



DAYANE CRISTINA DA SILVA

**COMPARAÇÃO DAS DIFERENTES METODOLOGIAS DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS EXISTENTES EM UMA
INDÚSTRIA DO RAMO AUTOMOTIVO DE CURITIBA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Comparação das Diferentes Metodologias de Gerenciamento de Projetos Existentes em uma Indústria do Ramo Automotivo de Curitiba

elaborado por Dayane Cristina da Silva e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 17 de Março de 2015

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Dayane Cristina da Silva, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP32-Curitiba (1/2013), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 25/02/2013 a 16/01/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Comparação das Diferentes Metodologias de Gerenciamento de Projetos Existentes em uma Indústria do Ramo Automotivo de Curitiba é autêntico e original.

Curitiba, 17 de Março de 2015

Dayane Cristina da Silva

DEDICATÓRIA

À minha família, por acreditar e investir em mim. Todo o cuidado e dedicação devotados me deram energia para seguir em frente e a certeza de que não estou sozinha nessa caminhada.

Resumo

Este estudo busca comparar as diferentes metodologias de gerenciamento de projetos existentes em uma empresa do ramo automotivo localizada na cidade de Curitiba. Aborda as mudanças no cenário em que as empresas estão atualmente inseridas, com a transição cada vez mais rápida para estruturas projetizadas. Traz conceitos importantes sobre metodologias de gerenciamento de projetos e apresenta os benefícios da utilização dessas estruturas bem definidas e organizadas. Contextualiza o segmento e a indústria que será analisada, sem diretamente identificá-la, mas apontando suas principais características necessárias ao desenvolvimento dessa análise. As mudanças pelas quais a indústria vem passando e a maneira como tem encarado as novidades com que se depara são também alvo de análise. Caracteriza cada uma das metodologias encontradas na empresa e descreve suas aplicações. Finalmente, apresenta uma comparação entre as metodologias existentes na empresa com o intuito de trazer à tona os principais pontos de convergência e divergência.

Palavras Chave: Metodologia, Projeto, Indústria, Benefício

Abstract

This study aims to compare the different project management methodologies existing in an automotive industry located in the city of Curitiba. Identifies changes in the current scenarios where companies are inserted, with the increasingly fast transition to projectized structures. Brings important concepts about project management methodologies and presents the benefits by using these well defined and organized structures. Contextualizes the segment and the industry that will be analyzed, without directly identifying it, but pointing out its main features necessary for this analysis. The changes that the industries have been going through and the way they've faced the news are also being analyzed. Characterizes each of the methodologies found in the company and describe its applications. Finally, it presents a comparison between existing methodologies in company with the aim of bringing out the main convergence and divergence points.

Key Words: Methodology, Project, Industry, Benefit

AGRADECIMENTOS

Aos professores da FGV por proporcionarem as ferramentas necessárias à construção do conhecimento acerca do gerenciamento de projetos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1. METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETO.....	12
2.2. DEFINIÇÃO DE LOGÍSTICA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO SEGMENTO EM QUE SE ENQUADRA A ÁREA DE COMPRAS DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS.....	13
3. METODOLOGIA	14
3.1. ENTREVISTA	14
3.2. MAPAS MENTAIS.....	15
4. DESENVOLVIMENTO.....	16
4.1. DESCRIÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA	16
4.2. ANÁLISE DAS METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EXISTENTES	16
4.2.1. METODOLOGIA “M0”	17
4.2.2. METODOLOGIA “M1”	18
4.2.3. METODOLOGIA “M2”	20
4.2.4. METODOLOGIA “M3”	20
4.3. COMPARAÇÃO ENTRE AS METODOLOGIAS EXISTENTES	22
4.4. A ÁREA DE COMPRAS DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS	24
4.5. SUGESTÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE FUTUROS PROJETOS NA ÁREA DE COMPRAS COM BASE NAS METODOLOGIAS M0, M1, M2 E M3	25
4.5.1. PRIORIZAÇÃO DOS PROJETOS	26
4.5.2. CRIAÇÃO DE FERRAMENTA WEB PARA LOG DOS PROJETOS	27
4.5.3. AUTORIZAR O INÍCIO DO PROJETO	27
4.5.4. IDENTIFICAÇÃO DOS ENVOLVIDOS (STAKEHOLDERS).....	28
4.5.5. PLANEJAMENTO DO ESCOPO E DA QUALIDADE	28
4.5.6. PLANEJAMENTO DAS RESPOSTAS AOS RISCOS.....	29
4.5.7. PLANEJAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	29
4.5.8. PLANEJAR O TEMPO E OS RECURSOS.....	29
4.5.9. PLANEJAR AS AQUISIÇÕES	30
4.5.10. PLANEJAMENTO DOS CUSTOS.....	31
4.5.11. APROVAÇÃO DO PLANO DO PROJETO.....	31

4.5.12. GERENCIAR A EXECUÇÃO DO PLANO E CHECAR O TRABALHO DO PROJETO	32
4.5.13. ENCERRAR O PROJETO	32
5. CONCLUSÕES.....	34
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
7. APÊNDICES.....	37
7.1. APÊNDICE A – TERMO DE ABERTURA DO PROJETO	38
7.2. APÊNDICE B – LISTA DE STAKEHOLDERS DO PROJETO.....	39
7.3. APÊNDICE C – PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO E QUALIDADE ..	40
7.4. APÊNDICE D – PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	42
7.5. APÊNDICE E –MAPA DE COMUNICAÇÕES DO PROJETO.....	44
7.6. APÊNDICE F – PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO E RECURSOS.....	45
7.7. APÊNDICE G – PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	47
7.8. APÊNDICE H – PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	49
7.9. APÊNDICE I – STATUS REPORT.....	50

1. INTRODUÇÃO

A evolução da sociedade atual está diretamente relacionada às mudanças que ocorrem em ritmo cada vez mais acelerado. As necessidades e motivações que levam essas mudanças a ocorrerem são das mais diversas naturezas e em grande parte dos casos tem baixa ou nenhuma previsibilidade. Em função disso, cada dia mais tem-se buscado ferramentas ideais para o gerenciamento eficaz desse cenário (FIRMINO, 2005).

Levando a análise para o campo das empresas, no passado muitos dos executivos estavam acostumados a trabalhar por objetivos relativamente estáveis com um cenário predominantemente previsível, principalmente em função de grande parte dos mercados ainda fechados ou não desenvolvidos. Todavia, ao longo das últimas décadas e solidificação de mercados com demandas e necessidades das mais variadas, a dinâmica das empresas tem sido substancialmente alterada.

Com foco na competitividade necessária aos negócios, novas maneiras de gestão vêm sendo pensadas e aplicadas com o objetivo de obter vantagens estratégicas. Organizações não conscientes da necessidade de gerenciar esse ambiente em constante mudança estão fadadas ao insucesso. Por outro lado o reconhecimento dessa nova realidade é a chave do sucesso e é nesse fértil terreno que o gerenciamento de projetos ganha cada vez mais peso.

De acordo com o Project Management Institute – PMI (2014), um projeto é definido como um “conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado únicos”. O caráter temporário deve-se ao fato de ter um início e fim definidos no tempo e o aspecto único é conferido por não tratar-se de uma operação de rotina, mas de ações específicas com destino a atingir um objetivo. A arte de gerenciar projetos é, portanto, a aplicação de uma combinação de ferramentas e técnicas que leva em consideração os mais diferentes aspectos existentes em um projeto, com foco no atingimento de objetivos com eficácia.

Projetos visam atender a necessidades, sejam elas de negócio (como melhorias de eficiência e avanços tecnológicos, por exemplo), requisições de clientes, obrigações legais, demandas de mercado, entre inúmeras outras. Lidar com as mudanças, e principalmente com o impacto delas, tem sido o foco de organizações de sucesso. Ao encontro dessa realidade o gerenciamento de projetos se mostra como uma vantagem estratégica para a coordenação dos esforços necessários à implementação de um novo produto, serviço ou ambiente.

De acordo com Rad e Raghavan (2000), “o gerenciamento de projetos é uma das disciplinas que mais crescem em praticamente todas as áreas de conhecimento no mundo de hoje”. Essa é uma demonstração clara de como as organizações perceberam a importância da prática de uma metodologia que garanta o equilíbrio entre as mais diversas faces dos produtos, serviços ou resultados de cada projeto. De nada adiantará entregar exatamente o produto solicitado pelo cliente se tanto custo quanto prazo, por exemplo, não estiverem de acordo com o solicitado.

Para Crawford (2001), a maior parte das falhas nos projetos acontece em decorrência da falta de processos adequados, procedimentos, metodologias e padrões. Dessa maneira, a adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos é um fator crítico de sucesso para os projetos.

O objetivo geral desse trabalho é comparar as diferentes metodologias de gerenciamento de projetos existentes em uma empresa do ramo automotivo localizada na cidade de Curitiba. Aborda as mudanças no cenário em que as empresas estão atualmente inseridas, com a transição cada vez mais rápida para estruturas projetizadas. Traz conceitos importantes sobre metodologias de gerenciamento de projetos e apresenta os benefícios da utilização dessas estruturas bem definidas e organizadas. Contextualiza o segmento e a indústria que será analisada, sem diretamente identificá-la, mas apontando suas principais características necessárias ao desenvolvimento dessa análise. As mudanças pelas quais a indústria vem passando e a maneira como tem encarado as novidades com que se depara são também alvo de análise. Caracteriza cada uma das metodologias encontradas na empresa e descreve suas aplicações. Finalmente, apresenta uma comparação entre as metodologias existentes na empresa com o intuito de trazer à tona os principais pontos de convergência e divergência.

A justificativa para realização do trabalho é a falta de clareza com relação à qual metodologia deve ser utilizada em diferentes projetos dentro da empresa, bem como a falta de suporte de uma metodologia em determinadas áreas da empresa, como a área de compras de serviços logísticos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETO

Para a boa administração e gestão dos obstáculos mencionados anteriormente uma boa metodologia de gerenciamento de projetos é fundamental. A criação de uma metodologia funcional de gestão de projetos, no entanto, não é uma tarefa fácil. Segundo Kerzner (2007), a excelência em gerenciamento de projetos só é possível a partir de um processo repetitivo – metodologia – que possa ser utilizado nos projetos.

De acordo com Ferreira (2011), a metodologia é a ciência que estuda os métodos e tem como finalidade captar e analisar as características dos vários processos disponíveis, avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e encadear sua utilização. Com a metodologia podemos definir as etapas que seguiremos em determinado processo e estabelecer uma estrutura que reduzirá variações em função da personalidade associada à execução dos processos. Para Xavier (2012) uma metodologia de gerenciamento de projetos pode ser entendida como um conjunto de processos, métodos e ferramentas que visa alcançar os objetivos do projeto. Equipes e empresas que não compartilham uma metodologia tendem a ser ineficientes.

Infelizmente, ao contrário do anseio de muitos profissionais, não existe solução pronta, formatada sob medida, para cada um dos problemas enfrentados. Existem sim, alternativas importantes e um fértil campo para desenvolvimento de alternativas adequadas à realidade e necessidades de cada organização. O Guia PMBOK (PMI, 2008) não apresenta uma metodologia, mas aborda com clareza o que é necessário para o gerenciamento de projetos.

De acordo com um estudo realizado em 2010, cujos resultados estão demonstrados no gráfico abaixo, uma enorme parcela das organizações pesquisadas informou que, dentro de um ano, pretendia rever ou desenvolver uma metodologia de gerenciamento de projetos. Esse esforço obviamente não seria necessário se as empresas não sentissem a necessidade de se estruturarem de maneira organizada, bem como se existisse uma metodologia global.



Figura 1: Iniciativas de gerenciamento que as organizações pretendem adotar nos próximos 12 meses

Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2010, PMSurvey disponível em www.pmsurvey.org

Algumas grandes empresas têm criado suas próprias metodologias de gerenciamento de projetos, baseadas em suas necessidades específicas, como ramo de negócio e complexidade dos projetos, entre outras. É nesse âmbito, o desenvolvimento personalizado, que as análises das próximas páginas estão fundamentadas.

2.2. DEFINIÇÃO DE LOGÍSTICA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO SEGMENTO EM QUE SE ENQUADRA A ÁREA DE COMPRAS DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS

O termo logística vem do grego logos, significando “discurso, razão, racionalidade, linguagem, frase”, mais especificamente da palavra grega logistiki, significando contabilidade e organização financeira. A palavra logística tem a sua origem no verbo francês loger – alojar ou acolher. Foi inicialmente usado para descrever a ciência da movimentação, suprimento e manutenção de forças militares. Posteriormente foi usado para descrever a gestão do fluxo de materiais numa organização, desde a matéria prima até os produtos acabados.

No início do século III A.C na Grécia, conceituava-se que logística era arte de calcular (aritmética aplicada). Há milhares de anos, o conceito tem tudo haver com o principal

propósito da logística nos conceitos atuais como redução de custo sem perdas da eficiência no atendimento e qualidade do produto (LACERDA, 2013).

No Brasil a logística surgiu no início da década de 80, logo após a explosão da tecnologia da informação, apenas com o foco nas metodologias e modais de transporte e armazenagem. Na década de 90, começaram a fazer cálculos, pois iniciou o conhecimento científico, estudo das relações, dispersões, movimentos e etc., com foco em administração de matérias primas, distribuição, movimentação e armazenagem. Todas essas evoluções, aliadas a globalização, trouxeram novos desafios para as organizações, como necessidade de produzir e distribuir a custos mais adequados, sem perda de eficiência e qualidade do produto e/ou serviço. Entretanto por ser um conceito novo, o capital humano ainda é um ponto vulnerável já que o conceito de logística foi menos desenvolvido que a tecnologia. Atualmente as experiências práticas são tão ou mais importantes que o conhecimento científico nas organizações, mas esta realidade pode sofrer alterações a curto prazo de tempo por uma maior exigibilidade deste conhecimento por parte das empresas e também pela busca constante de conhecimento e especializações por parte do capital humano empregado (FERREIRA, 2011).

3. METODOLOGIA

As metodologias escolhidas nesse trabalho para ampliar os conhecimentos a cerca das diferentes metodologias de gerenciamento de projetos existentes na empresa, bem como da falta de suporte de metodologia em determinadas áreas foram a entrevista e os mapas mentais.

Os resultados das coletas de informações através dessa metodologia serão incorporados ao conteúdo do trabalho, mas não serão citados nomes nem serão apresentados diagramas específicos com relação aos resultados em função de uma solicitação de confidencialidade por parte da empresa.

3.1. ENTREVISTA

De acordo com Sotille (ET AL, 2010) a entrevista é um métodos muito utilizado e é principalmente aplicada quando não se conhece exatamente o problema ou a organização. Apesar de muito utilizado e de parecer de simples aplicação é preciso tomar alguns cuidados para que a entrevista traga resultados satisfatórios.

Sotille (ET AL, 2010) define que antes da entrevista deve-se realizar seu planejamento levando em consideração aspectos como o objetivo da entrevista, o que se deseja responder, o mínimo de respostas aceitáveis, quem será entrevistado, quais perguntas e em que ordem serão aplicadas e o momento de terminar a entrevista. É importante também divulgar ao entrevistado a pauta da reunião para que o mesmo possa se preparar e até contribuir com materiais e exemplos mais estruturados, e para finalizar definir locais e horários convenientes ao entrevistado para facilitar a integração sem interrupções ou distrações.

Durante a entrevista Sotille (ET AL, 2010) descreve a importância da integração entre entrevistador e entrevistado, o entrevistador deve fazer as perguntas planejadas, mas também saber ouvir, perceber expressões e responder ao entrevistado, uma vez que a entrevista pode gerar uma sensação de exposição e desconforto a pessoa que responde as perguntas.

3.2. MAPAS MENTAIS

De acordo com Marins (2009) mapas mentais são ferramentas em forma de diagramas que possibilitam a memorização, organização e representação gráfica de informações com o objetivo de aprendizagem, planejamento e tomada de decisão. Ainda de acordo com o autor, quando utilizamos mapas mentais para solução de problemas eles nos ajudam a identificar aspectos comuns entre as causas e como elas se relacionam entre si.

De forma geral, Marins (2009) destaca a importância do uso de mapas mentais para desenvolver raciocínio lógico e analítico, bem como aumentar a criatividade dos profissionais que se utilizam desta técnica, melhorando suas respostas aos problemas dos projetos.

Em complemento a esta ideia Costa (2013) descreve de forma positiva a utilização de mapas mentais em projetos como forma de facilitar a visualização e análise de alternativas que podem ser retiradas, por exemplo, de um brainstorming. Outra utilização descrita pelo autor é a forma visual do plano de projetos conforme figura a seguir.



Figura 2: PMBOK 4 - Mapa mental dos processos agrupados por áreas de conhecimento

Fonte: Costa, G.L., Professor Projeto 2013 disponível em <http://professorprojeto.blogspot.com.br/2011/04/mapas-mentais-pmbok.html>

4. DESENVOLVIMENTO

4.1. DESCRIÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa que será objeto de análise nesse estudo não terá seu nome divulgado. Trata-se de uma multinacional sueca de grande porte atuante no segmento de veículos comerciais, destacando-se como uma das maiores fabricantes de caminhões do mundo. A empresa atua também em outros ramos que não apenas caminhões, como ônibus, equipamentos de construção e motores marítimos.

Fundada em 1927 a organização tem como um de seus principais valores a segurança. No final dos anos 70 a marca chegou ao Brasil e desde então passou a ser uma das principais montadoras do mundo apresentando ao mundo novas soluções em transporte.

O grupo tem hoje unidades fabris em 19 países, vende seus produtos em quase 200 mercados e emprega mais de 100.000 pessoas.

4.2. ANÁLISE DAS METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EXISTENTES

Trabalhar em projetos se tornou uma realidade cada vez mais comum na visão da empresa em questão e dessa maneira investimentos em larga escala tem sido feitos no

aprimoramento do gerenciamento de projetos em diversas áreas do grupo, que tem em mente uma idéia clara: desenvolvimento eficaz de produtos, com lead times cada vez mais enxutos e uma forte e completa oferta de produtos e soluções integradas são fundamentais para garantir competitividade no mercado. Por consequencia, a habilidade de executar projetos de maneira estruturada nunca foi tão claramente entendida como um fator crítico de sucesso para os projetos.

Em função de um contínuo aumento na competitividade nos mercados em que a empresa está inserida, a necessidade de melhoria contínua para incrementar as vantagens da companhia é uma demanda urgente.

Como uma iniciativa para promover o gerenciamento de projetos profissional o Grupo criou um instituto que tem como objetivo realizar atividades em áreas como a avaliação de maturidade organizacional, treinamentos de gerenciamento de projetos, benchmarking das melhores práticas e desenvolvimento de carreira para gerentes de projeto. O instituto também promove eventos com a finalidade de disseminar essa cultura e criar uma rede interna e externa cada vez mais coesa.

Atualmente a empresa trabalha em 3 diferentes frentes com relação à abordagem de gerenciamento de projetos, dependendo da área em que esses projetos estão sendo desenvolvidos. As metodologias serão identificadas como M0, M1, M2 e M3 e seus conteúdos serão abordados a seguir.

4.2.1. Metodologia “M0”

A primeira metodologia criada pelo grupo é que chamaremos de M0. Ela é estrategicamente direcionada ao desenvolvimento de produtos do grupo, praticamente o único foco da empresa até pouco tempo atrás.

De acordo à M0 o ponto de partida para a estruturação do projeto é a categorização em uma das três classes a seguir:

- Pequenas mudanças (criação de novas variantes em peças já existentes);
- Modificações de produtos já existentes;
- Novos produtos ou mudanças substanciais a produtos já existentes.

Essa classificação precisa ser feita pois cada categoria é gerenciada de maneira diferente considerando o custo inicial, investimentos necessários e riscos associados à mudança. Cada classe de projeto dá uma recomendação sobre por quais gates e pontos de decisão o projeto precisa passar.

A metodologia de gerenciamento de projetos para o desenvolvimento de produtos é dividida em 6 fases:

- Viabilidade: balanceamento dos diferentes fatores do projeto e análise da viabilidade considerando as diferentes demandas dos stakeholders;
- Conceituação: desenvolver conceitos e selecionar um que esteja de acordo aos requisitos dos stakeholders;
- Desenvolvimento de solução: desenvolver uma solução que equilibre as diferentes demandas;
- Verificação final: avaliar se todos os aspectos da solução estão atendendo às demandas;
- Industrialização e comercialização: otimização do sistema industrial e lançamento do produto;
- Follow-up: fazer o hand-over do projeto para a organização, checar o atingimento do objetivo, registrar as experiências e fechar o projeto.

4.2.2. Metodologia “M1”

O propósito da metodologia M1 é o gerenciamento de projetos relacionados ao negócio do grupo de maneira geral. A proposta é fornecer um método comum para estruturar projetos com o objetivo de agregar valor ao usuário.

A filosofia por trás de M1 está diretamente vinculada a alguns princípios básicos:

- Focar em processos e necessidades do negócio;
- Descrever o que fazer (atividades) e quando fazer (fases e gates), mas não como fazer;
- Deixar a decisão sobre a documentação do projeto a critério do time;
- Ser aplicável a projetos de diferentes complexidade;

- Dar visibilidade e controle sobre o progresso do projeto;
- Promover comprometimento, entendimento comum e cooperação entre os stakeholders;
- Promover a discussão de riscos e pontos críticos antes de se tornarem efetivos problemas.

Além disso, a abordagem cobre quatro principais áreas:

- Gerenciamento de Objetivos do Negócio: entender e acordar sobre a definição do problema baseada em um diagnóstico e desenvolver o escopo e a justificativa que serão utilizados e acompanhados durante o projeto.
- Gerenciamento de Soluções: desenvolver processos e tecnologias alinhados aos objetivos de negócio e encontrar soluções técnicas ajustadas aos novos ou modificados processos.
- Gerenciamento de Mudanças no Negócio: direcionar mudanças organizacionais necessárias através de comunicação e treinamento, transformar objetivos de negócio em resultados e garantir que soluções técnicas, processos e mudanças organizacionais estejam alinhados.
- Controle de Projeto: integrar as três áreas anteriores e balancear qualidade, custo e conteúdo.

As fases que compoem M1 são as seguir:

- Pré-Estudo: condução do diagnóstico e entendimento comum sobre o problema / oportunidade. Definição de possíveis soluções.
- Conceito: decisão sobre as maneiras de trabalhar e escolha da solução.
- Desenvolvimento: desenvolver todos os detalhes necessários para alcançar a solução escolhida e alcançar o contrato. Nesse estágio trata-se basicamente de processos.
- Desenvolvimento final: desenvolver a solução técnica e preparar para implantação.

- Industrialização: conduzir os testes de validação com o usuário e preparar para a implantação.
- Implantação: entregar a solução e treinar a organização.
- Follow up: validar que os objetivos foram atingidos.

4.2.3. Metodologia “M2”

Alinhada com a metodologia acima analisada (M1), M2 é totalmente voltada para projetos de TI. É baseada na experiência da área de TI em gerenciamento e entrega de soluções de sistemas e em boas práticas de gerenciamento de projetos. M2 consiste basicamente de dois principais itens:

- Controle: fornece uma estrutura para o progresso lógico de um projeto através dos gates. Esse item está diretamente alinhado com a metodologia M1, mas focando em entregas de TI necessárias para garantir a qualidade do projeto. Os templates existentes exibem os detalhes para reuniões de gates e as decisões que se espera do comitê de decisão. Nesses templates as diferenças se mostram grandes entre M1 e M2.
- Suporte ao gerenciamento de projetos: fornece diretrizes a gerentes de projetos com relação a diversas áreas de conhecimento como gerenciamento de tempo, escopo e recursos humanos. A idéia é combinar os conceitos básicos das áreas de conhecimento com a filosofia e políticas da empresa. Nesse suporte estão incluídos diversos templates que podem ser utilizados pelo gerente do projeto. Essa é mais uma das diferenças entre M1 e M2.

4.2.4. Metodologia “M3”

Mais uma metodologia de gerenciamento de projetos pode ser encontrada na organização e a chamaremos de M3. Desenhada sob medida, M3 fornece uma estrutura organizada para o desenvolvimento de projetos de soluções em serviços, desde os estudos exploratórios até a implantação do serviço por completo.

Como essa é uma área relativamente para a organização o objetivo é conseguir, através de M3, estar mais perto e muito mais alinhado com as necessidades do cliente, desde o surgimento da demanda até a entrega do serviço. A metodologia suporta a empresa a

desenvolver e implementar soluções que nem sempre podem ser vistas como os produtos em si, mas que surgem com o objetivo de agregar valor.

Essa metodologia fundamenta-se basicamente em 5 idéias principais para o sucesso do desenvolvimento de serviços. São elas:

- Envolvimento de clientes finais e usuários;
- Envolvimento de diferentes disciplinas;
- Trabalho interativo;
- Percepção holística;
- Comunicação através de visualização.

Essa metodologia é dividida em 5 fases com propósito claramente estabelecido e atividades recomendadas, que não serão abordadas em detalhes. De maneira bastante resumida as fases são:

- Exploração: identificar e entender as oportunidades para desenvolvimento de serviços;
- Conceituação: desenvolver conceitos do serviço e selecionar com quais continuar (o que precisa ser feito baseado nas necessidades e como pode ser feito). Nesta fase diversos métodos para se chegar ao conceito podem ser utilizados. M3 sugere a utilização do Business Model Canvas¹, por exemplo;
- Desenvolvimento: formalizar o conceito selecionado e preparar um teste piloto;
- Teste Piloto: lançar o serviço a um número limitado de clientes a fim de obter experiência, referências e feedback. Aqui pode ser necessário, e provavelmente será, o refinamento do serviço a ser lançado após os resultados do piloto;
- Implementação: lançar o serviço a todos os mercados e transferir a responsabilidade ao dono e ao provedor do serviço.

¹ Business Model Canvas é uma ferramenta de gerenciamento estratégico que consiste em um mapa visual contendo nove blocos do modelo de negócios.

Quanto às métricas relacionadas à avaliação dos resultados do processo, M3 defende o uso de três critérios principais:

- Conveniência para o cliente;
- Viabilidade tecnológica e organizacional;
- Viabilidade do negócio.

Em função da característica geralmente abstrata do resultado do projeto (serviços), M3 sugere uma série de métodos para entendimento das necessidades do cliente, geração de idéias e descrição do serviço.

4.3. COMPARAÇÃO ENTRE AS METODOLOGIAS EXISTENTES

Após a análise de cada uma das metodologias podemos identificar alguns pontos de convergência e divergência.

Durante as pesquisas, foi possível identificar que cada uma das metodologias é divulgada ao público interno / usuários em locais distintos na intranet mas relativamente com o mesmo padrão. As abordagens são completamente independentes, descentralizadas e responsáveis por seus próprios modelos. Cada uma conta com uma equipe personalizada, responsável pelo gerenciamento estratégico do modelo, desenvolvimento, adaptações e também pela disponibilização e aplicação de treinamentos com diferentes escopos e durações. O funcionamento hoje é como se, de maneira genérica, houvesse um PMO dentro de cada uma das metodologias.

Todavia, a principal reflexão com relação às metodologias é o conteúdo que cada uma delas engloba. A principal pergunta a ser respondida é sobre a necessidade de diferentes abordagens uma vez que todas são relacionadas a processos de uma mesma empresa.

O ponto alto dessa resposta concentra-se no fato de que cada uma foi criada como resposta a diferentes necessidades da organização. M0 foi criada para o gerenciamento de projetos focados totalmente no desenvolvimento de produtos. Existe, inclusive, dentro da metodologia, uma diferenciação entre os tamanhos / complexidade de cada um dos projetos. M1 por sua vez, foi criada para o desenvolvimento de soluções focadas em mudanças sistêmicas e ao negócio do grupo de maneira geral. Ao longo dos projetos, no entanto, notou-

se que a variável TI tinha um grande peso e destaque nos projetos e por isso requeria uma abordagem diferenciada. Da adaptação surgiu M2 que é voltada basicamente ao desenvolvimento de projetos de TI.

A maior diferenciação em comparação com as metodologias anteriores, no entanto, ocorre em M3 que é focada no desenvolvimento de projetos de soluções em serviços. Sendo a mais recente entre as demais, M3 traz à tona o gerenciamento de variantes não abordadas pelos demais modelos, como a disponibilização e incentivo ao uso de diversos métodos para a coleta correta de requisitos e elaboração do escopo. Sem dúvidas isso é fundamental nesse modelo que tem como característica o atingimento de resultados nem sempre palpáveis (como a oferta de serviços, por exemplo).

Uma diferença fundamental entre M0 e as demais metodologias é que a primeira concentra-se basicamente no gerenciamento de projetos relacionados ao *Hard Product*², enquanto as demais concentram-se no desenvolvimento de projetos relacionados ao *Soft Product*³. Dessa diferenciação partem todas as diferenças em cada um dos modelos. No tocante às similaridades entre M0, M1, M2 e M3 pode-se mencionar que as fases do gerenciamento sugeridas pelas metodologias não são muito distintas. As diferenças surgem, no entanto, no escopo ao qual cada uma delas é aplicada e ficam mais evidentes nas ferramentas disponibilizadas e sugeridas para cada aplicação.

Uma análise interessante obtida a partir das informações coletadas é a de que nem todos os departamentos da empresa atualmente trabalham sob a cobertura de uma metodologia específica e adequada às necessidades. Um exemplo disso é a área de compras de serviços logísticos. Responsável pela aquisição de todos os serviços relacionados à logística para todos os produtos do grupo, a área desenvolve projetos sem ter como guia uma metodologia de gerenciamento. Analisaremos as características dessa área e seus projetos a seguir.

² *Hard product*, no caso da empresa em questão, é o que está ligado à atividade fim da empresa: em linhas gerais a venda do veículo ou equipamento.

³ *Soft product*, no caso da empresa em questão, é o produto ou serviço que tem o intuito de melhorar a experiência para o cliente, como um plano de manutenção, por exemplo.

4.4. A ÁREA DE COMPRAS DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS

A área de compras de serviços logísticos foi recentemente criada na empresa (aproximadamente 10 anos) e por isso ainda passa por um constante processo de estruturação, tanto em termos de processos como em termos de recursos.

A área é responsável pela compra de todo tipo de serviço logístico necessário, incluindo transporte em todos os modais, armazenagem de todo tipo de carga, desembaraço aduaneiro, entre outros. Em muitos casos as compras são realizadas para todas as plantas do grupo ao redor do mundo, ou uma considerável parcela delas, o que traz um grau de complexidade bastante grande ao projeto de compras em função do volume e demandas a serem consideradas. Por outro lado, em muitos casos a compra é feita para apenas uma unidade do grupo, de menor volume e demandas, o que reduz grandemente a complexidade do projeto.

Existem projetos que são desenvolvidos apenas com a participação de stakeholders locais (inclusive fisicamente próximos), enquanto outros possuem a variável da multiculturalidade embutida, uma outra variável que pode aumentar ou diminuir a complexidade dos projetos.

Alguns projetos são desenvolvidos para escopos já existentes (visando o ganho de escala pelo agrupamento de volume, por exemplo), enquanto outros são desenvolvidos para escopos completamente novos (em função de operações para uma nova planta, por exemplo, ou um novo fornecedor de peças, ou ainda um novo distribuidor de produto acabado). Essa é mais uma variável que pode aumentar a complexidade dos projetos: o conhecimento ou desconhecimento do escopo dos serviços a serem comprados.

Como mencionado acima, os projetos podem ser mais ou menos complexos, dependendo de diversas variáveis, como o volume a ser comprado, as diferentes regiões do globo envolvidas e os diferentes stakeholders e o escopo.

Hoje a única classificação que permite ‘distinguir’ os projetos de compras de serviços logísticos é com relação ao montante estimado de cada um (conforme tabela abaixo). Todavia essa classificação serve apenas para a priorização de projetos quando há algum tipo de conflito, ou então para a definição de quem tem autonomia para firmar os acordos.

Small Projects (Pequenos Projetos)	Big Projects (Grandes Projetos)
---	--

< 10 MSEK ⁴	> 10 MSEK
------------------------	-----------

Tabela 1: Classificação Pequenos e Grandes Projetos – Compras Serviços Logísticos

Fonte: Autor

É compreensível que os projetos desenvolvidos nessa área possam ser considerados mais simples se comparados aos projetos de desenvolvimento de novos produtos, por exemplo, principalmente quando comparados o número de stakeholders envolvidos e a complexidade técnica do business. Todavia, apesar da classificação mencionada acima para nenhum dos projetos, existe uma metodologia / um guia a ser seguido, como para M0, M1, M2 e M3 mencionadas anteriormente. Isso quer dizer que cada projeto conta com a experiência do gerente do projeto para ser documentado, comunicado, oficializado, ter seus conflitos gerenciados, ter processos estabelecidos, entre outros itens.

Esses são hoje os principais conflitos enfrentados na área. A personalização dos projetos excede o limite saudável e cria projetos que nunca podem ser comparados entre si pelo simples fato de terem sido gerenciados de maneira absolutamente diferentes.

4.5. SUGESTÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE FUTUROS PROJETOS NA ÁREA DE COMPRAS COM BASE NAS METODOLOGIAS M0, M1, M2 E M3

Assim como todas as demais áreas anteriormente mencionadas como desenvolvedoras de projetos, na área de compras de serviços logísticos a necessidade de um guia de boas práticas de gerenciamento é iminente.

As características dos projetos nessa área são mais relacionadas às dos projetos gerenciados através de M3 pelo fato de serem ligadas a resultados normalmente intangíveis (prestação de serviços).

A Beware Consultoria (2015) desenvolveu uma metodologia chamada Basic Methodware que busca de maneira simplificada estabelecer métodos para iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos em linha com o PMBOK (PMI, 2008).

Com base nas metodologias / guias que foram apresentados anteriormente, considerando o que já se possui de experiência e estrutura na empresa, e ainda os processos do

⁴ SEK (coroa sueca) é a moeda orifical na Suécia que decidiu não aderir ao Euro após plebiscito em 2003.

guia PMBOK (PMI, 2008), a sugestão para a área de compras de serviços logísticos é o aproveitamento da metodologia Basic Methodware (Beware Consultoria, 2015), de fácil interpretação e que conduz os gerentes de projetos através das seções listadas na próxima seção. Essa metodologia é particularmente interessante por ser ela uma maneira simplificada e que requer menos esforços dos GPs, o que vai ao encontro da menor complexidade dos projetos desenvolvidos nessa área em comparação às demais.

A figura abaixo demonstra o mapa de processos de acordo com a Basic Methodware (2015).

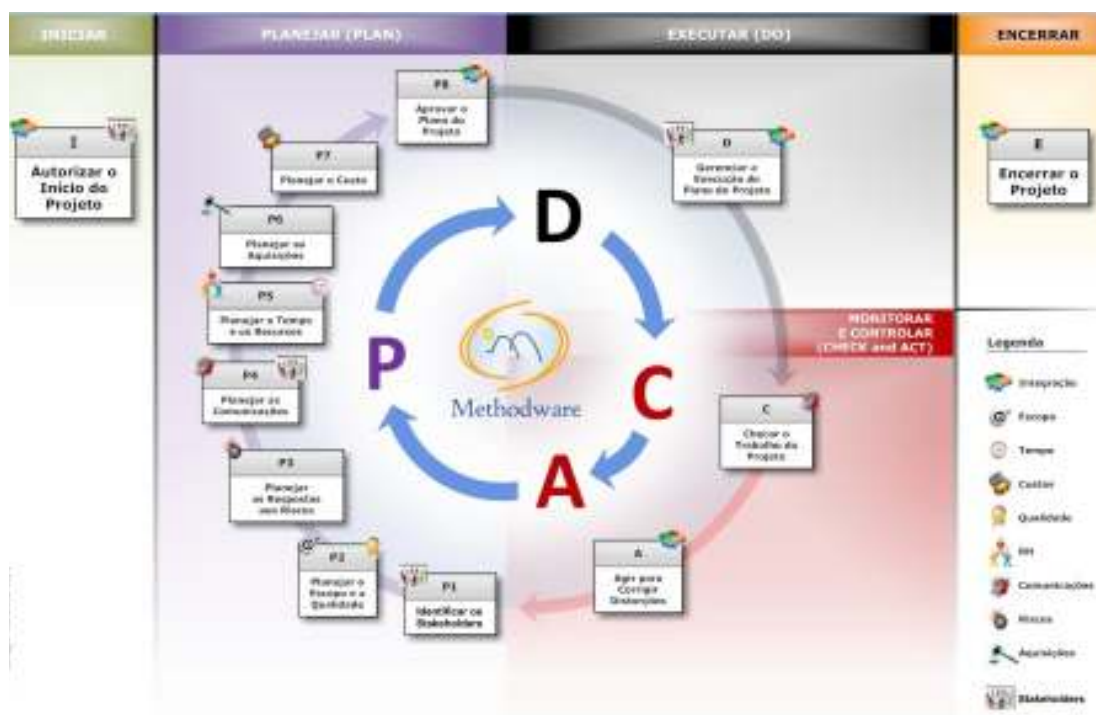


Figura 3: Mapa de Processos da Metodologia “Basic Methodware”

Fonte: Beware Consultoria, disponível em <http://www.beware.com.br/methodware/livro/>

4.5.1. Priorização dos Projetos

A priorização dos projetos deve ser feita de acordo com o corpo gerencial da área de Compras de Serviços Logísticos e apenas após essa decisão tomada os processos abaixo podem começar a ser seguidos.

4.5.2. Criação de ferramenta WEB para log dos projetos

Hoje há pouca ou nenhuma visibilidade dos projetos que estão sendo desenvolvidos globalmente na área de compras. A sugestão é a criação de uma plataforma WEB simples, que possa ser acessada por todo o corpo gerencial e atualizada pelos compradores / gerentes de projetos com os itens abaixo:

- Nome do projeto;
- Nome do gerente do projeto;
- Breve descrição do projeto;
- Orçamento e *timeplan* inicial;
- Orçamento e *timeplan* atualizados (caso haja alteração ao longo do projeto);
- Datas dos gates de decisão do projeto;
- Status dos projetos (finalizados, em andamento, paralizado, planejado).

4.5.3. Autorizar o Início do Projeto

Após finalizada a priorização dos projetos, o objetivo desse processo é formalizar o início do projeto e definir parâmetros que servirão de base para desenvolvê-lo. Além disso, é nesse processo que um responsável é designado, evitando-se assim a duplicidade ou a falta de comando que gera grandes transtornos.

O documento denominado “Termo de Abertura do Projeto” é o que formaliza esse processo. Dependendo do tamanho do projeto a comunicação desse documento pode ser feita por email ou através de uma reunião de abertura com os principais interessados, como o sponsor, o gerente do projeto e seu gestor imediato.

O Apêndice A pode ser utilizado como modelo. O importante é que contenha pelo menos os seguintes tópicos: justificativa, objetivos e metas, escopo do projeto, gerente do projeto e nível de autoridade, prazos e custos limites a serem considerados (restições). O ideal é que essa mensagem nunca seja transmitida pelo próprio gerente do projeto pois é necessário mostrar à organização que ele foi designado e tem autoridade dada por alguém com alto nível hierárquico.

No caso da área de Compras de Serviços Logísticos, a maneira como essa comunicação será feita (por email ou presencial) dependerá do nível de complexidade do

projeto e deve ficar a critério do sponsor do projeto que normalmente será o Diretor da Região onde o projeto será desenvolvido.

Após a autorização do projeto é hora de começar a elaborar o planejamento, que será consolidado no “Plano do Projeto”.

4.5.4. Identificação dos Envolvidos (Stakeholders)

O primeiro passo para criar condições em que haja o comprometimento de todos os envolvidos é identificar quem são essas pessoas / grupos / organizações para que seja possível criar uma comunicação que os mantenha alinhados e motivados. A correta identificação dos stakeholders maximizará influências positivas e minimizará resistências.

O Apêndice B pode ser utilizado como modelo e deve ser atualizado no decorrer do projeto uma vez que novos interessados serão identificados. Após essa matriz pronta uma reunião de kick-off deverá ser agendada (*kick-off meeting*).

4.5.5. Planejamento do Escopo e da Qualidade

Quando o projeto foi autorizado já foram identificados a justificativa (por quê?) e os objetivos e metas (para quê?). Agora é necessário planejar “o quê” e “como” para que o projeto atinja os objetivos, ou seja, planejar o escopo.

Deve-se começar pela definição do escopo feita pelo cliente / sponsor (a que foi informada no termo de abertura) e, baseando-se nela, deve-se gerar uma descrição a ser validada com o cliente, deixando claro, inclusive, o que não faz parte do escopo e não será entregue.

Deve-se gerar uma WBS (EAP)⁵ que deve conter o escopo detalhado do projeto. Essa é a estrutura necessária à elaboração do cronograma do projeto.

Com relação à qualidade, nessa versão simplificada de metodologia de gerenciamento, devem ser acrescentadas à WBS (EAP) as necessidades para garantir e controlar a qualidade das entregas.

⁵ WBS (Work Breakdown Structure) ou EAP (Estrutura Analítica do Projeto) consiste na subdivisão do trabalho / das entregas do projeto em componentes menores e por consequência mais facilmente gerenciáveis.

O Apêndice C pode ser utilizado como referência para o planejamento do escopo e qualidade e deve ser atualizado no decorrer do projeto.

4.5.6. Planejamento das Respostas aos Riscos

Riscos, de acordo com o PMBOK (2008) não são necessariamente ameaças ao projeto, mas são condições incertas que podem provocar um evento positivo ou negativo e que precisam ser gerenciadas para garantir a minimização de ameaças e a maximização de oportunidades.

Deve-se identificar os riscos, analisá-los e definir as respostas que serão dadas a cada um (bem como seus possíveis custos). Isso feito, deve-se gerar o registro dos riscos.

O Apêndice D pode ser utilizado como referência para o planejamento das respostas aos riscos e deve ser atualizado no decorrer do projeto à medida que novos riscos sejam identificados / ocorram.

4.5.7. Planejamento das Comunicações

Considerando que a gestão das comunicações consiste em gerenciar expectativas que diferem muito de pessoa para pessoa. Daí a necessidade de diferentes abordagens a fim de evitar falhas e as relacionadas consequências.

Alguns cuidados são necessários, principalmente para não saturar determinados níveis da organização com informações desnecessárias, como relatórios ou reuniões. Após definidas quais serão as informações a serem distribuídas, a quem, o responsável por produzi-las e com que frequência, o Apêndice E pode auxiliar no registro.

4.5.8. Planejar o Tempo e os Recursos

Deve-se utilizar a WBS (EAP) como base para o desenvolvimento do cronograma do projeto. A idéia é colocar no tempo “quando” e “por quem” o trabalho será desenvolvido e entregue ao longo do projeto.

Primeiramente deve-se tomar a decisão de decompor ou não os pacotes de trabalho em atividades. É importante ressaltar que os pacotes de trabalho são sempre escritos como substantivos na WBS (EAP) enquanto as atividades são escritas com verbos no infinitivo. Por exemplo: Análise Financeira do Fornecedor (pacote de trabalho); Aplicar Questionário (atividade).

Devem também ser identificados os marcos (milestones) que são os pontos de controle no cronograma. No caso da área de compras os gates de aprovação pelo corpo gerencial podem ser incluídos como os marcos principais.

Para que seja possível estabelecer a sequência das atividades, é necessário agora identificar a dependência entre as atividades. Como, por exemplo, o que precisa ser finalizado para que outra atividade seja iniciada.

Para que seja possível estimar a duração das atividades é necessário levantar os recursos necessários (pessoas, equipamentos, materiais) para executá-las. Deve-se considerar que diferentes pessoas podem levar um tempo diferente para executar a mesma atividade. Além disso, é importante levar em consideração os riscos mapeados e eventuais impactos no tempo de execução das atividades que eles possam ter. Recursos mapeados, riscos levados em consideração, é possível estimar a duração das atividades e por consequência o cronograma.

Dependendo da complexidade do cronograma, um software pode ser necessário para elaboração do cronograma, mas no caso da área de compras de serviços logísticos isso não é necessário.

O Apêndice F pode ser utilizado como referência para o planejamento do tempo e recursos e deve ser atualizado ao longo do projeto.

4.5.9. Planejar as Aquisições

Esse é um dos processos mais importantes para a área de compras de serviços logísticos uma vez que está diretamente relacionado ao *core focus* do projeto.

No planejamento das aquisições será tomada a decisão de o quê, quanto, como e quando se darão as contratações do projeto, incluindo a administração e o encerramento dos contratos.

Além da aquisição dos serviços logísticos, que são o produto final do projeto, aqui também podem ser mencionadas necessidades de contratação de outros itens, como treinamento, por exemplo, ou suporte para análise de mercado.

Uma série de documentos serão criados nesse processo, como por exemplo, os critérios para seleção dos fornecedores (critérios classificatórios e eliminatórios), a declaração de trabalho, que contempla o que está sendo solicitado aos fornecedores. Além disso, os modelos de contrato e RFQ ou RFP também serão criados, além de outros conforme a necessidade do projeto.

Após a decisão do que será comprado deve-se adicionar à WBS (EAP) as entregas necessárias para a solicitação de propostas, contratação e administração de contratos.

O Apêndice G pode ser utilizado como referência para o planejamento de aquisições.

4.5.10. Planejamento dos Custos

No processo de planejamento dos custos deve-se estimar o custo dos recursos necessários para desenvolver as atividades do projeto. Faz-se o cálculo normalmente baseado em propostas de fornecedores, dados históricos e estatísticos ou em projetos semelhantes.

A métrica mais utilizada e mais acurada é a *bottom-up* que é usada através da multiplicação do custo do recurso pela quantidade necessária.

O Apêndice H pode ser utilizado como referência para o planejamento de custos e como sem dúvidas sofrerá alterações ao longo do projeto, deve ser atualizado sempre que um custo for alterado, adicionado, ou subtraído por alguma razão.

4.5.11. Aprovação do Plano do Projeto

O plano do projeto é o documento formal que consolida todo o planejamento e serve como base para o gerenciamento, além de ser um compromisso formal dos indivíduos e da organização para executarem o projeto de acordo com o plano.

É fundamental que, para que o plano seja consistente, o planejamento de cada área seja refletido nas demais. O plano deve ser acompanhado de acordo com os fóruns previamente

planejados no documento de comunicação e, caso mudanças aconteçam, atualizado e novamente publicado, de modo a refletir a realidade do projeto.

Após aprovado, o plano passa a ser a *baseline* para a medição e controle do progresso do projeto.

4.5.12. Gerenciar a Execução do Plano e Checar o Trabalho do Projeto

O papel do gerente de projetos é colocar em prática o que foi previsto no plano, orientando o desempenho das atividades planejadas. Esse trabalho deve ser feito de maneira coordenada e com a utilização otimizada de recursos.

É papel do gestor mobilizar a equipe do projeto, autorizar a execução do trabalho, comunicar-se com os principais envolvidos e obter o aceite dos produtos e serviços do projeto.

Além disso, o GP deve checar e monitorar o trabalho do projeto, utilizando como base a *baseline*. O principal documento para representar o monitoramento de um projeto é o “*Status Report*” (Apêndice I).

Caso haja divergências entre o planejado e o executado, ações corretivas precisam ser tomadas.

4.5.13. Encerrar o Projeto

A partir do momento que a checagem do trabalho indicar que o escopo do projeto foi totalmente entregue e aceito o projeto pode começar a ser encerrado. Todos os resultados devem estar documentados, bem como todo o aprendizado em benefício dos próximos projetos a serem realizados. Essa é uma área ainda muito carente na área de compras de serviços logísticos e a experiência ainda se perde sem gerar vantagens à companhia.

O Gerente de Projetos deve garantir que se tenha o aceite por parte do cliente final e que seja feita uma avaliação do projeto, principalmente para que a equipe do projeto seja retroalimentada com informações relacionadas ao seu desempenho.

Após as atividades administrativas e burocráticas serem realizadas, como a liberação dos recursos que foram mobilizados, por exemplo, o projeto pode ser considerado fechado.

5. CONCLUSÕES

Acompanhando o ganho de importância que a área de gerenciamento de projetos vem tendo ao longo dos últimos anos, e principalmente o aumento do foco que as empresas tem dado à gestão organizada de demandas cada vez mais estratégicas, fica evidente a necessidade de uma metodologia de gerenciamento que tem como objetivo profissionalizar a gestão.

Pela análise, fica nítido que as diferentes metodologias existentes na empresa têm trazido benefícios principalmente em função dos diferentes resultados que se pretende atingir. Além disso, nota-se que os diferentes departamentos têm adaptado as metodologias existentes às suas demandas específicas, o que faz com que o gerenciamento seja o mais ajustado possível.

Hoje a área de Compras de Serviços Logísticos, um importante departamento da empresa, trabalha no desenvolvimento de projetos sem a cobertura de uma metodologia específica, ou um guia de boas práticas que oriente o trabalho. Responsável pela aquisição de todos os serviços relacionados à logística para todos os produtos do grupo, atualmente a área desenvolve projetos sem ter como guia uma metodologia de gerenciamento, e muito embora as características de seus projetos estejam mais diretamente relacionadas às dos projetos comentados em M3, o viés em função da aplicação dificulta a utilização de M3 pela área de compras.

Propõe-se, portanto, a utilização da metodologia Basic Methodware como guia para condução dos projetos nessa área. Essa metodologia, amplamente utilizada no mercado, tem vantagens significativas principalmente com relação à facilidade de aplicação e simplificação de esforços, além de encontrar-se em perfeita sintonia com M0, M1, M2 e M3.

O estudo demonstrou que em função de projetos aplicados a áreas bem distintas do grupo, a utilização de diferentes vieses de metodologias de gerenciamento pode ser interessante. Demonstrou também que, não importam o tamanho e complexidade dos projetos, é fundamental contar com uma metodologia que guie a gestão dos projetos, pois isso gera valor agregado para a companhia, reduzindo desperdícios e maximizando sinergias.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEWARE CONSULTORIA. **Basic Methodware**. Disponível em:

<<http://www.beware.com.br/methodware/>>. Acesso em: 06 de Fev. 2015.

COSTA, G.L. **Professor Projeto – Mapas mentais**. Disponível em:

<<http://professorprojeto.blogspot.com.br/2011/04/mapas-mentais-pmbok.html>>. Acesso em 10 de Nov. 2014.

CRAWFORD, J. K. **The Strategic Project Office: Business Case and Implementation Strategy**. 2001. Disponível em: <<http://www.pmsolutions.com>>. Acesso em 07 de set. 2014.

FIRMINO, Lincoln. **Princípios de Gerência de Projetos**. MBA Executivo em Gerenciamento de Projetos. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2005.

Gerenciamento de Mudanças. APMG International. Disponível em: <<http://www.apmg-international.com/br/qualifica%C3%A7%C3%A3o/gerenciamento-mudan%C3%A7as>>.

Acesso em 07 de Nov. 2014.

FERREIRA, Paulo. **Um pouco sobre metodologia de gerenciamento de projetos (PMI e PRINCE)**. 18 de Out. 2011. Disponível em:

<<http://www.lecom.com.br/lecom/Portugues/detMidia.php?codnoticia=3080#>>. Acesso em 07 de Set. 2014.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LACERDA, L. **Logística Reversa: Uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais**. Disponível em:

<http://www.paulorodrigues.pro.br/arquivos/Logistica_Reversa_LGC.pdf>. Acesso em: 08 de nov. 2013.

MARINS, A. **O Que são Mapas Mentais?** 25 de fev. 2009. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos32006/590.pdf>>. Acesso em: 03 de nov. 2013.

O que é Gerenciamento de Projetos? PMI Project Management Institute. Disponível em:

<<http://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx>>. Acesso em: 10 de Set. 2014.

Organizações. PMI Project Management Institute. Disponível em: <<http://brasil.pmi.org/brazil/Organizations.aspx>>. Acesso em: 10 de set. 2014.

PMI, Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 4ª ed. Newtown Square: PMI Global Standard, 2008.

RAD, P. F. e RAGHAVAN, A. **Establishing an Organizational Project Office**. In: AACE International Transactions, 2000.

SOTILLE, M. A et all. **Gerenciamento de escopo em projetos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

XAVIER, W. **A importância do gerenciamento de projetos no desenvolvimento empresarial**. 15 mar. 2012. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/a-importancia-do-gerenciamento-de-projetos-no-desenvolvimento-empresarial/53317/>>. Acesso em: 17 de set. 2014.

7. APÊNDICES

7.1. APÊNDICE A – TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Objetivos deste documento

Autorizar o início do projeto, atribuir principais responsáveis e descrever de forma clara requisitos iniciais, principais entregas, premissas e restrições do projeto.

Justificativa do projeto

[Descrição da situação atual e o que motivou a realização do projeto].

Objetivos e Metas SMART

[Descrição de onde se deseja chegar. Descrição das metas que se pretende atingir – SMART (Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-Related)].

Escopo

[Descrição do conteúdo do projeto].

Gerente do Projeto e Nível de Autoridade

[Descrição do gerente do projeto e o nível de autoridade que a ele será dado durante o projeto].

Premissas e Restrições

[Descrição dos fatores considerados como verdadeiros para o projeto e de possíveis restrições].

Limite de Prazo e Custo

[Descrição básica do tempo para ser concluído e orçamento disponível].

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

7.2. APÊNDICE B – LISTA DE STAKEHOLDERS DO PROJETO

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Objetivos deste documento

Listar as partes interessadas no projeto e o envolvimento no projeto.

Lista de Stakeholders

Lista de Stakeholders						
ID	Nome	Organização	Cargo	Telefone	E-mail	Envolvimento no Projeto
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

7.3. APÊNDICE C – PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO E QUALIDADE

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Objetivo do Plano de gerenciamento do escopo

O plano de gerenciamento do escopo descreve como o escopo do projeto será definido, desenvolvido e verificado e como a estrutura analítica do projeto será criada e definida, fornecendo orientação sobre como o escopo do projeto será gerenciado e controlado pela equipe de gerenciamento de projetos.

Processos de Escopo

Documentos padronizados de escopo

[Descrever os documentos padronizados a serem usadas nos processos do escopo. Indicar onde estão armazenados, como serão usados, e os responsáveis envolvidos]. [Exemplo:]

Documento	Descrição	Template
XXX	XXX	XXX
XXX	XXX	XXX
XXX	XXX	XXX

Premissas e Restrições

[Premissas e restrições relacionados aos processos de escopo e como serão tratados. Os pré-requisitos e características do ambiente para o escopo fazem parte deste tópico].

Coletar os requisitos

[Descrever como serão coletados os requisitos]

Definir o escopo

[Descrever como será definido o escopo]

WBS / EAP

[Criar a WBS / EAP e disponibilizar no documento ou informar onde estará disponível]. [Exemplo:]



Validar o escopo

[Descrever como será verificado o escopo]

Controlar o escopo

[Descrever como será controlado o escopo do projeto]

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

7.4. APÊNDICE D – PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Objetivo do Plano de gerenciamento dos riscos

Gerenciar os riscos do projeto requer um plano de gerenciamento dos riscos descrevendo como os processos de riscos serão estruturados e executados iniciando pela identificação dos riscos, suas análises qualitativa e quantitativa, seu plano de respostas e concluindo com a forma que os riscos serão controlados e monitorados.

O plano de gerenciamento dos riscos é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto e é um plano auxiliar do Plano de Gerenciamento de Projetos.

Tem como objetivo aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos, reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto e orientar a equipe do projeto sobre como os processos de riscos serão executados.

Gerenciamento dos riscos

Documentos padronizados de risco

[Descrever os documentos padronizados a serem usados nos processos dos riscos. Indique onde estão armazenados, como serão usados, e os responsáveis envolvidos.] [Exemplo:]

Documento	Descrição	Template
XXX	XXX	XXX
XXX	XXX	XXX
XXX	XXX	XXX

Identificar os riscos

[Determinar quais riscos podem afetar o projeto e documentar suas características.]

Realizar a análise qualitativa dos riscos

[Avaliar a exposição ao risco para priorizar os riscos que serão objetos de análise ou ação adicional]. [Exemplo:]

[Definir como serão determinados as probabilidades e o impacto dos riscos]. [Exemplo:]

Probabilidade	% de certeza
1-Muito baixa	0 a 20%
2-Baixa	20 a 40%
3-Média	40 a 60%
4-Alta	60 a 80%
5-Muito Alta	> 80%

Impacto
1-Muito baixo
2-Baixo
3-Médio
4-Alto
5-Muito Alto

Realizar a análise quantitativa dos riscos

[Efetuar a análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.]

Planejar as respostas aos riscos

[Desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.]

Controlar os riscos

[Decrever como serão monitorados e controlados os riscos durante o ciclo de vida do projeto.]

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

7.5. APÊNDICE E –MAPA DE COMUNICAÇÕES DO PROJETO

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Objetivos deste documento

Descrever de forma clara como as comunicações do projeto serão realizadas.

Mapa de Comunicações

Mapa das Comunicações					
Evento	Periodicidade	Documento	Meio	Responsável	Envolvidos

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

7.6. APÊNDICE F – PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO E RECURSOS

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Objetivo do Plano de gerenciamento do Tempo e Recursos

Descrever como os processos relacionados ao cronograma e aos recursos do projeto serão gerenciados.

Processos de cronograma

Definir as Atividades

[Identificar as atividades específicas que devem ser executadas para produzir as entregas do projeto com base na WBS (EAP)].

Sequenciar as Atividades

[Identificar e documentar as relações de dependência entre as atividades].

Estimar os Recursos da Atividade

[Estimar o tipo e quantidade dos recursos necessários para executar cada atividade].

Estimar a Duração da Atividade

[Estimar a quantidade de períodos de trabalho que serão necessários para completar cada atividade].

Desenvolver o Cronograma

[Analisar a sequência das atividades, sua duração, seus recursos e suas restrições para criar o cronograma do projeto].

Controlar o Cronograma

[Controlar as mudanças no cronograma].

Documentos padronizados do cronograma

[Descrever os documentos padronizados a serem usadas nos processos das aquisições. Indique onde estão armazenados, como serão usados, e os responsáveis envolvidos]. [Exemplo:]

Documento	Descrição	Template
XXX	XXX	XXX
XXX	XXX	XXX
XXX	XXX	XXX

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

7.7. APÊNDICE G – PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Objetivo do Plano de gerenciamento das aquisições

O plano de gerenciamento das aquisições descreve como os processos de aquisição serão gerenciados desde o desenvolvimento dos documentos de aquisições até o fechamento do contrato.

Processos de Aquisições

Conduzir as aquisições

[Descrever o processo de obtenção das respostas dos fornecedores, seleção dos fornecedores e adjudicação dos contratos].

Tipos de contratos

[Descrever os tipos de contratos utilizados e porque foram selecionados]

Crítérios de avaliação das cotações e das propostas

[Descrever de forma clara e objetiva os critérios de avaliação utilizados]

Controlar as aquisições

[Descrever o processo de gerenciar as relações de aquisição, monitorar o desempenho do contrato e fazer mudanças e correções conforme necessário].

Avaliação de fornecedores

[Descrever os critérios utilizados para avaliar os fornecedores e quando serão avaliados].

Encerrar as aquisições

[Descrever o processo de finalização de cada aquisição do projeto. Verificar se todo o trabalho e as entregas são aceitáveis e servir de apoio ao processo de encerramento do projeto ou à fase. Também envolve atividades administrativas como atualização dos registros para refletir os resultados finais e arquivamento dessas informações para uso futuro].

Documentos padronizados de aquisição

[Descreva os documentos padronizados a serem usadas nos processos das aquisições. Indique onde estão armazenados, como serão usados, e os responsáveis envolvidos]. [Exemplo:]

Documento	Descrição	Template
XXX	XXX	XXX
XXX	XXX	XXX
XXX	XXX	XXX

Métricas

[Decrever os padrões de mercado ou da organização e os requisitos a serem atingidos que devem estar claramente descritos na Declaração de Trabalho de cada aquisição].

Decisões de comprar

[Relacionar todos os itens a serem adquiridos relacionados com a EAP do projeto].

Premissas e Restrições

[Decrever as premissas e restrições relacionadas aos processos de aquisições e como serão tratadas. Pré-requisitos e características do ambiente para as aquisições fazem parte deste tópico].

Riscos

[Riscos relacionados aos processos de aquisições e como serão tratados (tipos de contrato, cláusulas específicas, requisitos de bônus por desempenho, seguros...)].

Fornecedores pré-qualificados

[Utilizar essa seção para detalhar motivos para a pré-seleção de fornecedores em potencial].

ID	Fornecedor potencial	Motivo
X	XXX	XXX
X	XXX	XXX
X	XXX	XXX

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

7.8. APÊNDICE H – PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Objetivo do Plano de gerenciamento dos custos

O Plano de gerenciamento dos custos descreve como os custos do projeto serão planejados, estruturados e controlados servindo como guia para a equipe durante todo o projeto para as questões relacionadas a custos.

Processos dos custos

Estimar os custos

[Descrever como os custos dos recursos necessários para executar as atividades do projeto serão estimados].

Determinar o orçamento

[Agregar os custos estimados das atividades para estabelecer uma linha de base].

Controlar os custos

[Monitorar o status do projeto para atualizar o orçamento e gerenciar alterações na linha de base dos custos].

Documentos padronizados dos custos

[Descrever os documentos padronizados a serem usadas nos processos das aquisições. Indique onde estão armazenados, como serão usados, e os responsáveis envolvidos.]



Documento	Descrição	Template
XXX	XXX	XXX
XXX	XXX	XXX
XXX	XXX	XXX

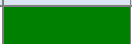
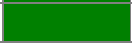


Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

7.9. APÊNDICE I – STATUS REPORT

Período De:	99/99/99	Até:	99/99/99
-------------	----------	------	----------

Sumário executivo do status do projeto

Status	 Conforme Planejado	 Riscos Gerenciáveis	 Situação Crítica
--------	--	---	--

Indicador por Área	Status	Comentário / Ação Requerida
Prazo (SPI)		
Custo (CPI)		
Escopo		
Comunicação		

Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Código da EAP	Fases, Subfases e Principais Entregas e Pacotes de trabalho	Início	Término	Status

Atividades Concluídas no período

EAP	Atividade	Responsável	Início	Término

Atividades em andamento

EAP	Atividade	Responsável	Início	Término	Status

Atividades para o próximo período

EAP	Atividade	Responsável	Início	Término

Pontos de Atenção

Descrição do Problema	Status	Descrição da ação	Responsável	Previsão

Informações adicionais