

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Escola Politécnica

Curso de Gerência de Projetos em Sistemas de Informação
(GPSI)

**A adoção de Práticas de Gerenciamento no Projeto SPED
PIS/COFINS**

Autor(es):

Karina Sotero Junior

Examinadores:

Prof. Edilberto Strauss, Ph. D.

Prof. Flávio Luis de Mello, Ph. D.

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Escola Politécnica

Curso de Gerencia de Projetos em Sistemas de Informação
(GPSI)

**A adoção de Práticas de Gerenciamento no Projeto SPED
PIS/COFINS**

Autor(es):

Karina Sotero Junior

AGRADECIMENTO

Agradeço à PETROBRAS DISRIBUIDORA e à minha gerente imediata Mariamne Macedo por me proporcionar a oportunidade de participar deste curso contribuindo de forma significativa à minha formação e estada nesta Universidade. Este projeto é uma pequena forma de retribuir o investimento e confiança em mim depositados.

RESUMO

O projeto SPED PIS/COFINS surgiu por obrigatoriedade legal e refere-se a um arquivo digital contendo todas as informações necessárias à apuração das contribuições sociais PIS/COFINS. Esta nova obrigação acessória trará grandes mudanças na forma de apuração destas contribuições uma vez que irá alterar a fonte de dados de apuração que atualmente é contábil e passará a ter sua base em documentos fiscais.

Este trabalho demonstra de que forma está sendo desenvolvido o projeto de implantação do arquivo fiscal digital EFD PIS/COFINS na Petrobras Distribuidora seguindo algumas práticas de gerenciamento de projetos.

SIGLAS

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

SPED – Sistema Público de Escrituração Digital

EFD – Escrituração Fiscal Digital

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

TMA - Taxa Média de Atratividade

VPL – Valor presente líquido

RFP - *Request for Proposal*

RFI – *Request for Information*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

PMBOK® – *Project Management Body of Knowledge*

TI – Tecnologia da Informação

Sumário

Capítulo 1	7
Introdução	7
1.1 Tema	7
1.2 Delimitação	7
1.3 Justificativa	7
1.4 Objetivos.....	7
Capítulo 2	8
Embasamento Teórico.....	8
2.1 Gerenciamento de Projetos.....	9
2.2 Processos de Iniciação	9
2.3 Processos de Planejamento	9
2.4 Processo de Execução	4
2.4 Processo de Execução	14
2.4 Processo de Controle	16
2.6 Processo de Encerramento.....	xviii8
Capítulo 3	xix9
Aplicação das práticas de Gerenciamento de Projetos no SPED-PIS/COFINS	
3.1 – Processo de Iniciação.....	xix
3.2 - Processo de Planejamento	xxi
3.3 - Processo de Execução.....	21
3.4 – Controle	22
3.5 - Encerramento	23
Conclusão	24
Bibliografia.....	xxv
Anexo I -Project Brief	xxvi6
Anexo II – Declaração de Escopo.....	xxviii7
Anexo III - EAP	xxviii8
Anexo IV - Plano de Riscos do Projeto	xxix9
Anexo V - Cronograma	30
Anexo VI – Matriz de Responsabilidades	31
Anexo VII – Plano de Comunicação entre a Equipe	32

Capítulo 1

Introdução

1.1 Tema

O tema deste trabalho é apresentar de forma **resumida** as etapas no ciclo de vida de um projeto, bem como de que forma as práticas de gerenciamento de projetos foram adotadas, ainda que de forma parcial no projeto SPED PIS/COFINS.

1.2 Delimitação

Não constitui parte deste trabalho apresentar de forma detalhada as etapas do ciclo de vida do projeto. A maior preocupação é em demonstrar de que forma foram adotadas práticas de gerenciamento de projetos em cada fase do projeto SPED PIS/COFINS.

1.3 Justificativa

Em função da complexidade do projeto, do impacto financeiro e tributário e da necessidade de alteração em inúmeros processos atualmente existentes na empresa para o atendimento desta nova obrigação tornou-se de grande importância a abordagem deste assunto. Agrega-se a isto o fato desta obrigação tratar de assunto extremamente novo, com curto prazo para implantação fato que o torna ainda mais complexo

1.4 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar a importância da adoção das boas práticas de gerenciamento de projetos para a implantação do projeto SPED PIS/COFINS na Petrobras Distribuidora, empresa onde estas práticas ainda não são totalmente adotadas.

Visa ainda demonstrar a complexidade do projeto EFD PIS/COFINS e sua dificuldade de implantação em função do curto prazo fornecido pela Receita Federal.

Capítulo 2

Embasamento Teórico

2.1 Gerenciamento de Projetos

Um projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único, diferente, de alguma maneira, de todos os outros produtos e serviços, com início e fim definidos, que utiliza recursos, é dirigido por pessoas e obedece a parâmetros de custo, tempo e qualidade.

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos e alcançar ou exceder as necessidades dos participantes do projeto.

Os processos de gerenciamento de projetos podem ser organizados em cinco grupos de processos: Processos de Iniciação – autorização do projeto ou fase; Processos de Planejamento – definição e refinamento de objetivos e seleção dos melhores caminhos para atingir os objetivos; Processos de Execução – coordenação de pessoas e outros recursos para executar o plano; Processos de Monitoramento e Controle – garantem que os objetivos do projeto são alcançados através do monitoramento e medição regular do progresso, de modo que ações corretivas possam ser tomadas quando necessário e Processos de Fechamento – aceitação formal do projeto (com verificação de escopo) ou fase para a sua finalização.

Os grupos de processos da gerência de projetos não são separados ou descontínuos, nem acontecem uma única vez durante todo o projeto, eles são formados por atividades que se sobrepõem, ocorrendo em intensidades variáveis ao longo de cada fase do projeto. São ligados pelos resultados que produzem: o resultado de um processo frequentemente é a entrada de outro. Os cinco grupos de processos possuem conjuntos de ações que levam o projeto adiante, em direção ao seu término.

2.2 Processo de Iniciação

Esta fase pode ser definida como o processo de planejar os objetivos e a definição das ações necessárias para completar o projeto. O objetivo desta fase é dar uma clara indicação dos impactos e benefícios esperados e uma idéia, grosso modo, do custo global, da duração estimada e de produtos intermediários que se espera que o projeto produza. Envolve a identificação das atividades, a seqüência que acontece e uma estimativa, grosso modo, da duração de cada atividade e dos recursos necessários para sua realização, estimando-se com isto o orçamento e o cronograma iniciais do projeto.

Nesta etapa devem ser elaborados documentos iniciais que forneçam as informações necessárias para se avaliar a oportunidade de iniciar (ou não) um projeto. A elaboração destes documentos assegura com que os tópicos principais como necessidades e objetivos estejam completamente definidos, entendidos e aceitos por todos os envolvidos.

Deve-se ainda fazer ainda o estudo de viabilidade do projeto. Nele realiza-se uma série de análises detalhadas do mercado para determinar se é viável iniciar um novo negócio em determinado segmento ou lançar um novo produto no mercado; para isto existem vários critérios para a tomada de decisão como exemplo o VPL, TMA, o “Pay-back” (período de recuperação do investimento), etc.

O Termo de Abertura é o documento criado para comunicar formalmente a existência de um novo projeto. Este documento é editado no final da fase de Iniciação e serve como base para a elaboração do Plano do Projeto.

2.3 Processo de Planejamento

O Planejamento de Projeto começa logo depois da fase de iniciação. O tempo aplicado na correta identificação das necessidades e na organização do projeto elimina horas de retrabalho e confusão que seriam gastas na fase de Execução.

A fase de Planejamento do Projeto é constituída por diversos estágios. Cada estágio produz documentos, os quais são coerentemente conjugados em um único documento denominado Plano do Projeto, o qual pode ser usado como guia na fase de Execução e Controle do Projeto.

2.3.1 Gerência de Escopo

O Escopo define os limites do projeto e refere-se a todo trabalho envolvido na criação dos produtos do projeto bem como os processos usados para criá-los.

O planejamento do Escopo abrange os processos necessários na definição e no controle do que está dentro e do que está fora do escopo.

O documento criado para desenvolver e confirmar um entendimento comum do Escopo do projeto entre os envolvidos é a **Declaração de Escopo**. Este documento deve conter, no mínimo, os seguintes tópicos:

- **A justificativa do projeto** - a necessidade do negócio para a qual o projeto foi empreendido.
- **O Produto do Projeto** - uma breve descrição do resultado esperado em relação ao projeto.
- **Os Objetivos do Projeto** - os critérios quantificáveis que devem ser atingidos para que o projeto seja considerado bem sucedido.
- **Os Produtos Intermediários** (Marcos) - uma lista dos principais produtos intermediários cuja produção completa e satisfatória determina o término do projeto.
- **As Restrições** - os limites do projeto expressos em termos de: custo, prazo, serviços internos e terceirizados, e interfaces.
- **As Premissas** - são fatores que, para os propósitos de planejamento, são considerados: verdadeiros, reais ou certos.

Após a elaboração da Declaração de Escopo, o próximo passo será definir a abrangência do trabalho a ser executado, decompondo o escopo em partes. Esta maneira de definir o volume de trabalho auxilia na precisão das estimativas de custo e prazo do projeto.

A **Estrutura Analítica de Projeto** – EAP -, também chamada de Estrutura de Decomposição do Trabalho – EDT -, é uma ferramenta de definição do trabalho requerido para produzir os produtos de um projeto. Sua referência será o escopo estabelecido na Declaração de Escopo. A partir daí, serão identificados os blocos de trabalho, dividindo-os sucessivamente em partes cada vez menores até chegarmos ao nível de atividade que se quer. Se nos orientarmos pelo ciclo de vida do projeto, teremos uma EAP orientada ao processo, e, se nos orientarmos pela construção do produto, teremos uma EAP orientada ao produto. A EAP define todo o trabalho e somente o

trabalho necessário para completar o projeto. O trabalho que não estiver contido na EAP está automaticamente fora do Escopo.

2.3.2 Planejamento de Riscos

Pode-se definir Risco como qualquer evento que tem potencial para afetar negativamente o projeto e dificultar a entrega dos produtos e serviços contratados. Diferentemente, uma oportunidade é um risco positivo uma vez que tem potencial para alavancar o projeto e melhorar seu desempenho. Deste conceito, concluímos que existem riscos positivos e riscos negativos. O administrador do projeto deverá permanecer atento a todas estas situações, tirando proveito das oportunidades e evitando ou reduzindo os efeitos dos riscos negativos.

O processo de gerenciamento do risco é fundamental para o sucesso do projeto, pois garante que todos os riscos identificados sejam documentados, analisados, e que respostas às exposições de risco sejam encontradas, de maneira consistente para alcançar os objetivos do projeto.

2.3.3 Gerência de Tempo

A gerência de tempo é o “conjunto de processos necessários para garantir o término do projeto no prazo”, tais como:

- **Definição da atividade:** identificação das atividades específicas do cronograma que precisam ser realizadas para produzir as várias entregas do projeto;
- **Seqüenciamento de atividades:** identificação e documentação das dependências entre as atividades do cronograma;
- **Estimativa de recursos da atividade:** estimativa do tipo e das quantidades de recursos necessários para realizar cada atividade do cronograma;
- **Estimativa de duração da atividade:** estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar as atividades individuais do cronograma;
- **Desenvolvimento do cronograma:** análise dos recursos necessários, restrições do cronograma, durações e seqüências de atividades para criar o cronograma do projeto; e
- **Controle do cronograma:** controle das mudanças no cronograma do projeto.

Todo projeto precisa de um cronograma, pois ele é fundamental para o planejamento, controle e acompanhamento das atividades. Uma ferramenta bastante utilizada para este controle é o **gráfico de Gantt**, técnica que mostra por meio de um gráfico de barras as atividades, ações e o tempo despendido (gasto) no projeto.

2.3.4 Montagem de Equipe

O gerenciamento de pessoal tem como objetivo o uso efetivo de todos os recursos humanos alocados ao projeto, para haja o alcance de seus objetivos.

Desta forma, ele envolve todos os interessados no projeto: patrocinador, cliente, integrantes da equipe, entre outros.

A montagem da equipe envolve conseguir com que os recursos humanos necessários (indivíduos ou grupos) sejam alocados ao projeto.

Num projeto, a competência da equipe irá influenciar diretamente no seu sucesso ou fracasso. A partir disto o gerente de projetos deverá colocar todos os seus esforços para obter as melhores pessoas de forma a integrar sua equipe. Uma vez indicados os integrantes da equipe deve-se verificar as seguintes condições com os responsáveis pelos indicados:

- **Experiência** – qual o grau de experiência do pessoal? Já trabalharam em projetos similares? Como foi seu desempenho nestes projetos?
- **Nível de Interesse** – os membros indicados para o time tem interesse em trabalhar neste projeto?
- **Comportamento** - como os indicados irão trabalhar com os outros membros da equipe?
- **Disponibilidade** – os membros estarão disponíveis durante o período necessário?
- **Conhecimento** – quais os conhecimentos dos indicados em relação ao projeto e as atividades a serem realizadas?

2.3.5 Gerência de Comunicação

O gerenciamento da comunicação é uma das funções essenciais na administração de projetos, a qual pode influenciar dramaticamente em seus resultados.

Uma das principais atribuições do administrador de projetos é manter informados os stakeholders (equipe, patrocinador, cliente, fornecedores, entre outros) em relação ao progresso do projeto, pois ao longo do projeto será produzida uma grande quantidade de informações, as quais informarão a respeito do seu andamento.

A melhor forma de se manter informados todos os envolvidos com o projeto é desenvolver um plano de comunicações e implementá-lo adequadamente. Para executar esta atividade, o administrador do projeto deve analisar as necessidades de informação de cada um dos envolvidos de modo que possa desenvolver um plano que informe o status e as previsões relativas ao desempenho do projeto durante todo seu ciclo de vida.

Desta forma, o gerenciamento da comunicação no projeto trata da geração, coleta, formatação, armazenamento e distribuição da informação, de maneira que esta possa ser utilizada convenientemente por quem a receber. Neste processo, o tempo é variável muito importante.

2.3.6 Gerência de Custo

De acordo com a publicação PMBOK, os estágios necessários para a correta administração dos custos do projeto são:

- **Planejamento dos Recursos** – determina quais recursos (pessoas, equipamentos, materiais) e que quantidade de cada um deve ser usada para executar as atividades do projeto.
- **Estimativa dos Custos** – desenvolve uma estimativa dos custos dos recursos necessários à implementação das atividades do projeto.
- **Orçamentação dos Custos** – alocar as estimativas de custos globais aos itens individuais de trabalho.
- **Controle dos Custos** – controlar as mudanças no orçamento do projeto.

Em alguns projetos, especialmente nos menores, o planejamento dos recursos, a estimativa dos custos e a sua orçamentação estão tão unidos que podem ser vistos como

um único processo (por exemplo, podem ser realizados por um único indivíduo durante um certo intervalo de tempo).

2.4 Processo de Execução

Os processos de execução consistem de um conjunto de processos requeridos para que o trabalho necessário à produção do produto do projeto seja realizado e concluído. É nesta fase que se materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente. Grande parte do orçamento e do esforço do projeto é consumida nessa fase.

Uma vez que o projeto esteja na fase de execução, a equipe e os recursos devem estar disponíveis para realizar as atividades planejadas. O foco das atenções do administrador e da equipe do projeto volta-se agora para observar e analisar se o plano está sendo cumprido como foi estabelecido.

Os itens abaixo demonstram de forma resumida as atividades que um gerente de projetos deve assumir, pois isso varia muito da natureza e do porte do projeto:

- **Envolvimento da equipe de execução:** é papel do líder de projeto identificar os perfis que devem fazer parte da equipe, considerando habilidades individuais, de equipe, técnicas e experiências anteriores em projetos similares. Sempre ter em mente o melhor nível possível de performance para o projeto
- **Garantir disponibilidade de recursos:** a alocação de equipe deve ser feita em comum acordo com os gerentes das outras áreas envolvidas. Eles saberão identificar os projetos que os membros de suas respectivas equipes estão envolvidos, sua duração, previsão de término etc.
- **Start up:** reunião inicial para alinhamento de toda a equipe. Deixar todos a par dos objetivos do projeto, forma de atuação, a quem devem se reportar, papéis e responsabilidades, prazos e desempenho.
- **Planejamento de execução de tarefas:** essa é a etapa de construção da rede de atividades do projeto. Parte-se do princípio de "dependência entre as atividades". Ou seja, para que uma atividade seja concluída, é preciso que sejam concluídas as atividades imediatamente anteriores. Portanto, para construir a rede de atividades do projeto precisamos saber:

a) as atividades (tarefas) a serem executadas no projeto;

b) a ordem que devem ser executadas as tarefas, ou seja, a relação de antecedência ou subsequência entre elas;

c) a duração de cada tarefa para estabelecer a linha de tempo do projeto.

- **Cronograma de projeto:** diversos softwares disponíveis no mercado facilitam muito a visualização de prazo e interdependência entre as tarefas da rede de atividades. O Gantt Chart é o formato mais utilizado.
- **Controle:** a primeira coisa a fazer é identificar o que deve ser monitorado dentro do projeto. Não é recomendável que o gerente de projeto tente controlar tudo dado o sem número de atividades que compõem um projeto de porte. Portanto, o ideal é:

- identificar as atividades críticas ou quase-críticas, aquelas que não possuem folga no cronograma;

- identificar as atividades que representam "gargalos", ou seja, aquelas que se atrasarem comprometem um sem número de atividades subsequentes que dependem de sua conclusão;

- atividades responsáveis por custos altos (como as desempenhadas por terceiros)

- atividades que são conclusivas para etapas ou entregas parciais.

O gerente do projeto deve ficar sempre atento e garantir condições necessárias para o melhor desenvolvimento dessas atividades.

- **Reuniões de check point:** são reuniões de acompanhamento do projeto e que devem ocorrer com uma frequência pré-estabelecida, ou de forma extraordinária se for identificado algum ponto de risco no decorrer do projeto que demande uma medida corretiva ou tomada de decisão.

As informações dos documentos de controle devem sempre embasar essas reuniões considerando sempre o "previsto x realizado" no que tange a cronograma, custos e desenvolvimento. As medidas corretivas devem ser comunicadas a todos os envolvidos.

- **Assegurar qualidade do desenvolvimento:** é importante que o gerente de projetos faça testes e efetue o controle de qualidade do que é desenvolvido. Por ter visão melhor da totalidade do projeto, a avaliação sempre será mais abrangente do que o especialista envolvido diretamente no desenvolvimento. É importante que os

testes de validação sejam embasados em especificações funcionais e de desempenho do produto ou sistema.

2.5 Processo de Controle.

Os Processos de Controle consistem em monitorar regularmente o desempenho da execução das fase do projeto.

Desta forma, o desempenho do projeto deve ser medido regularmente para identificar as variações do plano. Estes desvios são analisados, dentro dos processos de controle e, na medida em que são identificados desvios significativos (aqueles que colocam em risco os objetivos do projeto), realizam-se ajustes ao plano por meio da repetição dos processos de planejamento que sejam adequados àquele caso. Por exemplo, ultrapassar a data de término de uma atividade, pode requerer ajustes nos recursos humanos, na necessidade ou não de horas-extras, ou no balanceamento entre o orçamento e os objetivos de prazo do projeto.

Este é o processo necessário para coletar, medir e disseminar informações sobre o desempenho e avaliar as medições e as tendências para efetuar melhorias no processo. Este processo inclui o monitoramento de riscos para garantir que os riscos sejam identificados no início, que o andamento seja relatado e que planos de risco adequados estejam sendo executados. O monitoramento inclui emissão de relatórios de andamento, medição do progresso e previsão. Os relatórios de desempenho fornecem informações sobre o desempenho do projeto em relação a escopo, cronograma, custo, recursos, qualidade e risco.

Processos que podem afetados por "Processo: Monitorar e controlar o trabalho do projeto.

- **Verificação do escopo:** Este é o processo necessário para formalizar a aceitação das entregas do projeto terminadas.
- **Controle do escopo:** Este é o processo necessário para controlar as mudanças feitas no escopo do projeto.
- **Controle do cronograma:** Este é o processo necessário para controlar as mudanças feitas no cronograma do projeto.

- **Controle de custos:** O processo de influenciar os fatores que criam as variações e controlar as mudanças no orçamento do projeto.
- **Realizar o controle da qualidade:** Este é o processo necessário para monitorar resultados específicos do projeto a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e identificar maneiras de eliminar as causas de um desempenho insatisfatório.
- **Gerenciar a equipe:** Este é o processo necessário para acompanhar o desempenho de membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e coordenar mudanças para melhorar o desempenho do projeto.
- **Relatório de desempenho:** Este é o processo necessário para monitorar resultados específicos do projeto a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e identificar maneiras de eliminar as causas de um desempenho insatisfatório.
- **Gerenciar as partes interessadas:** Este é o processo necessário para gerenciar a comunicação a fim de satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto e resolver problemas com elas.
- **Monitoramento e controle de riscos:** Este é o processo necessário para acompanhar os riscos identificados, monitorar os riscos residuais, identificar novos riscos, executar planos de respostas a riscos e avaliar sua eficiência durante todo o ciclo de vida do projeto.
- **Administração de contrato:** Este é o processo necessário para gerenciar o contrato e a relação entre o comprador e o fornecedor, analisar e documentar o desempenho atual ou passado de um fornecedor e, quando adequado, gerenciar a relação contratual com o comprador externo do projeto.
- **Controle integrado de mudanças:** Este é o processo necessário para controlar os fatores que criam mudanças para garantir que essas mudanças sejam benéficas, determinar se ocorreu uma mudança e gerenciar as mudanças aprovadas, inclusive o momento em que ocorrem. Esse processo é realizado durante todo o projeto, desde a iniciação até o encerramento do projeto.

2.6 Processo de Encerramento

O processo de encerramento do projeto consiste nas atividades necessárias para se documentar o resultado final do projeto em termos de características do produto e do gerenciamento do projeto. Nesta fase, vamos avaliar os pontos fortes e fracos do trabalho envolvido, encerrar os contratos ainda em aberto, e relatar lições aprendidas bem como as melhores práticas para futuros projetos.

Esta fase inicia-se quando os objetivos definidos do projeto são alcançados e o cliente aceitou o produto gerado pelo projeto. O processo de Fechamento Administração de Projetos ou (Encerramento) é composto de, pelo menos, os seguintes elementos:

- Aceite final do produto do projeto pelo cliente;
- Encerramento de todos os acordos contratuais com fornecedores e terceirizados;
- Formalização da aceitação do cliente;
- Fechamento e conciliação das pendências financeiras;
- Identificação, documentações e comunicação das lições aprendidas;
- Coleta, compilação e arquivamento dos registros do projeto;
- Avaliação da satisfação do cliente;
- Celebração do sucesso;
- Devolução dos recursos – pessoal, máquinas, equipamentos, sistemas etc...

O fechamento deve ser realizado ao término de cada fase do ciclo de vida, para garantir com que as atividades de cada fase tenham sido completadas satisfatoriamente e com que informações úteis e valiosas não sejam perdidas. Esta providência evita que o administrador e a equipe tenham de lidar com itens ainda abertos ou com informação antiga ou desatualizada.

O Fechamento também inclui as informações relativas ao desempenho da equipe para as áreas de origem e para a área de Recursos Humanos, de modo que os integrantes da equipe possam ser avaliados pela sua participação no projeto.

Capítulo 3

Aplicação das práticas de gerenciamento de projetos no Projeto EFD PIS/COFINS

Este capítulo visa a apresentar de forma resumida de que forma foram aplicadas algumas práticas presentes no PMBOK ao projeto de Escrituração Fiscal Digital – EFD PIS/COFINS. Para cada fase do projeto serão apresentadas algumas técnicas adotadas bem como apresentar os documentos. No decorrer do capítulo, será possível ainda dar o entendimento sobre o projeto e de que forma o mesmo está sendo implantado.

3.1 Processo de Iniciação

Nesta fase, foi desenvolvido o termo de abertura do projeto contendo o resumo do projeto, tal como informações de justificativa, descrição, objetivos, premissas e restrições.

Em função de ser uma obrigatoriedade legal, não houve estudo de viabilidade projeto, não necessitando da aplicação de nenhum método de avaliação de projetos.

O Termo de Abertura criado no projeto SPED PIS/COFINS está constante no **Anexo I – Project Brief** deste trabalho.

3.2 Processos de Planejamento

3.2.1 Gerência de Escopo

Para desenvolver e confirmar um entendimento comum entre os envolvidos o Escopo do Projeto foi formalizado através do documento constante no **Anexo II – Declaração de Escopo** deste documento.

Para criar uma estrutura hierárquica do trabalho do projeto, beneficiando o gerenciamento do mesmo, foi criada a EAP, importante ferramenta de planejamento e controle. A EAP é apresentada no **Anexo III - EAP** deste documento.

3.2.2 Planejamento de Riscos

Para garantir que todos os riscos identificados sejam documentados, analisados, e que respostas às exposições de risco sejam encontradas, de maneira consistente para alcançar os objetivos do projeto foi desenvolvido o Plano de Riscos conforme **Anexo IV - Plano de Riscos do Projeto**.

3.2.3 Gerência de Tempo

Para gerenciar o tempo necessário para garantir a conclusão do projeto foi criado um cronograma contendo todas as atividades necessárias e os prazos macros dos grupos de atividades.

Este documento está no **Anexo V – Cronograma**.

3.2.4 Montagem de Equipe

Na escolha da equipe do projeto o gerente do projeto selecionou colaboradores com experiência na área tributária, na área de TI, da contabilidade e em SPED FISCAL (apesar de não haver igualdade nos dois arquivos). O nível de interesse dos envolvidos é alto e as pessoas costumam ser motivadas.

Todos foram colocados em período integral durante o projeto, em função do curto prazo fornecido pela Receita Federal.

O Anexo VI - apresenta a **Matriz de Responsabilidades** porém consta apenas os responsáveis pela área tributária uma vez que os funcionários da TI serão controlados diretamente pela gerencia de projetos – GPROJ e o controle de suas tarefas será feita por esta gerência..

3.2.5 Gerência de Comunicação

Para informar à equipe sobre o progresso e suas alterações, garantindo a produtividade da mesma foi criado o **Plano de Comunicação entre a Equipe** conforme **Anexo VII** deste documento.

3.2.6 Gerência de Custo

O projeto SPED PIS/COFINS será executado em sua totalidade por mão-de-obra própria da companhia. Em função da complexidade do projeto, do curto espaço de tempo e de dificuldade no levantamento de dados, os custos fixos do projeto, incluindo mão-de-obra não puderam ser controlados.

3.3 - Execução

A partir da etapa de planejamento iniciaram-se as tarefas. Toda execução do projeto está sendo realizada com recursos próprios da empresa uma vez que como o projeto é novo, não há similar no mercado, não houve como efetuar contratação de mão de obra especializada.

As áreas mais afetadas foram: a contabilidade, o tributário, a TI e estão participando em todas as fases do projeto, porém a responsabilidade pelo mesmo ficou com a área tributária e a GTI, uma vez que o produto seria desenvolvido pela TI e utilizado pela área tributária. A estas mesmas áreas, cabe o levantamento de quesitos, desenvolvimento, testes e controle das atividades.

Já passamos pela fase do mapeamento das informações (funcional e técnico):

DOS BLOCOS E REGISTROS DO LEIAUTE DA EFD							
BLOCO 0: ABERTURA, IDENTIFICAÇÃO E REFERÊNCIAS							
REGISTRO 0000: ABERTURA DO ARQUIVO DIGITAL E IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE							
Nº	Campo	Descrição	Sistema	Transação	Denominação de Campo	Obrigatório	Observação
1	REG	Texto fixo contendo "0000".	-	-			
2	COD_VER	Código da versão do leiaute conforme a tabela indicada no Ato Cotepe .	-	-			
3	COD_FIN	Código da finalidade do arquivo: 0 - Remessa do arquivo original; 1 - Remessa do arquivo substituto.	-	-			
4	DT_INI	Data inicial das informações contidas no arquivo.	-	-			
5	DT_FIN	Data final das informações contidas no arquivo.	-	-			
6	NOME	Nome empresarial da entidade.	R3	XK03 > Saltar > Dados gerais > Controle	Nome		
7	CNPJ	Número de inscrição da entidade no CNPJ.	R3	XK03 > Saltar > Dados gerais > Controle	CNPJ		
8	CPF	Número de inscrição da entidade no CPF.	-	-			
9	UF	Sigla da unidade da federação da entidade.	R3	XK03 > Saltar > Dados gerais > Endereço	Região		+
10	IE	Código do modelo do documento fiscal, conforme a Tabela 4.1.1.	R3	XK03 > Saltar > Dados gerais > Controle	Inscrição Estad		
11	CMUN	Código do município do					

Participamos de reuniões mensais com a receita federal e um grupo de 10 empresas para o esclarecimento de dúvidas quanto ao preenchimento dos blocos, além das reuniões de trabalho necessárias.

Já efetuamos com a equipe treinamentos (legislação e SPED) para nivelar o conhecimento.

Estamos na fase de desenvolvimento por parte da TI do arquivo digital e do novo programa apurador. A equipe tributária é acionada pela TI à medida que identifica alguma situação não prevista e carente de definição.

Todas as pendências são registradas em uma planilha e atualizadas semanalmente conforme abaixo:

Seq	Problema/Ponto de Atenção	Descrição	Registro	Campo	Solução	Responsável	Resolvido em	Observações
01	O contribuinte tem a opção de efetuar o cadastramento na visão da empresa ou na visão do estabelecimento.	Caso a opção seja na visão da empresa, deve ser informado o registro 0140 referente ao estabelecimento matriz, com seus registros filhos. Os demais estabelecimentos devem ser informados sem registros filhos, caso contrário deve ser informado um registro 0140 para cada.	0140	-	Foi sugerido ao James (Seller) introduzir o prefixo PE (posto escola) nos itens, quando da geração de qualquer escrituração digital dos Postos Escola. Foi acatado pelo Seller a sugestão.		Acompanhar	Problemas que cadastro de produtos es
02	Identificação do Tipo do item (Atividades Industriais, Comerciais e Serviços)	Verificar se existe no SAP esta descrição conforme as opções do SPED: (00 - Mercadoria para Revenda; 01 - Matéria-Prima; 02 - Embalagem; 03 - Produto em processo; 04 - Produto Acabado; 05 - Subproduto; 06 - Produto Intermediário; 07 - Material de Uso e Consumo; 08 - Ativo Imobilizado; 09 - Serviços; 10 - Outros Insumos; 99 - Outras)	0200	07 - TIPO_ITEM	Verificar com a GTI se existe esta classificação no SAP	Reinaldo	Concluído	Já informamos
03	Código do combustível, conforme tabela publicada pela ANP (OBRIG.)	Obrigatória de informar o código de combustível conforme tabela da ANP.	0206	02 - COD_COMB	Verificar se existe este código no SAP	Manoel	Concluído	Reinaldo responde que já informou SPED.
04	REGISTRO 0208: CÓDIGO DE GRUPOS POR MARCA COMERCIAL - REFRI (BEBIDAS)	Verificar se o REGISTRO 0208 é aplicável aos postos	0208	02 - COD_TAB		Sheila	Pendente	Já foi iniciado e teremos o registro mas será comunicado

3.4 – Controle

Para monitorar regularmente o desempenho da execução das fases do projeto está sendo realizada semanalmente reunião de trabalho entre a equipe de TI e a equipe tributária. Estas reuniões servem para levantar e solucionar os problemas encontrados no andamento dos trabalhos e acompanhar o cronograma das atividades. . Identificados desvios, exemplo, ultrapassar a data de término de uma atividade, faz com que se tenha que ajustar recursos, humanos, na necessidade ou não de horas-extras e os objetivos de prazo do projeto.

O status do projeto bem como a situação de cada entrega era atualizado em conjunto com as áreas. A ferramenta utilizada para o controle da execução as tarefas foi o Project. Segue o atual status do projeto:

1	[-] PROJETO SPED PIS COFINS	58%	
1.1	[+] ARQUIVO DIGITAL	65%	
1.2	[+] APURAÇÃO 2011	17%	
1.3	[+] QUALIDADE DA INFORMAÇÃO	82%	

3.5 - Encerramento

No encerramento do projeto todos os contratos foram liquidados com o fornecedor. O projeto só foi considerado encerrado após uma fase de produção assistida, onde o cliente pode ficar confortável com o produto entregue.

O projeto foi oficialmente declarado encerrado pelo BR-INFORMA, um mecanismo oficial de comunicação da empresa. A equipe do projeto foi parabenizada pelo bom serviço prestado.

Um profissional da fornecedora foi absorvido para a empresa contratante pela experiência e expertise adquirida no projeto.

Capítulo 4 - Conclusão

Conclusão

Pode-se verificar que a adoção das práticas de gerenciamento de projetos no projeto EFD PIS/COFINS, apesar de não aplicadas em sua totalidade ajudaram no planejamento, execução e ajudarão no controle das atividades do projeto.

Poderíamos ter feito mais, porém o prazo e a falta de experiência da BR na adoção de práticas de gerenciamento baseados no PMBOK ainda é embrionário na empresa. A empresa para possui uma gerencia de projetos de TI onde controla todos os projetos gerados para TI através de uma ferramenta criada pelo SAP, YSCSOL, onde se define objetivo, escopo, custos, etc.

Como estas práticas estão sendo adotadas gradualmente nas empresas de estrutura funcional acredito que futuramente a empresa já terá nível de maturidade e documentos padrões para este fim. Já existem documentos padrões da empresa no controle de projetos de TI, porém as demais áreas ainda estão carentes deste conhecimento e adoção.

Acredito que futuramente quando esta cultura estiver completamente disseminada reduziremos substancialmente os custos dos projetos, retrabalhos e perda de históricos do projetos.

Bibliografia

CLELAND David I.; IRELAND Lewis R. Gerência de projetos. Rio de Janeiro:v Editora Reichmann e Affonso Editores, 2002.

HELDMAN, Kim. Gerência de Projetos: Guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

KEELING, Ralph. Gestão de projetos: uma abordagem Global. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

Anexo I

Project Brief

Anexo II

Declaração de Escopo

Anexo III

EAP

Anexo IV

Plano de Riscos do Projeto

Anexo V

Cronograma

Anexo VI

Matriz de Responsabilidades

Anexo VII

Plano de Comunicação entre a Equipe