

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA POLITÉCNICA  
CURSO DE GERÊNCIA DE PROJETOS EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

GERENCIAMENTO DE PROJETOS COM A ELABORAÇÃO DE UM PROJETO  
PARA O CONTROLE OPERACIONAL DO COMÉRCIO EXTERIOR

MONOGRAFIA DO CURSO DE EXTENSÃO 2010

AUTOR:

LUIZ FERNANDO TOLEDO DE SOUZA LEAL

GPSI

OUTUBRO DE 2010

## **AGRADECIMENTO**

À Petrobras Distribuidora, patrocinadora da minha participação no Curso de Extensão, na figura dos Srs. Nelson Cardoso e Maria Cristina Oliveira, que tornaram realidade o projeto e a minha indicação para o mesmo.

A todos os colegas da turma, sempre empenhados em manter um ambiente agradável e descontraído e também por desenvolverem um espírito de cooperação e encorajamento sem o qual tornaria mais difícil a conclusão do curso.

À Deus, pelo dom da vida e por dar-nos serenidade para aceitar o que não pode ser mudado, a coragem para mudar o que for necessário e, sobretudo, a sabedoria para distinguir uma coisa da outra.

Agradeço, naturalmente, à minha família, principalmente a minha esposa, pelo apoio irrestrito ao longo do curso, em que não pude lhes dedicar a atenção merecida.

A todos os professores e aos coordenadores, Srs. Edilberto Strauss e Flávio Luis de Mello.

## **RESUMO**

O presente trabalho tem por objetivo apresentar a fundamentação teórica do gerenciamento de projetos, descrevendo sobre os processos do gerenciamento de projetos, as áreas de conhecimentos e também apresentar, de forma prática, a elaboração completa de um projeto.

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....	1
1.1 DELIMITAÇÃO .....	1
1.2 JUSTIFICATIVA .....	1
1.3 OBJETIVO .....	1
1.4 METODOLOGIA .....	2
1.5 DESCRIÇÃO .....	2
CAPÍTULO 2 - GERENCIAMENTO DE PROJETO .....	3
2.1 PROCESSOS .....	4
2.1.1 INICIAÇÃO .....	5
2.2.2 PLANEJAMENTO .....	6
2.3.3 EXECUÇÃO .....	8
2.4.4 MONITORAMENTO E CONTROLE .....	9
2.5.5 ENCERRAMENTO .....	10
2.2 ÁREAS DE CONHECIMENTO .....	11
2.2.1 GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO DO PROJETO .....	12
2.2.2 GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO .....	12
2.2.3 GERENCIAMENTO DE TEMPO DO PROJETO .....	12
2.2.4 GERENCIAMENTO DE CUSTO DO PROJETO .....	13
2.2.5 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO .....	13
2.2.6 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO .....	14
2.2.7 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO .....	15
2.2.8 GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO .....	15

2.2.9 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO .....	16
CAPÍTULO 3 - ELABORAÇÃO DE UM PROJETO .....	17
CAPÍTULO 4 - CONCLUSÃO.....	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	31

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUÇÃO**

### **1.1 Delimitação**

Trabalho final a ser desenvolvido para atendimento da demanda curricular do Curso de Extensão em Gerência de Projetos, com aplicabilidade aos profissionais que pretendem e/ou gerenciam projetos.

### **1.2 Justificativa**

As áreas, financeira e comercial, não possuem uma funcionalidade que permita extrair relatórios de controle de todo o processo de refaturamento dos clientes estrangeiros, desde a criação do embarque (instrumento de cobrança do cliente estrangeiro) até o envio para câmbio.

A obrigatoriedade de apresentação pelas empresas do SPED (Sistema Público de Escrituração Digital) contribuiu para demanda, pois alguns dados, relativos ao processo de refaturamento, tais como: RE (Registro de Exportação), DDE (Declaração de Despacho de Exportação) e Data de Averbação, são compulsórios e a não apresentação gera riscos para Cia.

### **1.3 Objetivo**

Objetiva-se pelo trabalho, apresentar a teoria, a literatura a melhores práticas de gerenciamento de projetos, descrevendo sobre os processos do gerenciamento de projetos, as áreas de conhecimentos e também apresentar de forma prática, a elaboração completa de um projeto, a ser desenvolvido na Petrobras Distribuidora S.A., na atividade operacional de mercado exterior.

## **1.4 Metodologia**

A pesquisa foi realizada nos materiais disponibilizados nas aulas pelos professores, na internet e principalmente em livros que detalham o assunto.

Apresenta a literatura, os ensinamentos, as melhores práticas, dos grandes mestres do gerenciamento de projetos e principalmente a elaboração de um projeto, utilizando todos esses ensinamentos.

## **1.4 Descrição**

Está organizado em 4 capítulos além desta introdução.

O capítulo 2 apresenta uma visão global do gerenciamento de projeto, detalhando os 5(cinco) grupos de processos do gerenciamento de projeto e as 9(nove) áreas de conhecimento em gerenciamento de projeto, todos definidos pelo PMBOK® *Guide*.

O capítulo 3 apresenta a elaboração completa do projeto para a atividade operacional de comércio exterior, que envolverá as áreas financeiras, comercial e de Tecnologia da Informação.

O capítulo 4 apresenta a conclusão.

## CAPÍTULO II

### GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Antes de iniciarmos sobre o gerenciamento de projetos é importantes apresentar algum conceitos.

Projeto:

*“Projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único(resolver um problema), diferente de alguma maneira, de todos os outros produtos e serviços, com início e fim definidos, que utiliza recursos, conduzido por pessoas e obedece a parâmetros de custo, tempo e qualidade”*

Escopo:

*“Conjunto de processos necessários para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário para produzir os produtos prometidos e atingir os objetivos identificados”*

Fases e Ciclos de vida do Projeto:

*“O conjunto das fases coletivas atravessadas pelo projeto, que descrevem como será concluído o trabalho associado ao produto do projeto”*. Não se pode confundir com os grupos de processos do gerenciamento de projeto, que iremos detalhar posteriormente. A maioria dos projetos inclui pelo menos os 4(quatro) ciclos de vida do projeto:

- Conceitual
- Planejamento
- Execução
- Conclusão



Gerente do Projeto:

*“São os responsáveis pela administração dos processos envolvidos e pela aplicação das ferramentas e técnicas necessárias ao cumprimento das atividades do projeto”.* O mesmo deve sempre ser designado no início do projeto, não precisando ter conhecimento técnico e específico do assunto, mas necessita de várias características/habilidades, como por exemplo: Liderança, comunicação, negociação. Deve ser um maestro.

Finalmente, Gerenciamento de Projeto:

*“Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de satisfazer seus requisitos e alcançar ou exceder as necessidades dos participantes do projeto (stakeholders)”*

## **2.1 Processos**

Os processos de gerenciamento de projetos organizam e descrevem como são conduzidas as atividades para que os requisitos do projeto sejam atendidos. Os projetos começam com os processos de iniciação e avançam por todos os demais processos, até o projeto ser concluído com êxito ou cancelado.

Conforme documenta o PMBOK® *Guide*, o processo do gerenciamento é composto por 5 grupos, que são:

- Iniciação
- Planejamento
- Execução
- Monitoramento e Controle

- Encerramento

### **2.1.1 Iniciação**

É o processo de autorização formal para um novo projeto, ou o seguimento da fase seguinte de um projeto em andamento. Concede aprovação para que se comprometam os recursos da organização necessários àquele projeto ou fase.

Os problemas a serem resolvidos com os projetos surgem de:

- Obrigatoriedade Legal
- Necessidade de Negócio
- Pedido de um Cliente
- Demanda de Mercado
- Avanço Tecnológico
- Necessidade Social
- Planejamento Estratégico

Como os recursos são finitos, faz-se necessário a aprovação dos projetos e para tal, deve ser implantado critérios (modelos) para a seleção, tais como:

a) Modelos econômicos. Ex.: VPL(valor presente líquido), TMA(Taxa mínima de atratividade)

b) Modelos de pontuação. Critérios (Matriz de seleção dos projetos) da Cia. com atribuição de pesos de acordo com a importância.

Uma vez aprovado um projeto, deve haver sua divulgação. Ocorre que frequentemente não são divulgados e como resposta, entendeu ser

fundamental a criação de um instrumento formal de registro da aprovação de um projeto, Termo de Abertura (Project Charter / Project Brief).

Nesta fase é importante definir a Metodologia de Gerenciamento de projetos e para o segmento de tecnologia, existem duas grandes correntes metodológicas: Modelos Ágeis e Modelos Clássicos.

### **2.1.2 Planejamento**

É o processo de formular e revisar as metas e objetivos dos projetos e delinear (criar) os planos que serão usados para cumprir os propósitos que o projeto se propôs a resolver. De todos os grupos é este que envolve o maior número de componentes.

Nesse processo os requisitos e suas partes interessadas são especificados. Portanto, é a fase que abrange todas as áreas do gerenciamento de projetos e considera o orçamento, a definição das atividades, o planejamento do escopo, o desenvolvimento do cronograma, a identificação dos riscos, o recrutamento da equipe, a comunicação e o planejamento das aquisições.

A Declaração do escopo é um documento que formaliza, em detalhes, as entregas do projeto e o respectivo trabalho necessário, devendo conter os objetivos do Projeto, descrição do Escopo dos Produtos e do Projeto, requisitos do Projeto, limites do Projeto, critério de Aceitação dos Produtos, informações completas de Premissas e Restrições e o apontamento para os demais documentos com informações detalhadas sobre o escopo do projeto e seus produtos associados, ou seja, todo o trabalho do projeto.

Uma das principais ferramentas do planejamento é a Estrutura Analítica do Projeto - EAP, que conforme descreve o PMBOK® *Guide* consiste na

“decomposição hierárquica, orientada para entregas, do trabalho a ser executado pela equipe do projeto para alcançar os objetivos e criar entradas solicitadas, definindo o escopo total do projeto.”

O risco está presente em todos os processos do dia a dia e não seria diferente para o gerenciamento de projeto. É importante a elaboração do plano de gerenciamento de risco, detalhando os riscos envolvidos. Para cada risco identificado, definir a sua probabilidade e impactos e planejar as respostas, que pode ser a própria aceitação, a prevenção, a transferência ou a sua mitigação.

O cronograma irá determinar as datas de início e fim das atividades do projeto, estabelece as relações finais de ligação entre atividades, explicitando as necessidades de adiantamentos ou retardos e registra marcos no tempo. Nele definiremos a estimativa de tempo e os recursos de cada atividade, a precedência entre as atividades, o Caminho crítico - CPM<sup>1</sup>.

Recrutada a equipe, sempre que possível os melhores, deve-se elaborar à Matriz de Responsabilidade ou o Organograma funcional, negociar as condições de trabalho, que envolve fatores motivacionais e fatores físicos (local, segurança, etc.) e determinar papéis de cada um dos participantes.

A comunicação entre a equipe do projeto, o cliente, as partes interessadas deve ser definida claramente, pois na gerência de projetos, uma alta percentagem de atritos, frustrações e ineficiências nas relações de trabalho tem como origem uma comunicação pobre.

O orçamento do projeto, como o cronograma e a EAP, são 3(três) documentos dos mais importantes, sendo que os 2(dois) primeiros, serão utilizados por todos os processos de execução e monitoramento e controle,

---

<sup>1</sup> Calcula uma única data mais cedo e data mais tarde para o início e o fim de cada uma atividade, baseando-se na lógica da rede de precedência. Define o caminho que tem a menor folga ou sem folga. Determina a duração do projeto

para medir o progresso e determinar se o projeto está no rumo certo. O orçamento tipifica os custos e o representa de forma cronológica.

A estimativa dos custos consiste em desenvolver uma aproximação ou estimativa dos custos dos recursos necessários para completar as atividades do projeto. Devemos estimar os custos:

- Fixos com infraestrutura do projeto
- De investimentos iniciais
- Envolvidos para cada atividade do cronograma
- Por Analogia
- Com informações Detalhadas
- De forma Paramétrica
- Utilizando bases de conhecimento (histórico)

### **2.1.3 Execução**

Consistem num conjunto de processos requeridos para que o trabalho necessário à produção do produto do projeto seja realizado e concluído. Compreende a concretização dos planos do projeto e este processo absorve a maior parte do tempo e recursos do projeto.

O que se faz, normalmente, durante a execução:

- Coordenar a equipe
- Seguir o plano
- Resolver problemas
- Desenvolver recursos humanos
- Verificar os processos
- Comunicar informações sobre o progresso

- Garantir a qualidade
- Negociar

#### **2.1.4 Monitoramento e Controle**

É utilizado para monitorar regularmente o desempenho da execução, averiguando se o projeto está seguindo o planejado. Se forem detectados desvios, será aplicada uma ação corretiva para colocar as atividades de acordo com o plano, o que pode exigir novas passagens pelo processo de planejamento.

Essa função de controle atende às necessidades do projeto por meio da construção de seus elementos básicos: Monitorar o processo, Analisar as distorções, apresentar alternativas de solução e replanejar o projeto.

O controle é atingido quando é possível obter informações precisar sobre o andamento do projeto e com base na análise dessas informações é possível tomar ações que conduzam o projeto de volta a seus objetivos de prazo, uso de recursos e qualidade previamente estabelecidos.

É um pressuposto básico: se não houver planejamento, não há como se fazer controle.

O que se faz, normalmente, durante o controle:

- Controle e verificação do escopo
- Controle de Custos
- Controle de Qualidade
- Controle de Riscos
- Controle do Cronograma
- Controle dos fornecedores

- Controle das Partes Interessadas

Monitorar significa acompanhar fisicamente a execução das atividades em sua totalidade, de modo integrado, diretamente ou por meio de especialistas, que estejam envolvidos na condução dessas atividades.

A construção de cenários e simulação (abrange o cronograma e o orçamento) são ferramentas disponíveis para análise de impacto. E como resposta a essa análise pode se adotar alguns procedimentos, tais como:

- Consumir Buffer<sup>2</sup> do Projeto
- Realizar a Compactação e/ou Paralelismo do cronograma
- Análise do Valor Agregado (BCWS, BCWP, ACWP)
- Utilizar banco de horas
- Renegociar a Restrição de Tempo

### **2.1.5 Encerramento**

O Gerente do projeto é o responsável pelo término formal e ordenado das atividades de uma fase ou do projeto em si. É importante e deve ser tida com fase vital do projeto.

Todas as informações, avaliações da equipe, análise dos sucessos e fracassos (lições aprendidas) do projeto, dentre outras, devem ser reunidas e armazenadas para referências futuras, não esquecendo que existem outras práticas a serem adotadas como por exemplo, realocação dos membros da equipe, finalização formal dos contratos, transferência do serviço ou produto entregue para a área de operação (área que tem objetivo de dar manutenção,

---

<sup>2</sup> **Buffer** – reserva de tempo ou reserva para contingência no PMBOK® Guide que significa a parte do tempo que é adicionada à atividade para levar em conta riscos ou incertezas do cronograma.

no dia a dia, as aplicações/funcionalidades) e principalmente a obtenção formal do cliente da aceitação final do produto ou serviço entregue.

## **2.2 Áreas de conhecimento**

Vimos anteriormente os 5(cinco) grupos de processos e cada um é composto de uma coleção de processos utilizados por todo o ciclo de vida do projeto. O PMBOK® *Guide* agrupa esses processos em 9 (nove) categorias denominadas Áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projeto.

Reúne os processos que possuem características comuns, enquanto os grupos são mais ou menos a ordem em que você executa os processos de gerenciamento.

As áreas de conhecimento permitem que o gerente do projeto pense em termos de grupos de processos que demandam habilidades específicas, facilitando o trabalho de alocação de recursos, já que os integrantes da equipe com habilidades específicas podem trabalhar em diversos projetos e concluí-los concomitantemente.

As 9 (nove) áreas de conhecimento são as abaixo relacionada e iremos fazer uma análise geral sobre cada uma.

- Gerenciamento de integração do projeto
- Gerenciamento do escopo do projeto
- Gerenciamento de tempo do projeto
- Gerenciamento de custo do projeto
- Gerenciamento da qualidade do projeto
- Gerenciamento de recursos humanos do projeto
- Gerenciamento das comunicações do projeto
- Gerenciamento dos riscos do projeto



- Gerenciamento das aquisições do projeto

### **2.2.1 Gerenciamento de integração do projeto**

Trata da coordenação de todos os aspectos do plano do projeto, a sua execução e o controle geral das mudanças, envolvendo um elevado nível de interação.

Preocupa-se em atender aos requisitos do cliente e das partes interessadas.

### **2.2.2 Gerenciamento do escopo do projeto**

Trata da definição de todo o trabalho e apenas do trabalho necessário para produzir com sucesso os objetivos do projeto. Definem e controlam o que faz ou não parte do projeto, compreendendo tanto o escopo do produto quando do projeto.

O escopo do produto refere-se às características do produto ou serviço do projeto e o escopo do projeto envolve a administração da execução e só a execução do projeto.

É composta pela iniciação, planejamento, detalhamento, verificação e controle de mudanças do escopo.

### **2.2.3 Gerenciamento de tempo do projeto**

Tem como objetivo estimar a duração das atividades do plano do projeto, elaborar o cronograma e monitorar e controlar os desvios, envolvendo os processos necessários para assegurar que o projeto termine dentro do prazo previsto.

O gerenciamento do tempo é um aspecto importante, pois envolve a manutenção das atividades do projeto em dia e a contraposição dessas atividades ao plano, visando garantir a conclusão no prazo.

#### **2.2.4 Gerenciamento de custo do projeto**

As atividades dessa área definem estimativa de custos e recursos e controlam os custos, visando garantir que o projeto permaneça dentro do orçamento.

O orçamento envolve alocar as estimativas dos custos globais das atividades individuais ou de pacotes de trabalho para estabelecer um *basilene*<sup>3</sup> de custos, medindo o desempenho do projeto. Usualmente é apresentado na forma de Curva-S<sup>4</sup>.

#### **2.2.5 Gerenciamento da qualidade do projeto**

Assegurar que o projeto atenda aos requisitos com os quais se comprometeu. Concentra-se na qualidade do produto e na qualidade do gerenciamento empregado durante o ciclo de vida do projeto e é afetada pelo trio de restrições (escopo, tempo e custos).

O planejamento da qualidade identifica quais são os padrões de qualidade relevantes para o projeto e a determinação de como satisfazê-los, sendo o plano de qualidade um item desse planejamento.

---

<sup>3</sup> **Basiline do custo** - É o orçamento referencial que será utilizado para medir e monitorar o desempenho do custo do projeto.

<sup>4</sup> **Curva-S** – Representação gráfica dos custos, horas trabalhadas ou outras quantidades acumuladas, plotadas contra o tempo. O nome deriva do formato da curva similar à letra S.

Podemos contar com ferramentas e técnicas para a construção do plano de gerenciamento da qualidade tais como:

- Análise de custo/benefício
- Custo da qualidade
- Benchmarking
- Elaboração de fluxogramas
- Projetos de experimentos
- Amostragem estatística
- Metodologias proprietárias (Seis Sigma, Gerenciamento da Qualidade total e outras)
- Ferramentas adicionais (Brainstorming, Diagrama de afinidade, Matrizes de priorização e outras)

#### **2.2.6 Gerenciamento de recursos humanos do projeto**

Abrange todos os aspectos do gerenciamento e da interação das pessoas, incluindo liderança, orientação, resolução de conflitos, gestão de avaliação de desempenho. Esses processos visam fazer com que os recursos humanos designados para o projeto sejam utilizados da maneira mais eficaz.

É composto pelo planejamento organizacional, a montagem e o desenvolvimento da equipe.

### **2.2.7 Gerenciamento das comunicações do projeto**

Inclui os processos requeridos para garantir a geração apropriada e oportuna, a coleta, o armazenamento e o controle básico das informações do projeto. Asseguram a distribuição e o compartilhamento das informações com as partes interessadas, gerências e integrantes do projeto nos momentos adequados. Todos os participantes do projeto, tem alguma relação com essa área e é fundamental que todos entendam que a comunicação afeta o projeto.

Para alguns estudiosos do assunto pode ser considerada a mais importante em qualquer projeto.

O gerenciamento é composto pelos seguintes processos:

- Planejamento das comunicações
- Distribuição das informações
- Relato de Desempenho
- Encerramento Administrativo

### **2.2.8 Gerenciamento dos riscos do projeto**

Refere-se à identificação, análise e planejamento de riscos potenciais que podem afetar o projeto. Isso significa minimizar a possibilidade e o impacto de riscos negativos e, ao mesmo tempo, maximizar a probabilidade e impacto de riscos positivos. Riscos incluem tanto ameaças como oportunidades dentro do projeto.

O mais importante nessa área é que o gerente do projeto se empenhe em identificar todos os riscos e desenvolva respostas para aqueles com consequências mais profundas para os objetivos do projeto.

Segue abaixo algumas ferramentas e técnicas para identificar os riscos:

- Revisão de documentação (Também documentos históricos)
- Técnica de coleta de dados (Brainstorming, Técnica de grupo nominal, Entrevista e outros)
- Análise de premissas
- Técnica de diagramas
- Análise de SWOT<sup>5</sup>

### **2.2.9 Gerenciamento das aquisições do projeto**

Consiste no processo de identificar que necessidades do projeto podem ser mais bem atendidas através de contratações de produtos ou serviços fora da organização do projeto. Envolve considerações sobre quando, como, o quê, e onde contratar.

A equipe do projeto, sempre que necessário, deve procurar suporte de um especialista em contratações e compra, envolvendo-o desde o início, como membro da equipe.

---

<sup>5</sup> **SWOT** – Análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

### CAPÍTULO III

#### ELABORAÇÃO DO PROJETO

Será elaborado um projeto (documentos), da iniciação até o encerramento, utilizando as melhores práticas e técnicas, visando disponibilizar uma funcionalidade de emissão de relatórios de controle, para as áreas financeira e comercial, relativo ao processo de refaturamento dos clientes estrangeiros (atividade operacional de comércio exterior).

Para o processo iniciação foi elaborado a Matriz de seleção de projetos, no qual foi atribuído peso ao projeto constantes da carteira.

Critérios	Mercado			
	Peso	Exterior	Projeto B	Projeto C
Alinhamento com os Objetivos Estratégicos	10	8	5	7
Retorno Financeiro	7	9	2	5
Inovação ou Avanço Tecnológico	3	3	3	3
Cultura da Organização e/ou aceitação por parte dos clientes	1	2	4	5
Necessidade do Negócio	1	7	6	3
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>	<b>20</b>	<b>26</b>

Os projetos que surgem por Obrigatoriedade Legal não devem fazer parte da matriz, pois pelo próprio nome, tem que ser realizados pelas instituições compulsoriamente, mesmo não tendo pontuação ou sendo baixa, em relação aos demais projetos. No projeto em questão como há uma obrigatoriedade de apresentar informações de comércio exterior e o não cumprimento gera riscos a Cia., podemos entender que se trata de um obrigação secundária e não legal, pois a principal e legal é a apresentação do SPED, mesmo que esses dados e outros sejam enviados em branco. Assim, mesmo tendo um cunho fiscal foi realizado a matriz de priorização.

Passamos agora para o termo de abertura, que em regra, é o documento final da iniciação e inicial do processo de planejamento.

<b>Termo de Abertura</b>		
Preparado por	Luiz Fernando	1.0
Aprovado por	Maria Cristina Teixeira	22/07/2009

### **Título do projeto**

Projeto Mercado Exterior (FI-ME)

### **Justificativa do Projeto**

As áreas financeira e comercial não possuem uma funcionalidade que permita extrair relatórios de controle de todo o processo de refaturamento dos clientes estrangeiros, desde a criação do embarque (instrumento de cobrança do cliente estrangeiro) até o envio para câmbio.

A obrigatoriedade de apresentação pelas empresas do Sistema Público de Escrituração Digital - SPED contribuiu para demanda, pois alguns dados, relativos ao processo de refaturamento, tais como: Registro de Exportação - RE, Declaração de Despacho de Exportação - DDE e Data de Averbação, são compulsórios e a não apresentação gera riscos para Cia.

### **Descrição do projeto**

Desenvolver sistema em Business Information Warehouse - BW para permitir extrair relatórios dinâmicos de controle.

#### **1) Produtos do Projeto**

- Relatórios dinâmicos com informações sobre os embarques e as demais etapas do processo de refaturamento até o envio para câmbio;
- Relatórios de controle financeiro a partir dos embarques;

- Relatórios de alertas, por centro, sobre as etapas incompletas do processo;

## **2) Cronograma básico do Projeto**

Trata-se de um projeto a ser desenvolvido em BW que de acordo com as informações gerais recebidas do cliente, estimamos um prazo de 90 dias úteis.

## **3) Estimativas iniciais de custo**

Considerando uma equipe de 5 (cinco) pessoas, a estimativa inicial de custo é de R\$ 50.000,00.

### **Gerente do projeto**

Emilson Morais Silveira – Chave ZFEM – Gerência de Tecnologia da Informação/Gerência de Projeto (GTI/GPROJ)

### **Principais Objetivos**

Possibilitar o controle de todas as etapas do processo de refaturamento até o envio para câmbio, a tomada de decisão relacionada à cobrança de clientes estrangeiros e alertar aos responsáveis para adotarem ações que completem o processo (reduzir/eliminar os riscos fiscais).

### **Premissas**

Disponibilidade do cliente durante a realização do projeto.

### **Restrições**

A equipe do SAP (Módulo Comércio Exterior) disponibilizar os dados na data acordada para serem extraídas pelo BW e a equipe do projeto não ser dedicada exclusivamente a esse projeto.

Dando seguimento à fase de planejamento, serão definidos abaixo os demais artefatos, conforme já descrito no item 2.1.2.

O método mais ágil será utilizado pelo projeto, pois a equipe tem colaboradores experientes e temos como premissa que o cliente é parceiro e



estará disponível para as definições/decisões no decorrer do projeto. Mesmo sendo o método ágil, haverá necessidade de elaboração de documentação técnica mínima para entendimento da solução e principalmente documentar, detalhadamente, todas as reuniões com o cliente.

Será criado na rede, Drive Y, a pasta Projeto Mercado Exterior (FI-ME) e toda documentação será arquivada e disponível para consulta da equipe do projeto.

As reuniões com o cliente devem ter sempre Atas no PROAR (Sistema de atas da BR), elaboradas pela equipe do projeto até 2 dias após a reunião e terá reuniões com periodicidade a ser definida entre o gerente e os membros da equipe.

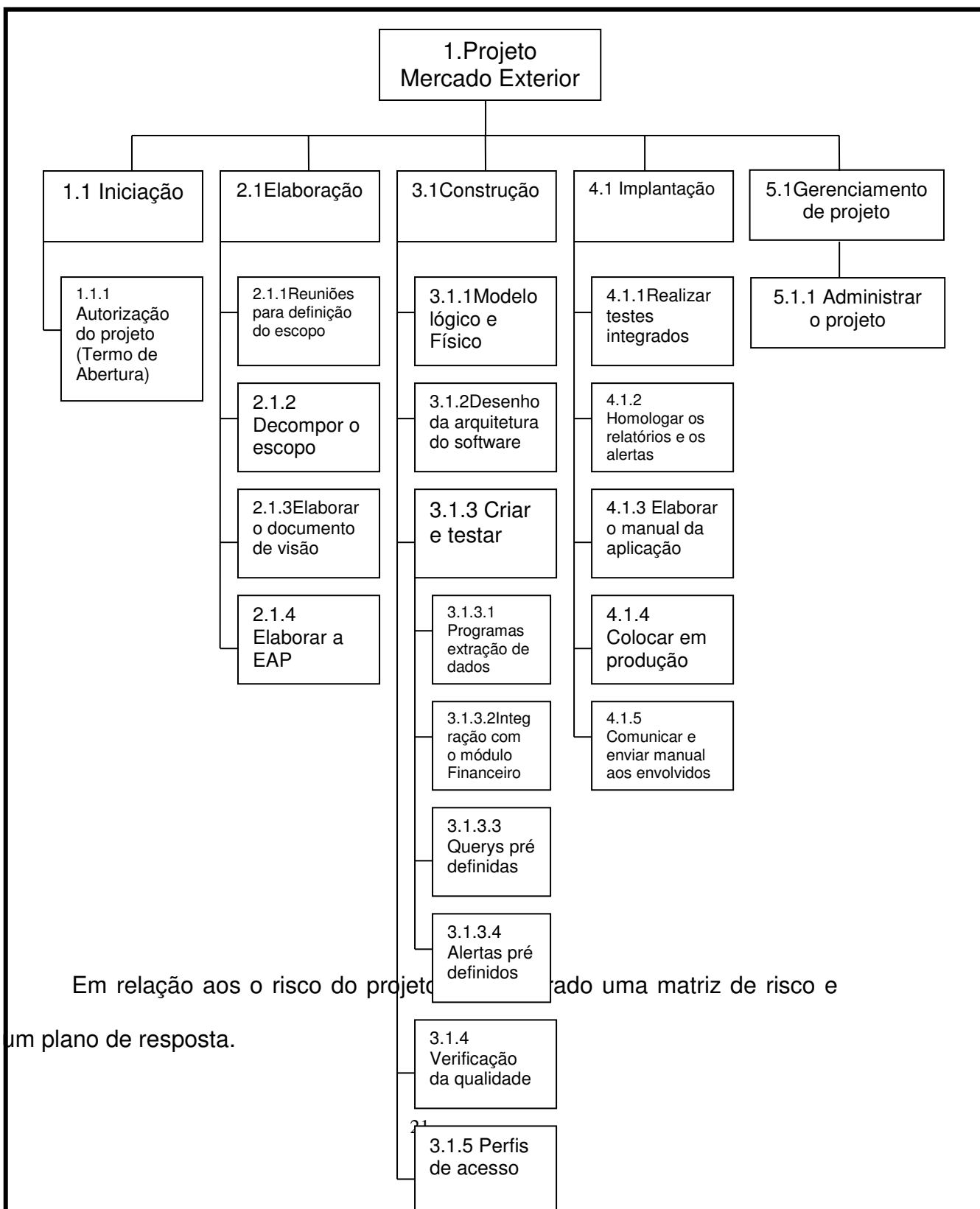
O horário de trabalho será no horário comercial e caso seja necessário poderá ser compensados atrasos fora desse horário. Horas extras para empregados da Petrobras Distribuidora S.A., somente com autorização do gerente do projeto, pois uma parte da equipe é composta de contratados.

Caso o cliente solicite informações sobre o andamento do projeto ou alterações no escopo, os integrantes da equipe não podem fornecer, solicitando, educadamente, ao cliente se dirigir diretamente ao gerente do projeto e na sua ausência, seu substituto, Sr. Eric Soares.

Caso tenha alterações no projeto, será realizado nova avaliação do tempo de conclusão, e se necessário, redefinição de tarefas, podendo chegar até mesmo ao acréscimo da equipe, mas conforme acima, somente com a autorização do Gerente do Projeto.

Todos os itens acima visam definir as práticas de trabalho da equipe do projeto para a custódia e registro das informações obtidas e também como será o procedimento sobre alterações do projeto.

Concluído a etapa acima e o escopo fechado com o cliente é elaborada a EAP do projeto e conforme já detalhado no item 2.1.2, trata-se de um dos principais documentos do projeto. Para melhor visualização e entendimento do cliente é válido elaborá-la na forma gráfica, conforme abaixo:



Como definido, anteriormente, a premissa de que o cliente estaria disponível para o projeto, que depende de outra equipe realizar tarefa (disponibilizar os dados) para o projeto dar continuidade e também sobre a não exclusividade da equipe, desenvolvemos a matriz e o plano de risco.

Riscos	Probabilidade	Impacto
1) Cliente disponível	Baixa	Médio
2) Dependência de tarefas concluídas no prazo por outra equipe	Alta	Alto
3) Equipe não exclusiva	Média	Médio

#### Plano de Ação:

1) Mitigar esse risco é que o cliente tenha um substituto para que na sua ausência ou impossibilidade o substituto responda.

2) Mitigar esse risco é realizar reuniões com curta periodicidade com a outra equipe para avaliar a realização da tarefa, transferir a responsabilidade pelo atraso para outra equipe e também prevenir o cliente sobre atrasos da outra equipe que impactaram o prazo do projeto.

3) Aceitar que integrantes da equipe podem ser solicitados emergencialmente para atender a outras demanda. Caso necessário, mitigar trabalhando fora do horário normal ou até mesmo adicionar 1 integrante à equipe para cumprir o cronograma.

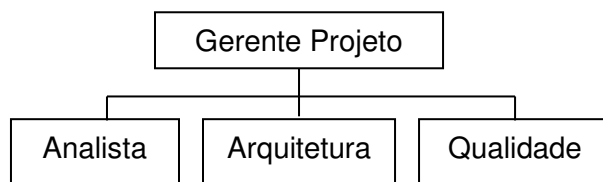
Deve ser elaborado o cronograma que detalha todas as atividades dos pacotes de trabalho da EAP. Abaixo foi elaborado o Diagrama de Marcos que evidencia o planejamento da execução do projeto no tempo, sendo um instrumento mais fácil e menos complexo, o ideal para ser usado como relatório gerencial e de clientes, em detrimento ao cronograma.

EAP	Marco	Data	Jul/09	Ago/09	Out/09	Nov/09
-----	-------	------	--------	--------	--------	--------

1.1.1.	Termo de abertura	22/07/09	◆22/7			
2.1.3.	Documento de visão	05/08/09		◆5/8		
3.1.3.3.	Apresentar as queries	01/10/09			◆1/10	
3.1.3.4.	Apresentar os alertas	08/10/09			◆8/10	
3.1.5.	Perfis	18/10/09			◆18/10	
4.1.1.	Testes integrados	29/10/09			◆29/10	
4.1.3.	Manual	05/11/09				◆5/11
4.1.4.	Projeto em produção	17/11/09				◆17/11

Quanto à equipe de projeto, foi elaborado o Organograma funcional da equipe do projeto.

Organograma:



Atribuições	Nome	Chave	Telefone
Gerente do Projeto	Emilson	ZZAA	3876-1222
Arquitetura	Eric	XXAA	3876-1333
Análise	Fábio e Graziani	ABDD e DDFF	3876-1111 e 3876- 1010
Execução/implantação	Fábio e Graziani		
Qualidade	Gil	AACC	3876-1144

Foi elaborado o plano de comunicação entre o projeto e o cliente, conforme abaixo:

Quinzenalmente o gerente do projeto enviará ao cliente, por notes, o relatório de desempenho informando o percentual realizado dos Marcos definidos anteriormente e caso seja relevante acrescentará suas considerações sobre o andamento do projeto. O relatório será arquivado no local definido para guarda dos documentos do projeto para consulta da equipe.

Será enviado pontualmente relatório quando da finalização de cada Marco ou em virtude de alterações no Escopo.

Não pode ser esquecido que o plano de comunicação entre os integrantes da equipe também é importante.

Quanto ao planejamento de custos do projeto, foi elaborado um orçamento. Parte da equipe é composta por empregados (2). O gerente do projeto não tem acesso às informações de salários e a outra parte (3) por colaboradores da empresa contratada, que conforme os contratos assinados, irão realizar suas atividades na sede da BR, sem nenhum custo.

Item	Descrição	Valor (R\$)
1	Empresa contratada	40.320,00

Finalizado o planejamento passamos para a execução do projeto. O gerente e a equipe do projeto, faz com que tudo que foi planejado, de fato, aconteça. Todas as atividades do item 2.1.3. estão sendo realizadas, inclusive reuniões em grupo e/ou individuais para ter contato com as eventuais situações que possam trazer problema ou obstáculos ao bom andamento da execução.

Em caráter preventivo o gerente do projeto realizou auditorias de qualidade para verificar se processos e padrões estabelecidos estão sendo praticados e não encontrou irregularidade, identificar procedimentos ineficientes, sendo identificado e de imediato analisado e propostas de alterações foram feitas e aceitas.

No decorrer dessa fase de execução, o cliente solicitou reunião. Na reunião ocorrida e ata registrada, conforme definido no planejamento, foi solicitado inclusão de um novo produto a ser entregue.

Novo produto: Relatório dinâmico com informações do número dos contratos de câmbio com seus respectivos embarques;

Modelo:

N° Contrato	Embarque
123	7005E10
	7022E10
265	7100E10
59	7059E09
	7026E10
	7856E10

De acordo com a nova solicitação e da sua não complexidade, ficou definido somente alteração no prazo de entrega do projeto, acrescentando mais 10 dias úteis de trabalho, passando assim para 100 dias úteis e a data final para 01/12/2009.

Com o andamento da execução estão sendo realizados os controles e monitoramentos do escopo, dos custos, da qualidade, dos riscos, do cronograma e das Partes Interessadas.

O cliente nos testes integrados e na homologação, itens 4.1.1 e 4.1.2 da EAP, irá dar ou não o seu aceite formal. O mesmo, já auxiliou a equipe do projeto quando dos primeiros testes, item 3.1.3. da EAP, ou seja, quando da homologação final a probabilidade de surpresa, risco de não atender a expectativa, reduz substancialmente.

A equipe do projeto finalizou todos os pacotes de trabalhos da EAP no prazo determinado, inclusive o novo produto solicitado na fase de execução. O cliente deu seu aceite no Termo de Aceite e também assinou o Termo de Encerramento do projeto, conforme abaixo:

<b>Termo de Encerramento</b>		
Preparado por	Luiz Fernando	1.0

### **Identificação do Projeto**

**1) Título do projeto:** Projeto Mercado Exterior (FI-ME)

**2) Data Prevista:** 17/11/2009    **Data Realizada:** 01/12/2009, negociada com o cliente, em virtude de inclusão de novo produto.

## Introdução

### 1) Objetivo

Este documento é utilizado para formalizar o encerramento de uma fase e do próprio projeto, conforme avaliação do gerente do projeto. Desta forma, é possível que em alguns projetos haja necessidade de aplicar esta formalidade para encerramento de fase, ressaltando-se que é obrigatório aplicar para o encerramento do projeto.

### 2) Escopo do Documento

Esse documento encerra o projeto e são entregues análises baseadas nos dados oriundos do SAP (Módulo Comércio Exterior) com a integração com outros módulos do BW.

## Dados do Encerramento

Objetivos e Resultados Obtidos	O modelo construído permite gerar relatórios de controle operacional sobre todas as etapas do processo de refaturamento até o contrato, informações sobre o extratos financeiro, alertas sobre a situação de determinados títulos e sobre as etapas do processo de câmbio.
Entregas Realizadas	Modelo S2_ME01R ligado ao SAP (Módulo Comércio Exterior), queries e alertas.
Problemas Enfrentados	Houve problemas com a construção das views.
Mudanças Realizadas	Houve mudanças no escopo. Inclusão de novo produto

## Pendências

Não há pendências.

## Observações

Esse projeto será acompanhado por uma fase de pós-produção, durante a qual o gestor poderá identificar problemas ainda não conhecidos que deverão ser corrigidos pela equipe do projeto sem necessidade de concorrência com outras demandas existentes.

Não estão incluídas na fase de pós-produção novas funcionalidades ou melhorias. Essas demandas serão tratadas como demandas normais de modelos em produção. Erros de carga serão tratados pontualmente, conforme procedimentos já estabelecidos.

O período de pós-produção é de 15 (quinze) dias, após a liberação do modelo para o Gestor.

#### **Aprovações**

Data: 01/12/2009

\_\_\_\_\_

Luiz Fernando Toledo de Souza Leal

Data: 01/12/2009

\_\_\_\_\_

Emilson Moraes Silveira

O contrato finalizou pelo tempo e também pelo valor pactuado, pois o projeto finalizou no prazo, não havendo assim necessidade de nenhuma ação por parte do projeto. Os profissionais da empresa contratada serão desligados do projeto e da Cia, após o prazo de 15 dias relativo a pós-produção, e o valor final, ainda não pago, que soma R\$ 10.000,00, será pago no dia 15/12/2009.



## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSÃO**

No atual contexto, altamente competitivo, alguns fatores críticos ou exigências para o sucesso se destacam: a agilidade, a capacidade de adaptação, o poder de inovar de forma rápida e eficiente e o potencial de aprimoramento contínuo, sob grandes restrições de recursos.

Em resposta a essas exigências, fortalece o sistema de gerenciamento de projetos, como forma de gerir os empreendimentos temporários, únicos e multifuncionais, que caracterizam o processo de implementação de estratégias, inovação, adaptação e aprimoramento.

Faz-se necessário na Cia., a gestão do conhecimento organizacional em gerenciamento de projetos por meio da captação, formalização, disseminação de informações e do conhecimento de forma estruturada e se possível, suportada por recursos tecnológicos, não podendo deixar somente no papel ou no conhecimento de algumas pessoas as melhores técnicas/práticas de gerenciamento de projetos.

O projeto elaborado se propôs a apresentar vários artefatos do gerenciamento de projetos, buscando evidenciar que, adotando um mínimo de técnica e planejamento, a possibilidade do projeto “não dar certo” reduz muito.

Gostaria de finalizar, acrescentando:

- Para o sucesso de qualquer proposta é necessário uma grande “sinergia” entre todos os colaboradores e em “todas” as fases do projeto.
- Fazer alguma “coisa” planejada é muito melhor que não fazer nada.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. QUARTAROLI, CLÁUDIO MARCIO e LINHARES, JORGE LUIZ PEREIRA, Guia de Gerenciamento de projetos e Certificação PMP, Ed. Ciência Moderna, 2004.
2. HELDMAN, KIM, Gerência de Projetos, Elsevier Editora, 2009.
3. MENEZES, LUÍS CÉSAR DE MOURA, Gestão de Projetos, Ed. Atlas, 2001

4. Materiais (slides) disponibilizados nas aulas pelos professores.