

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

CARLOS EDUARDO SCHLEDER SAUER

PROJETO DE EXPANSÃO DE PDVS STIHL NO BRASIL

PORTO ALEGRE

2016

CARLOS EDUARDO SCHLEDER SAUER

PROJETO DE EXPANSÃO DE NOVOS PDVS STIHL NO BRASIL

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. Juliano Reis, PMP.

PORTO ALEGRE

2016

Dedico este trabalho à toda área de marketing e vendas STIHL, cujo foram a fonte de motivação e inspiração para a busca de novos conhecimentos.

AGRADECIMENTOS

Ao orientador e professores, pelos ensinamentos, estímulo e dedicação.

Aos colegas da STIHL, pelo apoio e colaboração nesse projeto.

Aos meus pais pelos ensinamentos e orientações que contribuíram para a formação do meu caráter.

À minha namorada, pelo incentivo e compreensão dos momentos de ausência.

*A simplicidade é o último grau de
sophistication.
(Leonardo da Vinci)*

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal o desenvolvimento de um projeto de expansão da rede de concessionários STIHL no Brasil, visando o aumento nas vendas de ferramentas motorizadas. Para isto, serão identificados os municípios com os maiores potenciais de vendas no território brasileiro, cujo justificariam a abertura de novas lojas para atender a demanda reprimida e/ou ganhar fatia de mercado diante da concorrência.

Este projeto é de grande relevância para a companhia, uma vez que está em conformidade com a estratégia da empresa. A ampliação da capilaridade dos pontos de venda é um dos três pilares para aumentar as vendas e ganhar mercado, conforme diz o planejamento estratégico da organização.

A partir do Plano de Gerenciamento de Projeto, utilizando-se das melhores práticas de gerenciamento de projetos estabelecidas pelo PMI (Project Management Institute), foi possível desenvolver todas as etapas necessárias para obter-se um projeto bem-sucedido. Todas as fases encontram-se especificadas neste trabalho.

Palavras-chave: Projeto. Plano de Projeto. Escopo. Requisitos. Vendas. Estratégia. Mercado. Concorrentes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo de controle de mudanças	22
Figura 2 - Estrutura Analítica do Projeto	28
Figura 3 - Organograma	33
Figura 4 – Cronograma do Projeto	44
Figura 5 - Árvore de orçamento.....	51
Figura 6 - Gráfico da curva "S".....	52
Figura 7 – Custos por Entrega	53
Figura 8 – Estrutura Analítica dos Riscos	70
Figura 9 – Balizamentos para a qualificação dos riscos.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Partes Interessadas e Responsabilidades	24
Tabela 2 – Dicionário da EAP	31
Tabela 3 – Entregas do projeto	32
Tabela 4 – Marcos do projeto.....	32
Tabela 5 – Integrantes da equipe.....	34
Tabela 6 – Matriz RACI	37
Tabela 7 – Decomposição de Tarefas.....	44
Tabela 8 – Custos Unitários do Projeto.....	47
Tabela 9 – Estimativa de Custos.....	51
Tabela 10 – Avaliação do Fluxo de Caixa	54
Tabela 11 – Avaliação de Desempenho de Custos.....	54
Tabela 12 – Desempenho do projeto	59
Tabela 13 – Desempenho do produto	61
Tabela 14 – Estratégia de Comunicação	66
Tabela 15 – Ações e eventos de Comunicação	67
Tabela 16 – Histórico de alterações na política de comunicação.....	67
Tabela 17 – Matriz de Funções e Responsabilidades.....	69
Tabela 18 – Escala de riscos	70
Tabela 19 – Escala de Impactos	71
Tabela 20 – Escala de Probabilidade dos Riscos	71
Tabela 21 – Identificação dos Riscos.....	73
Tabela 22 – Análise qualitativa dos Riscos	74
Tabela 23 – Análise quantitativa dos Riscos.....	75
Tabela 24 – Plano de respostas aos riscos.....	77
Tabela 25 – Identificação das partes interessadas	79
Tabela 26 – Matriz Interesse x Poder x Impacto	81
Tabela 27 – Matriz de engajamento	82
Tabela 28 – Estratégia de engajamento das partes interessadas.....	83
Tabela 29 – Análise fazer ou comprar.....	85
Tabela 30 – Mapa de aquisições.....	86

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
2. OBJETIVOS DO PROJETO	18
2.1. OBJETIVO GERAL	18
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	19
3.1. TERMO DE ABERTURA	19
3.2. PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS.....	22
3.3. PRINCIPAIS PARTES INTERESSADAS	24
4. GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO	25
4.1. DECLARAÇÃO DO ESCOPO	25
4.2. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP	27
4.3. DICIONÁRIO EAP	29
4.4. ENTREGAS DO PROJETO	32
4.5. MARCOS DO PROJETO	32
5. GERENCIAMENTO DE RECURSOS	33
5.1. ORGANOGRAMA	33
5.2. INTEGRANTES DA EQUIPE	34
5.3. MATRIZ RACI	35
5.4. TREINAMENTOS	38
5.5. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	38
5.6. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH	38
5.7. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH ..	39
6. GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	40
6.1. CRONOGRAMA	40
6.2. CAMINHO CRÍTICO E LINHA DE BASE	44
6.3. CONTROLE DE MUDANÇAS	44
7. GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	46
7.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	46
7.2. COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS	46
7.3. ESTIMATIVA DE CUSTOS	46
7.4. ORÇAMENTO	51
7.5. CUSTOS ACUMULADO - “CURVA S”	52
7.6. CUSTOS POR ENTREGA	53
7.7. CONTROLE DE CUSTOS DO PROJETO	53
8. GERENCIAMNETO DA QUALIDADE	56

8.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO.....	56
8.2. FATORES AMBIENTAIS (NORMAS APLICÁVEIS).....	57
8.3. MÉTRICAS DE QUALIDADE	58
8.4. CONTROLE DE QUALIDADE.....	62
8.5. GARANTIA DE QUALIDADE	62
9. GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO	63
9.1. FERRAMENTAS E PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO.....	63
9.2. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO	65
9.3. AÇÕES E EVENTOS DE COMUNICAÇÃO	66
9.4. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO	67
10. GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	68
10.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	68
10.2. RESPONSABILIDADES.....	69
10.3. ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS	70
10.4. ESCALA DE RISCOS.....	70
10.5. PROCESSO DE CONTROLE DE MUDANÇA DE RISCOS.....	72
10.6. IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS	72
10.7. ANÁLISE QUALITATIVA DE RISCOS	74
10.8. ANÁLISE QUANTITATIVA DE RISCOS.....	75
10.9. PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS.....	76
11. GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	78
11.1.OBJETIVOS DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	78
11.2. IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	78
11.3. PRIORIZAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	80
11.4. ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	82
11.5. ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	82
11.6. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	83
12. GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	84
12.1. ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO	84
12.2. ANÁLISE DE FAZER OU COMPRAR.....	84
12.3. MAPA DE AQUISIÇÕES	86
12.4. DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	87
12.5. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	87
13. CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89

1. INTRODUÇÃO

A marca STIHL atualmente é a líder de mercado no Brasil em ferramentas motorizadas portáteis. Para manter esta posição e continuar alcançando o seu ritmo de crescimento nos próximos anos a companhia tem como uma de suas estratégias a ampliação de sua rede de concessionários. Desta forma, seus volumes de vendas terão maior potencial de serem atingidos e a STIHL Brasil poderá se tornar o segundo mercado no mundo com maior faturamento dentro do grupo. Este fato justificaria os grandes investimentos já recebidos e possibilitaria que a unidade brasileira continue recebendo novos aportes e ajudando a desenvolver a economia da região.

Este projeto, portanto, trata justamente de implantar as ferramentas necessárias e compor uma equipe de trabalho capaz de estudar, analisar e definir os locais com maiores potenciais de vendas para abertura de novos PDVs.

2. OBJETIVOS DO PROJETO

2.1. OBJETIVO GERAL

Ampliação da rede de concessionários visando o aumento nas vendas de ferramentas motorizadas.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar municípios com os maiores potenciais de vendas no território brasileiro cujo justificariam a abertura de novas lojas para:

- Atender a demanda reprimida de clientes
- Minimizar presença da concorrência
- Ganhar participação de mercado em dois pontos percentuais para as linhas de motosserra e roçadeiras no ano subsequente as aberturas de pontos de venda
- Aumentar o faturamento total de ferramentas motorizadas em 10% no ano subsequente as aberturas dos pontos de venda
- Ganhar relevância no segmento de ferramentas à bateria

3. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

3.1. TERMO DE ABERTURA

STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda		
Projeto de expansão de pontos de venda STIHL no Brasil		
Termo de Abertura do Projeto (<i>Project Charter</i>)		
Elaborado por:	Carlos Eduardo Sauer	Data: 03.11.2015
Aprovado por:	Patrocinador	Versão: 01

Justificativa do Projeto

A marca STIHL atualmente é a líder de mercado no Brasil em ferramentas motorizadas portáteis. Para manter esta posição e continuar alcançando o seu ritmo de crescimento nos próximos anos a companhia tem como uma de suas estratégias a ampliação de sua rede de concessionários. Desta forma, seus volumes de vendas terão maior potencial de serem atingidos e a STIHL Brasil poderá se tornar o segundo mercado no mundo com maior faturamento dentro do grupo, justificando a continuidade dos investimentos na unidade.

O projeto de análise do potencial de mercado para abertura de novos pontos de venda visa verificar quais cidades no Brasil são as mais adequadas para inauguração de novos PDVs e assim estar alinhado à estratégia.

Descrição do projeto em alto nível

Identificar municípios com os maiores potenciais de vendas no território brasileiro cujo justificariam a abertura de novas lojas para atender a demanda reprimida e/ou ganhar fatia de mercado frente a concorrência. Esta análise será feita a partir de dados demográficos, sociais, econômicos, geográficos, de mercado, além dos próprios dados internos da organização.

Objetivos específicos mensuráveis do projeto

Indicar um ponto de venda em cada uma das cinco regionais de vendas da STIHL no Brasil até o final do primeiro semestre de 2016, em municípios onde há maior atratividade de mercado e que ainda não é atendido pela marca – conforme as análises do setor de inteligência de mercado e consultores de vendas, e acordado com a vice-presidência de marketing e vendas – ao investimento de R\$ 250.000,00.

Riscos de alto nível

Concorrência com forte atuação
Crises climáticas na região da nova loja
Cenário econômico fragilizado

Orçamento

Software: R\$ 90.000,00
Custos do Projeto: R\$ 160.000,00

Cronograma

Compra do Software do Software: janeiro 2016
Levantamento de dados: janeiro 2016
Identificação das top 5 cidades em cada regional: março 2016
Identificação dos estabelecimentos com potencial de ganhar concessão: abril 2016.
Entrega do relatório das cinco cidades ao nível de bairro que são fortemente recomendadas a abrir novo PDV: abril 2016
Validação das cinco cidades com gerentes e consultores regionais: abril 2016.
Reunião com VP com relatório das cidades filtradas e apresentação do panorama de mercado que de cada uma delas, e a posterior definição – em conjunto com os *stakeholders* – da cidade escolhida: maio 2016.

Requisitos para aprovação do projeto

Apresentar as fontes de dados que comprovem o potencial de mercado para abertura de PDV.

É imprescindível a indicação de um PDV para cada uma das cinco regionais de atuação da STIHL no Brasil.

As cidades indicadas devem ter população superior a 50.000 habitantes.

Designação do Gerente do Projeto

Designar o papéis, metas e prazos para cada parte interessada envolvida na execução do projeto.

Acompanhar e fazer *follow-up* junto às partes.

Relatar status e previsões de entrega do projeto aos *sponsors*.

Garantir que o projeto permanecerá dentro do escopo, custo e tempo estipulado.

Equipes/Pessoas envolvidas

Vice-presidente de marketing e vendas.

Consultores regionais de vendas.

Gerentes regionais de vendas.

Analista de inteligência de mercado.

Supervisor de planejamento de vendas.

Especialistas de produto.

Serviços/Ferramentas terceirizadas.

Supervisor de compras

Supervisor de TI

Analista de Planejamento de vendas

Autorização,

Autorizo a execução deste

(Assinatura do Patrocinador)

3.2. PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS

Visando manter a organização e controle de mudanças que possam ocorrer após a elaboração e aprovação do projeto, foi criado um comitê executivo composto pelo patrocinador, pelo gerente de projetos e por um representante de cada uma das áreas de marketing e vendas. Esse comitê será o responsável pela análise e aprovação das mudanças, mediante fluxo de controle de mudanças.

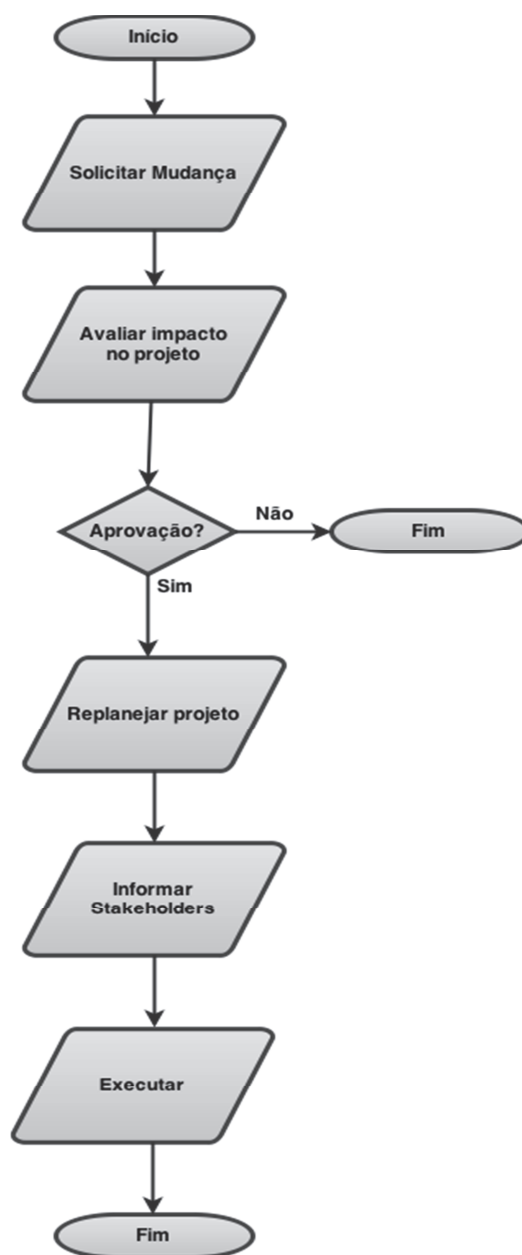


Figura 1 – Fluxo de controle de mudanças

Solicitar mudança: documento a ser preenchido que confirma solicitação formal de mudança. Deve ser detalhado ao nível que se deseja alterar no escopo do projeto.

Avaliar impacto no projeto: O gerente de projetos em conjunto com os respectivos responsáveis das áreas que serão afetadas, avaliam os impactos técnicos e gerenciais (prazo, custos, qualidade, risco, integração no sistema, necessidade da mudança etc.). A aprovação pode ser definida pelos próprios ou escalada a patrocinador em casos de situações mais complexas.

Replanejar projeto: Após a aprovação, o projeto deve ser replanejado conforme definido nas reuniões realizadas.

Informar Stakeholders: O resultado deste trâmite deverá ser registrado em formulário de alteração de projeto e anexado às atas de reunião que antecederam a aprovação. O gerente de projetos deverá encaminhar este documento formalmente à todas as partes interessadas via e-mail e salvar no diretório do projeto na rede da corporação.

Executar: A mudança será executada respeitando o cronograma do projeto.

STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda			
Projeto expansão de PDVs STIHL			
Solicitação de Mudanças no Projeto			

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Solicitante		Prioridade [0-Maior prioridade... 5-Menor prioridade]	
-------------	--	---	--

Descrição sumária

--

Justificativa

--

Classificação de impacto no projeto

[A ser preenchido pelo Gerente de Projetos.]

Análise de Impacto	Descrição
Esforço Estimado (Horas)	

Custo Estimado (R\$)	
Impacto no Prazo (Dias)	

Autorização,

 Autorizo a execução deste
 (Assinatura do GP)

 Autorizo a execução deste
 (Assinatura do representante da área envolvida)

 Autorizo a execução deste
 (Assinatura do Patrocinador – se for o caso)

3.3. PRINCIPAIS PARTES INTERESSADAS

As principais partes interessadas que compõem o projeto e suas respectivas responsabilidades estão listadas abaixo:

Parte Interessada	Responsabilidade
VP de Marketing e Vendas	Patrocinador.
Gerentes regionais	Subsidiar o projeto com informações locais de suas respectivas regiões de atuação. Valida o trabalho feito pelos consultores.
Consultores regionais	Relacionamento comercial com os potenciais novos pontos interessados em ganhar concessão.
Gerente de Marketing	Aprovar o escopo do projeto e verificar as fontes de dados que foram utilizados para mapear concorrência e projetar de potencial de mercado.
Especialistas de marketing do Produto	Definir os produtos a serem oferecidos nos novos PDVs.

Tabela 1 – Partes Interessadas e Responsabilidades

4. GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO

Segundo o Guia PMBOK – quinta edição (2013), publicado pelo PMI, o gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente o necessário, para terminar o que foi proposto com sucesso. O gerenciamento do escopo está principalmente relacionado com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto. Tão fundamental quanto deixar claro o que será incluso no escopo, é definir tudo aquilo que não fará parte do mesmo.

4.1. DECLARAÇÃO DO ESCOPO

STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda		
Projeto de expansão de pontos de venda STIHL no Brasil		
Declaração do Escopo do Projeto		
Elaborado por:	Carlos Eduardo Sauer	Data: 20.11.2015
Aprovado por:	Gerente de marketing	Versão: 01

Nome do Gerente de Projeto e suas responsabilidades:

Carlos Eduardo Sauer é o gerente do projeto. As suas responsabilidades são a organização, planejamento e controle de todos os processos que envolvem o projeto em todas as suas fases, através das ferramentas de gerenciamento de projetos.

Escopo e critérios de aceitação

Analisar potencial de cidades no Brasil em que existe a oportunidade de abertura de novos PDVs. Para isso serão levantados dados geográficos, demográficos, sociais, econômicos, além de dados de mercado e concorrência. Dados públicos do IBGE, PNUD e do software “Geofusion” serão utilizados para embasar as análises.

Nas cidades pré-selecionadas como potenciais, serão apontados também as empresas já existentes que tem atuação no mesmo ramo, já que estas poderão se converter em um novo PDV próprio da STIHL.

Listadas as potenciais cidades de cada região e seus principais dados, os gerentes e consultores regionais farão a validação inicial, para que então chegue uma lista refinada ao VP de Marketing e Vendas para aprovação final e escolha definitiva de quais cidades terão novos PDVs.

Entregas do projeto

Para cada regional serão listadas as cinco cidades com maior potencial e seus respectivos dados que as fizeram ser indicadas. Destas cinco, será definida uma cidade para abertura, com uma recomendação de bairro com maior atratividade para o negócio.

Lista dos concorrentes com atuação nessas cidades e suas localizações.

Projeção de potencial anual de vendas de máquinas por cidade.

Apontamento dos principais produtos STIHL a serem oferecidos nos PDVs das 5 cidades escolhidas.

Projeção de vendas para cada um dos 5 novos PDVs.

Exclusões do projeto

Não haverá projeto de implantação da abertura física da loja. (O projeto limita-se a apenas indicar as cinco cidades com maiores potenciais para cada uma das cinco regionais e prevê uma reunião final como o VP de marketing, cujo escolherá apenas uma cidade por regional)

O projeto não prevê reanálise de mercado caso nenhuma das cinco cidades da respectiva regional agrade os consultores, gerentes ou VP. Neste caso será feita um adendo ao projeto com custo adicional.

Não será realizada nenhum tipo de análise jurídica, a exemplo das possíveis empresas interessadas em se tornarem um concessionário STIHL e, tão pouco, questões que envolvem a prefeitura.

O projeto não prevê nenhuma outra entrega após a definição de projeção de vendas para cada um dos PDVs que deverão ser abertos nas 5 cidades escolhidas.

Restrições

O prazo para a entrega do projeto é maio de 2016.

O orçamento é limitado a R\$ 250.000,00.

Premissas

O software Geofusion será adquirido.

Os gerentes regionais e seus consultores farão o primeiro filtro do potencial das cidades antes destas chegarem ao Vice Presidente.

Se as cidades potenciais já tiverem PDVs, será dada a preferência para àquelas que ainda não tenham, mas isso não a exclui de ser a escolhida.

Cronograma

O tempo estimado para a realização do projeto é de aproximadamente 6 meses (início em janeiro de 2016).

Autorização,

Autorizo a execução deste

(Assinatura do Patrocinador)

4.2. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP

A EAP do projeto foi desenvolvida utilizando o processo de decomposição das entregas do projeto em pacotes de trabalho, cujo foram criados de forma que possibilite ao gerente do projeto estabelecer um gerenciamento eficaz das atividades do projeto. Abaixo a EAP do projeto em questão:

Estrutura Analítica do Projeto – EAP

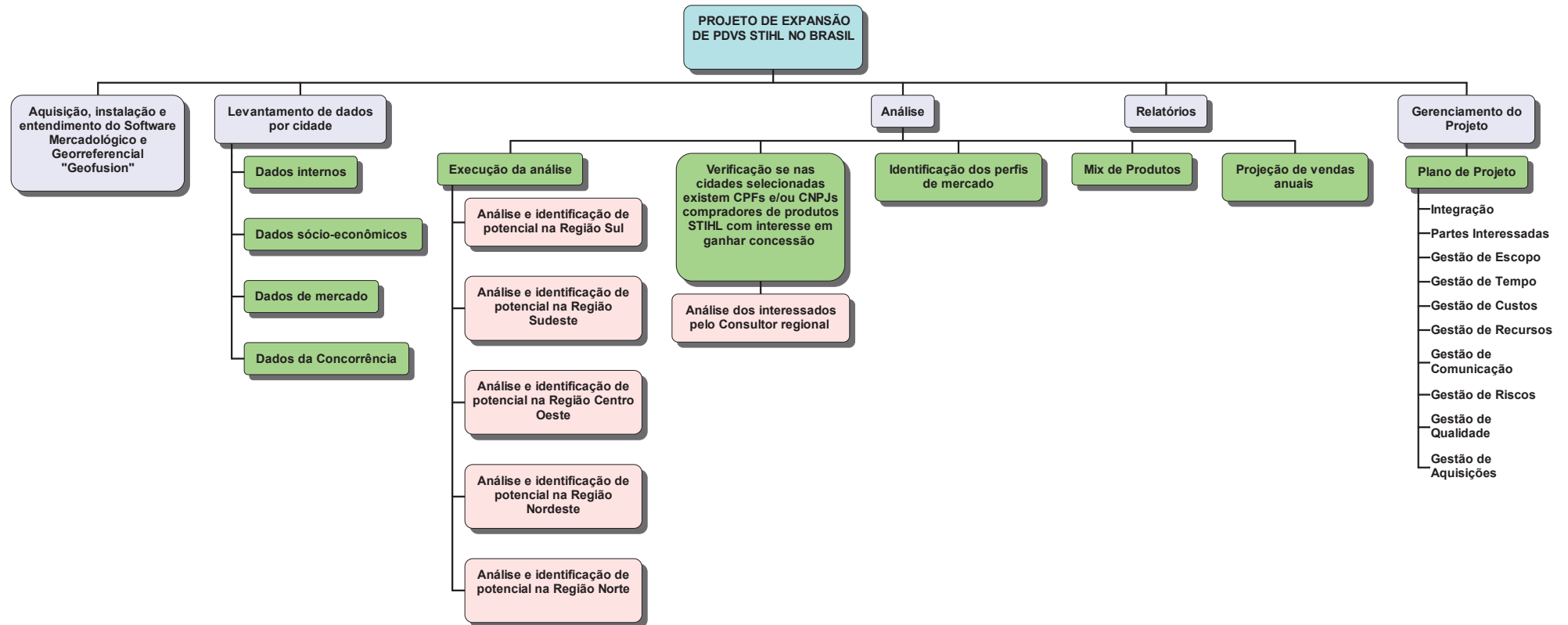


Figura 2 - Estrutura Analítica do Projeto

4.3. DICIONÁRIO EAP

PACOTE DE ENTREGA	DESCRIÇÃO
PROJETO DE EXPANSÃO DE PDVS STIHL NO BRASIL	
Gerenciamento do Projeto	
Gerenciamento de Integração	Elaboração do termo de abertura
Gerenciamento das partes interessadas	Gerenciar as necessidades e expectativas dos <i>stakeholders</i> como estratégia para aumentar o apoio, reduzir as resistências e minimizar os impactos negativos das partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto.
Gerenciamento de Escopo	Elaboração da declaração de escopo, definindo o que contemplará o projeto e o que não.
Gerenciamento de Tempo	Elaborar documentação de modo a descrever todo o processo para gerenciamento do tempo com informações de datas alvos e informações sobre mudança de prazos
Gerenciamento dos Custos	Elaborar todo o plano para gerenciamento dos custos do projeto
Gerenciamento da Qualidade	Elaborar plano de gerenciamento da qualidade de forma a garantir que o projeto esteja dentro daquilo que foi estipulado.
Gerenciamento de Recursos	Elaborar plano de recursos necessários para atender o projeto
Gerenciamento das Comunicações	Elaborar documentação de modo a descrever como será feito a gestão da comunicação, a fim de deixar todas as partes interessadas devidamente atualizados sobre o que ocorre com o projeto.
Gerenciamento de Riscos	Elaborar plano para gerenciar, apontar e minimizar os riscos do projeto.
Gerenciamento das Aquisições	Elaborar plano para gerenciamento das aquisições do projeto.
Aquisição, instalação e entendimento do Software Mercadológico e Georreferencial "Geofusion"	
Aquisição, instalação e entendimento do Software Geofusion	A aquisição do software Geofusion é uma premissa que já está prevista no projeto. A entrega deste pacote refere-se a todo o processo da sua aquisição, desde o orçamento e negociação, até a sua compra, instalação e treinamento da ferramenta.

Levantamento de dados por cidade	
Dados internos	Elaborar e consolidar todos os dados internos referentes à venda dos produtos STIHL aos concessionários. Estes dados serão abertos ao nível de cidade e modelo. Formatar os dados de maneira que o software possa fazer a correta leitura da informação.
Dados socioeconômicos	Pesquisar nas diversas fontes os dados socioeconômicos dos mais de 5.570 municípios brasileiros. Será necessário ainda tabular e formatar os dados de maneira que o software possa fazer a correta leitura da informação
Dados de mercado	Entender todo o macro ambiente que envolve o mercado de atuação. Compilar dados políticos, ambientais, legais, climáticos além de índices da economia brasileira. Formatar os dados de maneira que o software possa fazer a correta leitura da informação.
Dados da Concorrência	Listar todos os principais concorrentes conforme o último relatório de <i>market share</i> . Levantar todos os pontos de vendas que cada um deles possui no território brasileiro, juntamente com seus dados e localização. Será necessário ainda tabular e formatar os dados de maneira que o software possa fazer a correta leitura da informação
Análise	
Execução da análise	
Execução da análise	A primeira etapa deste pacote é a formatação dos dados para inserção no software Geofusion. Após isto é feita a análise de fato logo tenham sido levantados os dados de cada uma das cinco regionais de vendas. Neste pacote também será entregue a aprovação geral dos gerentes das regionais.
Análise e identificação da região sul	Análise de potencial da região e identificação das melhores cidades para abertura de novo PDV.
Análise e identificação de potencial na Região Sudeste	Análise de potencial da região e identificação das melhores cidades para abertura de novo PDV.
Análise e identificação de potencial na Região Centro Oeste	Análise de potencial da região e identificação das melhores cidades para abertura de novo PDV.

Análise e identificação de potencial na Região Nordeste	Análise de potencial da região e identificação das melhores cidades para abertura de novo PDV.
Análise e identificação de potencial na Região Norte	Análise de potencial da região e identificação das melhores cidades para abertura de novo PDV.
Verificação se nas cidades selecionadas existem CPFs e/ou CNPJs compradores de produtos STIHL com interesse em ganhar concessão	
Análise dos interessados pelo Consultor regional	Assim terem sido listadas as cidades com maior potencial, é a hora de analisar se há pontos comerciais e/ou pessoas físicas que adquirem grandes volumes de produtos STIHL que são revendidos posteriormente, mas que não são caracterizados como concessionários. A intenção é de justamente tentar convertê-lo no revendedor oficial STIHL.
Identificação dos perfis de mercado	
Identificação dos perfis de mercado	Identificar qual o perfil de mercado que a cidade em questão atende.
Mix de Produtos	
Mix de produtos	De acordo com o perfil de mercado, serão identificados o <i>mix</i> de produtos adequado para ser oferecido em cada novo PDV.
Projeção de vendas anuais	
Projeção de vendas anuais	Projetar as vendas que o novo PDV será capaz de realizar.
Relatórios	
Relatórios	Relatório final para ser apresentado junto a vice-presidência, possibilitando a tomada de decisão. Também contempla relatórios de encerramento do projeto, avaliação de desempenho e lições aprendidas.

Tabela 2 – Dicionário da EAP

4.4. ENTREGAS DO PROJETO

A execução dos trabalhos terá início em janeiro de 2016 e deverá ser entregue ainda no primeiro semestre de 2016, previsão entre maio e junho.

A tabela abaixo mostra o plano de entrega das atividades:

Entrega	Prazo
Termo de Abertura aprovado	03/11/2015
Aquisição, instalação e entendimento do Software Mercadológico e Georreferencial Geofusion	15/02/2010
Levantamento de dados por cidade	16/02/2016
Análise	10/05/2016
Reunião final com VP de Vendas e Marketing para apresentação dos resultados e obtenção do retorno da cidade escolhida para cada Região	12/05/2016
Encerramento do projeto	16/05/2016

Tabela 3 - Entregas do projeto

4.5. MARCOS DO PROJETO

Entrega	Prazo
Software Geofusion pronto para uso	15/02/2015
Dados municipais consolidados	16/02/2010
5 cidades aprovadas para cada regional	15/04/2016
Encerramento do projeto	16/05/2016

Tabela 4 - Marcos do projeto

5. GERENCIAMENTO DE RECURSOS

5.1. ORGANOGRAMA

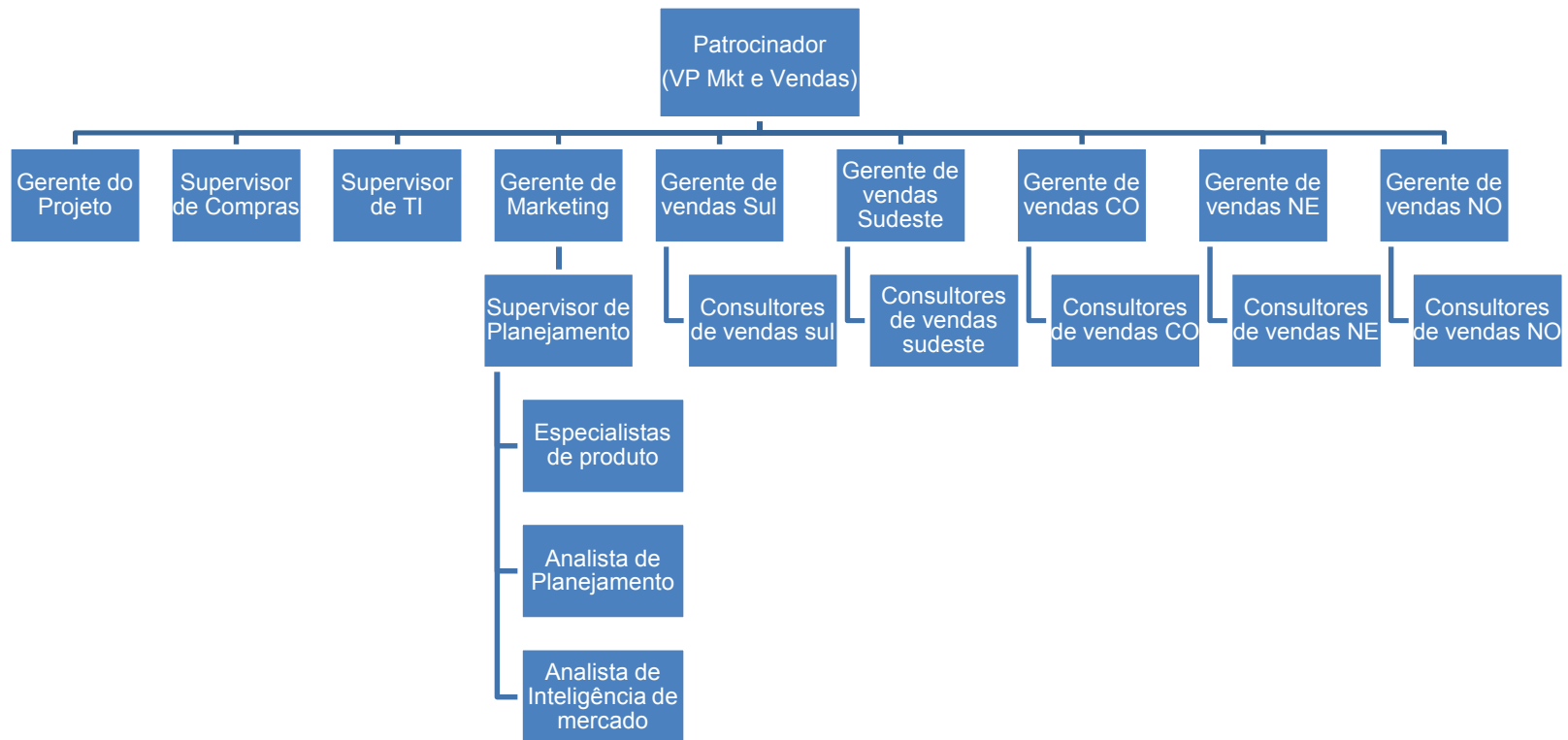


Figura 3 - Organograma

5.2. INTEGRANTES DA EQUIPE

Nome	Área	Telefone	Email
Gerente do Projeto	MKT	(51)3234.5678	g.p@stihl.com.br
VP MKT e Vendas (<i>sponsor</i>)	MVV	(51)2345 6789	vp@stihl.com.br
Gerente Vendas Sul	VSU	(51)3456 7890	ger.sul@stihl.com.br
Consultor Vendas Sul	VSU		Cons.sul.x@stihl.com.br
Gerente Vendas SE	VSE	(51)4567 8901	ger.se@stihl.com.br
Consultor Vendas SE	VSE		Cons.se.x@stihl.com.br
Gerente Vendas CO	VCO	(51)1335 5678	ger.co@stihl.com.br
Consultor Vendas CO	VCO		Cons.co.x@stihl.com.br
Gerente Vendas NE	VNE	(51)3434 5678	ger.ne@stihl.com.br
Consultor Vendas NE	VNE		Cons.ne.x@stihl.com.br
Gerente Vendas NO	VNO	(51)5392 5678	ger.no@stihl.com.br
Consultor Vendas NO	VNO		Cons.no.x@stihl.com.br
Gerente MKT	MKT	(51)3234 5678	mkt.gerencia@stihl.com.br
Supervisor TI	ATI	(51)3444 5678	supervisao.ti@stihl.com.br
Supervisor Compras	PCO	(51)1234 5678	supervisao.co@stihl.com.br
Supervisor Planejamento Vend.	MPP	(51)1334 5678	supervisao.pl@stihl.com.br
Analista Int. Mercado	MPP	(51)5678 9012	int.mercado@stihl.com.br
Analista Planejamento Vendas	MPP	(51)6789 0123	plan.vendas@stihl.com.br
Especialista de Produtos	MPP	(51)3789 0234	produtos@stihl.com.br

Tabela 5 – Integrantes da equipe

5.3. MATRIZ RACI

EAP	Tarefa Nome	RECURSOS DO PROJETO																		
		Sponsor	GP	Ger. Mkt	Ger. VSU	Ger. VSE	Ger. VCO	Ger. VNE	Ger. VNO	Cons. VSU	Cons. VSE	Cons. VCO	Cons. VNE	Cons. VNO	Sup. TI	Sup. Compras	Sup. Planj. V	Anl. Int Merc	Anl. Planj. V	Espc. Prod
1	Aquisição "Geofusion"																			
1.1	Aquisição, instalação e entendimento do Software Geofusion	A	I	R											C	C		R		
2	Levantamento de dados por cidade																			
2.1	Dados internos		I	A													I	R	C	
2.2	Dados socioeconômicos		I	A														R		
2.3	Dados de mercado		I	A														R		
2.4	Dados da Concorrência		I	A						C	C	C	C	C				R		C
3	Análise																			
3.1	Execução da análise																			
3.1.1	Execução da análise		I	I														R		

		RECURSOS DO PROJETO																		
EAP	Tarefa Nome	Sponsor	GP	Ger. Mkt	Ger. VSU	Ger. VSE	Ger. VCO	Ger. VNE	Ger. VNO	Cons. VSU	Cons. VSE	Cons. VCO	Cons. VNE	Cons. VNO	Sup. TI	Sup. Compras	Sup. Planj. V	Anl. Int. Merc	Anl. Planj. V	Espec. Prod
7.1	Projeção de vendas anuais	A	I	I	I/C	I/C	I/C	I/C	I/C	I	I	I	I	I			R	I/C	R	
8	Relatórios																			
8.1	Relatórios	A	R	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I	I	I	I	C	C	I	I

Tabela 6 – Matriz RACI

R: Responsável

A: Aprovador

C: Consultado

I: Informado

5.4. TREINAMENTOS

Devido ao curto prazo para a finalização do projeto desde o seu início, o usuário-chave do *software* de geo-referenciamento terá, logo após a instalação do programa, um período de treinamento, para que possa executar plenamente as funções necessárias para gerar e analisar dados. O usuário-chave do programa é o analista de inteligência de mercado.

Os demais usuários não necessitarão de treinamentos específicos, pois suas funções compreendem as respectivas atividades rotineiras de cada um.

5.5. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

O desempenho dos membros do projeto está atrelado a prazo, qualidade e custos envolvidos conforme a linha de base. Os casos que fugirem da linha de base mas que forem aprovadas pelo patrocinador ou gerente do projeto, devido a alguma mudança necessária para o melhor progresso do projeto, serão considerados como dentro das expectativas e não serão penalizados em avaliação.

Em cada marco do projeto, os recursos irão receber feedback do gerente de projeto sobre a situação do mesmo. Em caso de não cumprimento de algum item, planos de ação serão definidos para reverter a situação.

5.6. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH

A administração do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos fica a cargo do Gerente de Projetos.

5.7. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH

O plano de gerenciamento de RH será revisto na reunião de abertura e nas reuniões de acompanhamento semanais.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança

APROVAÇÕES		
Nome	Assinatura	Data

6. GERENCIAMENTO DE TEMPO

De acordo com o Guia PMBOK, o gerenciamento do tempo inclui os processos necessários para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto.

Para o monitoramento do tempo neste projeto serão utilizadas as seguintes ferramentas:

- MS Project através do Gráfico Gantt
- Reuniões de acompanhamento

6.1. CRONOGRAMA

O gerente de projeto realizou a estimativa utilizando-se da técnica de consulta a especialistas. A partir de reuniões e conversas a respeito das atividades que seriam desempenhadas, foi possível estimar a quantidade de horas para cada tarefa. Como ferramenta foi usada a estimativa de 3 pontos, assim como o MS Project para a elaboração do cronograma.

Item	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término
1	PROJETO DE EXPANSÃO DE PDVS STIHL NO BRASIL	88,7d	04/01/2016	16/05/2016
1.1	Aquisição, instalação e entendimento do Software Mercadológico e Georreferencial "Geofusion"	28,11d	04/01/2016	15/02/2016
1.1.1	Orçar software Geofusion	1d	04/01/2016	04/01/2016
1.1.2	Entrega: Orçamento	1d	08/01/2016	11/01/2016
1.1.3	Negociar valores para compra do software Geofusion	1,36d	08/01/2016	11/01/2016
1.1.4	Comprar software Geofusion	1d	13/01/2016	14/01/2016
1.1.5	Entrega: Aquisição do software	1d	14/01/2016	15/01/2016
1.1.6	Instalar software Geofusion	1d	14/01/2016	15/01/2016
1.1.7	Entrega: Software instalado	1d	18/01/2016	19/01/2016
1.1.8	Receber treinamento do software Geofusion	1,82d	19/01/2016	12/02/2016
1.1.9	Entrega: usuário treinado	1d	12/02/2016	15/02/2016
1.1.10	Marco: Software pronto para uso	0d	15/02/2016	15/02/2016
1.2	Levantamento de dados por cidade	29,47d	04/01/2016	16/02/2016
1.2.1	Dados internos	23,78d	04/01/2016	08/02/2016

1.2.1.1	Exportar do SAP as vendas "selling in" STIHL por produto e modelo nos anos de 2013, 2014 e 2015	2d	04/01/2016	06/01/2016
1.2.1.2	Exportar do SAP as vendas "selling out" STIHL por produto e modelo nos anos de 2013, 2014 e 2015	2d	06/01/2016	29/01/2016
1.2.1.3	Exportar do CRM todos os pontos de venda STIHL e seus respectivos endereços	1d	29/01/2016	08/02/2016
1.2.2	Dados sócio-econômicos	2d	06/01/2016	08/01/2016
1.2.2.1	Consultar dados do IBGE (PIB, PIB per capita, População, Coeficiente de Gini)	1d	06/01/2016	07/01/2016
1.2.2.2	Consultar dados do PNUD (IDHM)	1d	07/01/2016	08/01/2016
1.2.3	Dados de mercado	18,27d	08/01/2016	05/02/2016
1.2.3.1	Compilar dados político/legal e projeções	3,12d	08/01/2016	05/02/2016
1.2.3.2	Compilar dados climáticos e projeções	2,5d	12/01/2016	02/02/2016
1.2.3.3	Compilar índices econômicos e projeções (principais atividades econômicas, taxa de desemprego, confiança do consumidor)	3,75d	12/01/2016	04/02/2016
1.2.4	Dados da Concorrência	18,28d	20/01/2016	16/02/2016
1.2.4.1	Extrair dados de importação de produtos dos anos de 2013, 2014 e 2015 (fonte Urumol)	1,25d	20/01/2016	21/01/2016
1.2.4.2	Estruturar dados por produto e modelo nos anos de 2013, 2014 e 2015 (formar marketshare)	6,24d	21/01/2016	10/02/2016
1.2.4.3	Estimar as produções locais para os players instalados no Brasil	2,5d	10/02/2016	15/02/2016
1.2.4.4	Verificar quem são os players que representam 80% do mercado	0,75d	15/02/2016	16/02/2016
1.2.4.5	Consolidar lista de endereços dos players (apenas dos que formam 80% do mercado)	0,62d	16/02/2016	16/02/2016
1.2.4.6	Marco: Dados municipais consolidados	0d	16/02/2016	16/02/2016
1.3	Análise	55,1d	16/02/2016	10/05/2016
1.3.1	Execução da análise	39,65d	16/02/2016	15/04/2016
1.3.1.1	Formatar os dados trabalhados para inserção no software Geofusion	5,49d	16/02/2016	25/02/2016
1.3.1.2	Aprovação geral com os gerentes de vendas regionais	0,13d	15/04/2016	15/04/2016
1.3.1.3	Marco: 5 cidades aprovadas para cada regional	0d	15/04/2016	15/04/2016
1.3.2	Análise e identificação de potencial na Região Sul	2,5d	25/02/2016	01/03/2016
1.3.2.1	Identificar as cidades com os mais altos índices sócios econômicos	0,12d	25/02/2016	25/02/2016
1.3.2.2	Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling in"	0,12d	25/02/2016	26/02/2016
1.3.2.3	Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling out"	0,37d	26/02/2016	26/02/2016
1.3.2.4	Selecionar cidades com grande volume de "selling out" onde não há PDV STIHL, ordenado pelas mais distantes de um local com alto "selling in"	0,37d	26/02/2016	26/02/2016
1.3.2.5	Verificar se nas cidades selecionadas há PDV concorrente e qual seu endereço	0,5d	26/02/2016	29/02/2016
1.3.2.6	Encontrada a potencialidade da cidade, definir o melhor endereço no município conforme sugestão automática do software Geofusion	1d	29/02/2016	01/03/2016
1.3.3	Análise e identificação de potencial na Região	2,5d	01/03/2016	04/03/2016

	Sudeste			
1.3.3.1	Identificar as cidades com os mais altos índices sócios econômicos	0,12d	01/03/2016	01/03/2016
1.3.3.2	Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling in"	0,12d	01/03/2016	01/03/2016
1.3.3.3	Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling out"	0,37d	01/03/2016	02/03/2016
1.3.3.4	Selecionar cidades com grande volume de "selling out" onde não há PDV STIHL, ordenado pelas mais distantes de um local com alto "selling in"	0,37d	02/03/2016	02/03/2016
1.3.3.5	Verificar se nas cidades selecionadas há PDV concorrente e qual seu endereço	0,5d	02/03/2016	03/03/2016
1.3.3.6	Encontrada a potencialidade da cidade, definir o melhor endereço no município conforme sugestão automática do software Geofusion	1d	03/03/2016	04/03/2016
1.3.4	Análise e identificação de potencial na Região Centro Oeste	6,53d	04/03/2016	15/03/2016
1.3.4.1	Identificar as cidades com os mais altos índices sócios econômicos	1d	04/03/2016	07/03/2016
1.3.4.2	Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling in"	1d	07/03/2016	08/03/2016
1.3.4.3	Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling out"	0,76d	08/03/2016	09/03/2016
1.3.4.4	Selecionar cidades com grande volume de "selling out" onde não há PDV STIHL, ordenado pelas mais distantes de um local com alto "selling in"	0,76d	09/03/2016	09/03/2016
1.3.4.5	Verificar se nas cidades selecionadas há PDV concorrente e qual seu endereço	1,01d	09/03/2016	11/03/2016
1.3.4.6	Encontrada a potencialidade da cidade, definir o melhor endereço no município conforme sugestão automática do software Geofusion	2d	11/03/2016	15/03/2016
1.3.5	Análise e identificação de potencial na Região Nordeste	5,05d	15/03/2016	22/03/2016
1.3.5.1	Identificar as cidades com os mais altos índices sócios econômicos	0,25d	15/03/2016	15/03/2016
1.3.5.2	Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling in"	0,25d	15/03/2016	15/03/2016
1.3.5.3	Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling out"	0,76d	15/03/2016	16/03/2016
1.3.5.4	Selecionar cidades com grande volume de "selling out" onde não há PDV STIHL, ordenado pelas mais distantes de um local com alto "selling in"	0,76d	16/03/2016	17/03/2016
1.3.5.5	Verificar se nas cidades selecionadas há PDV concorrente e qual seu endereço	1,01d	17/03/2016	18/03/2016
1.3.5.6	Encontrada a potencialidade da cidade, definir o melhor endereço no município conforme sugestão automática do software Geofusion	2,02d	18/03/2016	22/03/2016
1.3.6	Análise e identificação de potencial na Região Norte	12,55d	22/03/2016	11/04/2016
1.3.6.1	Identificar as cidades com os mais altos índices sócios econômicos	0,25d	22/03/2016	22/03/2016
1.3.6.2	Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling in"	0,25d	22/03/2016	23/03/2016
1.3.6.3	Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling out"	0,76d	23/03/2016	23/03/2016

1.3.6.4	Selecionar cidades com grande volume de "selling out" onde não há PDV STIHL, ordenado pelas mais distantes de um local com alto "selling in"	0,76d	23/03/2016	24/03/2016
1.3.6.5	Verificar se nas cidades selecionadas há PDV concorrente e qual seu endereço	1,01d	24/03/2016	25/03/2016
1.3.6.6	Encontrada a potencialidade da cidade, definir o melhor endereço no município conforme sugestão automática do software Geofusion	2,02d	25/03/2016	11/04/2016
1.3.7	Verificação se nas cidades selecionadas existem CPFs e/ou CNPJs compradores de produtos STIHL com interesse em ganhar concessão	4,03d	11/04/2016	15/04/2016
1.3.7.1	Verificação de estabelecimentos no software Geofusion	2,02d	11/04/2016	13/04/2016
1.3.7.2	Extrair lista de estabelecimentos para análise dos consultores	1,01d	13/04/2016	14/04/2016
1.3.7.3	Análise dos interessados pelo Consultor regional	1d	14/04/2016	15/04/2016
1.3.7.3.1	Análise Consultor Região Sul	1d	14/04/2016	15/04/2016
1.3.7.3.2	Análise Consultor Região Sudeste	1d	14/04/2016	15/04/2016
1.3.7.3.3	Análise Consultor Região Centro Oeste	1d	14/04/2016	15/04/2016
1.3.7.3.4	Análise Consultor Região Nordeste	1d	14/04/2016	15/04/2016
1.3.7.3.5	Análise Consultor Região Norte	1d	14/04/2016	15/04/2016
1.3.8	Identificação dos perfis de mercado	7,5d	15/04/2016	27/04/2016
1.3.8.1	Analisar perfil e dados da cidade para entender e definir seus nichos de mercado	7,5d	15/04/2016	27/04/2016
1.3.9	Mix de Produtos	1,14d	27/04/2016	28/04/2016
1.3.9.1	Definir o mix de produtos a ser oferecido em cada PDV	1,14d	27/04/2016	28/04/2016
1.3.10	Projeção de vendas anuais	6,82d	28/04/2016	10/05/2016
1.3.10.1	Estimar conforme perfil, dados da cidade, e histórico dos últimos 3 anos, o plano de vendas para o próximo ano, aberto por mix	6,82d	28/04/2016	10/05/2016
1.4	Relatórios	3,99d	10/05/2016	16/05/2016
1.4.1	Consolidar todas as informações da análise e montar um relatório das cidades indicadas como potencial, definindo o seu perfil e estratégias de vendas	0,91d	10/05/2016	11/05/2016
1.4.2	Reunião final com VP de Vendas e Marketing para apresentação dos resultados e obtenção do retorno da cidade escolhida para cada Região	1d	11/05/2016	12/05/2016
1.4.3	Relatório de encerramento do projeto	2,08d	12/05/2016	16/05/2016
1.4.3.1	Marco: Encerramento do projeto	0d	16/05/2016	16/05/2016
1.4.3.2	Relatório de avaliação de desempenho da equipe durante o projeto	1d	13/05/2016	16/05/2016
1.4.3.3	Relatório de lições aprendidas	1d	12/05/2016	13/05/2016
1.5	Gerenciamento do Projeto	10d	04/01/2016	18/01/2016
1.5.1	Plano de Projeto	10d	04/01/2016	18/01/2016
1.5.1.1	Integração	1d	04/01/2016	04/01/2016
1.5.1.2	Partes Interessadas	1d	05/01/2016	06/01/2016
1.5.1.3	Gestão de Escopo	1d	06/01/2016	07/01/2016
1.5.1.4	Gestão de Tempo	1d	07/01/2016	08/01/2016

1.5.1.5	Gestão de Custos	1d	08/01/2016	11/01/2016
1.5.1.6	Gestão de Recursos	1d	11/01/2016	12/01/2016
1.5.1.7	Gestão de Comunicação	1d	12/01/2016	13/01/2016
1.5.1.8	Gestão de Riscos	1d	13/01/2016	14/01/2016
1.5.1.9	Gestão de Qualidade	1d	14/01/2016	15/01/2016
1.5.1.10	Gestão de Aquisições	1d	15/01/2016	18/01/2016

Tabela 7 – Decomposição de Tarefas

6.2. CAMINHO CRÍTICO E LINHA DE BASE

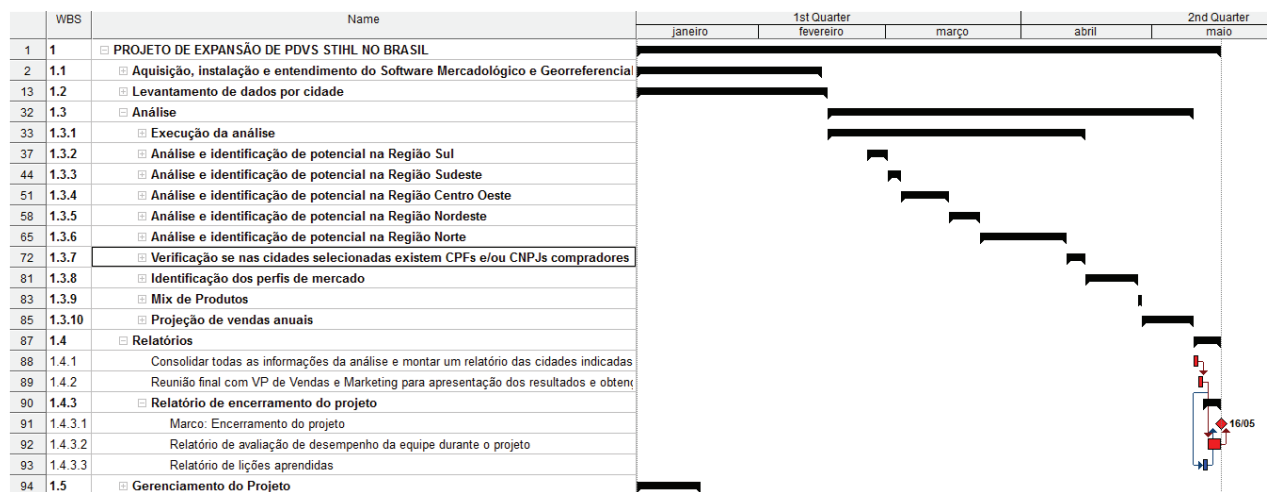


Figura 4 – Cronograma do Projeto

6.3. CONTROLE DE MUDANÇAS

As mudanças nas atividades serão controladas e priorizadas conforme o grau de impacto de atraso de cada uma e levando em consideração o seu caminho crítico. Aquelas que impactarem em até 10% em relação ao seu prazo de entrega e que não tenha influência no caminho crítico, serão classificadas com de baixa prioridade e não necessitarão de solicitação formal.

Tarefas que impactem em atraso de 10% a 25% e que não gerem alcance ao caminho crítico serão classificadas como prioridade média. Neste caso, o gerente de projeto irá realizar reuniões com os envolvidos para analisar o motivo do atraso e sugerirá um plano de ação. Será necessária solicitação formal.

As modificações que gerarem atraso superior a 25% ou tiverem qualquer impacto no caminho crítico deverão ser solicitadas formalmente e deverá haver aprovação do patrocinador do projeto para que ela entre em vigor.

Todas as modificações devem ser registradas e armazenadas em bancos de dados, de acordo com o processo estabelecido no Controle Integrado de Mudanças.

7. GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O orçamento do projeto foi elaborado pelo gerente de projetos com base nas estimativas de custos. Para isto, foram utilizadas técnicas de analogia, a partir de um projeto ou tarefa similar, e de estimativa paramétrica.

7.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O projeto será todo baseado em custos por hora e controlado a partir da linha de base dos custos e também pelo cronograma, cujo estão relacionados todos os recursos humanos, assim como as estimativas de tempo necessárias para a realização das atividades. Com o cruzamento destas informações será possível obter a estimativa de custos do projeto.

Assim que cada pacote do projeto for entregue, uma avaliação dos custos será realizada, aberta por tipo de recurso. Ela poderá ser consultada através de relatórios de gerenciamento.

7.2. COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS

A composição dos custos inclui:

- Colaboradores (recursos internos)
- Aquisição de *software*

7.3. ESTIMATIVA DE CUSTOS

Os custos do projeto serão os valores de trabalho dos recursos – colaboradores internos – além do custo de aquisição do software, cujo será detalhado no capítulo que aborda as aquisições do projeto.

Uma estimativa dos custos foi realizada pelo gerente do projeto através da técnica estimativa paramétrica.

*Valor estimado = número estimado de horas na tarefa * valor/hora do recurso utilizado*

Abaixo, os custos unitários de cada recurso:

Custos unitários		
Nome do recurso	Taxa padrão	Taxa h. extra
Analista Inteligência de Mercado	R\$ 30,00/hr	R\$ 50,00/hr
Consultor de Vendas SUL	R\$ 25,00/hr	R\$ 45,00/hr
Consultor de Vendas SUDESTE	R\$ 25,00/hr	R\$ 45,00/hr
Consultor de Vendas CENTRO OESTE	R\$ 25,00/hr	R\$ 45,00/hr
Consultor de Vendas NORDESTE	R\$ 25,00/hr	R\$ 45,00/hr
Consultor de Vendas NORTE	R\$ 25,00/hr	R\$ 45,00/hr
VP de MKT e Vendas	R\$ 150,00/hr	R\$ 240,00/hr
Supervisor de Planejamento de Vendas	R\$ 60,00/hr	R\$ 100,00/hr
Gerente de Projeto	R\$ 40,00/hr	R\$ 65,00/hr
Supervisor de Compras	R\$ 60,00/hr	R\$ 100,00/hr
Supervisor de TI	R\$ 60,00/hr	R\$ 100,00/hr
Analista de planejamento de vendas	R\$ 30,00/hr	R\$ 50,00/hr
Especialistas de Produto	R\$ 40,00/hr	R\$ 65,00/hr
Gerente de Vendas Sul	R\$ 90,00/hr	R\$ 144,00/hr
Gerente de Vendas Sudeste	R\$ 90,00/hr	R\$ 144,00/hr
Gerente de Vendas Centro Oeste	R\$ 90,00/hr	R\$ 144,00/hr
Gerente de Vendas Nordeste	R\$ 90,00/hr	R\$ 144,00/hr
Gerente de Vendas Norte	R\$ 90,00/hr	R\$ 144,00/hr
Gerente de Marketing	R\$ 90,00/hr	R\$ 144,00/hr

Tabela 8- Custos Unitários do Projeto

A tabela abaixo mostra os custos abertos por pacotes e atividades. As estimativas de custos foram realizadas em Reais (R\$) e são de responsabilidade do Gerente do Projeto. Todo o gerenciamento de custos do projeto será realizado no MS-Project.

Estimativa de custos	
Nome da tarefa	Custo
PROJETO DE EXPANSÃO DE PDVS STIHL NO BRASIL	R\$ 120.504,51
Aquisição Software "Geofusion"	R\$ 91.450,20
Orçar software Geofusion	R\$ 240,00
Negociar valores para compra do software Geofusion	R\$ 120,00
Comprar software Geofusion	R\$ 370,20
Valor estimado de compra com base no mercado	R\$ 90.000,00
Instalar software Geofusion	R\$ 240,00
Receber treinamento do software Geofusion	R\$ 480,00
Levantamento de dados por cidade	R\$ 6.817,07
Dados internos	R\$ 1.200,00
Exportar do SAP as vendas "selling in" STIHL por produto e modelo nos anos de 2013, 2014 e 2015	R\$ 480,00
Exportar do SAP as vendas "selling out" STIHL por produto e modelo nos anos de 2013, 2014 e 2015	R\$ 480,00
Exportar do CRM todos os pontos de venda STIHL e seus respectivos endereços	R\$ 240,00
Dados socioeconômicos	R\$ 480,00
Consultar dados do IBGE (PIB, PIB per capita, População, Coeficiente de Gini)	R\$ 240,00
Consultar dados do PNUD (IDHM)	R\$ 240,00
Dados de mercado	R\$ 2.250,00
Compilar dados político/legal e projeções	R\$ 750,00
Compilar dados climáticos e projeções	R\$ 600,00
Compilar índices econômicos e projeções (principais atividades econômicas, taxa de desemprego, confiança do consumidor)	R\$ 900,00
Dados da Concorrência	R\$ 2.887,07
Extrair dados de importação de produtos dos anos de 2013, 2014 e 2015 (fonte Urumol)	R\$ 300,00
Estruturar dados por produto e modelo nos anos de 2013, 2014 e 2015 (formar <i>marketshare</i>)	R\$ 1.500,00
Estimar as produções locais para os players instalados no Brasil	R\$ 600,00
Verificar quem são os players que representam 80% do mercado	R\$ 180,00
Consolidar lista de endereços dos players (apenas dos que formam 80% do mercado)	R\$ 307,07
Análise	R\$ 9.839,42
Execução da análise	R\$ 1.854,42
Formatar os dados trabalhados para inserção no software Geofusion	R\$ 1.320,00
Aprovação geral com os gerentes de vendas regionais e gerente de marketing	R\$ 534,42
Análise e identificação de potencial na Região Sul	R\$ 600,00

Identificar as cidades com os mais altos índices sócios econômicos	R\$ 30,00
Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling in"	R\$ 30,00
Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling out"	R\$ 90,00
Selecionar cidades com grande volume de "selling out" onde não há PDV STIHL, ordenado pelas mais distantes de um local com alto "selling in"	R\$ 90,00
Verificar se nas cidades selecionadas há PDV concorrente e qual seu endereço	R\$ 120,00
Encontrada a potencialidade da cidade, definir o melhor endereço no município conforme sugestão automática do software Geofusion	R\$ 240,00
Análise e identificação de potencial na Região Sudeste	R\$ 600,00
Identificar as cidades com os mais altos índices sócios econômicos	R\$ 30,00
Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling in"	R\$ 30,00
Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling out"	R\$ 90,00
Selecionar cidades com grande volume de "selling out" onde não há PDV STIHL, ordenado pelas mais distantes de um local com alto "selling in"	R\$ 90,00
Verificar se nas cidades selecionadas há PDV concorrente e qual seu endereço	R\$ 120,00
Encontrada a potencialidade da cidade, definir o melhor endereço no município conforme sugestão automática do software Geofusion	R\$ 240,00
Análise e identificação de potencial na Região Centro Oeste	R\$ 600,00
Identificar as cidades com os mais altos índices sócios econômicos	R\$ 30,00
Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling in"	R\$ 30,00
Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling out"	R\$ 90,00
Selecionar cidades com grande volume de "selling out" onde não há PDV STIHL, ordenado pelas mais distantes de um local com alto "selling in"	R\$ 90,00
Verificar se nas cidades selecionadas há PDV concorrente e qual seu endereço	R\$ 120,00
Encontrada a potencialidade da cidade, definir o melhor endereço no município conforme sugestão automática do software Geofusion	R\$ 240,00
Análise e identificação de potencial na Região Nordeste	R\$ 600,00
Identificar as cidades com os mais altos índices sócios econômicos	R\$ 30,00
Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling in"	R\$ 30,00
Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling out"	R\$ 90,00
Selecionar cidades com grande volume de "selling out" onde não há PDV STIHL, ordenado pelas mais distantes de um local com alto "selling in"	R\$ 90,00
Verificar se nas cidades selecionadas há PDV concorrente e qual seu endereço	R\$ 120,00
Encontrada a potencialidade da cidade, definir o melhor endereço no município conforme sugestão automática do software Geofusion	R\$ 240,00

Análise e identificação de potencial na Região Norte	R\$ 600,00
Identificar as cidades com os mais altos índices socioeconômicos	R\$ 30,00
Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling in"	R\$ 30,00
Identificar os locais onde ocorre maior volume de "selling out"	R\$ 90,00
Selecionar cidades com grande volume de "selling out" onde não há PDV STIHL, ordenado pelas mais distantes de um local com alto "selling in"	R\$ 90,00
Verificar se nas cidades selecionadas há PDV concorrente e qual seu endereço	R\$ 120,00
Encontrada a potencialidade da cidade, definir o melhor endereço no município conforme sugestão automática do software Geofusion	R\$ 240,00
Verificação se nas cidades selecionadas existem CPFs e/ou CNPJs compradores de produtos STIHL com interesse em ganhar concessão	R\$ 985,00
Verificação de estabelecimentos no software Geofusion	R\$ 240,00
Extrair lista de estabelecimentos para análise dos consultores	R\$ 120,00
Análise dos interessados pelo Consultor regional	R\$ 625,00
Análise Consultor Região Sul	R\$ 125,00
Análise Consultor Região Sudeste	R\$ 125,00
Análise Consultor Região Centro Oeste	R\$ 125,00
Análise Consultor Região Nordeste	R\$ 125,00
Análise Consultor Região Norte	R\$ 125,00
Identificação dos perfis de mercado	R\$ 1.800,00
Analisar perfil e dados da cidade para entender e definir seus nichos de mercado	R\$ 1.800,00
Mix de Produtos	R\$ 400,00
Definir o <i>mix</i> de produtos a ser oferecido em cada PDV	R\$ 400,00
Projeção de vendas anuais	R\$ 1.800,00
Estimar conforme perfil, dados da cidade, e histórico dos últimos 3 anos, o plano de vendas para o próximo ano, aberto por <i>mix</i>	R\$ 1.800,00
Relatórios	R\$ 8.877,81
Consolidar todas as informações da análise e montar um relatório das cidades indicadas como potencial, definindo o seu perfil e estratégias de vendas.	R\$ 3.920,00
Reunião final com VP de Vendas e Marketing para apresentação dos resultados e obtenção do retorno da cidade escolhida para cada Região	R\$ 4.253,81
Relatório de encerramento do projeto	R\$ 704,00
Relatório de avaliação de desempenho da equipe durante o projeto	R\$ 352,00
Relatório de lições aprendidas	R\$ 352,00
Gerenciamento do Projeto	R\$ 3.520,00
Plano de Projeto	R\$ 3.520,00
Integração	R\$ 352,00

Partes Interessadas	R\$ 352,00
Gestão de Escopo	R\$ 352,00
Gestão de Tempo	R\$ 352,00
Gestão de Custos	R\$ 352,00
Gestão de Recursos	R\$ 352,00
Gestão de Comunicação	R\$ 352,00
Gestão de Riscos	R\$ 352,00
Gestão de Qualidade	R\$ 352,00
Gestão de Aquisições	R\$ 352,00

Tabela 9 – Estimativa de Custos

7.4. ORÇAMENTO

O orçamento foi projetado de acordo com cada fase da EAP, contabilizando os custos de cada recurso e aquisições para assim formar os preços de todas as tarefas do projeto, conforme a figura abaixo:

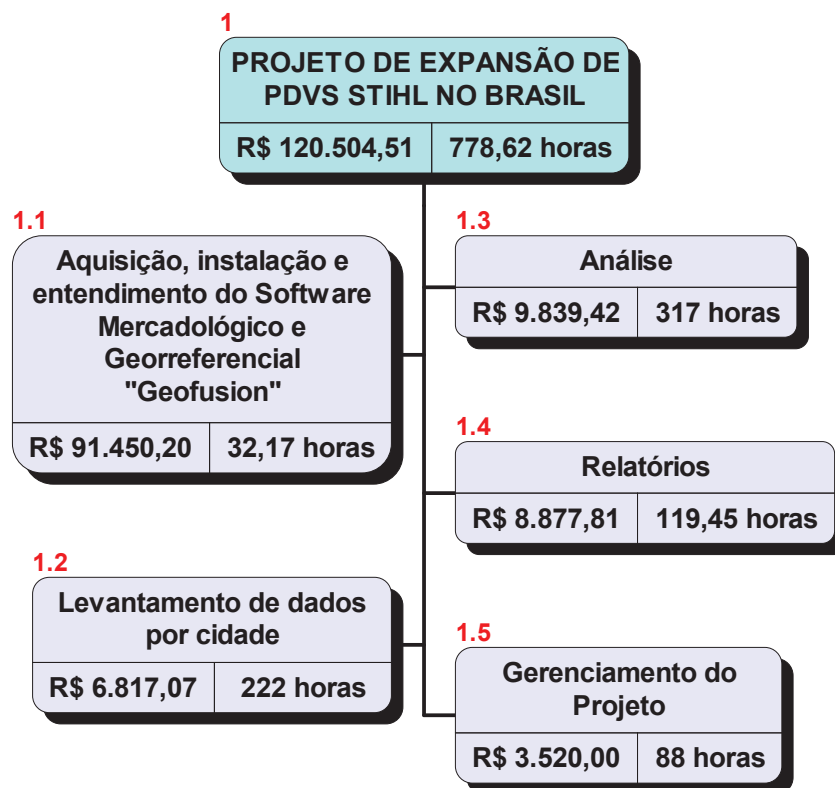


Figura 5 - Árvore de orçamento

O orçamento do projeto será atualizado e totalizado cumulativamente a cada mês, formando a linha de base de custos que será utilizada para avaliar a performance de custos ao longo do projeto.

Somente o gerente de projetos fará a atualização da linha de base de custos.

7.5. CUSTOS ACUMULADO - “CURVA S”

A figura abaixo representa o gráfico dos custos acumulados, que é conhecido como gráfico da “Curva S”, obtido através das variáveis (valor presente e tempo) que compõe o fluxo de caixa do projeto, conforme tabela 30 (pág. 98).

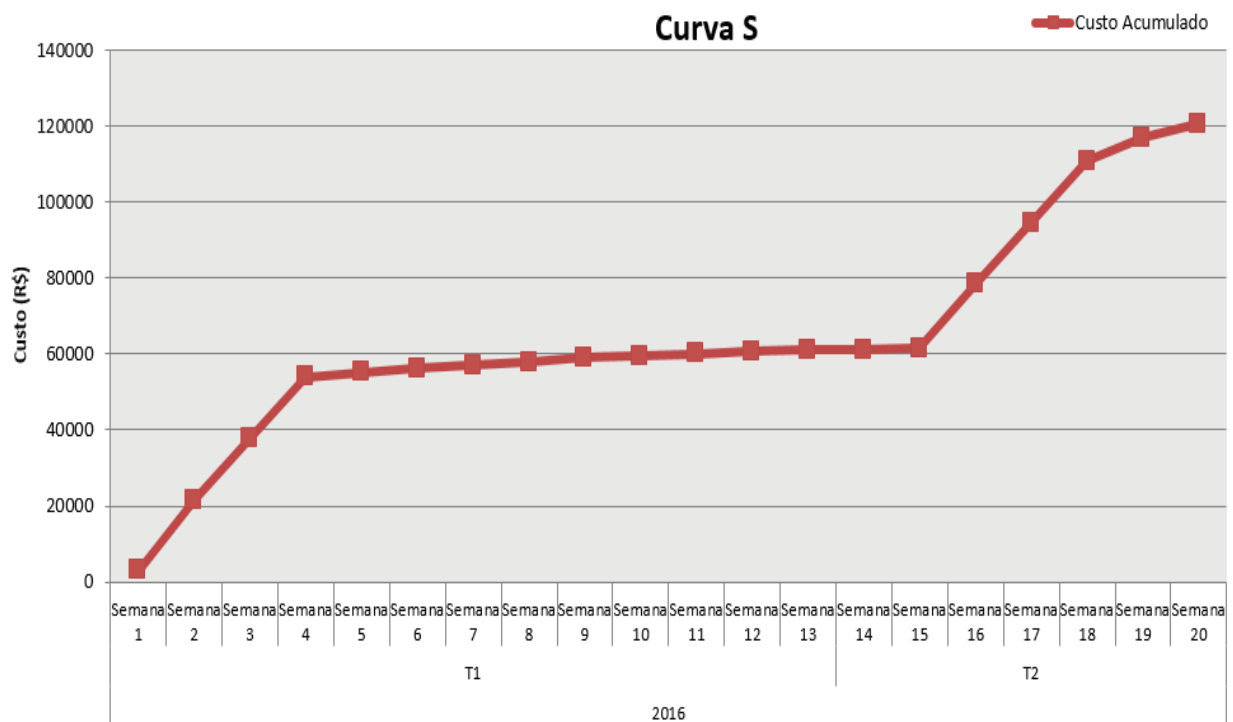


Figura 6 - Gráfico da curva "S"

7.6. CUSTOS POR ENTREGA

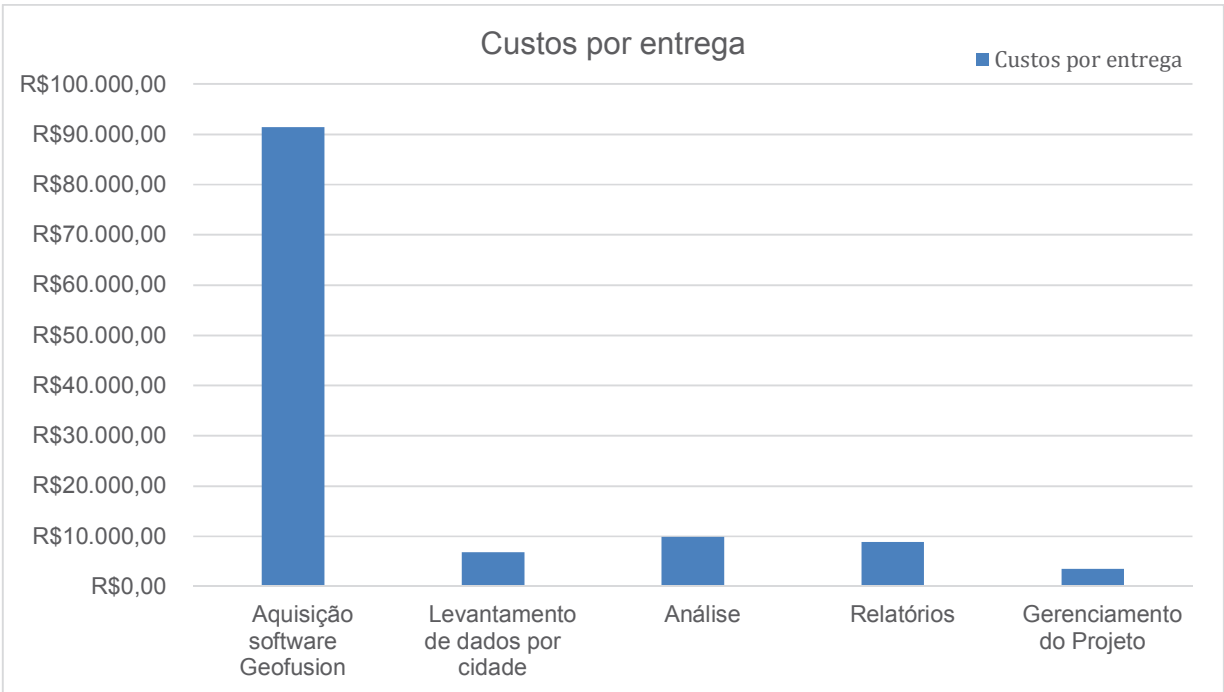


Figura 7 – Custos por Entrega

7.7. CONTROLE DE CUSTOS DO PROJETO

Como forma de evitar indesejadas surpresas em relação ao custo final do projeto, foi aprovada pelo patrocinador uma reserva de custo no valor de R\$ 24.100,00, cujo representa 20% do total do valor estimado na linha de base. Este valor será destinado às reservas de contingência e reservas gerenciais.

Reservas Gerenciais: Está prevista uma reserva gerencial de R\$ 7.230,00 (representa aproximadamente 6% do custo total estimado do projeto), destinada a outros eventos não contemplados como riscos do projeto.

Reservas de Contingência: Uma reserva de R\$ 16.870,00 (14% do total do projeto) está prevista para questões contingenciais do projeto.

As reservas foram definidas conforme as possíveis solicitações de mudanças provenientes de outros planos e possíveis riscos do projeto. Apenas o gerente do projeto e o patrocinador têm autonomia para liberar as reservas.

Os custos extras do projeto serão atualizados no MS-Project de acordo com a quantidade de horas reais trabalhadas pelos recursos humanos. O controle dos custos do projeto será realizado por atividade. Estes serão comparados aos custos da linha de base.

O controle dos custos será acompanhado por pacote conforme a EAP, comparando-se os custos reais com os custos da linha de base através de um relatório de gerenciamento.

Eventuais solicitações de verbas deverão ser solicitadas por escrito ao gerente do projeto e, posteriormente, encaminhadas ao setor financeiro a fim de efetuar a liberação do pagamento.

Avaliação do Fluxo de Caixa				
	Tarefa 1	Tarefa 2	Tarefa 3	Tarefa n
Previsto				
Realizado				
Diferença				

Tabela 10 – Avaliação do Fluxo de Caixa

Avaliação de Desempenho de Custos				
	Tarefa 1	Tarefa 2	Tarefa 3	Tarefa n
Valor Planejado				
Valor Agregado				
Custo Real				
Variação de Custos				
% Variação de Custos				
Índice de Desempenho de Custos				
Motivo Variação				
Ações Corretivas Implementadas				
Ações Preventivas Implementadas				

Tabela 11 – Avaliação de Desempenho de Custos

As estimativas de custo ao término do projeto (ENT) serão concluídas com base no índice de desempenho de custos (IDC) do projeto no momento do cálculo.

$$ENT = ONT / IDC$$

onde *ONT* (Orçamento no término) = *VA* (Valor Agregado) / *CR* (Custo Realizado)

8. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Planejar a qualidade, realizar a garantia da qualidade e realizar o controle de qualidade são as atividades do gerenciamento de qualidade propostas neste capítulo.

8.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO

A marca STIHL atualmente é a líder de mercado no Brasil em ferramentas motorizadas portáteis. Para manter esta posição e continuar com o seu ritmo de crescimento nos próximos anos, a companhia tem como uma de suas estratégias a ampliação de sua rede de concessionários sempre preservando a sua rentabilidade, qualidade e comprometida com a sustentabilidade. Desta forma, seus volumes de vendas terão maior potencial de serem atingidos e a STIHL Brasil poderá se tornar o segundo mercado no mundo com maior faturamento dentro do grupo, cujo é o objetivo maior da unidade.

A comercialização da STIHL é feita por meio de pontos de venda em todo o país, que oferecem os produtos com todas as informações sobre uso, segurança, manutenção, operação e garantia, com base no procedimento de entrega técnica. A STIHL investe na parceria com a sua rede, realizando treinamentos regulares nos seus 5 Centros de Qualificação próprios distribuídos estrategicamente no Brasil.

Na STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda., o empenho rumo ao estabelecimento de uma gestão responsável para a sustentabilidade é uma postura permanente e significa uma visão ampla sobre a continuidade do meio ambiente, das relações com colaboradores, fornecedores, consumidores e clientes. A fábrica da STIHL conta com a dupla certificação ISO 14001 e OHSAS 18001, além da ISO 9001.

Durante o projeto a empresa quer manter esse padrão, procurando uma possibilidade alavancar vendas assim que o projeto for entregue e os novos pontos de venda estiverem em funcionamento.

8.2. FATORES AMBIENTAIS (NORMAS APLICÁVEIS)

Um dos fatores ambientais mais relevantes na condução do projeto é a metodologia adotada para chegar aos resultados corretos de análise e consequentemente propor soluções que reflitam o sucesso do mesmo. A partir de práticas de benchmarking com outras empresas que, assim como a STIHL, também trabalham com o sistema de concessão de lojas, foi possível chegar ao consenso de quais ferramentas e dados seriam importantes para a análise proposta. Podemos citar O Boticário como uma das empresas que mais embasou a nossa decisão e modelo de trabalho a ser seguido no projeto.

Do mesmo modo foi consultado o que a literatura sugeria como ideal para o projeto que seria criado.

Feita esta primeira etapa, ficou definido que alguns fatores iriam assegurar melhores resultados de projeto. Foi unânime que dados demográficos, sociais, econômicos, geográficos, e de mercado das cidades que seriam analisadas e indicadas a ter um novo PDV eram fundamentais para poder alcançar o objetivo do projeto. Entre estes dados estão, por exemplo, dados do IBGE e PNUD, que mostram informações de PIB per capita e IDH-M de cada município, respectivamente.

As cidades nomeadas como potenciais deverão atender requisitos mínimos para cada um dos fatores acima citados. Quanto melhor o nível de atualização destes dados, melhor será a assertividade do projeto.

Também foi concluído como indispensável o uso de um software de geo-referenciamento que auxiliasse no cruzamento de todos estes dados e pudesse sugerir uma localização ideal para o novo ponto de venda.

Outra das normas internas da empresa obriga que todos os seus fornecedores assinem um termo de confidencialidade do uso de dados da STIHL que serão trabalhados pelos recursos do fornecedor, sejam eles humanos ou de natureza tecnológica.

8.3. MÉTRICAS DE QUALIDADE

8.9.1 Desempenho do projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Desempenho Escopo	Garantir que o escopo planejado será seguido.	Aceite formal do padronizador	Controle e acompanhamento das atividades.	Semanalmente	Gerente do Projeto e Analista de inteligência de mercado
Desempenho Custo	-	Cumprimento do planejamento de custos, com variação máxima de 15%.	Plano de custos x custos realizados, gráfico curva S (planejado e realizado)	Semanalmente (ou depois da entrega de um pacote de tarefas)	Gerente do Projeto
Cronograma	Garantir que o prazo do projeto seja cumprido.	. A meta é atingir o cronograma planejado do projeto. Atrasos no cronograma, que influenciarão o caminho crítico, exigirão medidas corretivas.	Serão analisadas todas as atividades correntes do projeto. A conclusão de cada atividade deve ser anotada pelo responsável pela mesma. Para fins de medição, conclusões parciais só serão consideradas quando a atividade estiver no mínimo 70% concluída.	Semanalmente (ou depois da entrega de uma tarefa)	Gerente do Projeto
Participação dos Colaboradores	Assiduidade aos encontros, realização das	Participação de todos os convidados, com variação máxima de	Listas de verificação de participação conforme ata de reunião.	Ao final de cada encontro e da subfase	Gerente de Projeto

	atividades propostas, participação no treinamento e testes integrados.	20% do previsto.		de testes integrados e treinamento	
--	--	------------------	--	------------------------------------	--

Tabela 12 – Desempenho do projeto

8.9.2 Desempenho do produto

Item	Descrição	Crítérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Os dados utilizados são os ideais para este tipo de análise?	Verificar quais os dados essenciais e indispensáveis que possibilitem a análise adequada do melhor município para ser instalada uma nova loja STIHL.	Ter pelo menos 3 referências de mercado que já utilizaram tais dados como base para projetos similares.	Realização de <i>benchmarking</i> e visitas a empresas com modelo de negócio similares; Literatura; Estudos de Caso.	Durante a definição do escopo.	Gerente de projetos; Analista de inteligência de mercado.
A metodologia adotada está correta?	Verificar quais métodos são os mais utilizados	Ter pelo menos 3 referências de mercado que já utilizaram tais	Realização de <i>benchmarking</i> e visitas a empresas com modelo de negócio similares;	Durante a definição do escopo.	Gerente de projetos; Analista de

	pelo mercado neste tipo de projeto.	dados como base para projetos similares.	Literatura; Estudos de Caso.		inteligência de mercado.
A cidade já possui PDV STIHL?	Identificar se a cidade já possui alguma concessionária STIHL. Resposta binária. Sim ou não.	Precisa ter uma resposta, independente de qual for.	Consulta no CMR da STIHL, para verificar os PDVs ativos.	Única. Durante o Projeto.	Consultor de vendas de cada uma das 5 regionais.
Índice de IDH-M do município	Identificar o IDH-M da cidade em análise.	Deverá ser acima de 0,70.	Validar, junto ao último relatório do PNUD disponível, se a cidade se enquadra.	Única. Durante o Projeto.	Analista de inteligência de mercado
PIB per capita do município	Identificar o PIB per capita da cidade em análise.	Deverá ser acima de R\$ 5.000,00.	Validar, junto ao último relatório do IBGE disponível, se a cidade se enquadra.	Única. Durante o Projeto.	Analista de inteligência de mercado
População Cidade	Identificar o a população da cidade em análise.	Deverá ser acima de 50.000 hab.	Validar, junto ao último relatório do IBGE disponível, se a cidade se enquadra.	Única. Durante o Projeto.	Analista de inteligência de mercado
PDVs da concorrência	No caso de existir PDVs concorrentes na cidade em questão, verificar o número de lojas	Deverá estar listado o número de PDVs e endereço de cada um dos 5 principais players conforme o último relatório de <i>marketshare</i> , mesmo	Conferir os locais e quantidades de PDVs nos sites da concorrência.	Única. Durante o Projeto.	Analista de inteligência de mercado

	de cada um dos 5 principais players e sua respectiva localização.	que o número seja zero.			
Verificar o volume de máquinas vendidas nos últimos 12 meses para clientes finais residentes na cidade	Independentemente do PDV e cidade onde o cliente comprou a máquina, este relatório deverá mostrar o total de máquinas vendidas conforme o endereço de residência cadastrado pelo próprio cliente.	O volume de máquinas na cidade no período citado deverá representar pelo menos 20% do volume total do PDV mais próximo.	Validar no software Geofusion se a cidade analisada possui pelo menos 20% do total de vendas do PDV da cidade mais próxima a ela.	Única. Durante o Projeto.	Analista de inteligência de mercado

Tabela 13 – Desempenho do produto

8.4 CONTROLE DE QUALIDADE

O controle de qualidade será realizado depois de cada entrega e será efetuado pelos responsáveis.

As diversas atividades no caminho crítico do projeto necessitam que o cronograma seja controlado semanalmente e também logo após a entrega de uma tarefa, para evitar atrasos. Os custos do projeto, que são basicamente custos internos da empresa, serão controlados a cada dez dias.

8.5 GARANTIA DE QUALIDADE

A auditoria será realizada internamente na empresa, principalmente pelos consultores e gerentes de vendas de cada regional, quando estes não participarem da execução das etapas do projeto que estão sendo auditadas. Nas atividades que os consultores farão a execução, os seus respectivos gerentes irão auditá-los.

Ao serem identificados não conformidades de projeto, utilizar-se-á a ferramenta de diagrama de Ishikawa para rastrear a causa raiz do problema.

Os efeitos de longo prazo das entregas serão controlados pelos líderes das áreas envolvidas. Uma reunião executiva será realizada após a nomeação de cada cidade com potencial de ter um novo PDV.

9. Gerenciamento de Comunicação

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui a coleta, geração, armazenamento, recuperação, disseminação e descarte da informação. De acordo com o PMBOK, esta é a etapa que trata das ligações críticas entre pessoas e informações que são necessárias para comunicações bem-sucedidas.

O plano de gerenciamento das comunicações mostra quais as ferramentas de comunicação usadas durante o projeto, bem como reforça os requisitos mais importantes relacionados à informação, deixando claro o local onde documentos estarão disponíveis.

É necessário identificar as necessidades de informação que cada um dos *stakeholders* do projeto precisa receber, a fim de evitar ruídos de informação, além de possíveis desentendimentos e retrabalhos.

A partir do plano de gerenciamento das comunicações será definida a forma de distribuição e o formato de entrega das informações, assim como sua frequência de atualização.

9.1 FERRAMENTAS E PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

O gerenciamento das comunicações do projeto será realizado através dos processos de comunicação formal, sendo incluídos nessa categoria:

- E-mails;
- Relatório de status;
- Reuniões com atas.

As reuniões formais ocorrerão semanalmente e serão realizadas nas sextas-feiras pela manhã, a fim de rever o andamento da semana e rever o planejamento e ações da que se sucede. Nesta reunião será apresentado um relatório com o status do projeto em relação aos prazos e custos atuais e estimados. Qualquer mudança de escopo ou de recursos, caso ocorra, também estará contemplado neste documento. Toda a informação que o gerente de projetos considerar relevante e

pertinente também será mencionada e constará no relatório. Uma ata será documentada sobre os principais tópicos levantados.

O relatório de status, além de ser apresentado formalmente nas reuniões semanais, será atualizado diariamente e estará disponível no diretório “Projeto de expansão de PDVs STIHL” com acesso limitado apenas aos envolvidos. Um e-mail será disparado diariamente, mencionando que uma nova atualização foi realizada.

As solicitações de mudanças no processo de comunicação devem ser realizadas por escrito ou através de e-mail e aprovadas pelo gerente do projeto.

8.9.3 E-mails

O e-mail é a ferramenta formal mais utilizada pela empresa e será a forma para realizar a comunicação diária e fazer qualquer tipo de consulta, feedback ou informar sobre os mais variados tipos de evento.

8.9.4 Atas de reuniões

As reuniões serão realizadas para tratar de assuntos específicos ou que sejam passíveis de discussões mais profundas. A ata deverá conter os seguintes dados:

- Lista de presença
- Pauta
- Decisões tomadas
- Pendências não solucionadas
- Aprovações

8.9.5 Relatórios de status

Os relatórios servem para que os membros da equipe possam compreender melhor o andamento do projeto, além de proporcionar subsídios para a tomada de decisões.

Entre algumas das informações disponíveis no relatório, estão:

- WBS ou EAP (Estrutura Analítica do Projeto)
- Gráfico de Gantt
- Diagrama de Rede
- Fluxo de Caixa do Projeto
- Diagrama de Marcos
- Relatórios de acompanhamento dos Custos
- Relatórios de acompanhamento dos Prazos
- Relatórios de acompanhamento dos Recursos utilizados
- Relatórios de acompanhamento da Linha de Base

9.2 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

A tabela abaixo mostra a estratégia de comunicação para cada tipo de informação:

Requisitos de Informação	Urgência	Frequência	Estratégia, abordagem ou método	Parte Interessada
Informações sobre todo desenvolvimento em relação ao projeto e finalização de marcos	Alta	Semanalmente ou assim que concluída	Emails ou reuniões	Patrocinador
Informações das análises regionais	Alta	Diariamente	Emails ou reuniões	Gerentes de vendas regionais

Tarefas entregues pelo analista de inteligência de mercado	Média	Semanalmente	Emails	Gerente de Marketing
Tarefas entregues pelo analista de planejamento de vendas	Média	Semanalmente	Emails	Supervisor de planejamento de vendas
Tarefas entregues pelo especialista de produtos	Média	Semanalmente	Emails	Supervisor de planejamento de vendas

Tabela 14 – Estratégia de Comunicação

9.3 AÇÕES E EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

Ação ou Evento	Stakeholders	Método ou Ferramenta	Informações	Responsável	Frequência
Conclusão da compra do software Geofusion	Gerente de Marketing e analista de int. De mercado	Emails	Status da compra	Supervisor de Compras	Assim que concluído
Homologação do software Geofusion	Gerente de Marketing e analista de int. De mercado	Emails	Status da homologação	Supervisor de TI	Assim que concluído
Alteração na estrutura de recursos	Todos	Emails	Informar quem foi alterado e quem substituirá	GP	Conforme ocorrências
Alteração de prazos de entrega	Gerente de marketing e patrocinador	Emails ou reuniões	Informar qual item sofrerá atraso e quando será sua conclusão	GP	Conforme ocorrências
Alteração de escopo	Gerente de marketing e patrocinador	Emails ou reuniões	Informar qual foi a alteração e onde e como impactará o projeto	GP	Conforme ocorrências
Dados municipais consolidados pelo analista de Int. de mercado	Gerente de marketing	Reuniões	Informar o status	Analista de int. De mercado	Semanalmente

Definição das 5 cidades aprovadas para cada regional	Patrocinador	Reuniões	Informar o status	GP	Evento único
Definição do mix de produtos para cada novo PDV	Supervisor de planejamento de vendas	Reuniões	Informar quais os produtos indicados para cada PDV	Especialista de produto	Evento único
Definição do volume de vendas para os novos PDVs	Supervisor de planejamento de vendas	Reuniões	Informar o volume de vendas de cada PDV	Analista de planejamento de vendas	Evento único
Reuniões semanais	Todos	Reunião	Informar o status do projeto	GP	Evento único
Encerramento do projeto	Todos	Reunião	Conclusão e avaliação do projeto	GP	Evento único

Tabela 15 – Ações e eventos de Comunicação

9.4 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

Tabela 16 – Histórico de alterações na política de comunicação

10. Gerenciamento de Riscos

O objetivo deste plano é apresentar a metodologia de gerenciamento dos riscos que se referem ao projeto da expansão dos pontos de venda STIHL no Brasil.

10.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento de risco consiste em adotar as melhores práticas e metodologias para a condução de um projeto que permita a gestão dos limites de risco aceitáveis.

Risco é a possibilidade de ocorrência de uma variável não planejada. Os riscos do projeto podem acontecer em casos isolados ou em um conjunto de eventos. Desta forma são entendidos como ameaças ou oportunidades, trazendo impactos negativos ou positivos, respectivamente, caso se concretizem. Por isso, são de fundamental importância ao conhecimento de todos os *stakeholders*.

Todos os riscos não previstos neste plano devem ser tratados e incorporados aos custos do projeto.

Neste projeto serão identificados e trabalhados apenas os riscos internos. Os riscos externos, que não puderam ser previstos, terão aceitação sem previsão de resposta.

A metodologia que será adotada consiste na:

- A identificação dos possíveis riscos do projeto foi definida através de reunião, onde cada envolvido expôs os riscos identificados em suas atividades, a partir da ferramenta BRAINSTORMING.
- Definição da monitoração e controle dos riscos;
- Avaliação e Matriz de probabilidade e impacto;
- Categorização e avaliação da urgência de riscos;

10.2. RESPONSABILIDADES

O responsável pelo gerenciamento dos riscos será do gerente de projetos, mas contará com suporte da equipe na criação do plano de resposta aos riscos e no monitoramento e controle dos mesmos. A equipe do projeto será consultada durante a as fases do planejamento, da identificação e também na fase da análise dos riscos.

Matriz de Funções e Responsabilidades				
Parte Interessada	Patrocinador	Gerente do Projeto	Equipe	Demais <i>Stakeholders</i>
Planejamento do Gerenciamento de Riscos	A	R	C	I
Identificação de Riscos	A	R	C	I
Análise qualitativa dos Riscos	A	R	C	I
Análise quantitativa dos Riscos	A	R	C	I
Plano de Resposta aos Riscos	A	R	R	I
Monitoramento e Controle dos Riscos	A	R	R	I

Tabela 17 – Matriz de Funções e Responsabilidades

R: Responsável
A: Aprovador
C: Consultado
I: Informado

10.3. ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS



Figura 8 – Estrutura Analítica dos Riscos

10.4. ESCALA DE RISCOS

Abaixo, a tabela mostra os riscos por probabilidade dos impactos e suas respectivas pontuações, para fins de avaliação:

Pontuação (“ <i>risk score</i> ”) para riscos específicos					
Probabilidade	Pontuação do risco = P x I				
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
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
	Impacto sobre um objetivo (custo, tempo, escopo ou qualidade)				

Tabela 18 – Escala de riscos

Balizamentos para a qualificação dos riscos e limites de tolerância	
Zona verde: Baixa: pontuação de 0,01 a 0,14	
(zona de aceitação e/ou Planos de contingência)	
Zona amarela: Média: pontuação de 0,15 a 0,35	
(zona de mitigação)	
Zona vermelha: Alta: pontuação de 0,36 a 0,81	
(zona de evitar ou transferir)	

Figura 9 – Balizamentos para a qualificação dos riscos

Objetivos do Projeto	Escala de Impactos de um Risco em Objetivos do Projeto				
	Muito baixo <=0,1	Baixo (0,1;0,3]	Moderado (0,3;0,5]	Alto (0,5;0,7]	Muito Alto >=0,7
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo entre 10% e 25%	Aumento de custo entre 25% e 35%	Aumento de custo > 35%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 10%	Aumento de tempo entre 10% e 25%	Aumento de tempo entre 25% e 35%	Aumento de tempo > 35%
Escopo	Aumento de escopo não significativo	Alteração do escopo afeta em até 5% do tempo ou custo	Alteração do escopo afeta em até 10% do tempo ou custo	Alteração do escopo afeta em até 15% do tempo ou custo	Alteração do escopo afeta mais de 15% do tempo ou custo
Qualidade	Redução quase imperceptível da qualidade	Afeta itens menos críticos e não necessita aprovação do patrocinador	Afeta itens críticos e necessita aprovação do patrocinador	Afeta a qualidade, inaceitável pelo patrocinador	Inutiliza o projeto

Tabela 19 – Escala de Impactos

Escala de Probabilidade		
Classificação	Probabilidade	Descrição da Probabilidade
Muito Baixa	0,1	Chance remota deste evento ocorrer
Baixa	0,3	Ocorrência deste evento pouco provável
Moderada	0,5	Ocorrência provável
Alta	0,7	Ocorrência bem provável
Muito Alta	0,9	Chance remota deste evento não ocorrer

Tabela 20 – Escala de Probabilidade dos Riscos

10.5. PROCESSO DE CONTROLE DE MUDANÇA DE RISCOS

Durante as reuniões semanais será abordado o tema de riscos, cujo será de responsabilidade do gerente de projetos, que fará o controle apresentará o status a cada encontro. A equipe de projeto também deverá sinalizar a percepção de novos riscos quando identificados.

10.6. IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Os riscos do projeto foram identificados a partir de reunião com a equipe do projeto, utilizando-se a técnica de brainstorming, uma vez que os recursos do projeto têm amplo conhecimento das suas áreas de atuação.

A identificação foi descrita de acordo com a classificação de riscos da estrutura analítica de riscos.

Categoria	Risco	Impacto no Projeto
Técnico	Complexidade das atividades para o analista de inteligência de mercado, levando ao atraso da entrega das tarefas.	Tempo Custo Qualidade
Técnico	Baixa qualidade de análise dos consultores sobre interessados em abrir PDV nos municípios selecionados	Tempo Custo Qualidade
Técnico	Desempenho baixo do especialista de produtos na escolha correta do mix de produtos a ser oferecido	Tempo Custo Qualidade
Técnico	Desempenho baixo do analista de planejamento de vendas sobre a projeção de vendas por novo PDV	Custo Qualidade
Técnico	Qualidade baixa nas especificações dos processos levando a retrabalhos	Tempo Custo Qualidade
Externo	Forte ação da concorrência nos municípios com potencial de abertura de PDVs	Custo Qualidade Escopo Tempo
Externo	Eventos climáticos fora do comum	Custo Qualidade Escopo Tempo

Externo	Cenário econômico do país	Custo Qualidade Escopo Tempo
Organizacional	Indisponibilidade dos recursos	Tempo Custo
Organizacional	Falta de dedicação da equipe	Qualidade Custo Tempo
Organizacional	Indisponibilidade da infraestrutura necessária na fase da implantação do software de análise	Tempo Custo
Gerenciamento do Projeto	Pacotes estimados erradamente	Tempo Custo
Gerenciamento do Projeto	Problemas de planejamento e sequenciamento das atividades	Tempo Custo
Gerenciamento do Projeto	Problemas de comunicação e ausência nas reuniões	Qualidade Escopo

Tabela 21 – Identificação dos Riscos

10.7. ANÁLISE QUALITATIVA DE RISCOS

Análise de Riscos											
Identificação do projeto : Expansão de PDVs STIHL											
Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco									
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Media	Baixa
1	Complexidade das atividades para o analista de inteligência de mercado, levando ao atraso da entrega das tarefas	0,4	0,7	0,2	0,1	0,7	0,5	0,35			
2	Baixa qualidade de análise dos consultores sobre interessados em abrir PDV nos municípios selecionados	0,4	0,4	0,1	0,7	0,7	0,6	0,42			
3	Desempenho baixo do especialista de produtos na escolha correta do mix de produtos a ser oferecido	0,3	0,2	0,1	0,6	0,6	0,2	0,12			
4	Desempenho baixo do analista de planejamento de vendas sobre a projeção de vendas por novo PDV	0,4	0,1	0,1	0,2	0,4	0,3	0,12			
5	Qualidade baixa nas especificações dos processos levando a retrabalhos	0,6	0,6	0,5	0,7	0,7	0,5	0,35			
6	Forte ação da concorrência nos municípios com potencial de abertura de PDVs	0,2	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,25			
7	Eventos climáticos fora do comum	0,2	0,7	0,7	0,6	0,7	0,5	0,35			
8	Cenário econômico do país	0,5	0,2	0,4	0,5	0,5	0,7	0,35			
9	Indisponibilidade dos recursos	0,3	0,8	0,1	0,1	0,8	0,7	0,56			
10	Falta de dedicação da equipe	0,3	0,6	0,1	0,8	0,8	0,5	0,4			
11	Indisponibilidade da infraestrutura necessária na fase da implementação do software de análise	0,2	0,7	0,1	0,7	0,7	0,5	0,35			
12	Pacotes estimados erroneamente	0,3	0,8	0,5	0,7	0,8	0,5	0,4			
13	Problemas de planejamento e sequenciamento das atividades	0,4	0,8	0,3	0,7	0,8	0,5	0,4			
14	Problemas de comunicação e ausência nas reuniões	0,1	0,7	0,3	0,5	0,7	0,4	0,28			
Soma								4,7			
Risco Geral								33,57%			

Tabela 22 – Análise qualitativa dos Riscos

10.8. ANÁLISE QUANTITATIVA DE RISCOS

A partir da análise qualitativa dos riscos, verificou-se o impacto financeiro sobre o custo geral do projeto, que foi realizado com base no conhecimento empírico do gerente do projeto.

Análise Quantitativa dos Riscos								
Risco	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto (\$)			P X Impacto (\$) VME		
			Otimista	Realista	Pessimista	Otimista	Realista	Pessimista
1	Complexidade das atividades para o analista de inteligência de mercado, levando ao atraso da entrega das tarefas	0,5	R\$ 2.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.000,00
2	Baixa qualidade de análise dos consultores sobre interessados em abrir PDV nos municípios selecionados	0,6	R\$ 2.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.700,00
3	Desempenho baixo do especialista de produtos na escolha correta do mix de produtos a ser oferecido	0,2	R\$ 500,00	R\$ 700,00	R\$ 900,00	R\$ 100,00	R\$ 140,00	R\$ 180,00
4	Desempenho baixo do analista de planejamento de vendas sobre a projeção de vendas por novo PDV	0,3	R\$ 1.000,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.500,00	R\$ 300,00	R\$ 390,00	R\$ 450,00
5	Qualidade baixa nas especificações dos processos levando a retrabalhos	0,5	R\$ 3.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.500,00
6	Forte ação da concorrência nos municípios com potencial de abertura de PDVs	0,5	R\$ 500,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 250,00	R\$ 500,00	R\$ 750,00
7	Eventos climáticos fora do comum	0,5	R\$ 200,00	R\$ 500,00	R\$ 700,00	R\$ 100,00	R\$ 250,00	R\$ 350,00
8	Cenário econômico do país	0,7	R\$ 300,00	R\$ 600,00	R\$ 900,00	R\$ 210,00	R\$ 420,00	R\$ 630,00
9	Indisponibilidade dos recursos	0,7	R\$ 200,00	R\$ 300,00	R\$ 400,00	R\$ 140,00	R\$ 210,00	R\$ 280,00
10	Falta de dedicação da equipe	0,5	R\$ 500,00	R\$ 600,00	R\$ 700,00	R\$ 250,00	R\$ 300,00	R\$ 350,00
11	Indisponibilidade da infraestrutura necessária na fase da implementação do software de análise	0,5	R\$ 1.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.000,00	R\$ 500,00	R\$ 750,00	R\$ 1.000,00
12	Pacotes estimados erroneamente	0,5	R\$ 700,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.500,00	R\$ 350,00	R\$ 600,00	R\$ 750,00
13	Problemas de planejamento e sequenciamento das atividades	0,5	R\$ 500,00	R\$ 700,00	R\$ 1.000,00	R\$ 250,00	R\$ 350,00	R\$ 500,00
14	Problemas de comunicação e ausência nas reuniões	0,4	R\$ 300,00	R\$ 400,00	R\$ 500,00	R\$ 120,00	R\$ 160,00	R\$ 200,00
			R\$ 6.570,00	R\$ 9.670,00	R\$ 12.640,00			

Tabela 23 – Análise quantitativa dos Riscos

10.9. PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS

Para os riscos identificados e qualificados, optou-se por estratégias diferenciadas para cada necessidade, conforme plano de respostas aos riscos representados na tabela abaixo:

Descrição do risco	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
Complexidade das atividades para o analista de inteligência de mercado, levando ao atraso da entrega das tarefas	Média	Mitigar	Realizar revisão das tarefas em relação à dificuldade	Gerente de marketing
Baixa qualidade de análise dos consultores sobre interessados em abrir PDV nos municípios selecionados	Alta	Mitigar	Avaliação de desempenho e monitoramento constante, seguido de auxílio, caso necessário	Gerente de vendas
Desempenho baixo do especialista de produtos na escolha correta do mix de produtos a ser oferecido	Baixa	Prevenir	Revisão do <i>mix</i> de acordo com mercado	Supervisor de planejamento de vendas
Desempenho baixo do analista de planejamento de vendas sobre a projeção de vendas por novo PDV	Baixa	Prevenir	Supervisão e controle	Supervisor de planejamento de vendas
Qualidade baixa nas especificações dos processos levando a retrabalhos	Média	Prevenir	Revisão do andamento dos processos	Gerente de Projeto
Forte ação da concorrência nos municípios com potencial de abertura de PDVs	Média	Mitigar	Criar ações que amenizem a presença da concorrência	Gerente de Marketing

Eventos climáticos fora do comum	Média	Prevenir	Verificar outros locais para abertura de PDV	Gerente de Vendas
Cenário econômico do país	Média	Mitigar	Criar condições que possibilitem a continuidade da estratégia	Gerente de marketing
Indisponibilidade dos recursos	Alta	Prevenir	Evitar que a equipe do projeto se envolva em um outro projeto que prejudique o cronograma	Gerente do Projeto
Falta de dedicação da equipe	Alta	Mitigar	Promoção de bonificações (certificado, etc.)	Gerente do Projeto
Indisponibilidade da infraestrutura necessária na fase da implementação do software de análise	Média	Prevenir	Revisão da infraestrutura antes dos testes	Supervisor de TI
Pacotes estimados erradamente	Alta	Melhorar	Pauta na reunião de acompanhamento do projeto	Gerente do Projeto
Problemas de planejamento e sequenciamento das atividades	Alta	Prevenir	Revisão do plano do projeto	Envolvidos na atividades
Problemas de comunicação e ausência nas reuniões	Média	Mitigar	Lista de Presença e e-mails	Gerente do Projeto

Tabela 24 - Plano de respostas aos riscos

11. Gerenciamento das Partes Interessadas

11.1. OBJETIVOS DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

De acordo com o PMBOK 5ª edição, “o *gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto(...)*”. Sendo assim, os objetivos do plano são: classificar e gerenciar o comprometimento das partes envolvidas.

O plano informa as atribuições e responsabilidades das partes interessadas e seus impactos em suas diferentes áreas, assim como as expectativas e requisitos do projeto. Desta maneira, o plano visa avaliar o desenvolvimento das expectativas durante o projeto e possibilita um controle sobre os requisitos a serem entregues de cada uma das partes.

O engajamento das partes interessadas será avaliado e controlado através de metas e situações indicadas no plano.

11.2. IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Para fazer a correta gestão das partes envolvidas, é importante conhecer o papel de cada um dentro do projeto. Na tabela abaixo pode-se verificar todos os envolvidos no projeto e sua respectiva atribuição.

Parte interessada	Cargo/Função	Atribuições e responsabilidades
Pedro Silva	Geofusion – software de análises de georreferenciamento para potencial de mercado	Será responsável por gerar informação conforme a orientação do analista de inteligência de mercado, e mostrar os potenciais de cada cidade.

Mariano Jacques	Analista de inteligência de mercado	Será a primeira referência para qual rumo seguir. Também será o operante do software Geofusion.
Geraldo Einloft	Gerentes regionais	Relacionamento comercial com os potenciais novos pontos interessados em ganhar concessão. Terá a tarefa de trazer o “feeling” de mercado de sua região para junto do restante da análise macro ambiental. Terá o poder de influenciar para o rumo das análises e as microrregiões que estão sendo estudadas.
Régis Dutra	Consultores regionais	Relacionamento comercial com os potenciais novos pontos interessados em ganhar concessão. Terá a tarefa de trazer o “feeling” de mercado de sua região para junto do restante da análise macro ambiental. Terá o poder de influenciar para o rumo das análises e as microrregiões que estão sendo estudadas.
Romário Brito	VP de Marketing e Vendas.	Aprovará ou não as cidades escolhidas para abrir PDVs.
Carlos Sauer	Gerente de projeto.	Conduzirá o projeto estipulando cronograma, escopo, prazos, status e fazendo follow-up.
Rafael Zanoni	Gerente de Marketing	Fará a aprovação e verificação dos dados utilizados para mapear concorrência e fazer as análises de potencial de mercado.
Rafael Bastos	Analista de planejamento de vendas	Fará a projeção de vendas anual dos PDVs que forem abertos
Gustavo Dornelles	Supervisor de Compras	Responsável pelos tramites de aquisição do software Geofusion
Marcelo Nunes	Supervisor de TI	Responsável pela instalação do software Geofusion
Fernando Malta	Supervisor de planejamento de vendas	Aprovação do plano de vendas anual por novo PDV
Diogo Paz	Especialistas de marketing do Produto	Definirá os produtos a serem oferecidos nos novos PDVs.

Tabela 25 – Identificação das partes interessadas

11.3. PRIORIZAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

A tabela abaixo mostra o enquadramento do Stakeholder ao seu interesse no projeto, seu poder formal ou de influência sobre o projeto (positivo ou negativo) e o nível de impacto da sua atuação (positivo ou negativo) através da matriz “interesse x poder x impacto”.

Parte Interessada	Cargo/Função	Poder	Interesse	Influência	Matriz	Enquadramento (Matriz Poder/Interesse)
Pedro Silva	Geofusion – software de análises de georreferenciamento para potencial de mercado	1	1	4	6	Gerenciar com atenção
Mariano Jacques	Analista de inteligência de mercado	1	3	4	8	Monitorar
Geraldo Einloft	Gerentes regionais	4	5	5	14	Manter informado
Régis Dutra	Consultores regionais	3	5	4	12	Manter informado
Romário Brito	VP de Marketing e Vendas.	5	5	5	15	Gerenciar com atenção
Carlos Sauer	Gerente de projeto.	1	1	5	7	Monitorar

Rafael Zanoni	Gerente de Marketing	4	4	4	12	Manter informado
Rafael Bastos	Analista de planejamento de vendas	1	2	2	5	Monitorar
Gustavo Dornelles	Supervisor de Compras	1	1	1	3	Monitorar
Marcelo Nunes	Supervisor de TI	1	1	1	3	Monitorar
Fernando Malta	Supervisor de planejamento de vendas	3	2	3	8	Manter informado
Diogo Paz	Especialistas de marketing do Produto	4	3	4	11	Manter informado

Tabela 26 – Matriz Interesse x Poder x Impacto

Poder – Durante o projeto – Alto(5), Médio(3), Baixo (1)

Influência – Durante o projeto – Alto(5), Médio(3), Baixo (1)

Interesse - Durante o projeto – Alto(5), Médio(3), Baixo (1)

11.4. ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Lidera	Dá Apoio	Neutro	Resistente	Não Informado	Parte Interessada
				C	Pedro Silva
	CD				Mariano Jacques
D	C				Geraldo Einloft
	D		C		Régis Dutra
CD					Romário Brito
-	-	-	-	-	Carlos Sauer
D	C				Rafael Zanoni
	D			C	Rafael Bastos
	D			C	Gustavo Dornelles
		D	C		Marcelo Nunes
		D		C	Fernando Malta
		D		C	Diogo Paz

Tabela 27 – Matriz de engajamento

C – Engajamento Corrente

D – Engajamento Desejado

11.5. ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Parte Interessada	Cargo/Função	Estratégia para ganhar suporte ou reduzir obstáculos
Pedro Silva	Geofusion – software de análises de georreferenciamento para potencial de mercado	Manter software atualizado e com performances adequadas.
Mariano Jacques	Analista de inteligência de mercado	Utilizar metodologia correta e estruturada sobre os potenciais de cada cidade/ PDV.
Geraldo Einloft	Gerentes regionais	Subsidiar o projeto com informações locais de suas respectivas regiões de atuação. Valida o trabalho feito pelos consultores.
Régis Dutra	Consultores regionais	Subsidiar o projeto com informações locais de suas respectivas regiões de atuação.

Romário Brito	VP de Marketing e Vendas.	Deixar claro os objetivos do projeto e seus requisitos.
Carlos Sauer	Gerente de projeto.	Manter os envolvidos por dentro do status do projeto e de suas obrigações e prazos a partir das reuniões quinzenais.
Rafael Zanoni	Gerente de Marketing	Orientação correta e suporte aos itens cujo fará a aprovação.
Rafael Bastos	Analista de planejamento de vendas	Estar alinhado com o analista de inteligência de mercado para estar coerente com o potencial de mercado e melhor estimar o plano de vendas a partir das metodologias adequadas.
Gustavo Dornelles	Supervisor de Compras	Realizar a aquisição do software conforme prazo e orçamento estipulado.
Marcelo Nunes	Supervisor de TI	Realizar a instalação do software conforme prazo estipulado e em perfeitas condições de funcionamento.
Fernando Malta	Supervisor de planejamento de vendas	Orientação correta e suporte aos itens cujo fará a aprovação.
Diogo Paz	Especialistas de marketing do Produto	Estar alinhado e informado sobre o mercado onde o novo PDV está inserido.

Tabela 28 – Estratégia de engajamento das partes interessadas

11.6. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES

INTERESSADAS

O gerente do projeto será responsável pelo Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas. O plano deve ser revisado após as reuniões de acompanhamento semanais e no fim do projeto.

12. Gerenciamento das Aquisições

O processo de aquisições e contratações visa suprir de produtos e serviços à organização, a partir de fontes externas.

O gerenciamento de aquisições também faz a gestão de contratos e o controle de mudanças necessários que impactam os contratos vigentes ou os novos pedidos de compras solicitados pelos colaboradores da organização, cujo fazem parte da equipe do projeto.

12.1. ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO

A estrutura de suprimentos será centralizada, uma vez que há uma função na organização responsável pelas aquisições e esta não está dedicada exclusivamente ao setor de marketing (cujo demandará as aquisições e onde grande parte do projeto será operacionalizada). Estes motivos também caracterizam a estrutura de suprimentos como sendo funcional.

Para a realização do plano de aquisições serão necessários três recursos internos, cujo estarão alocados de forma parcial.

12.2. ANÁLISE DE FAZER OU COMPRAR

A partir da EAP, ficaram evidenciadas as atividades-chave do projeto, cujo estão listadas abaixo e, com a devida análise de cada item no contexto de “fazer” ou de “comprar”, seguido dos principais motivos para as respectivas decisões.

Item	Estratégia	Motivo
Aquisição do Software Mercadológico e Georreferencial "Geofusion"	"comprar"	• falta de conhecimento • escassez de recursos internos para "fazer"
Definir o mix de produtos a ser oferecido em cada PDV	"fazer"	• conhecimento estratégico
Mapear Concorrência	"fazer"	• conhecimento estratégico • recursos disponíveis • menor custo
Levantar dados geográficos, demográficos, sociais, econômicos.	"fazer" ou "comprar"	• menor custo ("fazer") • recursos com know-how ("fazer") • agilidade ("comprar") • Confiabilidade e atualização do dado ("comprar")
Projetar vendas anuais por novo PDV aberto por <i>mix</i>	"fazer"	• conhecimento estratégico • recursos disponíveis
Avaliar estabelecimentos locais do mesmo ramo com potencial de se converter em um novo PDV próprio da STIHL	"fazer"	• conhecimento estratégico • capacidade interna
Identificação do local a nível cidade (recomendação de cidade para abertura de PDV)	"fazer"	• conhecimento estratégico • capacidade interna • software disponível

Tabela 29 – Análise fazer ou comprar

12.3. MAPA DE AQUISIÇÕES

O mapa de aquisições evidencia as atividades com maior risco e, portanto, sugere a contratação de um serviço terceirizado.

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
01	Software para mapeamento de mercado – Ferramenta analítica para geomarketing.	Contrato de preço fixo	Preço	R\$ 90.000,00	20 dias	Geofusion Cognatis Workmap
02	Banco de dados geográficos, demográficos, sociais, econômicos por município.	Contrato de preço fixo	Preço	R\$ 5.000,00	imediata	Econodata Neoway

Tabela 30 – Mapa de aquisições

12.4. DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Um software de geomarketing foi identificado como indispensável para a continuidade do projeto. Por se tratar de uma atividade muito específica e com recursos avançados de análise, a única opção seria a de contratação do serviço. Seria inviável desenvolvê-la internamente devido a nossa incapacidade técnica para construir uma plataforma com benefício semelhante a um preço atrativo.

Desta forma, os fornecedores devem passar primeiramente por uma etapa de seleção a partir do atendimento de requisitos técnicos, ou seja, ser capaz de executar a leitura de dados de diferentes fontes e formatos e a posterior plotagem em mapas. Aqueles cujo atendem os critérios mínimos serão selecionados conforme a melhor condição de preço. Prazo não é um fator que influencia neste item.

Em relação à aquisição do banco de dados, o critério utilizado para seleção será baseado em preço, uma vez que o resultado final não tem como ser diferente entre os potenciais fornecedores. Do mesmo modo o prazo é o mesmo para todos. Sendo assim, esta aquisição é considerada como praticamente uma commodity.

12.5. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

O gerente de marketing será o responsável pela aprovação de uma aquisição, assim como a disposição dos recursos financeiros necessários.

Caso haja a necessidade de uma consultoria, cujo geraria gasto adicional ao projeto, deverá ser alocada nas reservas gerenciais do projeto com aprovação do gerente de marketing e o gerente do projeto.

13. Considerações Finais

O desenvolvimento desse projeto foi realizado a partir da metodologia do PMBOK e todas suas fases de gerenciamento.

A construção do plano de projeto foi importante para entender os pontos necessários para a expansão da rede de concessionários STIHL, e analisar todos os riscos e custos possíveis. A partir das diversas etapas de análise e da geração de conteúdo necessário para alcançar um embasamento técnico e noções de mercado, foi possível estimar os prazos e consequentemente os custos do projeto. Além disso, este plano oferece subsídios para o acompanhamento das partes interessadas, assim como um plano de comunicação. O escopo está definido detalhadamente, e assim o plano ajudará aplicar as métricas de qualidade. Caso haja a necessidade de novas aquisições, o procedimento é descrito no plano do projeto.

14. Referências Bibliográficas

UM GUIA DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS (GUIA PMBOK) – (QUINTA EDIÇÃO), PMI – Project Management Institute, 2013.

PLANO DE PROJETO: PROJETO CASA DE CHÁS DARJEELING, Jack S., 2016.

PLANO DE PROJETO: PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE CABINE DE JATEAMENTO E PINTURA NO ERG1 PARA ATENDER A DEMANDA DE TUBULAÇÃO, Leanderson Carneiro Da Silva, 2013.

RICARDO VIANA VARGAS. Disponível em: <www.ricardo-vargas.com>. Acesso em 05 de junho de 2016.

PLANO DE PROJETO: EXPANSÃO DA ESCOLA DE ENFERMAGEM – CONSTRUÇÃO DA NOVA SEDE, Fernanda Gazzana Reis, 2012.