



Gestão de Projetos

Mestrado UFRGS



Istefani Carísio de Paula

Tarefas pendentes

- ▶ Ler capítulo 3 PMBoK – Processos e áreas de conhecimento em GP (concluir leitura)
- ▶ Ler Slides da aula 2 – consolidação da oficina
- ▶ Ler capítulo 4 PMBoK



Programa

- ▶ 07/03 - Conceitos, definições e método de GP
- ▶ 14/03 – Gestão de Portfólio
- ▶ 21/03- Gestão de Portfólio
- ▶ **28/03 – Iniciação e Planejamento do projeto**
- ▶ 04/04 – Planejamento do projeto
- ▶ 11/04 – Planejamento do projeto
- ▶ 18/04 – Planejamento do projeto
- ▶ 25/04 – Execução e Encerramento do projeto
- ▶ 02/05 – avaliação escrita



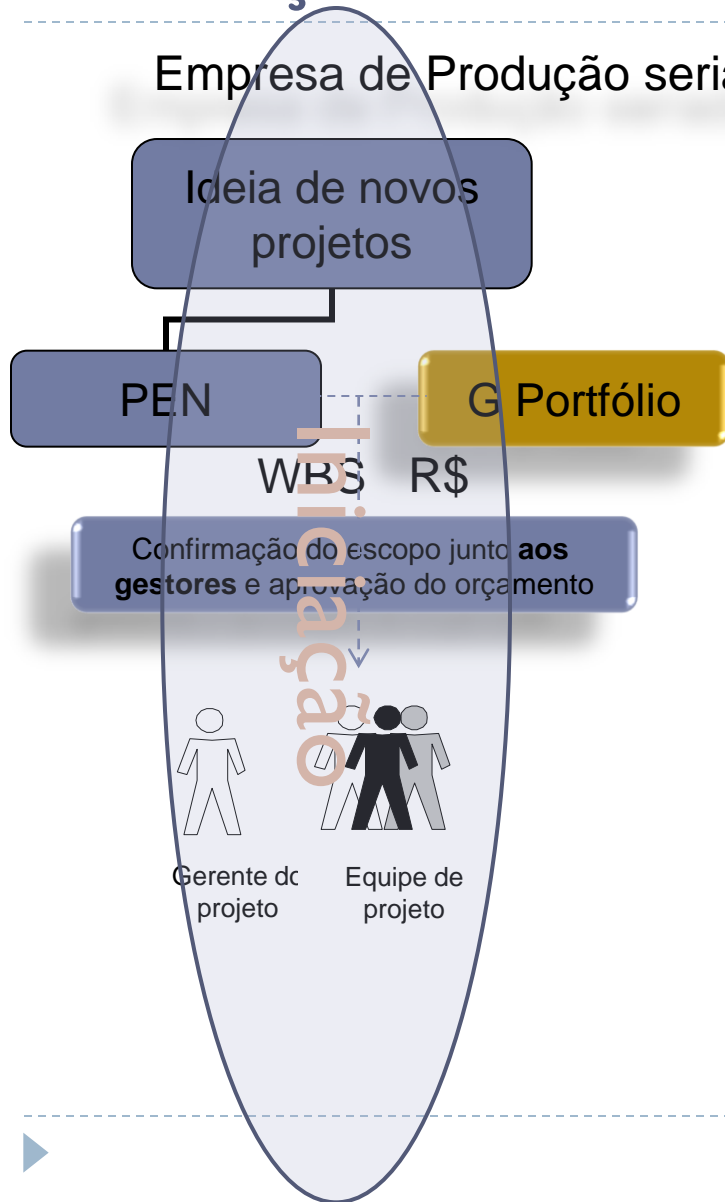
Iniciação:
Ênfase sobre a gestão de
projetos individuais

Istefani Carísio de Paula

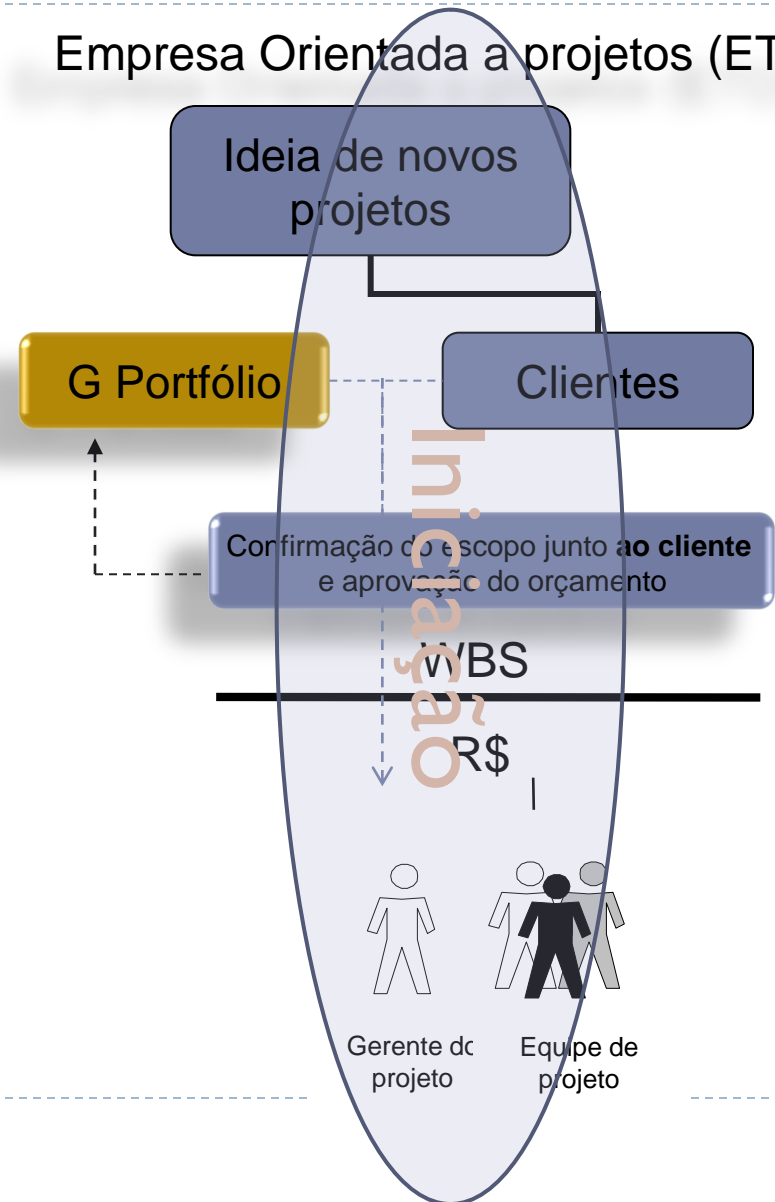
**Os processos de iniciação
são os mesmos para
empresas ETO e de
produção seriada?**

Iniciação e Gestão de Portfólio

Empresa de Produção seriada



Empresa Orientada a projetos (ETO)



Iniciação do projeto

- ▶ São os processos que facilitam a identificação, análise e autorização formal para iniciar um novo projeto ou uma fase do projeto.
 - ▶ processos são freqüentemente realizados fora do escopo de controle do projeto pela organização ou pelos métodos de gestão de programa ou de portfólio da empresa
 - ▶ Deve incluir um mecanismo de análise da viabilidade do novo empreendimento para selecionar a melhor alternativa.
 - ▶ Os projetos identificados devem estar alinhados com o plano estratégico da organização
- ▶ Saídas o project charter do projeto, a declaração do escopo preliminar, plano de gerenciamento do escopo.



Personagens de um projeto



Diretoria e shareholders da ETO



Prestador de serviço - ETO
Sponsor do projeto



Gerente de projeto e equipe

Empresa de consultoria
Prestadora de serviço
ETO

Cliente



Cliente - COB

Stakeholders
Internos e
externos



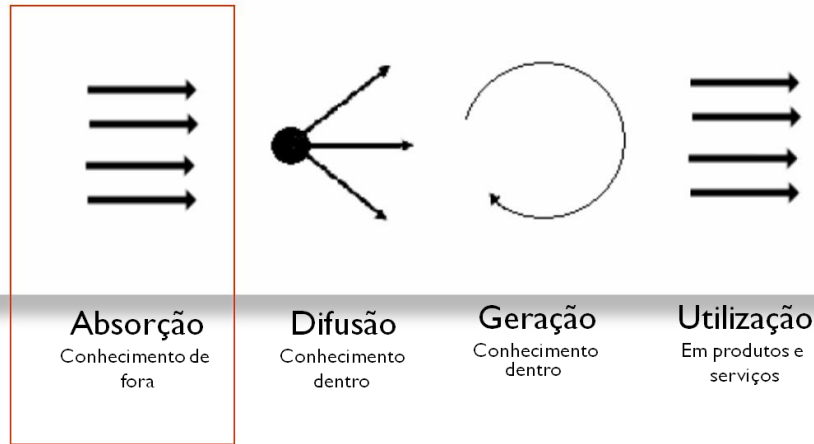
Stakeholders - partes envolvidas externas e internas



**O que deseja o cliente?
Qual é o escopo desejado
pelo cliente?**

Iniciação do projeto

Quatro competências da organização que aprende



Cliente - COB

Capacitação dos professores do COB em Gestão de processos – mapeamento de processos



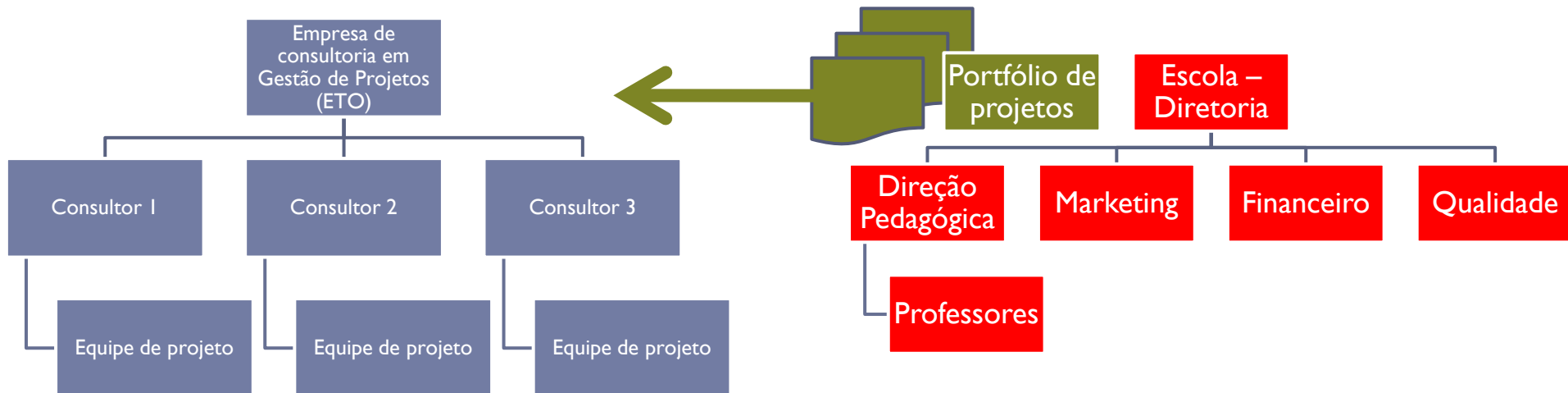
Iniciação do projeto



Prestador de serviço - ETO



Cliente - COB



Iniciação do projeto

- ▶ Atividades processo de iniciação: método de Gestão de Projetos IMAM adaptado para empresa tipo ETO
 - ▶ Contato preliminar
 - ▶ Prospect qualificado
 - ▶ Proposta definida
 - ▶ Proposta encaminhada
 - ▶ Proposta aceita
 - ▶ Proposta recusada

Iniciação do projeto

- ▶ Contato Preliminar / Prospec qualificado – tarefas e documentos

| INICIAÇÃO | DESCRIÇÃO ADICIONAL | DOCUMENTOS |
|--|---|---------------------------------------|
| Contato preliminar | | |
| Preenchimento da Ficha de cadastro de oportunidade. | Descrição do Responsável pela identificação do projeto. | Ficha de cadastro de oportunidade |
| Prospect qualificado | | |
| Definição do Projeto (denominação, estratégia, escopo, premissas...). | Deve ser preenchida junto ao cliente, reunir documentos e informações fornecidas pelo cliente | Project Charter - Documento word |
| Levantamento de dados sobre a oportunidade (anotações, plantas, relatórios, tabelas, prospectos...). | Criar anexos e apêndices no Project Charter com informações relevantes: PESTAL | |
| Dimensionamento dos recursos humanos para o projeto (equipe). | | Formulário de stakeholders |
| Análise de riscos e das respostas. | | Formulário de gerenciamento de riscos |
| Avaliação de <u>viabilidade técnica</u> pela interveniente (aceitar ou declinar da oportunidade). | | |

Iniciação do projeto



Ficha de Cadastro de Oportunidade de Projeto

Identificação do Cliente

Empresa: _____

Nome contato: _____

Telefones: _____

Endereço: _____

Tipo de Projeto (Breve descrição do projeto)

Responsável pelo atendimento ou venda

Nome: _____

Data: ___/___/_____

O contato foi: () Telefônico () Presencial

Agendamento da visita preliminar

Data: ___/___/_____

Horário: _____

Local: _____

© 01_Ficha cadastro oport

Iniciação do projeto

► Project Charter ou Termo de abertura do projeto



Termo de Abertura de Projeto - *project charter*

| | |
|---|-----------------------------|
| Empresa / Órgão / Setor / Programa: | |
| Nome do projeto: Oficina: mapeando o processo de ensino no COB | |
| Elaborado por: | Versão: __ |
| Aprovado por: | |
| Assinatura: | Data de aprovação: __/__/__ |

Justificativa do projeto

A diretora do Colégio Brasileiro-COB (Escola de ensino fundamental e médio de Porto Alegre) tem gerenciado a instituição sob as diretrizes das Organizações que Aprendem, de Peter Senge. Segundo Senge et al. (2005) "as escolas podem ser, de forma sustentável, recriadas, vitalizadas e renovadas, pela adoção de uma orientação para a aprendizagem". Desta forma, os seus colaboradores devem desenvolver quatro competências: absorção, difusão, geração de conhecimento para ser utilizado em produtos e serviços. Um dos conhecimentos considerados necessários ao desenvolvimento da Escola é a gestão por processos.

Objetivo(s) do Projeto

Transmitir conhecimento sobre gestão por processos para os colaboradores do COB e ao mesmo tempo mapear o processo de Planejamento da ação Pedagógica.

Descrição do produto do projeto

Os colaboradores deverão ter visão global de um processo, equipe com entendimento do que é um processo e como mapeá-lo; o próprio mapa de um processo de Planejamento da ação pedagógica do COB; listagem de problemas existentes no processo de planejamento da ação pedagógica, sob o ponto de vista dos colaboradores.

Premissas (hipóteses) e restrições para o projeto

| Premissas (hipóteses) | Restrições |
|--|--|
| <listar as hipóteses que devem ser assumidas pela equipe de planejamento, conhecidas até o presente momento> | <listar as restrições impostas ao gerenciamento do projeto, principalmente as referentes a custo, prazo e condução do projeto> |

Macro Fases, prazos e custo

| Macro fase | Data limite | Custo |
|--------------------|-------------|-------|
| | | |
| | | |
| | | |
| Custo total | | |

Principais envolvidos

| |
|--|
| |
|--|

Designação de gerente

| | |
|-----------------------|-----------------|
| Gerente do projeto | <nome e função> |
| Limites de autoridade | |

Iniciação

FORMULÁRIO DE STAKEHOLDERS

Empresa / Órgão / Setor / Programa: <nome do cliente; órgão, setor da empresa responsável pelo projeto; programa da empresa que o projeto está inserido>

Nome do projeto:

Gerente do projeto:

Elaborado por: <nome e função>

Aprovado por:

Assinatura:

Versão: __

Data de aprovação: __/__/__

| Ref | Nome | Empresa/Equipe | Cargo/Competência | e-mail | Telefone/Fax | Endereço | Obs |
|-----|------|----------------|-------------------|--------|--------------|----------|-----|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |



Iniciação

Projetos inovadores

Projetos de longa duração

Projetos que envolvam novas tecnologia

Projetos que envolvam diferentes culturas

Formulário para Gerenciamento de Riscos

Empresa / Órgão / Setor / Programa: <nome do cliente; órgão, setor da empresa responsável pelo projeto; programa da empresa que o projeto está inserido>

Nome do projeto:

Gerente do projeto:

Elaborado por: <nome e função>

Versão: _._

Aprovado por: <nome e função>

Assinatura:

Data de aprovação: __/__/____

1° Etapa: Identificação do Risco

Denominação do risco:

N° Identificação

Descrição do risco:

2° Etapa: Avaliação do Risco

Impacto: 5 (alto) 4 (médio/alto) 3 (médio) 2 (médio/baixo) 1 (baixo)

Probabilidade: 5 (alta) 4 (média/alta) 3 (média) 2 (média/baixa) 1 (baixa)

3° Etapa: Desenvolvimento da Resposta

Estratégias para eliminar ou reduzir este risco (minimizar impacto e/ou probabilidade):

Responsável:

Data de Conclusão:

Impacto reavaliado:

Probabilidade reavaliada:

4° Etapa: Acompanhamento do Risco

Ocorrências e alterações:

Respostas incluídas na WBS/Cronograma

Registros adicionais: Verso ou Anexos

© 04_ Form Riscos

**Compensa para nossa
empresa realizar o projeto
para este cliente?**

Iniciação do Projeto

▶ IMAM adaptado – Proposta definida

| Proposta definida | | |
|---|---|---------------------------------------|
| Identificação do projeto (identificação no cadastro de oportunidades). | Inserir proposta no Portfólio de projetos | |
| Elaboração da proposta técnica | | Declaração do escopo - Documento word |
| Precificação - orçamento preliminar (planilha de custo). | Elaborar WBS preliminar e análise de custos | |
| Elaboração da proposta comercial ou apresentação para diretorias | Elaborar material de apresentação da proposta para diretorias (cliente e interveniente) | Proposta comercial para interveniente |
| Avaliação de <u>viabilidade econômico-financeira</u> (aceitar ou declinar da oportunidade) e aprovação pela interveniente | Aplicar métodos de cálculo TIR, VPL, PAYBACK e matrizes de tomada de decisão | |

Iniciação do Projeto

- ▶ Registro do projeto – Carteira de Projetos – Project Charter
- ▶ Em resposta à avaliação da viabilidade técnica, inserir oportunidade no portfólio da empresa
 - ▶ Identificação do projeto – código ou número
 - ▶ Consiste em atribuir uma referência de identificação, registrando as principais informações.
 - ▶ Pode ser um formulário, banco de dados ou software especializado para esta finalidade.

| | | | |
|----------------------|--------|------------|-----------------------------|
| PC - Project Charter | A/Cpeq | N. 01/2011 | Capacitação em método de GP |
|----------------------|--------|------------|-----------------------------|

Ideias gerais
Foi identificada uma oportunidade de capacitação em método de gestão de projetos em empresa pequena de manufatura da área de móveis

| | | | |
|----------------------|--------|------------|-----------------------------|
| PC - Project Charter | A/Cgde | N. 05/2011 | Capacitação em método de GP |
|----------------------|--------|------------|-----------------------------|

Ideias gerais
Foi identificada uma oportunidade de capacitação em método de gestão de projetos em empresa seus administradores entendem que a GP pode ser

CARTEIRA DE PROJETOS DE EMPRESA DE CONSULTORIA (ETO)

| Categoria | código | Projeto | Gerente | Conclusão prevista | Orçamento previsto | Pcharter- hiperlink |
|--|---------|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------------------|
| Capacitação em Gestão de projetos | | | | | | |
| Cliente pequeno porte | 01/2011 | Capacitação em método de GP | Graziela Pizzolato | jun/11 | R\$ 20.000 | PC1/2011/ACpeq |
| Cliente grande | 05/2012 | Capacitação em método de GP | Manoel Silva | ago/11 | R\$ 55.000 | PC5/2011/ACgde |
| Treinamento em Seis Sigma | | | | | | |
| | | | | | | |
| Consultoria em Gestão de projetos | | | | | | |
| Cliente médio porte | 02/2011 | Consultoria em gestão de aquisições | Paulo Mariano | abr/11 | R\$ 11.200 | PC2/2011/CCmedio |

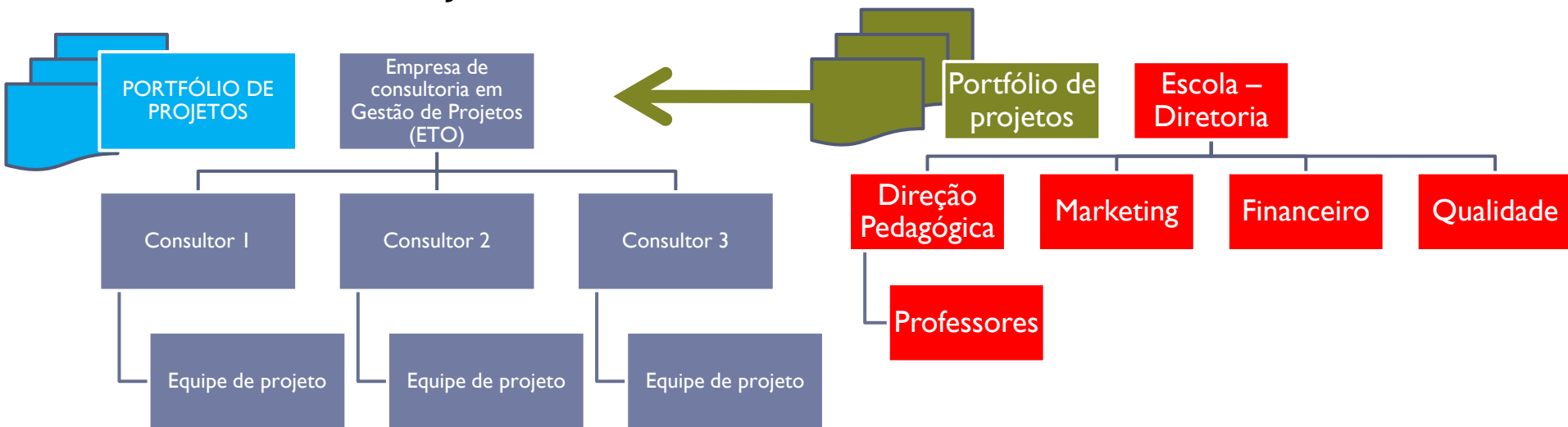


Iniciação do projeto



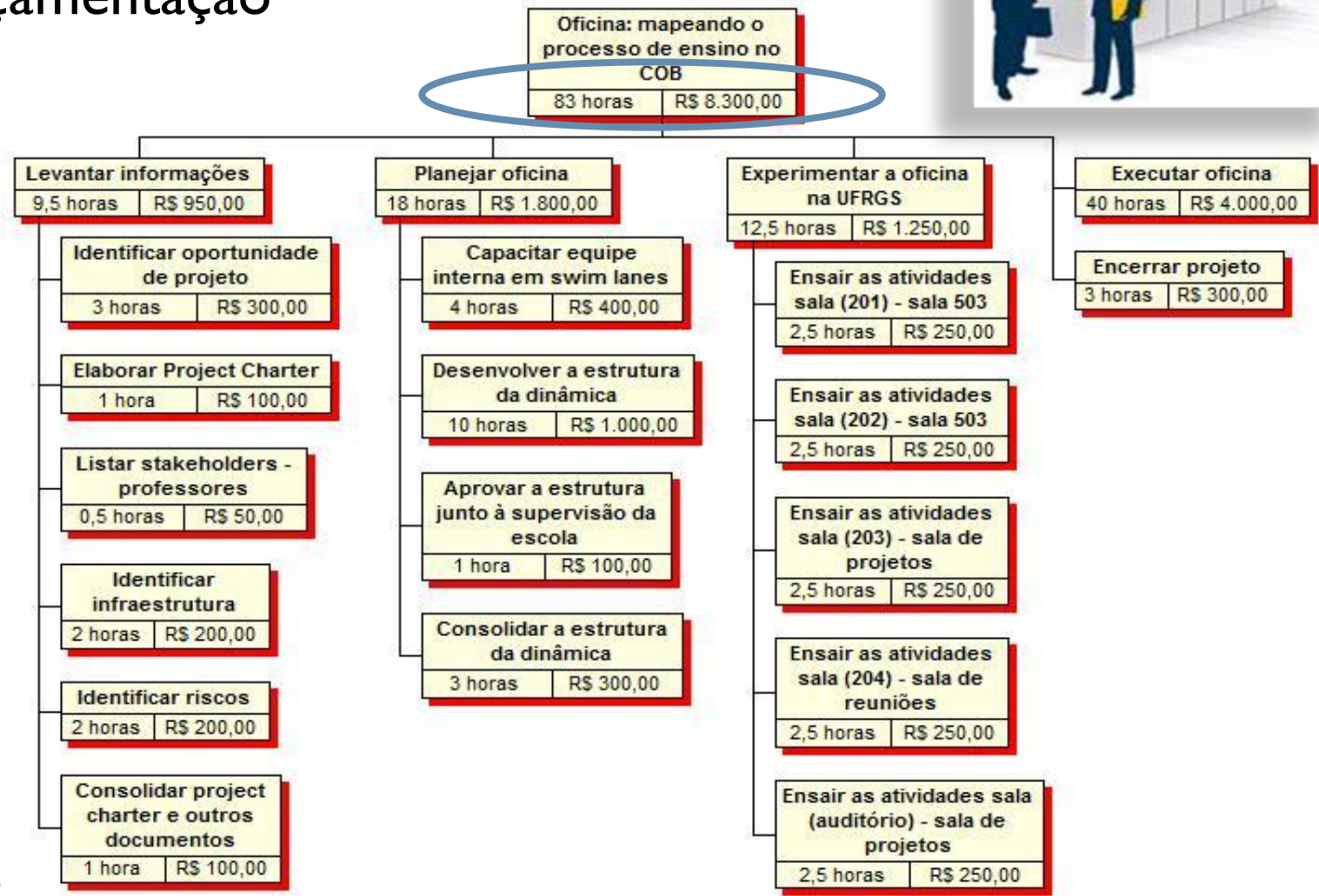
Prestador de serviço - ETO

Cliente - COB



Iniciação

► Orçamentação



Bottom up



Iniciação

▶ Elementos do orçamento

- ▶ A. Custos fixos relacionados ao projeto – (WBS)
 - ❑ Custo dos insumos – materiais, equipamentos, instrumentos, material de consumo
 - ❑ Custos fixos recursos – guindaste, aluguel equipamento
 - ❑ Outros custos fixos– royalties, serviços terceirizados

- ▶ B. Custos variáveis relacionados ao projeto
 - ❑ Mão-de-obra direta (WBS) e encargos sociais
 - ❑ Gastos com marketing (dependendo do projeto)
 - ❑ Comissões e outros

- ▶ C. Parcela para pagamento dos gastos com a estrutura da empresa
 - ❑ Custos fixos – Aluguel, telefone, MKT, mão de obra indireta, pró-labore, encargos sociais, segurança- normalmente rateado entre os projetos da empresa, proporcionalmente à dimensão do projeto – Ex. Faturamento

- ▶ D. Lucro – 15%, 20% ou mais (ver mercado)

- ▶ Orçamento final = Σ custo insumos/ 1-(Σ percentuais custos incorridos no projeto)

Iniciação

Elementos do orçamento



| | |
|---|----------------------|
| Custo fixo (WBS) (A) | |
| Custo variável (Mão de obra direta) (WBS) | R\$ 21.784,00 |
| <i>Subtotal (WBS + encargos)</i> | R\$ 24.180,24 |
| Marketing | R\$ 1.000,00 |
| Custo fixo da estrutura | 10% |
| Impostos (ISSQN, IR, Contribuição social, pis/cofins) | 17,33% |
| Comissões | 5% |
| Lucro | 15% |

Linha de base

| | |
|-------------------------------|---------------|
| R\$ 47.807,76 | |
| R\$ 25.180,24 | 58,67% |
| R\$ 4.780,78 | 10% |
| R\$ 8.285,08 | 17,33% |
| R\$ 2.390,39 | 5% |
| R\$ 40.636,49 Subtotal | |
| R\$ 7.171,27 | 15% |

| | | | |
|-------------------|----------------------------|----------------------|----------------------|
| Orçamento= | <u>24.180,24 + 1000</u> | <u>R\$ 25.180,24</u> | <u>R\$ 47.807,76</u> |
| | $1-(0,1+0,1733+0,05+0,15)$ | 0,5267 | |

Iniciação do Projeto



- ▶ **Preparação de material para apresentação à diretoria**
 - ▶ Proposta executiva – Diretores da ETO
 - ▶ Quando a proposta envolver maiores investimentos, aspectos estratégicos ou comprometimento dos envolvidos (stakeholders)
 - ▶ Proposta comercial
 - ▶ quando conduzido por organização externa – (via processo de concorrência, p. ex.)

- ▶ **Análise de viabilidade econômico-financeira**

Proposta Executiva

Análise de viabilidade Técnica

- Situação atual:
- Situação proposta:
- Vantagens:
- Desvantagens:
- Objetivos:
- Estratégias:
- Prognóstico realizando a proposta:
- Prognóstico não realizando a proposta:
- Recursos:
- Envolvidos:
- Premissas:
- Restrições/obstáculos:
- Aspectos Qualitativos:

Análise de viabilidade Financeira

- Cronograma:
- Orçamento:
- Investimentos para Implementação:
- Variação patrimonial (Inventário):
- Despesas de Operação:
- Variação patrimonial (Inventário):
- Payback:
- Taxa Interna de Retorno:
- Custo do capital:
- Retorno sobre Investimento:
- Calcule o VPL

Formulário para

Proposta Executiva do Projeto

| | |
|---|--------------------------|
| Projeto: Aqui você informa o nome do projeto e, ao lado, o código de referência, se houver. | Código: JB-007 |
|---|--------------------------|

+ Análise de Viabilidade Técnica

| | |
|---|---|
| Situação atual: Explique as condições originais, sem a intervenção/implementação do projeto. | Situação proposta: Procure descrever as condições futuras, quando o projeto tiver sido concluído e pudermos usufruir de seus resultados. |
| Vantagens: Destaque aqui os pontos positivos que a implementação do projeto trará para a organização e as demais partes interessadas. | Desvantagens: Seja transparente e sincero, apresentando também os aspectos negativos que a nova realidade terá, se existirem. |
| Objetivos: Especifique objetivos, produtos e/ou serviços gerados pelo projeto, de forma realista e quantificada (sendo auditados no encerramento do projeto). | Estratégias: Explique a metodologia de trabalho, em termos de seus conceitos fundamentais e tecnologias envolvidas (alternativa escolhida para a execução do projeto). |
| Prognóstico realizando a proposta: Descreva o que acontecerá caso a proposta seja aceita e implementada. | Prognóstico não realizando a proposta: Descreva o que acontecerá caso a proposta não seja aceita e não haja mudança. |
| Recursos: Relacione os recursos-chave requeridos, de forma que possamos avaliar os inter-relacionamentos mais críticos. | Envolvidos: Relacione as organizações e pessoas interessadas e afetadas pelo projeto, de forma que se antecipe as devidas comunicações requeridas. |
| Premissas: Destaque as "regras do jogo", quer sejam externas, quer sejam internas (estabelecidas pela equipe do projeto). Sempre que possível, procure identificar a verba disponível [R\$]. | Restrições/obstáculos: Avalie, preliminarmente, os riscos envolvidos e possíveis impactos organizacionais do projeto. Destaque os obstáculos em que o Gerente de projeto não tenha autonomia, onde possivelmente solicitará apoio do patrocinador. |
| Aspectos Qualitativos: Se houverem, relacione aqui os retornos intangíveis que sejam relevantes, em termos de Qualidade, Custo, Tempo e Riscos. | |
| <input type="checkbox"/> Normas verificadas <input type="checkbox"/> Exigências legais verificadas <input type="checkbox"/> Restrições ambientais verificadas <input type="checkbox"/> Envolvidos comunicados | |

Análise de Viabilidade Financeira

| | |
|--|--|
| Cronograma: Anexe documento Cronograma do Projeto , se houver. | Orçamento: Anexe aqui Orçamento & Fluxo de caixa do projeto. |
| Investimentos para Implementação: Informe total orçado, a valor presente [R\$] | Despesas de Operação: Informe despesas operacionais/Manutenção [R\$/mês] |
| Variação patrimonial (Inventário): Informe o total do ativo imobilizado [R\$] | Payback: Calcule o período de retorno do investimento [meses] |
| Taxa Interna de Retorno: Calcule a TIR do investimento [%aa] | Custo do capital: Apresente o Kc informado por finanças [%aa] |
| Retorno sobre Investimento: Calcule o RSI (VPL/Inventário) [%] | Return-of-Nat-Assets: Calcule RONA (PL/Ativo) [%], se a organização utiliza. |
| Valor Presente Líquido: Calcule o VPL [R\$] | Índice de Lucratividade: Calcule o IL (Entradas/Investimento) [%] |

Riscos: Posteriormente, nos processos de planejamento e controle do projeto, anexaremos informações aqui.
[Formulário Gerenciamento de Riscos](#)

Comentários: Considerações adicionais podem ser registradas e anexadas aqui.
[Conclusões e Recomendações](#)

| | | | |
|----------------------------|--|--|--|
| Data: 19/04/2011 | Elaborado por: Indique quem preencheu. | Aprovado por: Indique quem decide e aprovou. | © Formulário Proposta Executiva do Projeto.doc |
|----------------------------|--|--|--|

Iniciação do projeto



▶ Estudos e Análise de viabilidade

- ▶ Período de retorno do investimento ou Pay Back
 - O período de retorno do investimento é o tempo necessário para a empresa recuperar os custos iniciais de produção do produto ou serviço do projeto. Esse método compara o investimento inicial com as entradas esperadas no caixa durante a existência do produto ou serviço.

Exemplo:

Investimento inicial projeto = US\$ 200 mil

Entradas US\$ 25 mil/ trimestre no ano 1 = $4 \times 25 \text{ mil} = 100 \text{ mil}$

Entradas US\$ 25 mil/ trimestre no ano 2 = $4 \times 25 \text{ mil} = 100 \text{ mil}$

Entradas US\$ 50 mil/ trimestre no ano 3 em diante = $4 \times 50 \text{ mil} = 200 \text{ mil}$

Resposta: o retorno é alcançado em 2 anos.

Iniciação do projeto

▶ Estudos e Análise de viabilidade

- ▶ Período de retorno do investimento – Pay Back
 - é o menos preciso de todos os cálculos de fluxo de caixa
 - Não leva em conta que as entradas nos anos posteriores valem menos do que hoje...



Iniciação do projeto

▶ Estudos e Análise de viabilidade

▶ Fluxo de caixa descontado

- Leva em consideração os juros adicionais à quantia inicial emprestada



$$VF = VP (1+i)^n$$

Onde:

VF = valor futuro

VP = valor presente

i = tx de juros

n = períodos de amortização dos juros



Iniciação do projeto



▶ Estudos e Análise de viabilidade

▶ Fluxo de caixa descontado

- Leva em consideração os juros adicionais à quantia inicial emprestada
- Exemplo
- Tx juros = 5% ou 0,05/ano
- n = 3 anos
- Valor presente = US\$ 2000,00

$$VF = VP (1+i)^n$$

$$VF = 2000 (1.05)^3$$

$$VF = 2000 (1,157625)$$

$$VF = \text{US\$ } 2.315,25$$

Iniciação do Projeto



▶ Estudos e Análise de viabilidade

▶ Fluxo de caixa descontado

- Para calcular o fluxo de caixa descontado é necessário saber o valor do investimento em termos atuais ou seja, o VP:

- $VP = VF / (1+i)^n$

O custo do capital ou TMA (Taxa Mínima de Atratividade) pode ser definida como a taxa de desconto resultante de uma política definida pelos dirigentes da empresa. Esta taxa deve refletir o custo de oportunidade dos investidores, que podem escolher entre investir no projeto que está sendo avaliado ou em deixar o dinheiro aplicado, p.ex.

TMA = (TX JUROS PRATICADA MERCADO + INCERTEZA FLUXOS DE CAI



Iniciação do Projeto



▶ Estudos e Análise de viabilidade

▶ Valor Presente Líquido – VPL

- Funciona como os fluxos de caixa descontados, porque transforma o valor dos recebimentos futuros no valor de hoje, aplicadas a cada período em que as entradas são esperadas em vez de uma única soma. O valor presente total dos fluxos de caixa é deduzido do investimento inicial, para calcular o VPL.

- Regra genérica:
- Se $VPL > 0$ = propensão a aceitar o projeto
- Se $VPL < 0$ = propensão a recusar o projeto



Iniciação do Projeto



▶ Estudos e Análise de viabilidade

- ▶ Valor Presente Líquido – VPL
 - Regra:
 - Se $VPL > 0$ = aceite o projeto
 - Se $VPL < 0$ = recuse o projeto

| Ano Projeto (A) | Entradas | VP |
|--------------------|----------|------------|
| 1 | 10.000 | 8.929 |
| 2 | 15.000 | 11.962 |
| 3 | 5.000 | 3.559 |
| Total | 30.000 | 24.450 |
| Menos investimento | - | 24.000 |
| VPL | | 450 |

| Ano Projeto (B) | Entradas | VP |
|--------------------|----------|--------------------|
| 1 | 7.000 | 6.250 |
| 2 | 13.000 | 10.367 |
| 3 | 10.000 | 7.118 |
| Total | 30.000 | 23.735 |
| Menos investimento | - | 24.000 |
| VPL | | <265> |

TMA = 12%

Iniciação do Projeto



▶ Estudos e Análise de viabilidade

- ▶ Taxa Interna de Retorno – TIR (Internal Rate of Return)
 - Trata-se da taxa de desconto quando o valor presente das entradas no caixa é igual ao investimento inicial.
 - Em geral, os projetos com valores de TIR mais altos são considerados melhores do que aqueles com valores mais baixos.
 - A TIR é a taxa de desconto quando o VPL é igual a zero; a TIR pressupõe o reinvestimento das entradas no caixa ao valor da TIR.
 - TMA = 18% a.a.

Projeto A = TRI = 38%

Projeto B = TRI = 23%

Projeto C = TRI = 25%

Iniciação do Projeto



- ▶ Priorização das propostas
 - ▶ Análise multicritério – critérios financeiros e não financeiros

| LISTA DE CRITÉRIOS | PESO | NOTA | ESCORE | MÁXIMO |
|--|------|-------------|-------------|--------|
| Estratégicos | | | | |
| Gerador de Receita | 20% | | 0 | 2 |
| Redução de Custos | 10% | | 0 | 1 |
| Melhoria na Relação com o Cliente | 5% | | 0 | 0,5 |
| Melhorar a imagem da Empresa | 5% | | 0 | 0,5 |
| Importância do Cliente para empresa | 15% | | 0 | 1,5 |
| Representa uma Oportunidade | 10% | | 0 | 1 |
| Representa uma Ameaça | 10% | | 0 | 1 |
| Grau de Aderência Estratégica | 25% | | 0 | 2,5 |
| Táticos e Operacionais | | | | |
| Complexidade | 15% | | 0 | 1,5 |
| Risco | 15% | | 0 | 1,5 |
| Urgência | 20% | | 0 | 2 |
| Resultado de Curto Prazo | 35% | | 0 | 3,5 |
| Alocação de Recursos | 15% | | 0 | 1,5 |
| Índice Estratégico (0 até 1): | | 0,00 | 0 | 10 |
| Índice Tático e Operacional (0 até 1): | | 0,00 | 0 | 10 |
| Score Total | | | 0,00 | |

Incluimos as medidas de valor:

TIR
PAYBACK
VPL

Iniciação do Projeto

► IMAM – Proposta definida e aprovada pela Gerência

| INICIAÇÃO | DESCRIÇÃO ADICIONAL | DOCUMENTOS |
|---|---|---------------------------------------|
| Proposta definida | | |
| Identificação do projeto (identificação no cadastro de oportunidades). | Inserir proposta no Portfólio de projetos | |
| Elaboração da proposta técnica | | Declaração do escopo - Documento word |
| Precificação - orçamento preliminar (planilha de custo). | Elaborar WBS preliminar e análise de custos | |
| Elaboração da proposta comercial ou apresentação para diretorias | Elaborar material de apresentação da proposta para diretorias (cliente e interveniente) | Proposta comercial para interveniente |
| Avaliação de <u>viabilidade econômico-financeira</u> (aceitar ou declinar da oportunidade) e aprovação pela interveniente | Aplicar métodos de cálculo TIR, VPL, PAYBACK e matrizes de tomada de decisão | |

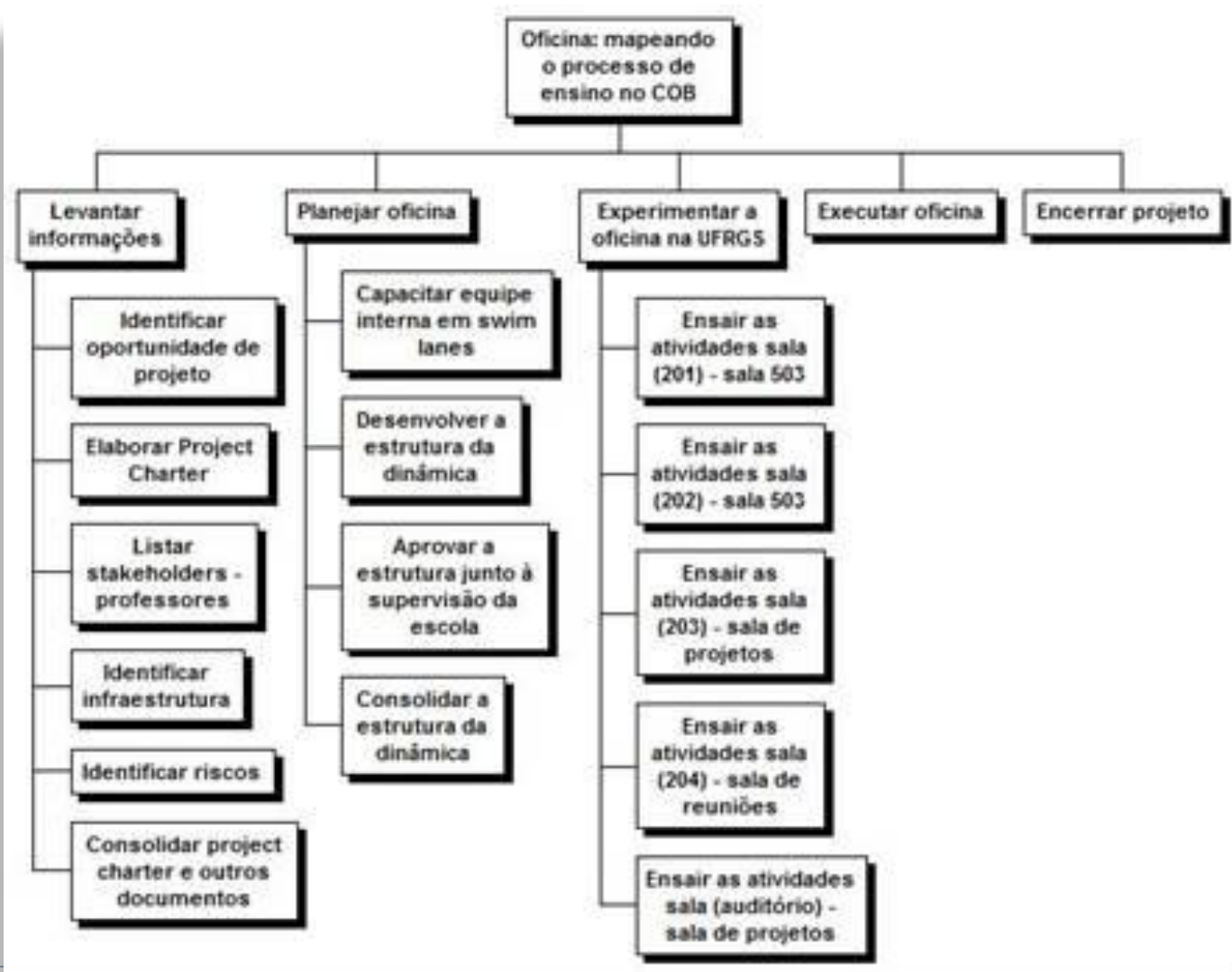
**E será que o cliente irá
concordar com o escopo e
orçamento conforme
entendemos e planejamos?**

Iniciação (Doc declaração do escopo)

| Portfólio | Formação Continuada | |
|--|--|--|
| Nome do projeto | | |
| Elaborado por: | Marcelo Marau | |
| Data: 28/04/2008 | Versão 01 | |
| Aprovado por: | | |
| Justificativa do projeto | | |
| Descrição do produto do projeto | | |
| Lista de Deliverables do projeto (produtos do projeto – WBS – EDT) | <pre> graph TD Root[Oficina: mapeando o processo de ensino no COB] --> L1[Levantar informações] Root --> L2[Planejar oficina] Root --> L3[Experimentar a oficina na UFRGS] Root --> L4[Executar oficina] Root --> L5[Encerrar projeto] L1 --> L1_1[Identificar oportunidade de projeto] L1 --> L1_2[Elaborar Project Charter] L1 --> L1_3[Listar stakeholders - professores] L1 --> L1_4[Identificar infraestrutura] L1 --> L1_5[Identificar riscos] L1 --> L1_6[Consolidar project charter e outros documentos] L2 --> L2_1[Capacitar equipe interna em swim lanes] L2 --> L2_2[Desenvolver a estrutura da dinâmica] L2 --> L2_3[Aprovar a estrutura junto à supervisão da escola] L2 --> L2_4[Consolidar a estrutura da dinâmica] L3 --> L3_1[Ensair as atividades sala (201) - sala 503] L3 --> L3_2[Ensair as atividades sala (202) - sala 503] L3 --> L3_3[Ensair as atividades sala (203) - sala de projetos] L3 --> L3_4[Ensair as atividades sala (204) - sala de reuniões] L3 --> L3_5[Ensair as atividades sala (auditório) - sala de projetos] L4 --> L4_1[] L4 --> L4_2[] L4 --> L4_3[] L4 --> L4_4[] L5 --> L5_1[] L5 --> L5_2[] L5 --> L5_3[] L5 --> L5_4[] style L4_1 fill:none,stroke:none style L4_2 fill:none,stroke:none style L4_3 fill:none,stroke:none style L4_4 fill:none,stroke:none style L5_1 fill:none,stroke:none style L5_2 fill:none,stroke:none style L5_3 fill:none,stroke:none style L5_4 fill:none,stroke:none </pre> | |
| Objetivos | Orçamento: R\$13.000,00 | |
| Aprovação | Assinaturas: | |
| Gerente do Projeto | | |
| Gerente Administrativo | | |
| Diretor da empresa Produção de Plásticos S.A. | | |



WBS_Work Breakdown Structure





How the customer explained it



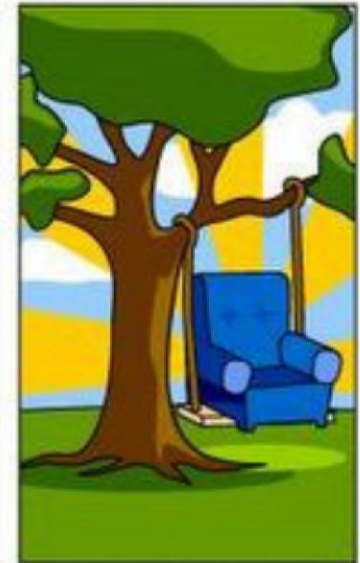
How the Project Leader understood it



How the Programmer understood it

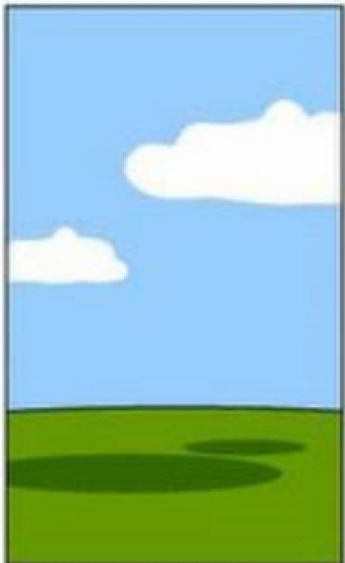


How the Programmer wrote it

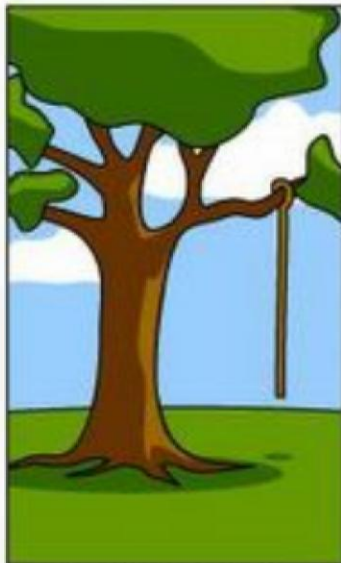


How the Business Consultant described it

Iniciacão



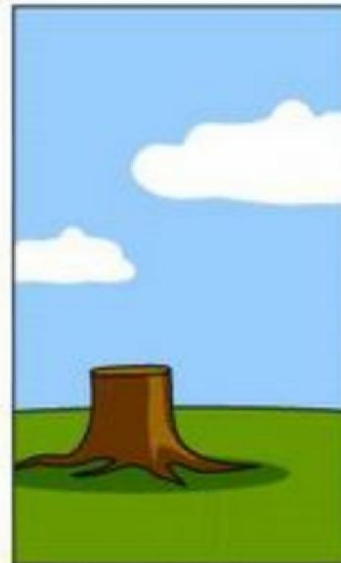
How the project was documented



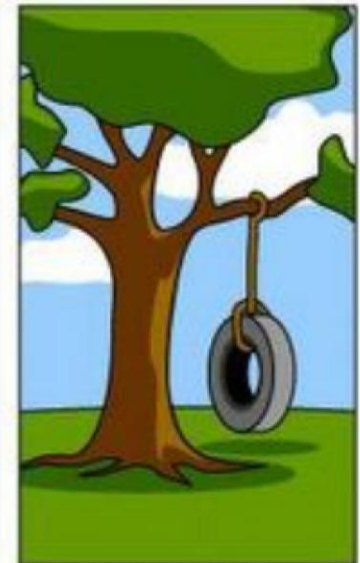
What operations installed



How the customer was billed



How it was supported



What the customer really needed

Iniciação do Projeto

- ▶ Atividade 3 a 5 – Em grupos de 4 pessoas, definir um projeto e preencher os documentos da fase de iniciação
 - ▶ Project Charter – escrever o objetivo do projeto
 - ▶ Formulário de stakeholders
 - ▶ Formulário de riscos (2 riscos) - somente identificação do risco



Iniciação do Projeto



- ▶ Proposta encaminhada – apresentação e aprovação pelo Cliente

| INICIAÇÃO | DESCRIÇÃO ADICIONAL | DOCUMENTOS |
|--|--|-------------------------------------|
| Proposta Encaminhada | | |
| Apresentação e aprovação da proposta pelo conveniente ou contratante | | Proposta comercial para conveniente |
| Proposta aceita | | |
| Elaborar documento de gerenciamento do escopo | | Plano de gerenciamento do escopo |
| Elaboração da agenda do projeto (marcos-chave). | | |
| Assinatura do contrato. | Assinar os documentos de Declaração do escopo e contrato jurídico | |
| Detalhamento do fluxo de caixa do projeto. | Revisar cronograma macro e fluxo de caixa da declaração do escopo | |
| Reunião para passagem do bastão (se necessário). | | |
| Lições aprendidas no processo de venda. | Registrar lições aprendidas | Formulário de lições aprendidas |
| Proposta recusada | | |
| Identificação do motivo (se proposta recusada). | Registrar lições aprendidas | Formulário de lições aprendidas |
| Avaliação do processo. | | |
| Passagem do bastão | | |
| Reunião de direcionamento da equipe. | | |
| Reunião de abertura (<i>kick-off</i>) com a equipe do cliente | | |
| Confirmação da lista de stakeholders | Revisar Formulário de stakeholders Aplicar <i>checklist</i> de passagem de fase | Checklist de fase iniciação |



Iniciação do Projeto

▶ Proposta Aceita

- ▶ Detalhamento do fluxo de caixa do projeto.
- ▶ Elaboração da agenda do projeto (marcos-chave).
- ▶ Elaboração do Plano de gerenciamento do escopo
- ▶ Assinatura do contrato.
- ▶ Reunião para passagem do bastão (se necessário).
- ▶ Lições aprendidas no processo de venda.



Iniciação



► Plano de Gerenciamento do Escopo

| Portfólio | Formação Continuada |
|--|---|
| Nome do projeto | Disseminação dos conhecimentos de Gestão de Projetos na Empresa X |
| Elaborado por: | Marcelo Marau |
| Data: 28/04/2008 | Versão 01 |
| Aprovado por: | Gerente do Projeto Gerência de RH Gerência Geral |
| Objetivos do plano de gerenciamento do escopo | Proceder disseminação dos conteúdos de Gestão de Projetos na Empresa X através de curso para gerentes de primeira linha e colaboradores |
| Gerenciamento do escopo | |
| Reuniões | Reuniões da equipe de projeto |
| | Reuniões de planejamento global |
| | Reuniões gerenciais |
| Gerenciamento de modificações do escopo | |
| Lições Aprendidas | |
| Aprovação | Assinaturas: |
| Gerente do Projeto | |
| Gerente Administrativo | |
| Diretor da empresa Produção de Plásticos S.A. | |



Iniciação



| SOLICITAÇÃO DE MODIFICAÇÃO DE ESCOPO - ME | | ME N° | |
|--|--|--------------------|--|
| | | Data da emissão: | |
| Projeto | | Contrato n° | |
| Requerido por: | | Setor: | |
| Descrição: | | | |
| Motivo: | | | |
| Impacto: | | | |
| Escopo: | | | |
| Custo: | | | |
| Prazo: | | | |
| Comentários: | | | |
| Documento de referência: | | | |
| Anexos: | | | |
| Parecer: | | | |
| Gerente do Projeto: | | Assinatura | |
| Gerente Geral: | | Assinatura | |
| Cliente: | | Assinatura | |
| Aprovada: | | Reprovada: | |



Iniciação do Projeto

- ▶ Passagem do Bastão e Check List da iniciação
 - ▶ Reunião de direcionamento da equipe
 - ▶ Reunião de abertura (kick off) com a equipe do cliente
 - ▶ Confirmação da lista de *stakeholders*

Sponsor - ETO



Gerente e equipe de projeto - ETO



Iniciação do projeto



| Sim | Não | 1. Fase de Iniciação |
|--|-----|--|
| | | 1. A proposta é coerente com a Visão e o Planejamento estratégico da organização patrocinadora do projeto (organização de origem) e com o Planejamento estratégico da executora? |
| | | 2. Os recursos estratégicos estarão disponíveis para condução do projeto? |
| | | 3. Foi formalizado um Project Chart , que define a justificativa, objetivo, os produtos do projeto (resultados e especificações) as premissas e os obstáculos do projeto? |
| | | 4. As premissas relevantes foram estabelecidas e validadas junto ao cliente? |
| | | 5. A Estratégia e o Escopo do projeto estão claramente definidos? |
| | | 6. A proposta possibilita Resultados e Retorno sobre o investimento compatíveis com as expectativas da organização? |
| | | 7. A avaliação qualitativa e quantitativa da viabilidade do projeto é consistente e defensável? |
| | | 8. Uma avaliação preliminar de riscos foi realizada? O grau de certeza das estimativas é suficiente para o nível de risco que a organização possa tolerar? |
| | | 9. As principais partes interessadas e afetadas foram adequadamente envolvidas ? Foi preenchido o formulário de stakeholders? |
| | | 10. Já foi definido quem será o Gerente deste projeto, com a Capacitação e Experiência requeridas? |
| | | 11. A equipe necessitará de alguma forma de suporte, treinamento, direcionamento e/ou acompanhamento diferenciados? |
| | | 12. Toda informação relevante necessária para prosseguir o projeto esta disponível e organizada? |
| | | 13. O Project Chart foi submetido e aprovado pelo cliente e organização? |
| | | 14. Existe a necessidade de um evento ou documento para formalizar o lançamento do projeto e o comprometimento das pessoas envolvidas? |
| | | Prosseguir para próxima fase? Assinatura GP: |
| Espaço para justificativa, caso o projeto seja abortado | | |
| | | |
| | | |

Iniciação do Projeto

▶ Proposta Recusada

- ▶ Identificação do motivo (se proposta recusada).
- ▶ Avaliação do processo (Formulário de Lições aprendidas).



Considerações sobre a aula

- ▶ Os processos de iniciação devem garantir:
 - ▶ Alinhamento estratégico dos projetos
 - ▶ **Compreensão**, negociação e aprovação do **escopo** do projeto
 - ▶ São processos, portanto, essenciais para o sucesso da fase de planejamento subsequente.



Questões simuladas

- ▶ I. O processo de escolher e documentar a melhor abordagem para alcançar os objetivos do projeto é parte do processo de:
 - a) Verificação do escopo.
 - b) Controle do escopo.
 - c) Planejamento do escopo.
 - d) Definição do escopo.



Questões simuladas

- ▶ 2. Um gerente de projeto acredita que modificando o escopo do projeto pode prover valor adicional ao produto para o cliente. Qual deve ser a primeira atitude do gerente do projeto?
 - a) Mudar a base de referência de escopo.
 - b) Preparar um relatório de impacto das mudanças.
 - c) Convocar uma reunião do Comitê que aprova as mudanças.
 - d) Adiar a modificação até que o escopo original (base de referência) do projeto seja completado.



Questões simuladas

- ▶ 3. Assinale a assertiva falsa:
- a) Gerentes distintos podem gerar EAP diferentes para o mesmo escopo de um projeto.
 - b) O processo de verificação de escopo ocorre no final de cada fase do ciclo de vida do projeto.
 - c) O processo de controle de mudanças de escopo utiliza os procedimentos estabelecidos pelo Plano de Gerenciamento de Escopo.
 - d) O gerente do projeto autoriza ou não as mudanças de escopo após a avaliação dos impactos das mesmas no projeto.

