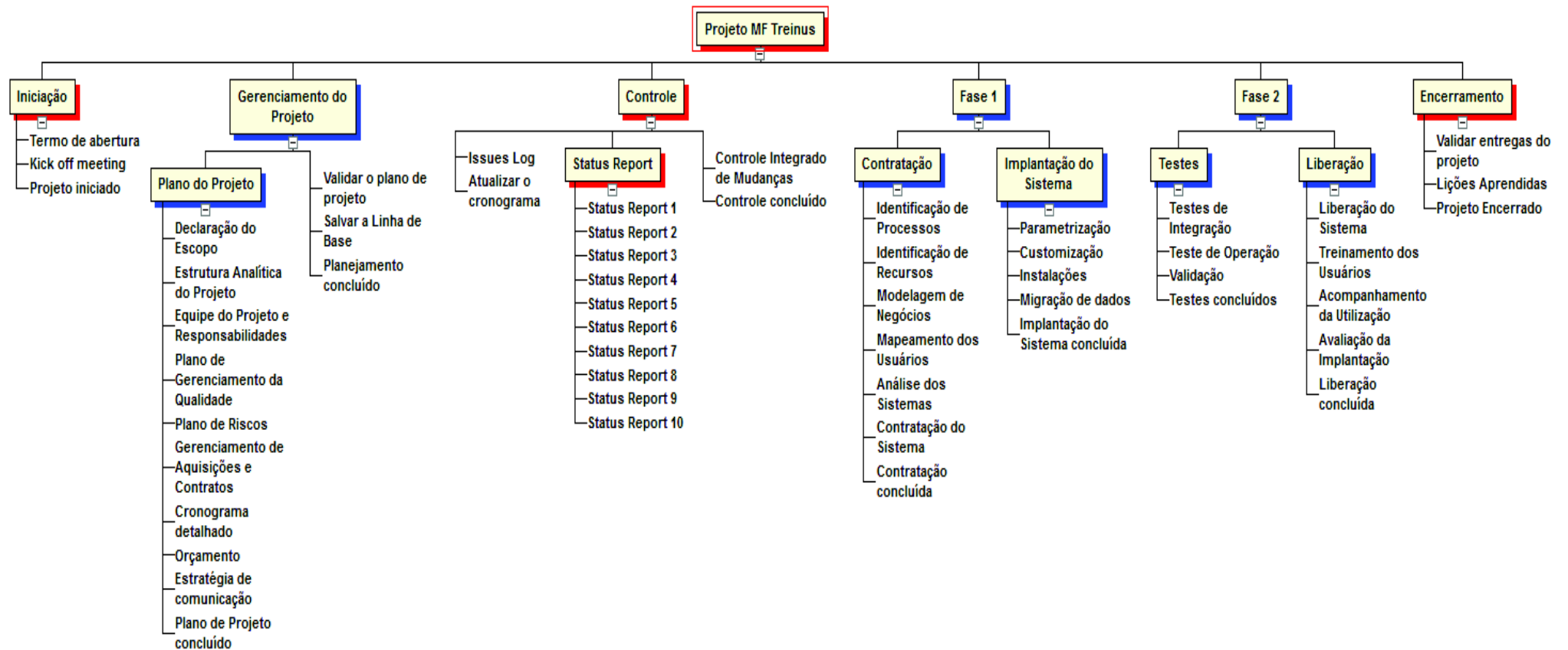
5.1.11 Restrições do Projeto

As seguintes restrições se aplicam ao Projeto:

- Existem recursos limitados de caixa para apoiar o Projeto e outras iniciativas;
- Não existem recursos de TI para hospedagem do sistema internamente.

5.2EAP – Estrutura Analítica do Projeto

Figura 1- EAP do Projeto



Fonte: Gerado pelo autor utilizando o WBS Chart PRO

5.2.1 Dicionário da EAP

Tabela 5- Dicionário da EAP

Código EAP	Pacote de Trabalho	Descrição
1	Projeto MF WEB	
1.1	Iniciação	
1.1.1	Termo de abertura	- Elaboração de documento contendo objetivos do projeto, designação do Gerente do Projeto, descrição preliminar do produto, orçamento resumido, cronograma básico, entre outros que forem importantes para o projeto.
1.1.2	Kick off meeting	- Reunião com os envolvidos para divulgação do início do projeto e apresentação de seus objetivos e cronograma.
1.2	Gerenciamento do Projeto	
1.2.1	Plano do Projeto	
1.2.1.1	Declaração do Escopo	- Levantamento de requisitos. - Definição da EAP e elaboração da declaração de escopo.
1.2.1.2	Estrutura Analítica do Projeto	- Gerado do MS Project usando o WBS Chart PRO.
1.2.1.3	Equipe do Projeto e Responsabilidades	- Definição dos recursos do projeto e as responsabilidades dos envolvidos. - Elaboração do plano de gerenciamento dos recursos humanos.
1.2.1.4	Plano de Gerenciamento da Qualidade	- Elaboração do plano de gerenciamento da qualidade do projeto.
1.2.1.5	Plano de Riscos	- Identificação dos riscos. - Elaboração do plano de gerenciamento de riscos.
1.2.1.6	Gerenciamento de Aquisições e Contratos	- Elaboração do plano de gerenciamento de aquisições. - Decisão Fazer ou Comprar.
1.2.1.7	Orçamento	- Plano de Gerenciamento de Custos, elaboração do planejamento de recursos e estimativas de custos. - Elaboração do orçamento e análise financeira.
1.2.1.8	Cronograma detalhado	- Elaboração do Plano de Gerenciamento de Tempo. - Desenvolvimento do cronograma através do sequenciamento das atividades com estimativa de recursos e duração.
1.2.1.9	Estratégia de comunicação	- Identificação das partes interessadas. - Elaboração do plano de gerenciamento das comunicações.
1.2.2	Validar o plano de projeto	- Envio dos planos ao diretor Milton Felker, para revisão e aprovação.
1.2.3	Salvar a Linha de Base	- Fornecer ponto de referência para usar como base de comparação e avaliação das alterações no projeto.
1.3	Controle	
1.3.1	Issues Log	- Documentação dos problemas identificados no projeto.
1.3.2	Atualizar o cronograma	- Revisão das atividades estimadas no cronograma.
1.3.3	Status Reports	- Reuniões realizadas de quinze em quinze dias com a equipe para coleta de dados sobre andamento do projeto. - Verificar o andamento do projeto, procedendo com

		correções de rumo quando necessárias. - Reuniões com o fornecedor do software para apresentar as necessidades do projeto.
1.3.4	Controle Integrado de Mudanças	- Elaboração de relatórios periódicos sobre o andamento do projeto, em relação ao cronograma e custos previstos. - Elaboração de documento solicitando ao fornecedor do software alterações no projeto.
1.4	Fase 1	
1.4.1	Contratação	
1.4.1.1	Identificação de Processos	- Avaliação da situação atual da empresa. - Levantamento de práticas e regras de negócio, instrumentos gerenciais, processos organizacionais, necessidades e customizações necessárias.
1.4.1.2	Identificação de Recursos	- Levantamento dos recursos necessários para implantação do sistema.
1.4.1.3	Modelagem de Negócios	- Reestruturação para adaptação, através da comparação dos processos organizacionais atuais da empresa com o fluxo de processo do sistema.
1.4.1.4	Mapeamento dos Usuários	- Definição das pessoas que utilizarão o sistema. - Identificação dos usuários-chave.
1.4.1.5	Análise dos Sistemas	- Criação de proposta e envio para os fornecedores selecionados. - Análise dos custos envolvidos na proposta enviada pelos fornecedores. - Para cada proposta recebida será feita a análise das características funcionais, confiabilidade, usabilidade, eficiência, manutenção, portabilidade, aderência aos processos organizacionais da empresa. - Comparativo dos dados das propostas, juntamente com a análise de custos e características dos fornecedores.
1.4.1.6	Contratação do Sistema	- Análise dos termos do contrato que será criado, conforme proposta enviada pelo fornecedor. - Processo em que ocorre a negociação dos termos do contrato (empresa x fornecedor). - Processo em que ocorre a assinatura do contrato (empresa e fornecedor).
1.4.2	Implantação do Sistema	
1.4.2.1	Parametrização	- Definição dos valores para parâmetros internos do sistema, para adequação e funcionamento com as atividades e necessidades da empresa.
1.4.2.2	Customização	- Modificação do sistema para este se adequar à situação da empresa. - Alterações nos parâmetros e lógica do sistema. - Solicitação de incorporação ou desenvolvimento de novas funcionalidades.
1.4.2.3	Instalações	- Processo de instalação do sistema em produção (processos standards e customizados). - Infra-estrutura será fornecida pela empresa contratada, que desenvolve o sistema e oferece os recursos de armazenagem e suporte à aplicação. - Como o sistema contratado é totalmente WEB, não será necessária instalação na empresa. - Acesso será feito pela Internet ou Smartphone, tanto para os administradores, quanto os alunos e professores.

1.4.2.4	Migração de dados	- Implantação a partir do zero. - Inicialmente serão inseridos no sistema os dados dos atletas ativos e informações da empresa.
1.5	Fase 2	
1.5.1	Testes	
1.5.1.1	Testes de Integração	- Realização dos testes das customizações e interfaces.
1.5.1.2	Teste de Operação	- Criação de um Mapa de Teste para cada processo para que sejam evidenciados os pontos testados, bem como resultado.
1.5.1.3	Validação	- Validação dos processos do sistema que foram implantados. - Análise crítica da implantação, com confronto do que foi planejado com o que foi executado, para verificação do nível de alcance dos objetivos previstos.
1.5.2	Liberação	
1.5.2.1	Liberação do Sistema	- Aprovação do patrocinador para que o sistema possa ser liberado para operação. - Verificação se os requisitos foram corretamente atendidos.
1.5.2.2	Treinamento dos Usuários	- Treinamento dos usuários sobre as funcionalidades do sistema pertinentes a suas atividades operacionais e gerenciais.
1.5.2.3	Acompanhamento da Utilização	- Acompanhamento dos processos nas primeiras execuções para garantir que não há dúvidas do usuário quando à ferramenta, nem problemas nos processos. - Acompanhamento das etapas descritas anteriormente para verificar o cumprimento do planejamento.
1.5.2.4	Avaliação da Implantação	Verificar fatores como: - Elevado índice de utilização do sistema, através de grande número de usuários realizando operações; - Levantamento de satisfação dos usuários, em quesitos como tempo de resposta, facilidade de utilização e funcionalidade, relevância das informações e importância do sistema na realização de tarefas; - Se os objetivos estabelecidos estão sendo atingidos; - Se o retorno sobre o investimento foi o esperado, quer seja na redução de custos ou outras melhorias. - Tempo previsto e o realizado, a qualidade e a funcionalidade da infra-estrutura, a facilidade de operação e aprendizado o atendimento operacional dos usuários.
1.6	Encerramento	
1.6.1	Validar entregas do projeto	- Apresentação e entrega do relatório final do projeto e do manual do sistema pelo gerente do projeto.
1.6.2	Lições Aprendidas	- Elaborado com base no Issues Log.

Fonte: o autor

6 GERENCIAMENTO DO TEMPO

6.1 Plano de Gerenciamento do Tempo

6.1.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento do Tempo

O gerenciamento de tempo será controlado através da ferramenta MS Project com a atualização das durações das atividades. O Gerente do Projeto será responsável por iniciar este processo realizando a definição, sequenciamento e duração das atividades. Para estas estimativas serão utilizadas técnicas de decomposição e opinião especializada.

As tarefas terão acompanhamento a cada duas semanas, verificadas através de reuniões do gerente de projeto com os membros da equipe. Qualquer alteração no prazo ou escopo deverá ser atualizada no cronograma para controle de andamento do projeto. O cronograma, relatórios de desempenho e ações corretivas deverão ser informadas aos interessados a cada alteração realizada.

6.1.2 Principais Milestones

As principais entregas do projeto e suas respectivas datas são apresentadas na tabela a seguir:

Tabela 6- Milestones do Projeto

Fase	Marcos / Entregas	Datas
Iniciação	Criar termo de abertura do projeto Realizar reunião de <i>kick off</i>	01/08/13 – 01/08/13
Plano do Projeto	Declaração do Escopo Estrutura Analítica do Projeto Equipe do Projeto e Responsabilidades Plano de Gerenciamento da Qualidade Plano de Riscos Gerenciamento de Aquisições e Contratos	01/08/13 – 12/08/13

	Orçamento Cronograma detalhado Estratégia de comunicação	
Controle	Issues Log Atualizar o cronograma	01/08/13 – 09/10/13
Contratação	Identificação de Processos Identificação de Recursos Modelagem de Negócios Mapeamento dos Usuários Análise dos Sistemas Contratação do Sistema	13/08/13 – 02/09/13
Implantação do Sistema	Parametrização Customização Instalações Migração de dados	02/09/13 – 16/09/13
Testes	Testes de Integração Teste de Operação Validação	16/09/13 – 25/09/13
Liberação	Liberação do Sistema Treinamento dos Usuários Acompanhamento da Utilização Avaliação da Implantação	25/09/13 – 07/10/13
Encerramento	Validar entregas do projeto Lições Aprendidas	07/10/13 – 14/10/13

Fonte: o autor

6.1.3 Cronograma do Projeto

A tabela a seguir apresenta o cronograma do projeto com as estimativas de início e término das atividades.

Tabela 7- Cronograma do Projeto

EAP	Tarefa	Duração	Início	Término
1	Projeto MF WEB	52,04 d	01/08/2013	14/10/2013
1.1	Iniciação	0,75 d	01/08/2013	01/08/2013
1.1.1	Termo de abertura	4 h	01/08/2013	01/08/2013
1.1.2	Kick off meeting	2 h	01/08/2013	01/08/2013
1.2	Gerenciamento do Projeto	8,04 d	01/08/2013	13/08/2013
1.2.1	Plano do Projeto	7,03 d	01/08/2013	12/08/2013
1.2.1.1	Declaração do Escopo	2 d	01/08/2013	05/08/2013
1.2.1.2	Estrutura Analítica do Projeto	10 m	05/08/2013	05/08/2013
1.2.1.3	Equipe do Projeto e Responsabilidades	4 h	05/08/2013	06/08/2013
1.2.1.4	Plano de Gerenciamento da Qualidade	4 h	06/08/2013	06/08/2013
1.2.1.5	Plano de Riscos	8 h	06/08/2013	07/08/2013
1.2.1.6	Gerenciamento de Aquisições e Contratos	8 h	07/08/2013	08/08/2013
1.2.1.7	Orçamento	5 m	09/08/2013	09/08/2013
1.2.1.8	Cronograma detalhado	1 d	08/08/2013	09/08/2013

1.2.1.9	Estratégia de comunicação	8 h	09/08/2013	12/08/2013
1.2.2	Validar o plano de projeto	1 d	12/08/2013	13/08/2013
1.2.3	Salvar a Linha de Base	5 m	13/08/2013	13/08/2013
1.3	Controle	49 d	01/08/2013	09/10/2013
1.3.1	Issues Log	45 d	01/08/2013	03/10/2013
1.3.2	Atualizar o cronograma	30 d	01/08/2013	12/09/2013
1.3.3	Status Report	45,5 d	07/08/2013	09/10/2013
1.3.3.1	Status Report 1	4 h	07/08/2013	07/08/2013
1.3.3.2	Status Report 2	4 h	14/08/2013	14/08/2013
1.3.3.3	Status Report 3	4 h	21/08/2013	21/08/2013
1.3.3.4	Status Report 4	4 h	28/08/2013	28/08/2013
1.3.3.5	Status Report 5	4 h	04/09/2013	04/09/2013
1.3.3.6	Status Report 6	4 h	11/09/2013	11/09/2013
1.3.3.7	Status Report 7	4 h	18/09/2013	18/09/2013
1.3.3.8	Status Report 8	4 h	25/09/2013	25/09/2013
1.3.3.9	Status Report 9	4 h	02/10/2013	02/10/2013
1.3.3.10	Status Report 10	4 h	09/10/2013	09/10/2013
1.3.4	Controle Integrado de Mudanças	35 d	01/08/2013	19/09/2013
1.4	Fase 1	24 d	13/08/2013	16/09/2013
1.4.1	Contratação	14 d	13/08/2013	02/09/2013
1.4.1.1	Identificação de Processos	4 d	13/08/2013	19/08/2013
1.4.1.2	Identificação de Recursos	3 d	19/08/2013	22/08/2013
1.4.1.3	Modelagem de Negócios	3 d	22/08/2013	27/08/2013
1.4.1.4	Mapeamento dos Usuários	1 d	27/08/2013	28/08/2013
1.4.1.5	Análise dos Sistemas	2 d	28/08/2013	30/08/2013
1.4.1.6	Contratação do Sistema	1 d	30/08/2013	02/09/2013
1.4.2	Implantação do Sistema	10 d	02/09/2013	16/09/2013
1.4.2.1	Parametrização	5 d	02/09/2013	09/09/2013
1.4.2.2	Customização	2 d	09/09/2013	11/09/2013
1.4.2.3	Instalações	1 d	11/09/2013	12/09/2013
1.4.2.4	Migração de dados	2 d	12/09/2013	16/09/2013
1.5	Fase 2	14,5 d	16/09/2013	07/10/2013
1.5.1	Testes	7 d	16/09/2013	25/09/2013
1.5.1.1	Testes de Integração	3 d	16/09/2013	19/09/2013
1.5.1.2	Teste de Operação	3 d	19/09/2013	24/09/2013
1.5.1.3	Validação	1 d	24/09/2013	25/09/2013
1.5.2	Liberação	7,5 d	25/09/2013	07/10/2013
1.5.2.1	Liberação do Sistema	2 h	25/09/2013	26/09/2013
1.5.2.2	Treinamento dos Usuários	8 h	26/09/2013	27/09/2013
1.5.2.3	Acompanhamento da Utilização	5 d	27/09/2013	04/10/2013
1.5.2.4	Avaliação da Implantação	4 h	04/10/2013	07/10/2013
1.6	Encerramento	5 d	07/10/2013	14/10/2013
1.6.1	Validar entregas do projeto	5 d	07/10/2013	14/10/2013
1.6.2	Lições Aprendidas	1 d	09/10/2013	10/10/2013

Fonte: o autor

6.1.4 Gráfico de Gantt

As figuras a seguir apresentam o cronograma através do Gráfico de Gantt:

Figura 2- Gráfico de Gantt (parte 1/3)

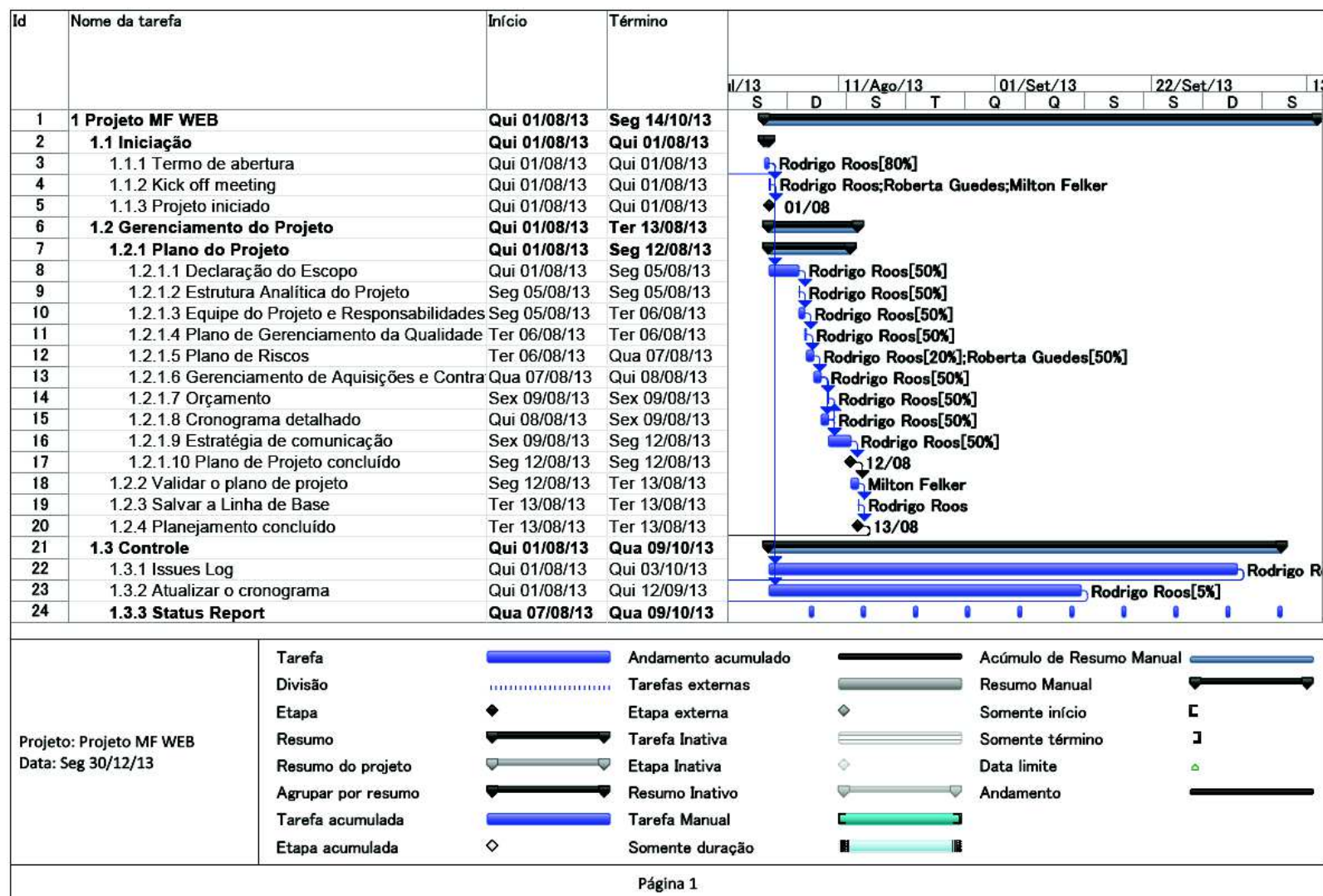


Figura 3- Gráfico de Gantt (parte 2/3)

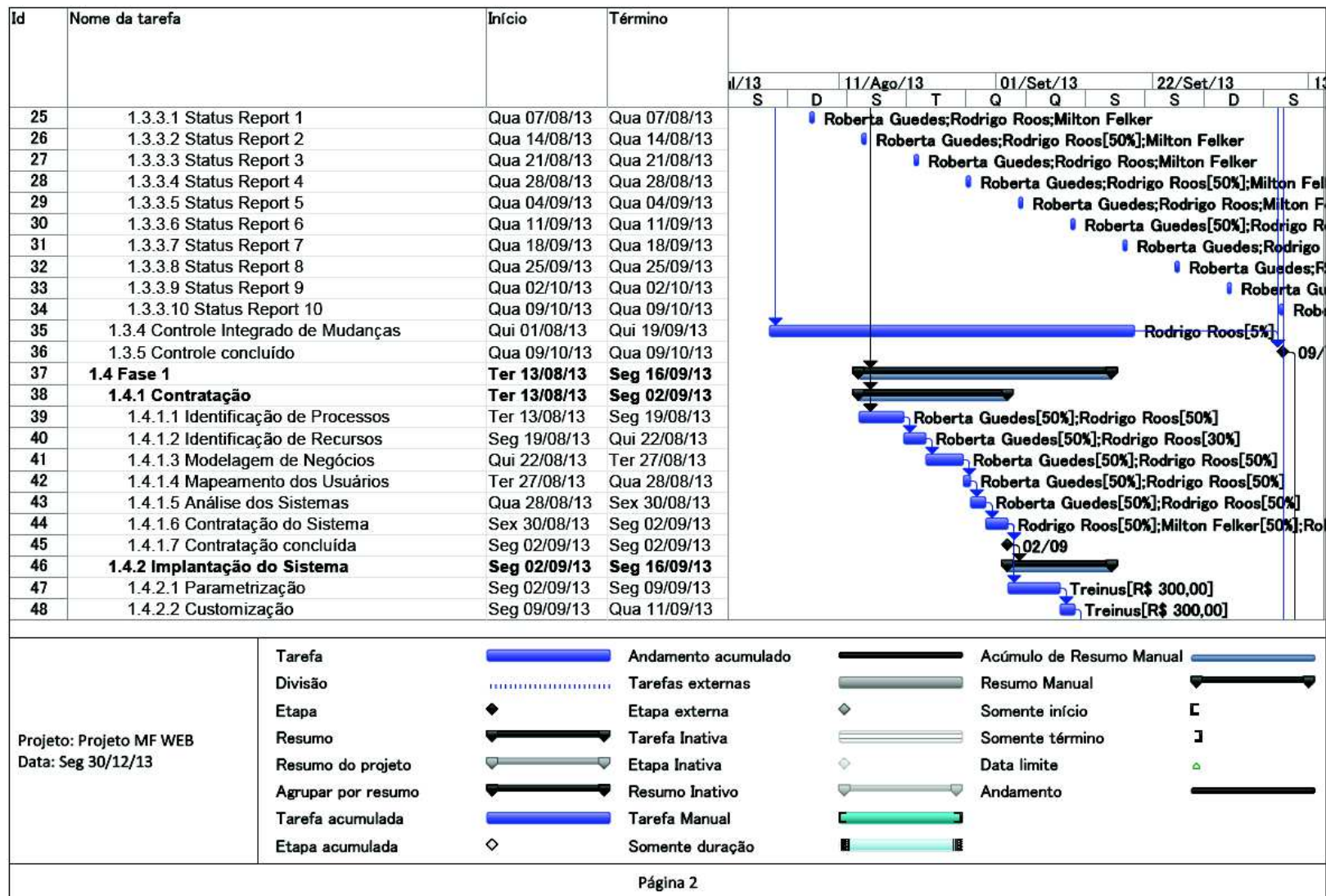
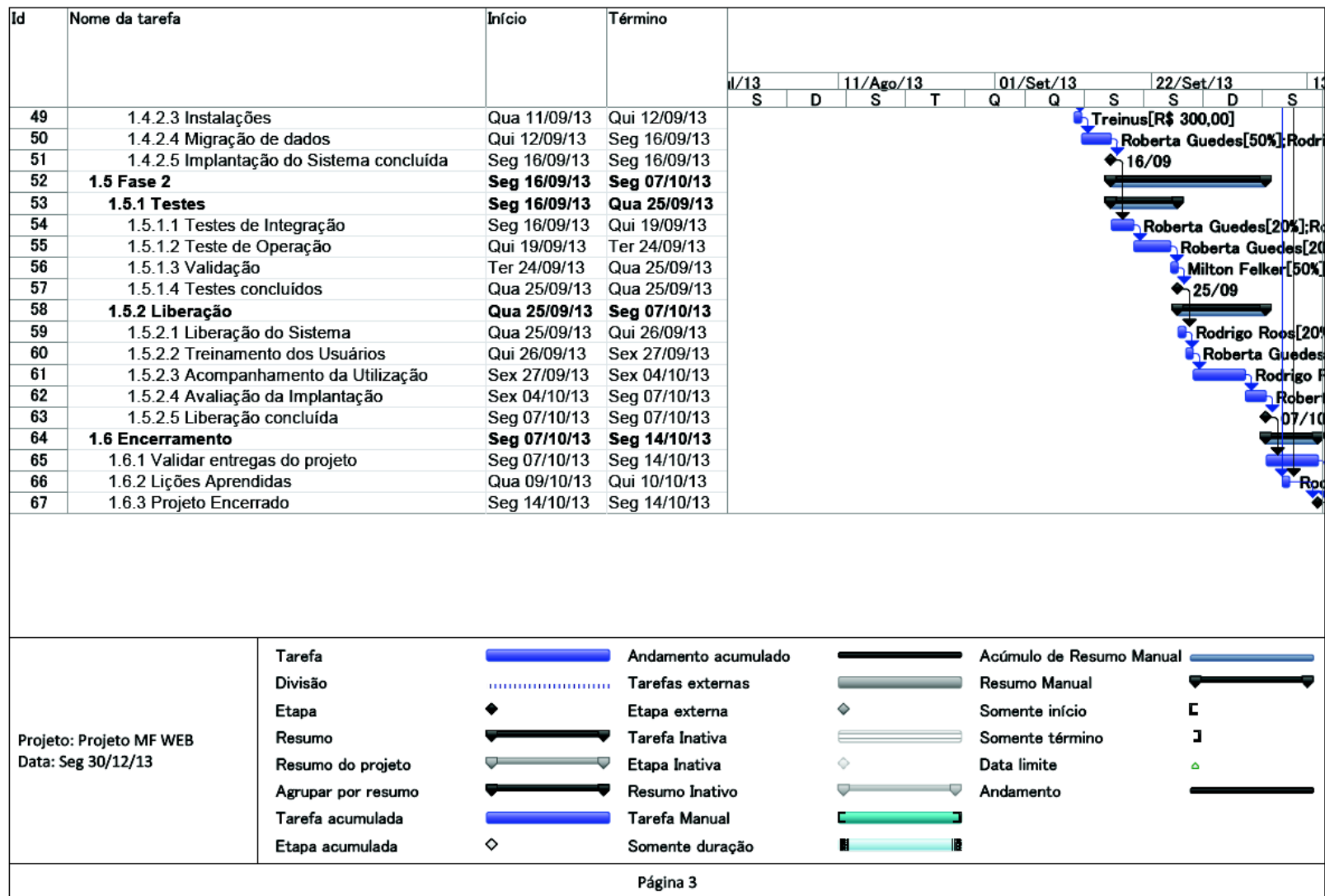


Figura 4- Gráfico de Gantt (parte 3/3)



6.1.5 Administração do Plano de Gerenciamento do Tempo

Responsável pelo plano: Rodrigo Roos Guedes da Luz, Gerente do Projeto.

A verificação do plano de gerenciamento do tempo será realizada nas reuniões de status (*status reports*) que ocorrem a cada duas semanas ou quando for necessário, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

7 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

7.1 Plano de Gerenciamento de Custos

7.1.1 Descrição do Plano

O gerenciamento dos custos do projeto será realizado com base no orçamento de custos aprovado pelo Milton Felker (Patrocinador do Projeto). Todas as atividades e custos estimados estarão em uma única moeda, Reais (R\$).

O Rodrigo Roos (Gerente do Projeto) irá realizar a atualização dos custos reais despendidos no projeto bem como a análise dos custos realizados x estimados, utilizando a ferramenta Microsoft Project.

Questões de caráter inflacionário e cambial serão desconsideradas dentro do período de tempo do projeto.

7.1.2 Estimativas de Custo

As estimativas de custos do projeto foram elaboradas através do levantamento de mão-de-obra necessária e do valor de contratação cobrado pelo fornecedor do software.

O sistema selecionado apresenta custos compatíveis com a realidade da MF Assessoria Esportiva. No momento da contratação é cobrado um valor de ativação de R\$ 99,90. Outras três parcelas de R\$ 300,00 serão desembolsadas para a parametrização, customização e instalações do software.

A licença de uso do sistema é do tipo SaaS (*Software as a Service*), onde o fornecedor se responsabilizará por toda a estrutura necessária (servidores,

conectividade, segurança da informação, banco de dados), e será cobrada pela quantidade de alunos cadastrados com custo aproximado de R\$ 300,00 mensais.

Tabela 8- Estimativas de Custos

EAP	Tarefa	Custo
1	Projeto MF WEB	R\$ 16.358,15
1.1	Iniciação	R\$ 276,00
1.1.1	Termo de abertura	R\$ 96,00
1.1.2	Kick off meeting	R\$ 180,00
1.2	Gerenciamento do Projeto	R\$ 1.134,25
1.2.1	Plano do Projeto	R\$ 891,75
1.2.1.1	Declaração do Escopo	R\$ 240,00
1.2.1.2	Estrutura Analítica do Projeto	R\$ 2,50
1.2.1.3	Equipe do Projeto e Responsabilidades	R\$ 60,00
1.2.1.4	Plano de Gerenciamento da Qualidade	R\$ 60,00
1.2.1.5	Plano de Riscos	R\$ 168,00
1.2.1.6	Gerenciamento de Aquisições e Contratos	R\$ 120,00
1.2.1.7	Orçamento	R\$ 1,25
1.2.1.8	Cronograma detalhado	R\$ 120,00
1.2.1.9	Estratégia de comunicação	R\$ 120,00
1.2.2	Validar o plano de projeto	R\$ 240,00
1.2.3	Salvar a Linha de Base	R\$ 2,50
1.3	Controle	R\$ 4.560,00
1.3.1	Issues Log	R\$ 540,00
1.3.2	Atualizar o cronograma	R\$ 360,00
1.3.3	Status Report	R\$ 3.240,00
1.3.3.1	Status Report 1	R\$ 360,00
1.3.3.2	Status Report 2	R\$ 300,00
1.3.3.3	Status Report 3	R\$ 360,00
1.3.3.4	Status Report 4	R\$ 300,00
1.3.3.5	Status Report 5	R\$ 360,00
1.3.3.6	Status Report 6	R\$ 180,00
1.3.3.7	Status Report 7	R\$ 360,00
1.3.3.8	Status Report 8	R\$ 360,00
1.3.3.9	Status Report 9	R\$ 300,00
1.3.3.10	Status Report 10	R\$ 360,00
1.3.4	Controle Integrado de Mudanças	R\$ 420,00
1.4	Fase 1	R\$ 5.115,90
1.4.1	Contratação	R\$ 3.435,90
1.4.1.1	Identificação de Processos	R\$ 960,00
1.4.1.2	Identificação de Recursos	R\$ 576,00
1.4.1.3	Modelagem de Negócios	R\$ 720,00
1.4.1.4	Mapeamento dos Usuários	R\$ 240,00
1.4.1.5	Análise dos Sistemas	R\$ 480,00
1.4.1.6	Contratação do Sistema	R\$ 459,90
1.4.2	Implantação do Sistema	R\$ 1.680,00

1.4.2.1	Parametrização	R\$ 300,00
1.4.2.2	Customização	R\$ 300,00
1.4.2.3	Instalações	R\$ 300,00
1.4.2.4	Migração de dados	R\$ 780,00
1.5	Fase 2	R\$ 3.712,00
1.5.1	Testes	R\$ 936,00
1.5.1.1	Testes de Integração	R\$ 288,00
1.5.1.2	Teste de Operação	R\$ 288,00
1.5.1.3	Validação	R\$ 360,00
1.5.2	Liberação	R\$ 2.776,00
1.5.2.1	Liberação do Sistema	R\$ 96,00
1.5.2.2	Treinamento dos Usuários	R\$ 1.720,00
1.5.2.3	Acompanhamento da Utilização	R\$ 600,00
1.5.2.4	Avaliação da Implantação	R\$ 360,00
1.6	Encerramento	R\$ 1.560,00
1.6.1	Validar entregas do projeto	R\$ 1.440,00
1.6.2	Lições Aprendidas	R\$ 120,00

Fonte: o autor

7.1.3 Plano de Desembolso Financeiro

Com base no cronograma de entrega das atividades foi realizado o desmembramento do fluxo mensal de custo do projeto, demonstrado nas tabelas a seguir:

Tabela 9- Desembolso Financeiro Resumido

Plano de Desembolso Financeiro (R\$)				
Tarefa	Custo	ago/13	set/13	out/13
Iniciação	R\$ 276,00	R\$ 276,00		
Gerenciamento do Projeto	R\$ 1.134,25	R\$ 1.134,25		
Controle	R\$ 4.560,00	R\$ 2.089,50	R\$ 1.779,00	R\$ 691,50
Contratação	R\$ 3.435,90	R\$ 3.162,60	R\$ 273,30	
Implantação do Sistema	R\$ 1.680,00		R\$ 1.680,00	
Testes	R\$ 936,00		R\$ 936,00	
Liberação	R\$ 2.776,00		R\$ 1.976,00	R\$ 800,00
Encerramento	R\$ 1.560,00			R\$ 1.560,00
Total Mensal		R\$ 6.662,35	R\$ 6.644,30	R\$ 3.051,50
Total Acumulado		R\$ 6.662,35	R\$ 13.306,65	R\$ 16.358,15

Fonte: o autor

Tabela 10- Desembolso Financeiro

Plano de Desembolso Financeiro (R\$)				
Tarefa	Custo	ago/13	set/13	out/13
Termo de abertura	R\$ 96,00	R\$ 96,00		
Kick off meeting	R\$ 180,00	R\$ 180,00		
Declaração do Escopo	R\$ 240,00	R\$ 240,00		
Estrutura Analítica do Projeto	R\$ 2,50	R\$ 2,50		
Equipe do Projeto e Responsabilidades	R\$ 60,00	R\$ 60,00		
Plano de Gerenciamento da Qualidade	R\$ 60,00	R\$ 60,00		
Plano de Riscos	R\$ 168,00	R\$ 168,00		
Gerenciamento de Aquisições e Contratos	R\$ 120,00	R\$ 120,00		
Orçamento	R\$ 1,25	R\$ 1,25		
Cronograma detalhado	R\$ 120,00	R\$ 120,00		
Estratégia de comunicação	R\$ 120,00	R\$ 120,00		
Validar o plano de projeto	R\$ 240,00	R\$ 240,00		
Salvar a Linha de Base	R\$ 2,50	R\$ 2,50		
Issues Log	R\$ 540,00	R\$ 256,50	R\$ 252,00	R\$ 31,50
Atualizar o cronograma	R\$ 360,00	R\$ 256,50	R\$ 103,50	
Status Report 1	R\$ 360,00	R\$ 360,00		
Status Report 2	R\$ 300,00	R\$ 300,00		
Status Report 3	R\$ 360,00	R\$ 360,00		
Status Report 4	R\$ 300,00	R\$ 300,00		
Status Report 5	R\$ 360,00		R\$ 360,00	
Status Report 6	R\$ 180,00		R\$ 180,00	
Status Report 7	R\$ 360,00		R\$ 360,00	
Status Report 8	R\$ 360,00		R\$ 360,00	
Status Report 9	R\$ 300,00			R\$ 300,00
Status Report 10	R\$ 360,00			R\$ 360,00
Controle Integrado de Mudanças	R\$ 420,00	R\$ 256,50	R\$ 163,50	
Identificação de Processos	R\$ 960,00	R\$ 960,00		
Identificação de Recursos	R\$ 576,00	R\$ 576,00		
Modelagem de Negócios	R\$ 720,00	R\$ 720,00		
Mapeamento dos Usuários	R\$ 240,00	R\$ 240,00		
Análise dos Sistemas	R\$ 480,00	R\$ 480,00		
Contratação do Sistema	R\$ 459,90	R\$ 186,60	R\$ 273,30	
Parametrização	R\$ 300,00		R\$ 300,00	
Customização	R\$ 300,00		R\$ 300,00	
Instalações	R\$ 300,00		R\$ 300,00	
Migração de dados	R\$ 780,00		R\$ 780,00	
Testes de Integração	R\$ 288,00		R\$ 288,00	
Teste de Operação	R\$ 288,00		R\$ 288,00	
Validação	R\$ 360,00		R\$ 360,00	
Liberação do Sistema	R\$ 96,00		R\$ 96,00	
Treinamento dos Usuários	R\$ 1.720,00		R\$ 1.720,00	
Acompanhamento da Utilização	R\$ 600,00		R\$ 160,00	R\$ 440,00
Avaliação da Implantação	R\$ 360,00			R\$ 360,00
Validar entregas do projeto	R\$ 1.440,00			R\$ 1.440,00
Lições Aprendidas	R\$ 120,00			R\$ 120,00
Total Mensal		R\$ 6.662,35	R\$ 6.644,30	R\$ 3.051,50
Total Acumulado		R\$ 6.662,35	R\$ 13.306,65	R\$ 16.358,15

Fonte: o autor

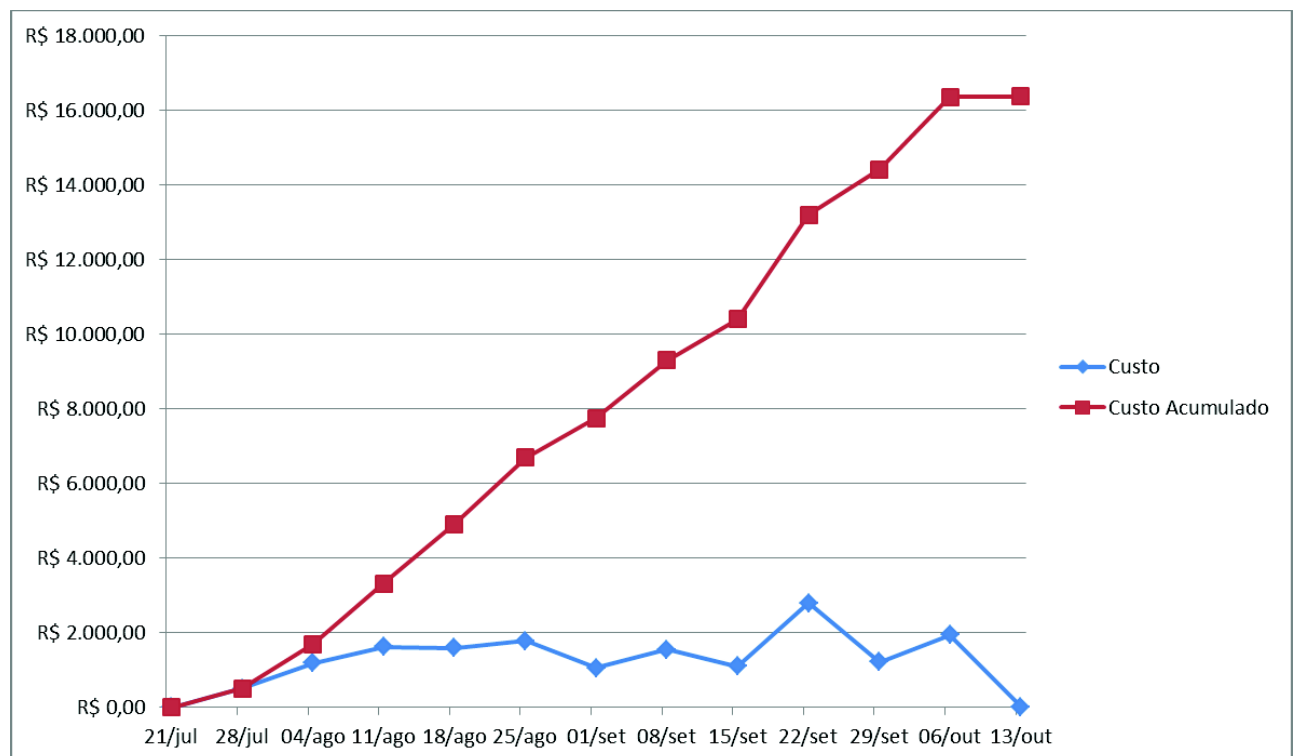
7.1.4 Reservas Financeiras

Na composição dos custos o Gerente do Projeto deverá incluir um valor de 5% a 10% do valor total estimado para Reserva de Contingência, para reagir a possíveis riscos do projeto. O valor da Reserva de Contingência deverá ser incluída na categoria de Outros Custos do projeto. O Gerente do Projeto tem autonomia para aprovar o uso da reserva de contingência até 100% do uso total.

7.1.5 Gráfico da Curva “S”

A figura abaixo apresenta o gráfico da Curva “S” do projeto, considerando o desembolso e total do custo acumulado.

Figura 5- Curva “S”



Fonte: o autor

8 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

8.1 Padrões e Políticas da Qualidade

O padrão de qualidade utilizado no projeto é o de Gerenciamento de Projetos adotado pela MF. O produto do projeto não poderá afetar o desempenho da equipe e alunos da empresa através das mudanças dos processos organizacionais.

É Política de Qualidade da empresa, prover treinos 100% dentro da agenda estabelecida, serviços de alta qualidade, buscando sempre aumentar os níveis de satisfação de seus clientes. A MF Assessoria Esportiva se compromete a melhorar continuamente seus serviços e a empresa em si, através do controle de processos, capacitação dos colaboradores e compromisso da administração.

Para atender aos requisitos de qualidade serão utilizadas ferramentas específicas para realização deste controle, conduzidas pelo Gerente do Projeto.

8.2 Fatores Ambientais

Devem ser considerados todos e quaisquer fatores ambientais da empresa que cercam e influenciam o sucesso do projeto. Isso inclui itens como:

- Disponibilidade de tempo da equipe do Projeto
- Condições de mercado

8.3 Métricas de Qualidade

8.3.1 Desempenho do projeto

Tabela 11- Desempenho do Projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Cronograma	Execução do projeto conforme o cronograma planejado.	Cumprimento do cronograma do projeto com variação máxima de dois dias em cada entrega.	O percentual de trabalho realizado será informado no MS Project. O controle será através de relatórios de acompanhamento do trabalho gerados pelo MS Project.	Semanal	Gerente do Projeto
Custos do Projeto	Respeitar o planejamento de custos definidos no orçamento do projeto.	Meta: cumprir o planejamento de custos com variação máxima de 20%. Acima disso deverão ser tomadas medidas corretivas.	Relatório de custos previstos x custos realizados gerados pelo MS Project.	Quinzenal	Gerente do Projeto

Fonte: o autor

8.3.2 Desempenho do Produto

Tabela 12- Desempenho do Produto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Quantidade de alunos	Alavancar a quantidade de alunos matriculados.	Alcançar aumento de 30% na quantidade de alunos seis meses após implantação.	Relatórios comparativos com quantidade atual de alunos ativos na assessoria.	Mensal	Gerente do Projeto
Qualidade do serviço	Apresentar diferencial no mercado com estrutura informatizada e integrada de gestão esportiva.	Todos envolvidos (administradores, professores e alunos) cadastrados e com acesso ao sistema implantado.	Entrevistas e pesquisas de satisfação.	Mensal	Gerente do Projeto
Satisfação do cliente	Verificar a satisfação do cliente com o serviço prestado	Meta: 95% de satisfação, nenhuma reclamação formal de clientes.	Entrevistas e pesquisas de satisfação.	Mensal	Gerente do Projeto
Melhoria contínua	Revisão constante do sistema implantado e processos administrativos.	Controles internos e financeiros 100% gerenciados com utilização do sistema de gestão implantado.	Registro das atividades.	Conforme demanda	Gerente do Projeto

Fonte: o autor

8.4 Garantia da Qualidade

Auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições do controle da qualidade para garantir que sejam usados os padrões de qualidade e definições operacionais apropriados.

Inclui a melhoria contínua do processo, meio de melhorar a qualidade de todos os processos. A melhoria contínua de processos reduz o desperdício e elimina as atividades que não agregam valor, permitindo que os processos sejam operados com níveis mais altos de eficiência e eficácia.

Tabela 13- Garantia da Qualidade

Atividades	O que será verificado	Quando	Por quem
Revisão do Cronograma	Avaliar o atendimento ao Cronograma do projeto	Semanal	Gerente do Projeto
Revisão Escopo	Avaliar o atendimento ao Escopo do projeto	Mensal	Gerente do Projeto
Revisão Custos	Avaliar o atendimento aos Custos do projeto	Quinzenal	Gerente do Projeto
Acompanhamento de pendências	Avaliar pendências do projeto	Semanal	Gerente do Projeto
Reuniões	Avaliar se o atendimento da qualidade está satisfazendo os objetivos estabelecidos	Mensal	Equipe do Projeto

Fonte: o autor

8.5 Controle da Qualidade

Monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias.

O controle de qualidade será realizado através de inspeção nas entregas utilizando-se os ckecklists e respectivamente, os seus indicadores, a fim de manter a qualidade do projeto e alimentar o processo de melhoria contínua.

Tabela 14- Controle da Qualidade

Atividades	O que será verificado	Quando	Por quem
Acompanhamento do Projeto	Acompanhamento do desenvolvimento do projeto	Semanal	Gerente do Projeto
Validação das entregas	Validar entregas do projeto	Quinzenal	Gerente do Projeto

Fonte: o autor

9 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

9.1 Descrição do Plano

O plano de gerenciamento será realizado através do MS Project com as atribuições de tarefas para membro da equipe de projeto. O acompanhamento será através de relatórios de horas preenchidas no sistema.

Os recursos serão mobilizados *part time*, durante todo o projeto e com a antecedência necessária.

9.2 Organograma do Projeto

Figura 6- Organograma do Projeto



Fonte: o autor

9.3 Equipe do Projeto

Tabela 15- Equipe do Projeto

Nome	Tel.	Atribuição/ Responsabilidade	% Part.
Milton Fernando Caíno Felker	51 92625540	Sponsor do Projeto	10%
Rodrigo Roos Guedes da Luz	51 92916295	Gerente do Projeto	80%
Roberta Guedes Felker	51 92165191	Sócia Diretora	50%
AF2G Soluções em Mídias Sociais	31 2537-6172	Desenvolvedor	100%

Fonte: o autor

9.4 Matriz de Responsabilidades (RACI)

Tabela 16- Matriz RACI

EAP	Tarefa	Recursos			
		Milton Felker	Roberta Guedes	Rodrigo Roos	AF2G
1	Projeto MF WEB				
1.1	Iniciação				
1.1.1	Termo de abertura	A	C	R	
1.1.2	Kick off meeting	R	R	R	
1.2	Gerenciamento do Projeto				
1.2.1	Plano do Projeto				
1.2.1.1	Declaração do Escopo	I	R	R	
1.2.1.2	Estrutura Analítica do Projeto			R	
1.2.1.3	Equipe do Projeto e Responsabilidades	I	C	R	
1.2.1.4	Plano de Gerenciamento da Qualidade			R	
1.2.1.5	Plano de Riscos	I	A	R	
1.2.1.6	Gerenciamento de Aquisições e Contratos			R	
1.2.1.7	Orçamento	A	C	R	
1.2.1.8	Cronograma detalhado		C	R	
1.2.1.9	Estratégia de comunicação			R	
1.2.2	Validar o plano de projeto	R	I	I	
1.2.3	Salvar a Linha de Base			R	
1.3	Controle				
1.3.1	Issues Log			R	
1.3.2	Atualizar o cronograma	I	C	R	C
1.3.3	Status Report (semanais)	R	R	R	C

1.3.4	Controle Integrado de Mudanças	I	I	R	I
1.4	Fase 1				
1.4.1	Contratação				
1.4.1.1	Identificação de Processos		C	R	
1.4.1.2	Identificação de Recursos		C	R	
1.4.1.3	Modelagem de Negócios	C	R	R	
1.4.1.4	Mapeamento dos Usuários	I	C	R	
1.4.1.5	Análise dos Sistemas	A	R	R	
1.4.1.6	Contratação do Sistema	A	R	R	I
1.4.2	Implantação do Sistema				
1.4.2.1	Parametrização		C	A	R
1.4.2.2	Customização		C	A	R
1.4.2.3	Instalações		C	A	R
1.4.2.4	Migração de dados	I	C	A	R
1.5	Fase 2				
1.5.1	Testes				
1.5.1.1	Testes de Integração			R	R
1.5.1.2	Teste de Operação			R	R
1.5.1.3	Validação				I
1.5.2	Liberação				
1.5.2.1	Liberação do Sistema	A	I	R	R
1.5.2.2	Treinamento dos Usuários	R	R	R	C
1.5.2.3	Acompanhamento da Utilização			R	C
1.5.2.4	Avaliação da Implantação	I	R	R	I
1.6	Encerramento				
1.6.1	Validar entregas do projeto	C / I	R / A	R	
1.6.2	Lições Aprendidas	I	I	R	

Fonte: o autor

9.5 Necessidade de Treinamento

Durante o projeto, há necessidade dos seguintes treinamentos:

- Treinamento dos Administradores do Sistema
- Treinamento dos Usuários do Sistema (Professores e Alunos)

9.6 Definição de Acessos

Toda a equipe acessará o sistema. Os Administradores deverão ter acesso total, ou seja, todos os módulos. Os professores deverão ter acesso a todos os alunos e cada aluno deverá ter acesso ao seu perfil no sistema.

10 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O Gerenciamento das Comunicações inclui os processos necessários para garantir a geração apropriada e oportuna, a coleta, a distribuição, o armazenamento e o controle básico das informações do Projeto. O Plano de Comunicação, também, identifica o nível da informação e a frequência da comunicação necessária para todos envolvidos do Projeto.

10.1 Descrição do Plano

O projeto precisará de comunicação clara e irá utilizar os seguintes recursos:

- Vídeo conferência
- Skype
- E-mail
- Telefones

Todas as reuniões serão consolidadas em Atas, definindo a informação, decisão, ação e pendências. As atas serão enviadas aos participantes em até 3 (três) dias após a reunião.

Todos os documentos serão retidos em até 2 (dois) anos após o término do Projeto.

10.2 Lista de Stakeholders

- Sponsor
- Gerente do Projeto
- Sócios da empresa

- Professores
- Alunos
- Clientes
- Fornecedores

10.3 Matriz de Comunicação

Tabela 17- Matriz de Comunicação

Item	Assunto da Informação	Partes Interessadas	Documentos Relacionados	Meio ou Método	Frequência	Responsável
01	Kick off da execução do projeto	Equipe do Projeto, Gerente do Projeto, Sponsor	Plano do Projeto	Reunião com vídeo conferência	Ao final do Planejamento	Gerente do Projeto
02	Acompanhamento da situação do projeto	Gerente do Projeto, Equipe do Projeto	MS Project	Reunião com vídeo conferência	Sob demanda	Gerente do Projeto
03	Reuniões Semanais	Gerente do Projeto, Equipe do Projeto	Documentos elaborados	Reunião com vídeo conferência	Semanal	Gerente do Projeto
04	Reuniões extraordinárias	Gerente do Projeto, Equipe do Projeto	Documentos elaborados	Reunião com vídeo conferência	Sob demanda	Gerente do Projeto
05	Discussões técnicas	Gerente do Projeto, Equipe do Projeto	Documentos elaborados	Reunião com vídeo conferência	Sob demanda	Gerente do Projeto
06	Status do Projeto	Gerente do Projeto, Equipe do Projeto, Sponsor	Status Report	E-mail	Semanal	Gerente do Projeto
07	Reunião de Encerramento do projeto	Equipe do Projeto, Gerente do Projeto, Sponsor	Apresentação Encerramento	Reunião com vídeo conferência	No término do projeto	Gerente do Projeto

Fonte: o autor

11 GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento de riscos é responsabilidade do Gerente do Projeto juntamente com a equipe e *sponsor* do projeto. O processo de identificação dos riscos aborda todas as dimensões apontadas e suas respectivas derivações. Esse processo consistiu no levantamento de todos possíveis elementos perturbadores que configuram riscos ao projeto, conduzido juntamente com a equipe. O resultado final é uma lista com todos os riscos. Ao longo do projeto a lista gerada deve ser mantida atualizada com entrada de novos riscos.

Após a identificação dos riscos, foi realizada análise quantitativa e qualitativa, levando em consideração probabilidade e impacto da ocorrência. Com isso foram elaboradas as respostas aos riscos.

11.1 Responsabilidades

A responsabilidade pela análise e gerenciamento dos riscos é do Gerente do Projeto juntamente com a equipe e *Sponsor* do projeto.

Segue abaixo a figura que representa a matriz de responsabilidades em relação aos riscos do projeto.

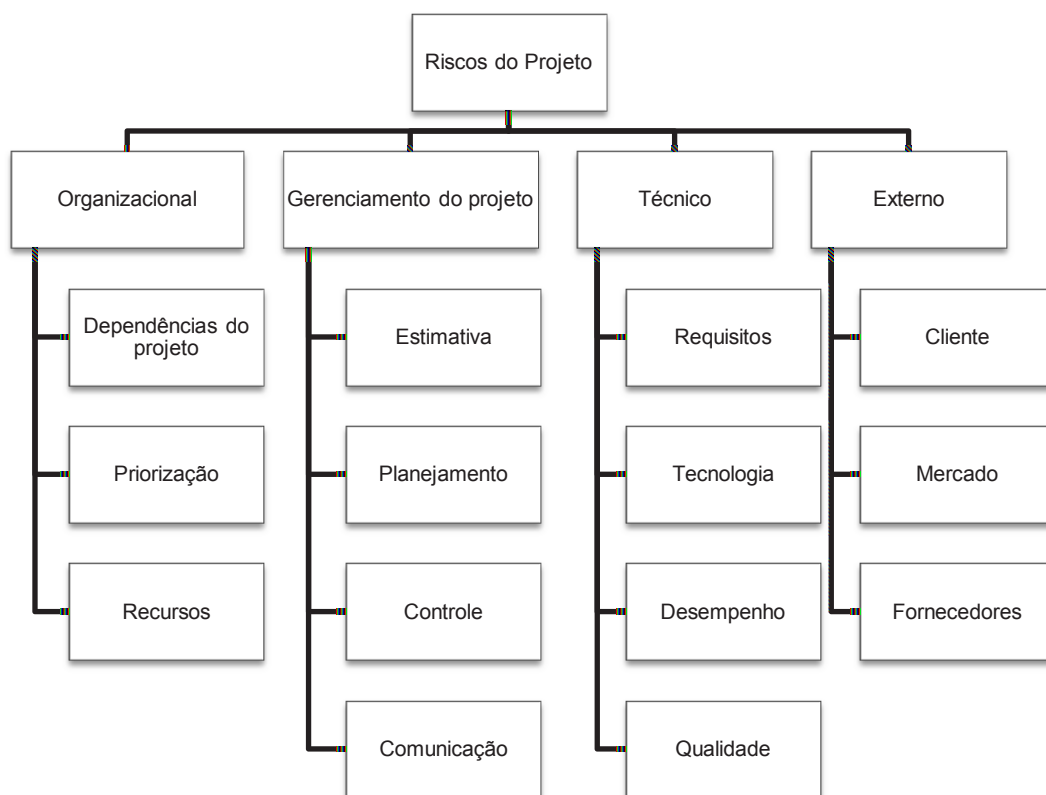
Tabela 18- Responsabilidades

	Sponsor	Gerente do Projeto	Equipe	Outros Stakeholders	Proprietário do Risco
Planejamento do Gerenciamento de Riscos		X	X		GP
Identificação dos Riscos		X	X	X	GP
Análise Qualitativa dos Riscos	X	X			GP
Análise Quantitativa dos Riscos	X	X			GP
Planejamento de Respostas aos Riscos	X	X			GP
Monitoramento e Controle dos Riscos		X	X		GP

Fonte: o autor

11.2 Estrutura Analítica dos Riscos (EAR)

Figura 7- EAR



Fonte: o autor

11.3 Identificação dos Riscos

Os riscos foram identificados através de reunião e classificados conforme tabela abaixo.

Tabela 19- Identificação dos Riscos

Categoria	Descrição do risco
Externo	Atraso nas entregas pelo fornecedor do sistema
Gerenciamento do Projeto	Exceder o custo estimado Requisitos do sistema mal definidos Planejamento inadequado do projeto Dificuldades do controle e monitoramento durante a execução do projeto Priorização dos recursos em outros projetos
Organizacional	Falta de conhecimento da equipe do projeto Erro na escolha do software Falta de cultura da empresa para utilização de um sistema de gestão integrado
Técnico	Problemas de acesso ao sistema Dificuldades técnicas na implantação do sistema

Fonte: o autor

11.4 Escala dos Riscos

Foi utilizada escala de probabilidade de ocorrência para avaliação dos riscos, levando em consideração a influência nos principais objetivos do projeto conforme tabela abaixo.

Tabela 20- Escala de Probabilidade

Classificação	Valor	Probabilidade
Muito baixa	0,1	Remoto
Baixa	0,3	Pouco provável
Média	0,5	Medianamente provável
Alta	0,7	Provável
Muito Alta	0,9	Muito provável

Fonte: o autor

A tabela abaixo mostra a escala de impacto, que classifica os riscos referentes aos principais objetivos do projeto (custo, tempo, escopo e qualidade).

Tabela 21- Escala de Impacto

Variáveis	Muito baixo (0,1)	Baixo (0,3)	Médio (0,5)	Alto (0,7)	Muito alto (0,9)
Custo	Aumento insignificante do custo	Aumento de custo < 5%	Aumento de custo entre 5% e 10%	Aumento de custo entre 10% e 15%	Aumento de custo > 15%
Tempo	Aumento insignificante do tempo	Aumento de tempo < 5%	Aumento de tempo entre 5% e 10%	Aumento de tempo entre 10% e 20%	Aumento de tempo > 20%
Escopo	Variação do escopo pouco perceptível	Pouca influência no projeto	Moderada influência em partes importantes do projeto	Importantes áreas do escopo são alteradas	Grande influência no produto final do projeto
Qualidade	Diminuição imperceptível da qualidade	Funcionalidades não críticas do sistema afetadas	Moderada influência em requisitos importantes do projeto	Muitas funcionalidades do sistema afetadas	Redução da qualidade inaceitável

Fonte: o autor

A matriz de vulnerabilidade para os riscos do projeto é apresentada na tabela abaixo, considerando impacto x probabilidade.

Tabela 22- Matriz de Vulnerabilidade

Probabilidade	Matriz de Probabilidade x Impacto				
0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
Impacto	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Fonte: o autor

11.5 Análise Qualitativa dos Riscos

Tabela 23- Análise Qualitativa

ID	Severidade	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto	Descrição do Impacto	Ação
1	0,07	Falta de conhecimento da equipe do projeto	0,1	0,7	Ocasionar dependências de treinamentos	Prevenir
2	0,27	Atraso nas entregas pelo fornecedor do sistema	0,3	0,9	Entrega do sistema parametrizado e customizado após o prazo planejado.	Transferir
3	0,21	Exceder o custo estimado	0,3	0,7	Custos maiores do que foi orçado	Prevenir
4	0,09	Erro na escolha do software	0,1	0,9	Pouca adesão ao software, conter falhas quanto a aderência com os processos da empresa	Prevenir
5	0,05	Problemas de acesso ao sistema	0,1	0,5	Sistema totalmente Web, necessita conexão com Internet	Prevenir
6	0,49	Falta de cultura da empresa para utilização de um sistema de gestão integrado	0,7	0,7	Pode ocasionar dispersão de esforços para definições de padrões	Mitigar
7	0,09	Requisitos do sistema mal definidos	0,3	0,3	Menor aderência do sistema com os processos organizacionais	Prevenir
8	0,15	Dificuldades técnicas na implantação do sistema	0,3	0,5	Pode ocorrer atraso na entrega do sistema	Transferir
9	0,27	Planejamento inadequado do projeto	0,3	0,9	Pode ocorrer atrasos no projeto, diferenças nos custos e escopo	Prevenir
10	0,21	Dificuldades do controle e monitoramento durante a execução do projeto	0,3	0,7	Pode ocasionar demora na identificação dos desvios ou problemas durante o projeto	Mitigar
11	0,27	Priorização dos recursos em outros projetos	0,3	0,9	Falta de apoio ao projeto e desmobilização da equipe	Transferir

Fonte: o autor

11.6 Análise Quantitativa dos Riscos

Tabela 24- Análise Quantitativa

ID	Severidade	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade
			Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral		
1	0,07	Falta de conhecimento da equipe do projeto	0,7	0,7	0,5	0,5	0,7	0,1	0,07
2	0,27	Atraso nas entregas pelo fornecedor do sistema	0,7	0,9	0,7	0,3	0,9	0,3	0,27
3	0,21	Exceder o custo estimado	0,7	0,5	0,5	0,5	0,7	0,3	0,21
4	0,09	Erro na escolha do software	0,9	0,9	0,7	0,7	0,9	0,1	0,09
5	0,05	Problemas de acesso ao sistema	0,1	0,3	0,1	0,5	0,5	0,1	0,05
6	0,49	Falta de cultura da empresa para utilização de um sistema de gestão integrado	0,7	0,7	0,3	0,3	0,7	0,7	0,49
7	0,15	Requisitos do sistema mal definidos	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,09
8	0,15	Dificuldades técnicas na implantação do sistema	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,15
9	0,27	Planejamento inadequado do projeto	0,7	0,7	0,9	0,7	0,9	0,3	0,27
10	0,21	Dificuldades do controle e monitoramento durante a execução do projeto	0,5	0,7	0,5	0,5	0,7	0,3	0,21
11	0,27	Priorização dos recursos em outros projetos	0,3	0,9	0,5	0,7	0,9	0,3	0,27

Fonte: o autor

11.7 Plano de Respostas aos Riscos

Tabela 25- Respostas aos Riscos

ID	Severidade	Descrição do risco	Categoria	Probabilidade	Ação	Descrição da ação	Responsável	Impacto Financeiro	VME
1	0,07	Falta de conhecimento da equipe do projeto	Organizacional	0,1	Prevenir	Realizar treinamentos e buscar opinião especializada. Participação do Gerente do Projeto em MBA de Gerenciamento de Projetos. Planejar entendendo melhor os objetivos e requisitos.	Gerente do Projeto, Equipe	R\$ 2.000,00	R\$ 200,00
2	0,27	Atraso nas entregas pelo fornecedor do sistema	Externo	0,3	Transferir	Realizar reuniões para verificar os problemas existentes. Acompanhar frequentemente o andamento da entrega pelo fornecedor.	Gerente do Projeto, Fornecedor SW	R\$ 1.000,00	R\$ 300,00
3	0,21	Exceder o custo estimado	Gerenciamento do projeto	0,3	Prevenir	Realizar acompanhamento conforme Plano de Gerenciamento de Custos.	Gerente do Projeto, Equipe	R\$ 3.000,00	R\$ 900,00
4	0,09	Erro na escolha do software	Organizacional	0,1	Prevenir	Envolver fornecedor e solicitar maiores customizações. Criar novos padrões e processos organizacionais. Em último caso, negociar cancelamento do contrato e procurar outro fornecedor.	Gerente do Projeto, Sponsor	R\$ 16.000,00	R\$ 1.600,00
5	0,05	Problemas de acesso ao sistema	Técnico	0,1	Prevenir	Contatar fornecedor do produto solicitando correções e suporte.	Gerente do Projeto	R\$ 500,00	R\$ 50,00
6	0,49	Falta de cultura da empresa para utilização de um sistema de gestão integrado	Organizacional	0,7	Mitigar	Definir documentos e padrões que serão adotados após a implantação.	Gerente do Projeto	R\$ 1.000,00	R\$ 700,00
7	0,15	Requisitos do sistema mal definidos	Gerenciamento do projeto	0,3	Prevenir	Redefinir os requisitos do projeto.	Gerente do Projeto	R\$ 500,00	R\$ 150,00
8	0,15	Dificuldades técnicas na implantação do sistema	Técnico	0,3	Transferir	Realizar acompanhamento constante do projeto para garantir resposta rápida às dificuldades técnicas. Contatar fornecedor do produto solicitando correções e suporte.	Gerente do Projeto, Fornecedor SW	R\$ 500,00	R\$ 150,00
9	0,27	Planejamento inadequado do projeto	Gerenciamento do projeto	0,3	Prevenir	Realizar reunião com Sponsor e equipe do projeto para redefinir objetivos.	Gerente do Projeto, Sponsor	R\$ 500,00	R\$ 150,00
10	0,21	Dificuldades do controle e monitoramento durante a execução do projeto	Gerenciamento do projeto	0,3	Mitigar	Manter o controle das atividades e entregas. Seguir com critério todas as etapas do plano de gerenciamento do projeto.	Gerente do Projeto	R\$ 500,00	R\$ 150,00
11	0,27	Priorização dos recursos em outros projetos	Gerenciamento do projeto	0,3	Transferir	Mostrar ao patrocinador os benefícios e a importância do projeto.	Gerente do Projeto, Sponsor	R\$ 500,00	R\$ 150,00
Valor Monetário Esperado Total									R\$ 4.500,00

Fonte: o autor

11.8 Administração do Plano

Responsável pelo plano: Rodrigo Roos Guedes da Luz, Gerente do Projeto.

O Plano de Gerenciamento de Riscos será atualizado e monitorado nas reuniões semanais de acompanhamento, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

12 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS

12.1 Objetivos do Plano de Gerenciamento das Aquisições

- Servir de orientação às atividades de seleção de fornecedores, contratação de serviços e monitoramento do desempenho dos fornecedores que irão atender às necessidades do projeto.
- Estabelecer um controle para a compra de suprimentos e contratação de serviços para o desenvolvimento do projeto.
- Definir os principais equipamentos a serem adquiridos, bem como suas características relevantes e possíveis prazos críticos.

12.2 Descrição dos Produtos/Serviços

Os produtos e/ou serviços a serem contratados são os seguintes:

- Sistema de Gestão Esportiva
- Suporte ao Sistema de Gestão Esportiva

Após o levantamento quantitativo dos produtos e serviços necessários para a execução do projeto, os mesmos deverão ser contratados. Os produtos e serviços deverão estar de acordo com as especificações pré-estabelecidas.

12.3 Responsabilidades no Gerenciamento das Aquisições

- O responsável pelo processo de aquisições e pelas atualizações e medições é do Gerente do Projeto.
- O processo de gerenciamento das aquisições e contrato será conduzido com a área Administrativa da empresa.
- A equipe do projeto irá fornecer a lista dos serviços a serem adquiridos contendo todas as características quantitativas e qualitativas de cada item.

- O fornecedor deverá ser previamente homologado, selecionado baseado em uma avaliação das suas habilidades em executar o trabalho.
- O desempenho do fornecedor deverá ser avaliado periodicamente conforme critérios definidos no procedimento de qualidade da empresa.

12.4 Possíveis Fornecedores

- AF2G Soluções em Mídias Sociais
- Treino Online
- Lab 55

Os critérios para a seleção de fornecedores serão: capacidade técnica, custo, prazo de entrega e qualidade dos produtos/serviços.

12.5 Normas para as aquisições

- A área Administrativa da empresa deve centralizar todas as aquisições, devendo haver uma troca de informações com a equipe do projeto, de forma a que as prioridades sejam adequadas ao andamento do projeto.
- O sistema fornecido deve ter distribuição do tipo *SaaS (Software as a Service)*. O fornecedor se responsabilizará por toda a estrutura necessária (servidores, conectividade, segurança da informação, banco de dados).
- As solicitações de cotação ou de propostas de fornecimento de serviços deverão ser elaboradas de forma clara e detalhada, de maneira que os fornecedores entendam o que será fornecido, e possam apresentar as suas propostas.
- Eventuais dificuldades no processo de compras que possam afetar o cronograma deverão ser comunicadas de imediato ao Gerente do Projeto.
- As compras deverão ser efetuadas dentro do planejamento financeiro do projeto e visando assegurar que não haja dificuldades no fluxo de caixa da empresa.
- Casos especiais devem ser levados para análise do *Sponsor* do projeto.
- A administração do contrato deve ficar a cargo do Gerente do Projeto.

12.6 Gerenciamento de contratos

- Quando necessário, o Gerente do Projeto deverá solicitar ações corretivas.
- A equipe do projeto deve acompanhar o andamento dos pedidos de compra, e manter informado o gerente do projeto.
- Solicitações de alterações de escopo deverão ser apresentadas ao *Sponsor* do projeto e, se aprovadas, refletidas em alterações no contrato.

12.7 Mapa de aquisições

Tabela 26- Aquisições

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
01	Sistema de Gestão Esportiva	Tempo e Material	Preço	R\$ 1.500,00	20 dias	AF2G, Treino Online, Lab 55

Fonte: o autor

12.8 Critérios de avaliação de cotações e propostas

- Definir claramente com o fornecedor as ações a serem feitas e a habilidade em executar as tarefas identificadas no escopo do projeto.
- Incluir a programação proposta para a entrega das tarefas, membros do fornecedor alocado a cada tarefa e suas disponibilidades e acessibilidades.
- Demonstrar compreensão clara e concisa dos serviços solicitados.
- Demonstrar potencialidade para entregar os serviços solicitados.

13 CONCLUSÃO

A implantação de um sistema de gestão e definição de controles informatizados são fundamentais, pois proporcionam um ambiente integrado e seguro para o crescimento da Milton Felker Assessoria Esportiva. Com base nesta necessidade, foi elaborado um plano de projeto baseado nas melhores práticas do PMBOK (*Project Management Body Of Knowledge*) contendo os planos de gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos e aquisições.

O sistema contratado possui baixo valor de implantação e será pago mensalmente através da quantidade de alunos cadastrados, tornando o projeto viável e apresentando custos compatíveis com a capacidade financeira da empresa.

Com o desenvolvimento deste projeto, espera-se apresentar um plano de gerenciamento de projetos para a Milton Felker Assessoria Esportiva, visando melhoria na qualidade dos serviços prestados e controles eficientes para impulsionar os resultados financeiros.

14 REFERÊNCIAS

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.

RICARDO VIANA VARGAS. Disponível em: <www.ricardo-vargas.com>. Acesso em: Novembro/Dezembro 2013.

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