



Processos de Iniciação do Projeto



Bibliografia

- ▶ **CARVALHO, M. M.; RABECHINI, R.** Construindo competências para gerenciar projetos. Atlas:São Paulo, 2006.
- ▶ **PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. PMI.** Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK, 4.ed., 2008.
- ▶ **XAVIER, C.M.S.; VIVACQUA, F.R.; MACEDO, O.S.; XAVIER, L.F.S.** Metodologia de Gerenciamento de projetos **METHODWARE.** Rio de Janeiro:Brasport, 2005.

Aplicação

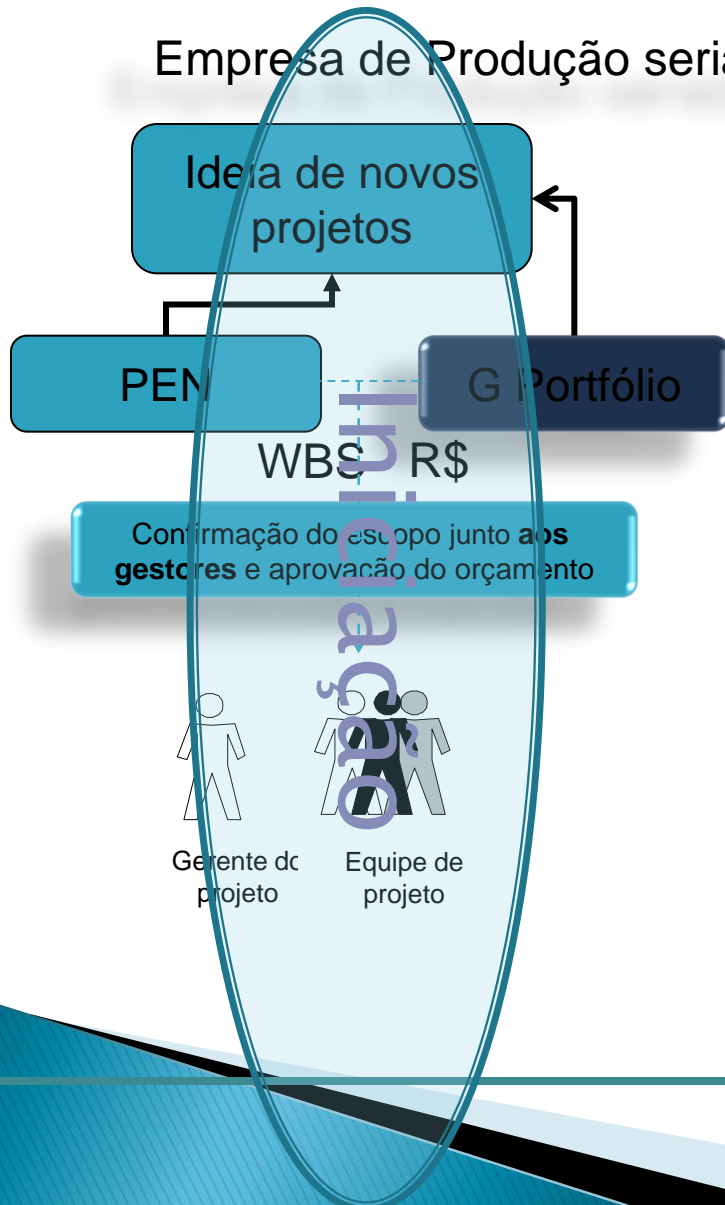
- ▶ Objetivo da aula
 - Compreender o que são os processos de iniciação, sua importância e forma de realizá-lo
 - Simular os processos de iniciação através de uma vista técnica – Centro de Triagem de Resíduos da Vila Pinto

Qual a origem dos
projetos numa empresa?

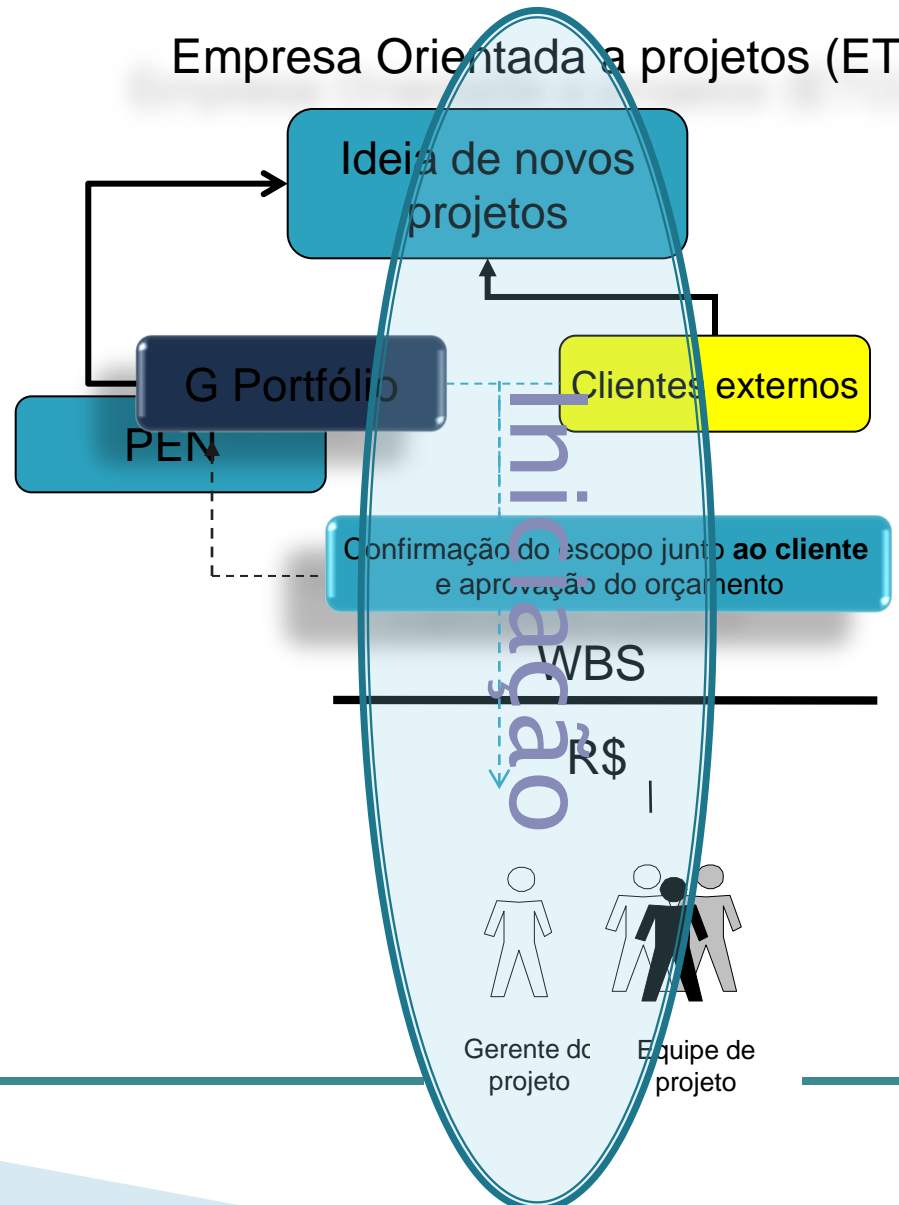


Processos de Iniciação

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

Iniciação do projeto

- 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, stakeholders identificados e riscos identificados.

Quais são as atividades da iniciação?



METODOLOGIA SIMPLES DE GP

PROCESSOS	ATIVIDADES	DOCUMENTOS
<i>INICIAÇÃO</i>	Elaborar Project Charter Definir critérios e selecionar propostas Elaborar lista de stakeholders Identificar riscos Indicar gerente e elaborar declaração do escopo	Oportunidade de projeto Matriz de decisão Lista de stakeholders Formulário de riscos Declaração do escopo
	Aprovar passagem de fase	Check list e assinatura do GP
<i>PLANEJAMENTO</i>	Elaborar a WBS detalhada do projeto Planejar a gestão da qualidade Planejar a gestão dos riscos Definir critérios de qualidade para as atividades Sequenciar atividades (relação de dependência) Estimar a duração das tarefas/atividades Estimar RH para as tarefas/atividades Estimar recursos materiais para as as tarefas/atividades Definir data de início e término Elaborar gráfico de Gantt Listar necessidades de aquisição Calcular custos do projeto (estimativa refinada) Planejar a gestão da comunicação	Representação gráfica das tarefas/atividades do projeto Check list e dicionário da WBS Formulário de riscos Dicionário da WBS <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content;"> <p>CRONOGRAMA</p> </div> Lista de necessidades de aquisição Orçamento detalhado de RH e materiais Lista de stakeholders e definição da forma como distribuirão as informações, formulário de coleta de métricas
	Aprovar passagem de fase	Check list e assinatura do GP
<i>EXECUÇÃO</i>	Realizar treinamentos se necessário Coletar métricas (tempo, custo, qualidade) Aquisições e materiais Distribuição das informações	Material de treinamento de RH (slides) Notas fiscais Atas e relatórios
<i>CONTROLE</i>	Controlar tempo e escopo Controlar custos Controlar qualidade	Cronograma Linha de base de custos do cronograma Check list e dicionário da WBS
	Aprovar passagem de fase	Check list e assinatura do GP
<i>ENCERRAMENTO</i>	Reunião formal de encerramento, análise dos registros de lições aprendidas Encerramento de contratos	Plano do projeto concluído, incluindo resultados e alterações
	Aprovar passagem de fase	Check list e assinatura do GP

Atividades da fase de iniciação:

- Elaborar propostas: “project charter” ou minutas de projeto junto ao cliente
- Elaborar declaração do escopo – criar WBS e orçamento preliminar
- Submeter a proposta a avaliação do cliente para aprovação
- Após aprovação do projeto
- Elaborar lista de stakeholders
- Identificar riscos
- Usar documentos do plano de projeto
- Indicar um gerente e equipe de projeto

Quem realiza a etapa de iniciação?



Responsáveis pela iniciação

- ▶ Sponsor do projeto (nível estratégico)
- ▶ Responsável pelo setor de vendas e negociação das empresas ETO (Engineering to Order)



Prestador de serviço - ETO

Responsáveis pela iniciação



Estratégico

Etapa I – Processo de Iniciação

Tático

**Etapa II – Processos de:
Planejamento
Execução
Controle
Encerramento**

Operacional

Quais são os documentos
da etapa de iniciação?



Iniciação

1. Contato com o cliente:
2. Elaborar orçamento para cliente
3. Submeter a proposta a avaliação do cliente para aprovação
4. Após aprovação do projeto
5. Elaborar lista de stakeholders
6. Identificar riscos
7. Definir ações sobre projeto com o cliente
8. Indicar um gerente e equipe de projeto

- Project charter
- Declaração do Escopo

- Apresentação da proposta

- Assinatura do contrato
- Formulário de Stakeholders
- Formulário de riscos

- Plano de gerenciamento do escopo
- Passar documentos ao gerente

Atividades

Documentos (vermelho)

Project Charter

- Serve para registrar a ideia de projeto
- Nome do projeto
- Elaborado por:
- Data:
- Aprovado por:
- Justificativa do projeto
- Objetivo
- Descrição do produto do projeto
- Premissas
- Restrições

- Gerente do projeto
- Observação

***Minuta de projeto
Termo de abertura
PIC***

Termo de Abertura de Projeto - *project charter*

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

do projeto:

Elaborado por: <nome e função> **Versão:** __. __

Elaborado por:

Assinatura: _____ **Data de aprovação:** __/__/____

Justificativa do projeto

<razão pela qual o projeto é necessário, os objetivos estratégicos associados, e os benefícios que o projeto trará>

Objetivo(s) do Projeto

<descrever o(s) objetivo(s) do projeto, ou seja, o que se quer alcançar com os resultados do projeto, e relacioná-lo(s) com o objetivo(s) estratégico(s) da empresa>

Descrição do produto do projeto

<descrever as entregas do projeto>

Premissas (hipóteses) e restrições para o projeto

Premissas (hipóteses)	Restrições
<listar as hipóteses que devem ser assumidas pela equipe de gerenciamento, 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

Nome do gerente do projeto	<nome e função>
Funções de autoridade	

Declaração do Escopo

- ▶ Documento que serve para explorar a ideia ou demanda do cliente e declarar o que faz e o que não faz parte do escopo do projeto;
- ▶ Contém a primeira versão da WBS (Work Breakdown Structure) e o orçamento do projeto;
- ▶ Este documento deverá ser apresentado ao cliente e se aprovado, o projeto será realizado

Declaração do Escopo

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:

Responsável do projeto:

Elaborado por: <nome e função>

Versão: __

Aprovado por: <nome e função>

Assinatura:

Data de aprovação: / /

Justificativa do projeto

Justificar a razão pela qual o projeto é necessário, os objetivos estratégicos associados, e os benefícios que o projeto trará>

Objetivo(s) do projeto

Descrever o(s) objetivo(s) do projeto, ou seja, o que se quer alcançar com os resultados do projeto, e relacioná-lo(s) com o objetivo(s) estratégico(s) da empresa>

Descrição do(s) produto(s) ou serviço(s) do projeto

Definir e descrever os produtos e serviços que serão entregues pelo projeto>

Diagrama de regras do projeto



Relações com outros projetos

Se houver, colocar a interdependência entre os projetos da organização>

Estratégia de condução do projeto

Descrever qual a estratégia a ser utilizada para a condução do projeto (com sucesso)>

Responsabilidades dos setores envolvidos

Definir o que cada setor do projeto é responsável para a produção do escopo do projeto>

WBS

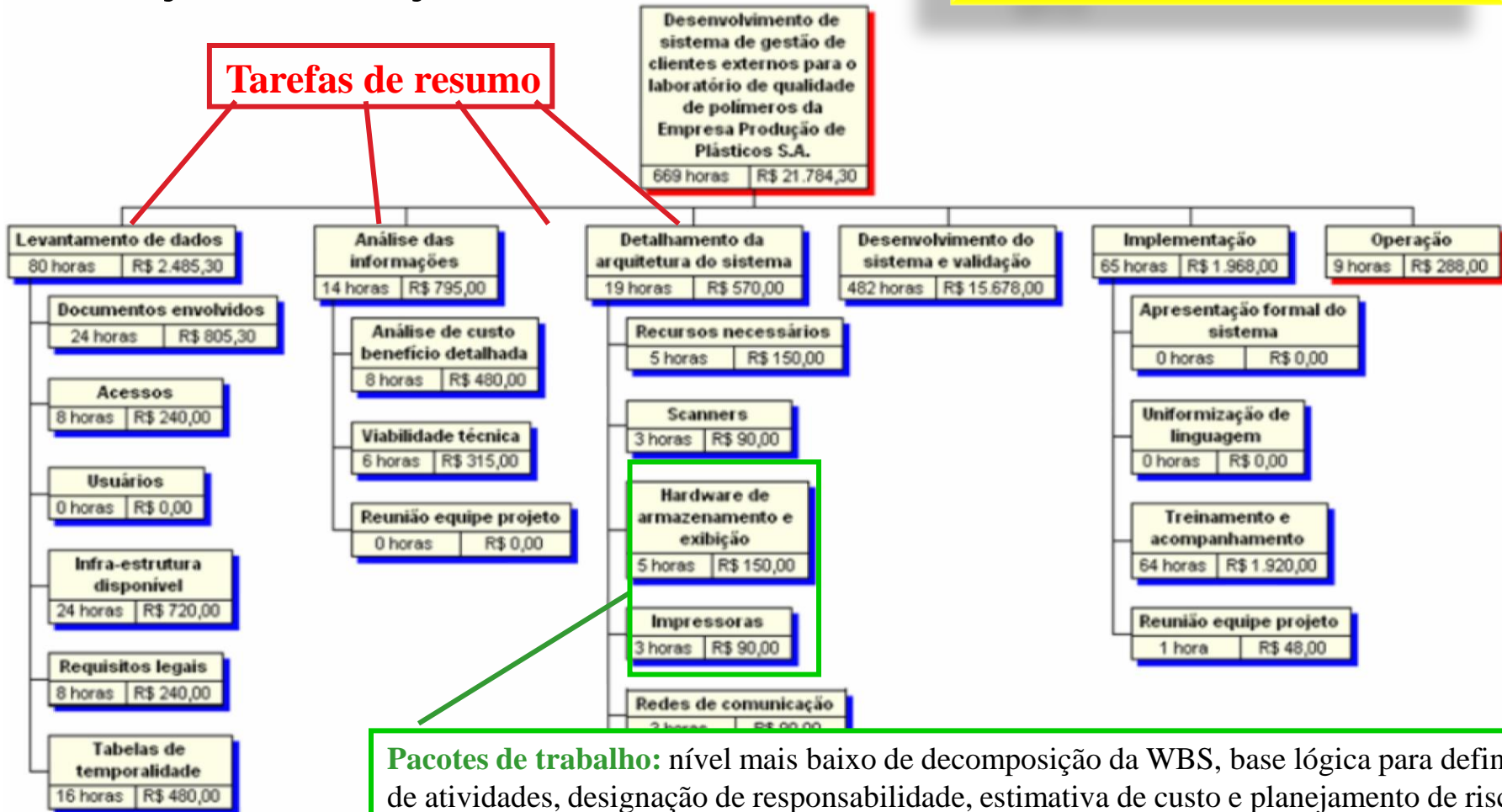
- ▶ Como Criar uma WBS – Técnica Top down
 - Nível 0 – nome do projeto
 - Nível 1 – as fases que estabelecem o ciclo de vida do projeto
 - Nível 2 – Identificar os subprodutos necessários para que seja alcançado o sucesso do projeto em cada fase



WBS

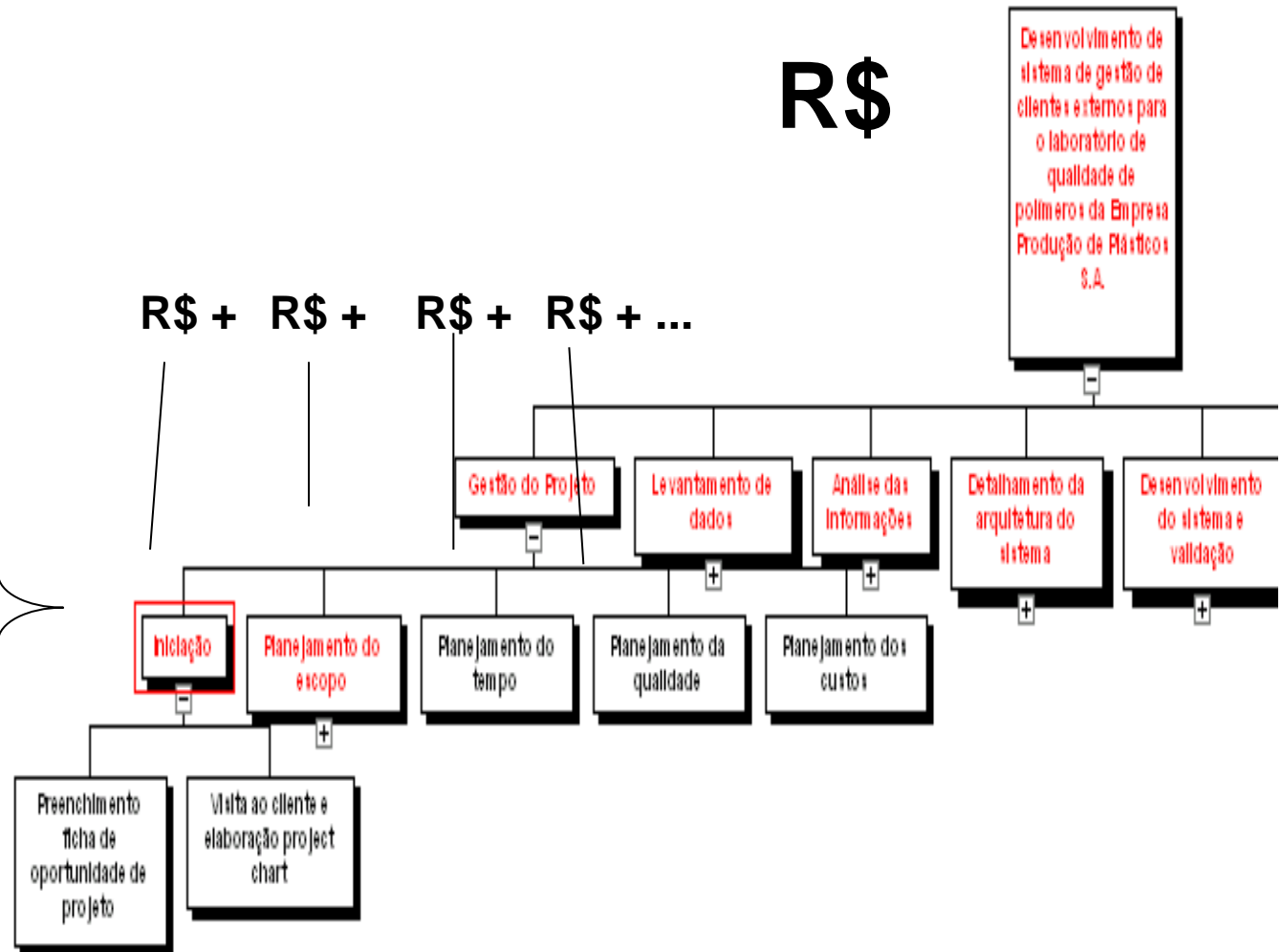
► Orçamentação

- **Importante!** Não é necessário que a WBS seja **simétrica** – ou seja, que os subprodutos sejam **decompostos até o mesmo nível**



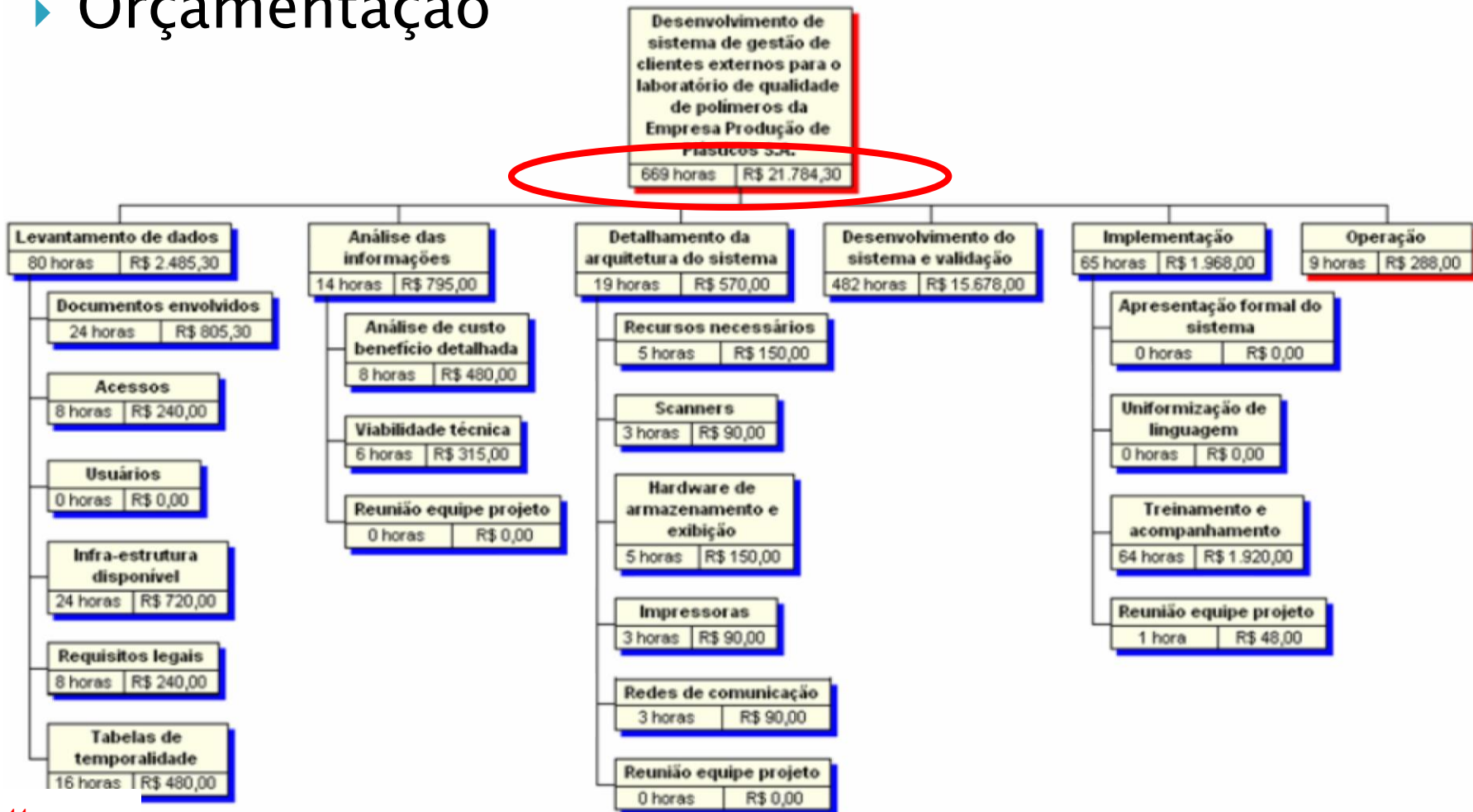
WBS e orçamento

- Quantas pessoas são necessárias para executar esta tarefa?
- Quais equipamentos?
- Quais materiais?
- Quais instalações?
- Quanto custa esta tarefa? **R\$**



Declaração do Escopo

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 / $1 - (\Sigma$ 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>	R\$ 47.807,76
	$1-(0,1+0,1733+0,05+0,15)$	0,5267	

Iniciação

1. Contato com o cliente:
 2. Elaborar orçamento para cliente
 3. Submeter a proposta a avaliação do cliente para aprovação
 4. Após aprovação do projeto
 5. Elaborar lista de stakeholders
 6. Identificar riscos
 7. Definir ações sobre projeto com o cliente
 8. Indicar um gerente e equipe de projeto
- Project charter
 - Declaração do Escopo

 - Apresentação da proposta

 - Assinatura do contrato
 - Formulário de Stakeholders
 - Formulário de riscos

 - Plano de gerenciamento do escopo
 - Passar documentos ao gerente

Atividades

Documentos (vermelho)

Formulário de riscos

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: __/__/____

1º Etapa: Identificação do Risco

Denominação do risco:

Nº Identificação

Descrição do risco:

2º 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)

3º Etapa: Desenvolvimento da Resposta

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

Responsável:

Data de Conclusão:

Impacto reavaliado:

Probabilidade reavaliada:

4º Etapa: Acompanhamento do Risco

Ocorrências e alterações:

Respostas incluídas na WBS/Cronograma

Registros adicionais: Verso ou Anexos

© 04_ Form Riscos

Plano gerenciamento 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.	



Plano gerenciamento escopo

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:



Qual é o último evento
da iniciação?



Iniciação

1. Contato com o cliente:
 2. Elaborar orçamento para cliente
 3. Submeter a proposta a avaliação do cliente para aprovação
 4. Após aprovação do projeto
 5. Elaborar lista de stakeholders
 6. Identificar riscos
 7. Definir ações sobre projeto com o cliente
 8. **Indicar um gerente e equipe de projeto**
- Project charter
 - Declaração do Escopo
 - Apresentação da proposta
 - Assinatura do contrato
 - Formulário de Stakeholders
 - Formulário de riscos
 - Plano de gerenciamento do escopo
 - **Passar documentos ao gerente**



Prestador de serviço - ETO



Resultados da iniciação

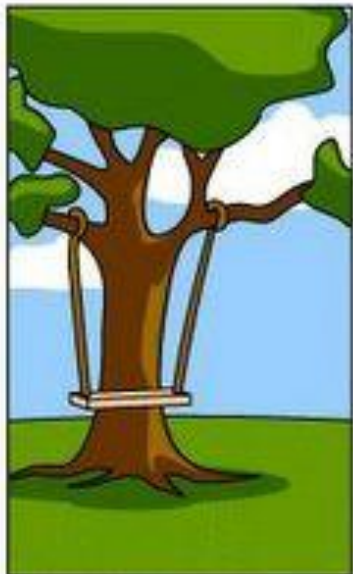
- ▶ Proposta de projeto avaliada e selecionada,
- ▶ Gerente de projetos indicado,
- ▶ Escopo definido e aprovado,
- ▶ Orçamento elaborado e aprovado,
- ▶ Outros resultados
 - plano de gestão do escopo elaborado, plano de comunicação, stakeholders identificados, reuniões, mecanismo de documentação de reuniões definidos
 - projeto aprovado para passar para fase de planejamento

Porque a iniciação é uma
etapa tão importante?





How the customer explained it



How the Project Leader understood it



How the Analyst designed it

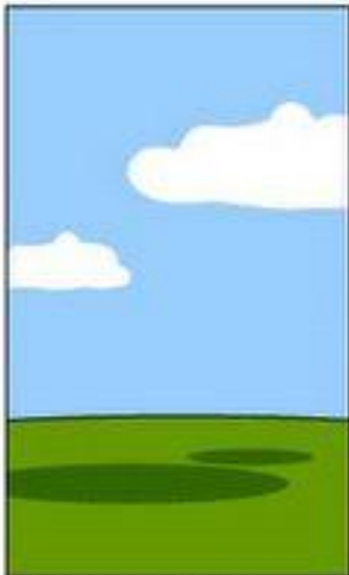


How the Programmer wrote it



How the Business Consultant described it

Iniciação



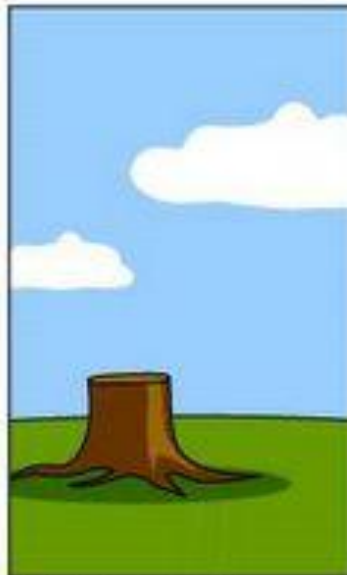
How the project was documented



What operations installed



How the customer was billed



How it was supported



What the customer really needed

Iniciação do projeto

▶ Objetivo da aula

- Apresentar a importância de se fazer a iniciação
- Apresentar a declaração do escopo, doc. de comunicação e plano de gerenciamento do escopo
- Introduzir o uso da WBS
- Noções de orçamento preliminar

▶ Tarefas próxima aula

- Ler capítulo 5 de Carvalho e Rabechini (2006) e tarefa apresentada pela professora
 - Elaborar WBS e orçamento para o cliente