



FLAVIO FORTUNATO GOULART

**AVALIAÇÃO DE METODOLOGIA SIMPLIFICADA DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS BASEADA EM ESTUDO
DE CASO DE VIAGEM TURÍSTICA PARA A FLÓRIDA-EUA**

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 Oldenburg Basgal
Orientadora

Curitiba – Paraná
2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Avaliação de Metodologia Simplificada de Gerenciamento de Projetos Baseada em Estudo de Caso de Viagem Turística para a Flórida-EUA**, elaborado por Flavio Fortunato Goulart 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, 25 de Abril de 2016

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal
Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Flavio Fortunato Goulart, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP37-Curitiba (06/2013) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/09/2013 à 19/12/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “**Avaliação de Metodologia Simplificada de Gerenciamento de Projetos Baseada em Estudo de Caso de Viagem Turística para a Flórida-EUA**” é autêntico e original.

Curitiba, 25 de Abril de 2016

Flavio Fortunato Goulart

Para Fabiana, fonte de amor, carinho e companheirismo.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos vão para todas as pessoas que passaram pela minha vida e que, de alguma forma, seja indireta ou diretamente, contribuíram para meu desenvolvimento.

Primeiramente, agradeço a minha família, meus pais e irmãos, que sempre deram-me confiança, apoio e incentivo para que eu estudasse.

Agradeço a minha noiva, Fabiana Gomes Malage, pelo carinho e compreensão durante estes poucos mais de dois anos de MBA e pela colaboração para que o projeto foco deste trabalho saísse do papel.

Agradeço de forma especial Carlos Gomes e Leandro Santos que puderam proporcionar a mim e minha noiva uma excelente oportunidade de viagem e lazer que pôde ser transformada também em um excelente aprendizado registrado através deste trabalho de conclusão de curso.

Agradeço também todos os professores e funcionários do curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos do ISAE/FGV, em especial a Prof.^a Denise Basgal, que orientou-me para que o presente trabalho pudesse virar realidade.

Aos meus colegas da turma 06/13 agradeço imensamente, em especial ao grupo formado por Elias, Jefferson, João Gustavo, Luciana, Marcela, Robinson, Telmo, Thiago, Willian e Yuri, pela contribuição que deram para minha formação acadêmica.

Aos meus amigos do Santa Maria que sempre souberam ser companheiros e que juntos pudemos formar uma parceria sincera e verdadeira, meu muito obrigado.

Enfim, nenhuma pessoa conquista algo somente por esforço próprio. Quem está ao seu redor faz parte das suas conquistas. A todas que apoiaram-me, meus sinceros agradecimentos.

Contrate e promova primeiro com base na integridade; segundo, na motivação; terceiro, na capacidade; quarto, na compreensão; quinto no conhecimento; e, por último, como fator menos importante, na experiência. Sem integridade, a motivação é perigosa; sem motivação, a capacidade é imponente; sem capacidade, a compreensão é limitada; sem compreensão o conhecimento é insignificante; e sem conhecimento a experiência é cega. Uma pessoa com todas as outras qualidades, adquire facilmente e coloca rapidamente em prática a experiência.

Dee Hock

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar a possibilidade de se obter sucesso ao aplicar a metodologia simplificada de gerenciamento de projetos “Basic Methodware®”, alinhada ao guia PMBoK® 4ª edição, em viagens turísticas de pequeno porte e baixa complexidade, utilizando como base um estudo de caso de uma viagem para a Flórida nos Estados Unidos. Para tanto, é mostrada uma visão geral sobre o gerenciamento de projetos e o referido método. A seguir, apresenta-se como a viagem foi iniciada, planejada, executada, monitorada e controlada e encerrada aplicando todos os processos de gestão de projetos definidos por esta metodologia. Ao final, os resultados confirmam que o modelo foi capaz de auxiliar a referida viagem a obter êxito em todos os seus objetivos e conclui-se que, sim, ele pode ser aplicado para este tipo de projeto levando-se em consideração algumas pequenas observações.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Basic Methodware®. Viagem turística.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the possibility of achieving success by applying the simplified methodology of project management "Basic Methodware®" aligned with PMBoK® guide 4th edition, on small and low complexity tourist trips, using as basis a case study of a trip to Florida in the United States. For this, it is shown an overview of project management and the referred method. In sequence, it is presented how the trip was initiated, planned, executed, monitored and controlled and closed by applying all project management processes defined by this methodology. In the end, the results confirm that the model was able to support the referred trip to be successful in all its goals and it is concluded that, yes, the method can be applied in this type of project taking into account some minor observations.

Keywords: Project management. Basic Methodware®. Tourist trip.

LISTA DE DESENHOS

DESENHO 1 – INTERAÇÕES ENTRE PORTFÓLIO, PROGRAMAS E PROJETOS	16
DESENHO 2 – NÍVEIS TÍPICOS DE CUSTO E PESSOAL NO CICLO DE VIDA DE UM PROJETO	17
DESENHO 3 – GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	18
DESENHO 4 – EAP DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	44

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – MAPA DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	20
QUADRO 2 – ANÁLISE QUALITATIVA PARA GRAU DE EXPOSIÇÃO AO RISCO....	27
QUADRO 3 – IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	37
QUADRO 4 – DESCRIÇÃO DAS ENTREGAS DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	45
QUADRO 5 – RISCOS IDENTIFICADOS NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	62
QUADRO 6 – ANÁLISE DOS RISCOS DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	64
QUADRO 7 – RESPOSTAS AOS RISCOS DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	65
QUADRO 8 – MAPA DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	70
QUADRO 9 – TAREFAS, SEQUENCIAMENTO, RECURSOS NECESSÁRIOS E DURAÇÕES ESTIMADAS DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	72
QUADRO 10 – DATAS DE INÍCIO E TÉRMINO DAS TAREFAS DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	79
QUADRO 11 – MAPA DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	85
QUADRO 12 – CUSTO POR RECURSO DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	87
QUADRO 13 – ORÇAMENTO DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	87
QUADRO 14 – FORMULÁRIO PARA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	94
QUADRO 15 – DISTORÇÃO NA COMPRA DE DÓLARES NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	97
QUADRO 16 – PRIMEIRA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	98

QUADRO 17 – PACOTES DE TRABALHO MODIFICADO E CRIADO APÓS PRIMEIRA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	99
QUADRO 18 – PLANEJAMENTO DE TEMPO MODIFICADO APÓS A PRIMEIRA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	100
QUADRO 19 – SEGUNDA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	101
QUADRO 20 – PLANEJAMENTO DE TEMPO MODIFICADO APÓS A SEGUNDA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	101
QUADRO 21 – TERCEIRA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	103
QUADRO 22 – PACOTE DE TRABALHO MODIFICADO APÓS TERCEIRA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	103
QUADRO 23 – NOVOS RISCOS IDENTIFICADOS NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	104
QUADRO 24 – ANÁLISE DOS NOVOS RISCOS DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	104
QUADRO 25 – RESPOSTAS AOS NOVOS RISCOS DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	104
QUADRO 26 – QUARTA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	105
QUADRO 27 – PACOTE DE TRABALHO MODIFICADO APÓS QUARTA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	105
QUADRO 28 – PLANEJAMENTO DE TEMPO MODIFICADO APÓS A QUARTA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	106
QUADRO 29 – DISTORÇÃO NO GASTO DE DÓLARES EM ESPÉCIE NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	106

QUADRO 30 – QUINTA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	107
QUADRO 31 – PACOTES DE TRABALHO MODIFICADO E CRIADO APÓS QUINTA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	108
QUADRO 32 – PLANEJAMENTO DE TEMPO MODIFICADO APÓS A QUINTA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	109
QUADRO 33 – PLANEJAMENTO DE CUSTOS MODIFICADO APÓS A QUINTA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	109
QUADRO 34 – SEXTA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	110
QUADRO 35 – PACOTE DE TRABALHO MODIFICADO APÓS SEXTA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	111
QUADRO 36 – CUSTO FINAL DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	114
QUADRO 37 – MODELOS DE DOCUMENTOS ADAPTADOS OU NÃO UTILIZADO NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’	115

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Geral.....	10
1.2.2 Específicos.....	10
1.3 DELIMITAÇÕES.....	10
1.4 JUSTIFICATIVA.....	11
1.5 METODOLOGIA.....	12
1.6 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 VISÃO GERAL SOBRE O GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	13
2.1.1 Projeto <i>versus</i> Operação.....	13
2.1.2 A Importância do Gerenciamento de Projetos.....	14
2.1.3 Estrutura do Gerenciamento de Projetos.....	15
2.1.3.1 Programa e Portfólio.....	15
2.1.3.2 Ciclo de Vida de um Projeto.....	16
2.1.3.3 Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos.....	17
2.1.3.4 Áreas de Conhecimento para o Gerenciamento de Projetos.....	18
2.1.3.5 Processos de Gerenciamento de Projetos.....	20
2.1.3.6 Metodologia de Gerenciamento de Projetos.....	22
2.1.4 O Gerente do Projeto e a Equipe do Projeto.....	22
2.2 OS PROCESSOS DA METODOLOGIA “BASIC METHODWARE®”.....	23
2.2.1 I – Autorizar o Início do Projeto.....	24
2.2.2 P1 – Identificar os Envolvidos.....	25
2.2.3 P2 – Planejar o Escopo e a Qualidade.....	25
2.2.4 P3 – Planejar as Respostas aos Riscos.....	26
2.2.5 P4 – Planejar as Comunicações.....	28
2.2.6 P5 – Planejar o Tempo e os Recursos.....	29
2.2.7 P6 – Planejar as Aquisições.....	30
2.2.8 P7 – Planejar o Custo.....	30
2.2.9 P8 – Aprovar o Plano do Projeto.....	31

2.2.10 D – Gerenciar a Execução do Plano do Projeto.....	31
2.2.11 C – Checar o Trabalho do Projeto.....	32
2.2.12 A – Agir para Corrigir Distorções	33
2.2.13 E – Encerrar o Projeto.....	33
3 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA 'BASIC METHODWARE®'	35
3.1 I – AUTORIZAÇÃO DO INÍCIO DO PROJETO	35
3.2 P1 – IDENTIFICAÇÃO DOS ENVOLVIDOS	37
3.3 P2 – PLANEJAMENTO DO ESCOPO E DA QUALIDADE	39
3.3.1 P2.1 – Definição do Escopo (visão cliente).....	39
3.3.2 P2.2 – Estratégia de Condução do Projeto	41
3.3.3 P2.3 – A Estrutura Analítica de Projeto (EAP)	43
3.3.4 P2.4 – Descrição das Entregas.....	45
3.3.5 P2.5 – Qualidade	61
3.4 P3 – PLANEJAMENTO DAS RESPOSTAS AOS RISCOS.....	62
3.4.1 P3.1 – Identificar os Riscos	62
3.4.2 P3.2 – Analisar os Riscos	64
3.4.3 P3.3 – Definir as Respostas aos Riscos.....	65
3.5 P4 – PLANEJAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	69
3.6 P5 – PLANEJAMENTO DO TEMPO E DOS RECURSOS.....	71
3.6.1 ‘P5.1 – Identificar Atividades e Marcos’, ‘P5.2 – Identificar as Dependências entre as Entregas, Atividades e Marcos’ e ‘P5.3 – Levantamento dos Recursos Necessários e Estimativa da Duração das Atividades’	72
3.6.2 P5.4 – Gerar o Cronograma.....	79
3.7 P6 – PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	85
3.8 P7 – PLANEJAMENTO DO CUSTO.....	86
3.9 P8 – APROVAÇÃO DO PLANO DO PROJETO.....	93
3.9.1 Controle Integrado de Mudanças.....	94
3.9.2 Acompanhamento do Projeto	95
3.10 D – GERENCIAMENTO DA EXECUÇÃO DO PLANO DO PROJETO	96
3.11 ‘C – CHECAGEM DO TRABALHO DO PROJETO’ E ‘A – AÇÕES PARA CORRIGIR DISTORÇÕES’	96
3.11.1 Distorção I.....	97
3.11.2 Solicitação de Mudança I.....	98

3.11.3	Solicitação de Mudança II	101
3.11.4	Solicitação de Mudança III	102
3.11.5	Solicitação de Mudança IV	104
3.11.6	Distorção II	106
3.11.7	Solicitação de Mudança V	107
3.11.8	Solicitação de Mudança VI.....	110
3.12	E – ENCERRAMENTO DO PROJETO	111
3.12.1	Lições Aprendidas	111
3.12.2	Obtenção do Aceite Final.....	113
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS E SUGESTÕES	115
5	CONCLUSÕES	118
6	POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	119
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	120
	APÊNDICES	122
	ANEXO - MAPA DE PROCESSOS DA METODOLOGIA “BASIC METHODWARE®” DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	125

1 INTRODUÇÃO

A seguir será oferecido um panorama geral, sob a forma de subtítulos, a respeito do que o leitor encontrará durante a leitura deste trabalho.

1.1 PROBLEMA

É possível obter sucesso aplicando a metodologia simplificada de gerenciamento de projetos “Basic Methodware®” em viagens turísticas de pequeno porte e baixa complexidade?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Avaliar se é possível obter sucesso aplicando a metodologia simplificada de gerenciamento de projetos “Basic Methodware®” em viagens turísticas de pequeno porte e baixa complexidade, utilizando como base um estudo de caso de uma viagem para a Flórida nos Estados Unidos.

1.2.2 Específicos

- Realizar uma revisão bibliográfica dos conceitos básicos de gerenciamento de projetos;
- Descrever os processos de gerenciamento de projetos da metodologia “Basic Methodware®”;
- Aplicar a metodologia “Basic Methodware®” no gerenciamento da viagem turística para a Flórida nos Estados Unidos; e
- Avaliar o sucesso do projeto de viagem turística através da aplicação da metodologia “Basic Methodware®”.

1.3 DELIMITAÇÕES

O presente trabalho limitou-se a testar uma metodologia simplificada de gerenciamento de projetos na viagem turística do estudo de caso. Adicionalmente, tal metodologia foi aplicada apenas nesta viagem em específico. Contudo, o trabalho não limitou-se a apresentar somente o plano de gerenciamento deste projeto, mas também mostra toda a sua parte de iniciação, execução, monitoramento e controle e encerramento.

1.4 JUSTIFICATIVA

O segmento do turismo vem conquistando grande importância no desenvolvimento socioeconômico do mundo, sendo atualmente, segundo a Organização Mundial do Turismo das Nações Unidas (2015), responsável por 9% do PIB¹ mundial e pela geração de uma em cada dez vagas de emprego globalmente. A entidade ainda apresenta que as chegadas internacionais de turistas cresceram de 25 milhões globalmente em 1950 para 1.133 milhões em 2014. Para o futuro, estima-se que as chegadas internacionais de turistas devam crescer 3,3% ao ano, atingindo 1.8 bilhões até 2030.

Neste contexto, o contundente crescimento deste setor da economia provocou a abertura de inúmeras empresas prestadoras de serviços turísticos e o processo de globalização observado nos últimos anos acirrou a concorrência entre elas. A pressão de um mercado consumidor cada vez mais exigente, demanda serviços de melhor qualidade a menores custos, estimulando a disputa entre as empresas de turismo para atrair clientes. Para conquistar destaque no mercado, elas precisam atuar com excelência. Como lidam em essência com projetos de viagens, estas empresas estão percebendo que a gestão efetiva destes projetos através da aplicação de boas práticas pode ser um excelente diferencial competitivo.

Neste sentido, faz-se necessária a utilização de metodologia de gerenciamento de projetos que não burocratize a gestão de viagens, mas que seja uma abordagem prática e simples de como gerenciar este tipo de projeto e, o mais importante, que aumente a chance de sucesso do mesmo. Desta forma, a metodologia simplificada para a gestão de projetos de pequeno porte e baixa complexidade “Basic Methodware®” vem a ser uma poderosa aliada.

¹ Produto Interno Bruto (PIB) representa a soma em valores monetários de todos os bens e serviços finais produzidos em uma determinada economia em um determinado período de tempo (MANKIWI, 2001).

1.5 METODOLOGIA

O método utilizado neste trabalho para gerenciar o projeto de viagem estudo de caso para a Flórida nos Estados Unidos é o “Basic Methodware®”, o qual está alinhado à 4ª edição do guia PMBoK®.

A crise político-econômica do Brasil que teve início em 2015 e que ainda não tem previsão para terminar colocou uma pressão enorme nas organizações do país para melhorarem sua competitividade e, assim, permanecerem no mercado. Neste contexto, o presente trabalho oferece o teste a uma alternativa para o gerenciamento de viagens turísticas que as empresas do setor podem utilizar para se beneficiar de uma gestão efetiva destes tipos de projetos, podendo, assim, melhorar sua atratividade através da redução de seus custos e de um melhor atendimento aos seus clientes.

1.6 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em seis partes. A primeira parte diz respeito à introdução que está sendo lida neste momento pelo leitor. A segunda parte trás uma visão geral do gerenciamento de projetos e seus principais conceitos básicos, além de descrever os processos da metodologia simplificada “Basic Methodware®”. A parte três mostra toda a aplicação da referida metodologia na viagem turística para a Flórida nos Estados Unidos e apresenta os resultados obtidos. A quarta parte analisa estes resultados e propõe sugestões. Já a quinta parte descreve as conclusões. E, por fim, a sexta parte apresenta os possíveis desdobramentos deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 VISÃO GERAL SOBRE O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O objetivo desta parte é apresentar os conceitos básicos e os fundamentos do gerenciamento de projetos.

2.1.1 Projeto *versus* Operação

Segundo PMI (2014, p. 3), “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.”. Portanto, necessita de objetivos claros, medidas de resultado e datas de início e término que atendam aos requisitos dos envolvidos (XAVIER e XAVIER, 2011). O fim do projeto ocorre quando seus objetivos são atingidos ou quando seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados ou quando a necessidade do projeto deixa de existir ou, ainda, quando o cliente encerra-o (PMI, 2014).

Xavier e Xavier (2011) elencam três características comum em todos os projetos:

- a) Temporário: um projeto tem início, meio e fim;
- b) Único: o produto, serviço ou resultado gerado é diferente. Por mais que possam ser similares, projetos estão sempre sob circunstâncias e situações diferentes, o que caracteriza cada um deles como sendo singular (VALLE *et al.*, 2010);
- c) Progressivo: as características do projeto são mais detalhadas na medida que é maior o entendimento do produto, serviço ou resultado necessário.

De acordo com Slack *et al.* (2013), operação é uma organização de recursos e processos que produz produtos, serviços ou uma combinação de ambos que satisfazem as necessidades dos clientes. Todas as organizações têm operações, que nem sempre são chamadas por este nome, mas que estão relacionadas com o gerenciamento da principal finalidade do negócio. PMI (2014) pondera que, diferente da natureza temporária de projetos, as operações são esforços contínuos que geram saídas repetitivas, com recursos designados para realizar basicamente o mesmo conjunto de tarefas.

Nesse contexto, embora sejam diferentes, Hurtado (2014) explica que tanto os projetos quanto as operações compartilham algumas similaridades, as quais se baseiam no fato de serem executados por pessoas, estarem limitados aos recursos disponíveis e serem planejados, executados e controlados para atingir os objetivos de uma organização.

Segundo PMI (2014), são exemplos de projetos:

- a) Desenvolvimento de um novo produto, serviço ou resultado;
- b) Efetuar uma mudança na estrutura, processos, pessoal ou estilo de uma organização;
- c) Desenvolvimento ou aquisição de um sistema de informações novo ou modificado (*hardware* ou *software*);
- d) Realizar um esforço de pesquisa cujo resultado será apropriadamente registrado;
- e) Construção de um prédio, planta industrial ou infraestrutura; ou
- f) Implementação ou melhoria dos processos e procedimentos dos negócios existentes.

Xavier e Xavier (2011) elencam exemplos de atividades de operação:

- a) Compra contínua de materiais;
- b) Fabricação de automóveis;
- c) Gerenciamento da rede de computadores;
- d) Manutenção contínua de uma planta industrial;
- e) Venda de produtos; ou
- f) Pagamento de fornecedores.

2.1.2 A Importância do Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos é um ramo da ciência da administração que trata da iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento de projetos. Envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de projeto a fim de atender seus requisitos. Sua aplicação ao longo de todo o projeto permite a avaliação do desempenho, o aprendizado contínuo e a antecipação da performance futura com razoável confiabilidade (XAVIER *et al.*, 2009).

De acordo com Xavier *et al.* (2010), estamos em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, o que leva as organizações a um permanente estado de mudança. As ações necessárias para que as mudanças sejam implementadas são normalmente feitas por meio de projetos. Neste contexto, Sotille *et al.* (2010) ponderam que o gerenciamento de projetos tornou-se fundamental para a continuidade e sobrevivência das organizações. Xavier e Xavier (2011) complementam afirmando que a aplicação intensiva dos conhecimentos em gerenciamentos de projetos:

- a) Permite respostas rápidas às mudanças das condições do mercado e novas oportunidades estratégicas;
- b) Possibilita que a organização produza mais com menos recursos;
- c) Reduz perdas financeiras por meio do monitoramento das fases iniciais dos projetos, encerrando aquelas que não atendem às premissas planejadas;
- d) Permite uma melhor tomada de decisões por parte das organizações; e
- e) Maximiza as iniciativas nas organizações, privilegiando o foco e a comunicação aberta.

2.1.3 Estrutura do Gerenciamento de Projetos

O objetivo desta parte é apresentar de que forma é estruturado o trabalho de se gerenciar projetos.

2.1.3.1 Programa e Portfólio

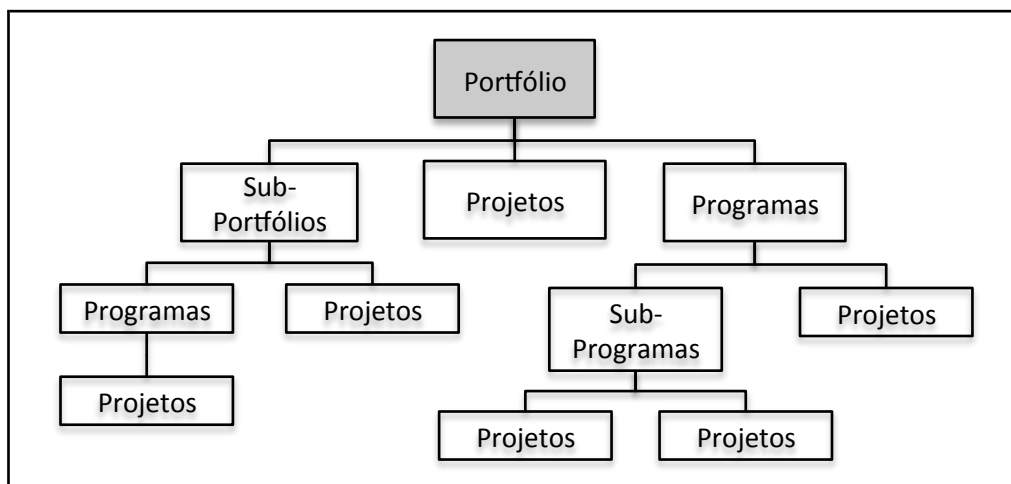
Um grupo de projetos gerenciados de forma coordenada visando obter benefícios difíceis de serem alcançados quando gerenciados isoladamente é denominado programa. Eles podem envolver empreendimentos cíclicos ou repetitivos, às vezes sem uma data de fim muito clara (XAVIER *et al.*, 2009). Os projetos dentro de um programa são relacionados através de um único resultado ou uma capacidade coletiva que é entregue. O gerenciamento de programas foca na interdependência entre os projetos e ajuda a determinar a melhor abordagem entre os projetos, visando integrar, monitorar e controlar a interdependência entre eles (ALMEIDA, 2011).

Portfólio pode ser definido como um conjunto de programas e/ou projetos que são agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz a fim de atender aos objetivos estratégicos do negócio. O portfólio não é temporário como programas e projetos. Um ponto importante que diferencia portfólio de programa é que no portfólio podemos ter projetos que não tem qualquer relação entre si (ALMEIDA, 2011).

Portanto, entende-se o gerenciamento de portfólio como o processo sistemático pelo qual a organização avalia as oportunidades existentes transformando-as em projetos mediante a avaliação do alinhamento de cada um deles à estratégia da empresa, valor que gera para a organização, risco e capacidade de execução. O gerenciamento de portfólio reforça o apoio

executivo e é responsável por fazer a avaliação em longo prazo do atendimento dos objetivos de negócio por parte dos programas e projetos (VALLE *et al.*, 2010).

O desenho 1 apresenta as possíveis interações entre portfólio, programas e projetos presentes nas diferentes organizações.



DESENHO 1 – INTERAÇÕES ENTRE PORTFÓLIO, PROGRAMAS E PROJETOS
 FONTE: Adaptado de PMI (2014).

2.1.3.2 Ciclo de Vida de um Projeto

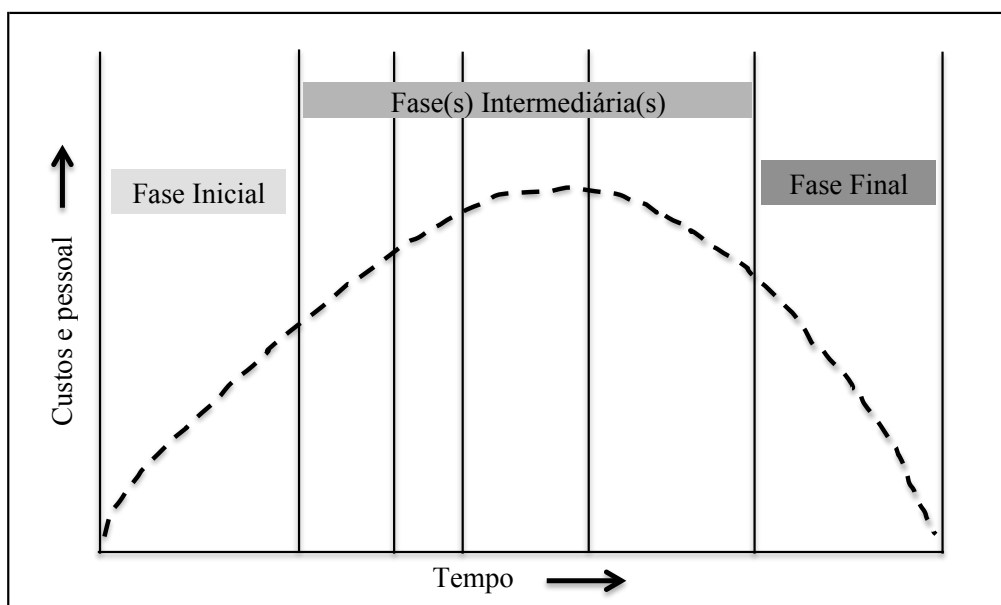
Normalmente os projetos possuem um início, no qual a mobilização de recursos começa a ser construída, um momento de plena execução, no qual a alocação de recursos e esforços é máxima, e um fim, no qual os recursos são desmobilizados (VALLE *et al.*, 2010). Esta característica é denominada ciclo de vida de um projeto, o qual pode ser dividido em fases, cujos nomes e quantidades são determinadas pelas necessidades de controle, ligadas diretamente ao tipo de produto, serviço ou resultado a ser gerado, ou, até mesmo, pelo estilo da equipe de projeto. Não existe uma única ou uma melhor maneira para definir as fases de um projeto (XAVIER *et al.*, 2009).

Xavier *et al.* (2009) citam alguns exemplos de projetos divididos por fases:

- a) Implantação de uma nova tecnologia: definição, estudo de viabilidade, pesquisa, seleção de tecnologia / fornecedores, implementação ou construção, implantação, acompanhamento inicial da operação e fechamento do projeto;
- b) Desenvolvimento de um novo produto: concepção, pesquisa, design, contratação, fabricação do protótipo e fechamento do projeto; e

- c) Projeto de uma festa: concepção, preparação do evento, realização do evento e fechamento do projeto.

O desenho 2 ilustra a curva típica dos níveis de custo e pessoal dentro do ciclo de vida de um projeto dividido em fases.



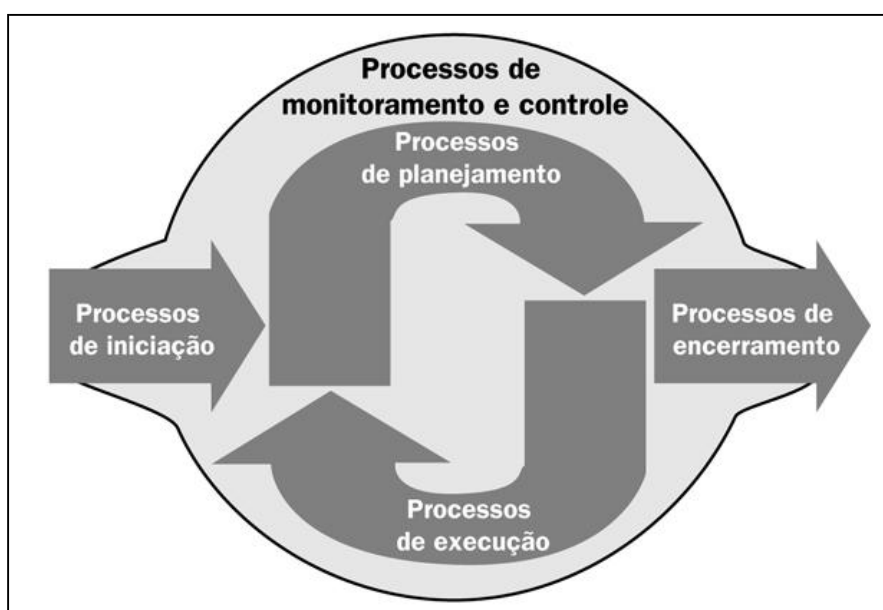
DESENHO 2 – NÍVEIS TÍPICOS DE CUSTO E PESSOAL NO CICLO DE VIDA DE UM PROJETO
 FONTE: Adaptado de VALLE *et al.* (2010).

2.1.3.3 Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos

PMI (2014) define processo como sendo “um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para criar um produto, serviço ou resultado. Cada processo é caracterizado por suas entradas, ferramentas e técnicas e as saídas resultantes.”. Os processos que garantem o fluxo eficaz do projeto ao longo de sua existência são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projetos (ver desenho 3). Valle *et al.* (2010) explicam cada uma delas:

- a) Iniciação: processos que formalizam a existência do projeto (ou o início de uma fase), define seus objetivos, seu escopo inicial, nomeia seu gerente e autoriza a mobilização de recursos;
- b) Planejamento: processos que determinarão com melhor grau de precisão o que deve ser feito no projeto e como deve ser feito. Estas definições são registradas em uma linha de base, que é o plano contra o qual os resultados serão conferidos;
- c) Execução: processos que gerenciam a produção das entregas planejadas do projeto;

- d) Monitoramento e Controle: processos que conferem os resultados da execução perante a linha de base definida no planejamento. No caso de desvios, ações corretivas são tomadas; e
- e) Encerramento: grupo de processos que formaliza o encerramento de uma fase ou do projeto, obtendo os aceites dos resultados, encerrando os contratos e desmobilizando a equipe.



DESENHO 3 – GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS
FONTE: Adaptado de PMI (2014).

PMI (2014) atenta para um erro frequente que é a confusão das fases de um projeto com o conceito de grupos de processos de gerenciamento de projetos. O autor pondera que os processos de um grupo de processos consistem de atividades que podem ser executadas e podem ocorrer novamente em cada fase de um projeto. Um exemplo seria a abordagem para a limpeza de um local de tratamento de resíduos perigosos, onde poderíamos ter este projeto dividido nas fases: desativação das instalações, remoção/limpeza de resíduos e o paisagismo. Em cada fase deste projeto ocorre a interação dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.

2.1.3.4 Áreas de Conhecimento para o Gerenciamento de Projetos

PMI (2014) divide os processos de gerenciamento de projetos em dez áreas agrupadas por requisitos de conhecimento. Uma área de conhecimento representa um conjunto completo

de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos ou uma área de especialização. As equipes de projeto utilizam as dez áreas de conhecimento na maior parte dos projetos na maioria das vezes. Essas áreas são: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, partes interessadas (*stakeholders*), risco, aquisições e integração. Xavier *et al.* (2009) descrevem sucintamente nove destas áreas:

- a) Gerenciamento de integração do projeto: processos que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos;
- b) Gerenciamento do escopo do projeto: processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que seja concluído com sucesso;
- c) Gerenciamento de tempo do projeto: processos necessários para que haja o término do projeto no prazo correto;
- d) Gerenciamento de custos do projeto: processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado;
- e) Gerenciamento da qualidade do projeto: processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado;
- f) Gerenciamento de recursos humanos do projeto: processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto;
- g) Gerenciamento das comunicações do projeto: são os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada;
- h) Gerenciamento de riscos do projeto: processos que relativos à realização do gerenciamento das ameaças e oportunidades em um projeto.
- i) Gerenciamento de aquisições do projeto: processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados. Incluem também os processos necessários ao gerenciamento de contratos.

PMI (2014) descreve a última área de conhecimento que é o gerenciamento das partes interessadas (*stakeholders*) como sendo os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar suas

expectativas e seu impacto no projeto e desenvolver estratégias de gerenciamento para seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto.

2.1.3.5 Processos de Gerenciamento de Projetos

PMI (2014) define como sendo 47 os processos de gerenciamento de projetos. Eles estão agrupados em cada área de conhecimento e integrados com os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos. O quadro 1 apresenta um mapa com todos estes processos.

QUADRO 1 – MAPA DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Áreas de Conhecimento	Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos				
	Grupo de Processos de Iniciação	Grupo de Processos de Planejamento	Grupo de Processos de Execução	Grupo de Processos de Monitoramento e Controle	Grupo de Processos de Encerramento
1. Gerenciamento da Integração do Projeto	1.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	1.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	1.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	1.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 1.5 Realizar o controle integrado de mudanças	1.6 Encerrar o projeto ou fase
2. Gerenciamento da Escopo do Projeto		2.1 Planejar o gerenciamento dos escopo 2.2 Coletar os requisitos 2.3 Definir o escopo 2.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		2.5 Validar o escopo 2.6 Controlar o escopo	
3. Gerenciamento do Tempo do Projeto		3.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 3.2 Definir as atividades 3.3 Sequenciar as atividades 3.4 Estimar os recursos das atividades 3.5 Estimar as durações das atividades 3.6 Desenvolver o cronograma		3.7 Controlar o cronograma	

Continua

Áreas de Conhecimento	Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos				
	Grupo de Processos de Iniciação	Grupo de Processos de Planejamento	Grupo de Processos de Execução	Grupo de Processos de Monitoramento e Controle	Grupo de Processos de Encerramento
Continuação					
4. Gerenciamento dos Custos do Projeto		4.1 Planejar o gerenciamento dos custos 4.2 Estimar os custos 4.3 Determinar o orçamento		4.4 Controlar os custos	
5. Gerenciamento da Qualidade do Projeto		5.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	5.2 Realizar a garantia da qualidade	5.3 Controlar a qualidade	
6. Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto		6.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	6.2 Mobilizar a equipe do projeto 6.3 Desenvolver a equipe do projeto 6.4 Gerenciar a equipe do projeto		
7. Gerenciamento das Comunicações do Projeto		7.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	7.2 Gerenciar as comunicações	7.3 Controlar as comunicações	
8. Gerenciamento dos Riscos do Projeto		8.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 8.2 Identificar os riscos 8.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 8.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 8.5 Planejar as respostas aos riscos		8.6 Controlar os riscos	
9. Gerenciamento das Aquisições do Projeto		9.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	9.2 Conduzir as aquisições	9.3 Controlar as aquisições	9.4 Encerrar as aquisições
Continua					

Áreas de Conhecimento	Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos				
	Grupo de Processos de Iniciação	Grupo de Processos de Planejamento	Grupo de Processos de Execução	Grupo de Processos de Monitoramento e Controle	Grupo de Processos de Encerramento
					Conclusão
10. Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto	10.1 Identificar as partes interessadas	10.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	10.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	10.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

FONTE: Adaptado de PMI (2014).

2.1.3.6 Metodologia de Gerenciamento de Projetos

De acordo com Valle *et al.* (2010), uma metodologia de gerenciamento de projetos determina quais entregas específicas de gerenciamento de projetos necessitam ser realizadas em um dado momento. Ou seja, a metodologia deve ser capaz de descrever como um projeto deve ser iniciado, planejado, executado, monitorado e encerrado, deve fornecer modelos de documentos e deve disponibilizar ferramentas para sua execução. Os autores afirmam que o guia de processos de gerenciamento de projetos do *Project Management Institut* (PMI) não é considerado uma metodologia, já que descreve os processos de gerenciamento de projetos sem prescrever especificamente como devem ser implantados. Não obstante, o guia é considerado uma ótima estrutura para que uma metodologia específica de gerenciamento de projetos possa se basear.

O próprio PMI (2014) confirma que as boas práticas de gerenciamento de projetos descritas em seu guia não devem ser sempre aplicadas de forma uniforme em todos os projetos. O instituto pondera que para qualquer projeto, o gerente, em colaboração com a sua equipe, é sempre responsável por determinar quais processos de gerenciamento de projetos são apropriados para o projeto que está sendo desenvolvido, além do grau de rigor que será considerado para cada um deles.

2.1.4 O Gerente do Projeto e a Equipe do Projeto

O gerente do projeto é a pessoa alocada para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto (PMI, 2014). Segundo Valle *et al.* (2010), o gerente do projeto precisa ter um conjunto de competências essenciais para que possa desempenhar suas funções. São elas:

- a) Conhecimento técnico em gerenciamento de projetos;
- b) Conhecimento na área de aplicação do projeto;
- c) Entendimento do ambiente do projeto;
- d) Habilidades e conhecimento de gerenciamento geral, como por exemplo, contabilidade, compras, vendas, logística, contratos e legislação, fabricação, planejamento estratégico, tático e operacional, administração de pessoal, práticas de saúde e segurança e tecnologia da informação; e
- e) Habilidades interpessoais: liderança, comunicação, influência sobre a organização, motivação, negociação e gerenciamento de conflitos, tomada de decisões e resolução de problemas.

Xavier *et al.* (2009) afirmam que o gerente do projeto não necessita ser um especialista na área técnica do projeto, mas que em projetos pequenos, esta experiência pode ser um diferencial.

Segundo PMI (2014), a equipe do projeto inclui o gerente do projeto, o pessoal de gerenciamento do projeto e outros membros da equipe que executam o trabalho, mas que não estão necessariamente envolvidos no gerenciamento do projeto, como os especialistas ou os recursos humanos do projeto. Essa equipe é composta de pessoas de grupos diferentes, com conhecimento de um assunto específico ou habilidades específicas para a execução do trabalho do projeto.

2.2 OS PROCESSOS DA METODOLOGIA “BASIC METHODWARE®”

As melhores práticas em gerenciamento de projetos são difundidas por diversas instituições internacionais. Segundo Xavier e Xavier (2011), um exemplo de organização referência mundial nesta área é o *Project Management Institut* (PMI), que divulga “o que” é necessário para o gerenciamento de projetos, mas que, no entanto, não especifica “como” o mesmo deve ser realizado. Levando isso em consideração, os autores desenvolveram uma metodologia para gerenciar projetos chamada “Methodware®”, a qual é alinhada ao PMBoK® 4ª edição (publicação do PMI) e é direcionada para empresas que desejam aumentar a chance

de sucesso em seus projetos, apresentando de forma objetiva “como” o gerenciamento de projetos deve ser realizado.

Neste sentido, e pensando em projetos menos complexos e de pequeno porte, os autores simplificaram a metodologia de gerenciamento de projetos “Methodware®” e criaram a “Basic Methodware®”, que é uma abordagem prática e simplificada de como iniciar, planejar, executar, monitorar e controlar e encerrar projetos. Um dos intuitos dos autores com esta nova criação é mostrar que é possível gerenciar projetos sem burocratizar este trabalho. Os processos de gerenciamento desta metodologia básica são apresentados abaixo em uma visão geral e serão detalhados na sequência do presente trabalho conforme descrito pelos referidos autores em seu livro:

- a) I – Autorizar o início do projeto;
- b) P1 – Identificar os envolvidos;
- c) P2 – Planejar o escopo e a qualidade;
- d) P3 – Planejar as respostas aos riscos;
- e) P4 – Planejar as comunicações;
- f) P5 – Planejar o tempo e os recursos;
- g) P6 – Planejar as aquisições;
- h) P7 – Planejar o custo;
- i) P8 – Aprovar o plano do projeto;
- j) D – Gerenciar a execução do plano do projeto;
- k) C – Checar o trabalho do projeto;
- l) A – Agir para corrigir distorções; e
- m) E – Encerrar o projeto.

Na parte anexo do presente trabalho é apresenta uma ilustração do mapa de processos da metodologia “Basic Methodware®” de gerenciamento de projetos.

2.2.1 I – Autorizar o Início do Projeto

O objetivo de formalizar o início de um projeto é definir parâmetros que servirão de base para desenvolvê-lo e, uma vez que seja decidida a realização de tal esforço temporário, é necessário que esta decisão seja comunicada internamente. Muitas empresas utilizam um documento denominado “Termo de Abertura do Projeto” (ou em inglês, *Project Charter*), o qual informa a organização da existência do projeto, quem é o gerente do mesmo e confere a

autoridade necessária para que ele utilize recursos humanos, materiais e financeiros para a realização do projeto. Esta comunicação deve ser feita pelo patrocinador (padrinho) do projeto da maneira que achar mais eficiente e eficaz e deve contemplar, pelo menos, os seguintes tópicos:

- a) Justificativa;
- b) Objetivos / Metas;
- c) Escopo do Projeto;
- d) Gerente do Projeto e Nível de Autoridade; e
- e) Limites de Prazo e Custo do Projeto (Restrições).

2.2.2 P1 – Identificar os Envolvidos

Os envolvidos são pessoas, grupo de pessoas e/ou organizações que estão ativamente envolvidos ou interessados no projeto ou, então, cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa como resultado de qualquer atividade do projeto. É necessário entender todas as necessidades e expectativas deles, gerenciando todas elas para assegurar o sucesso do projeto. Os principais envolvidos devem participar do planejamento do projeto e incluem este grupo os seguintes papéis: gerente do projeto, cliente, membros da equipe, representantes de área da organização executora, patrocinador (*sponsor*), usuários finais e fornecedores. É uma boa prática a execução de uma reunião de partida entre todos os envolvidos do projeto (*Kick-off Meeting*) convocada pelo patrocinador. As principais informações contidas no “Termo de Abertura do Projeto” devem ser apresentadas e eventuais dúvidas devem ser sanadas.

2.2.3 P2 – Planejar o Escopo e a Qualidade

O trabalho do projeto é chamado de “escopo” e consiste na geração de produtos e serviços, cujas características e qualidade são definidas pela especificação de seus requisitos.

A primeira definição do escopo do cliente está registrada no documento que autorizou o início do projeto (visto no tópico 2.1.1). No entanto, é necessário detalhar mais este escopo, levantando junto ao cliente e anotando em um texto para formalizar este entendimento quais produtos e/ou serviços exatamente deverão ser produzidos com o projeto.

Além disso, é necessário definir a estratégia que será utilizada para a realização das entregas do projeto, chamada de “estratégia de condução do projeto”. Uma das decisões acerca

desta estratégia consiste na divisão do projeto em fases para melhor planejá-lo, executá-lo e controlá-lo. Os nomes e as quantidades de fases dependem das necessidades de controle da organização sob o projeto. A definição das fases de um projeto está diretamente ligada ao tipo de produto a ser gerado. O ciclo de vida do projeto consiste justamente do conjunto de suas fases, geralmente apresentadas em ordem sequencial de execução.

Com as definições do escopo do cliente e a estratégia de condução do projeto, a ferramenta utilizada para representar o escopo detalhado é a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), a qual é uma estrutura hierárquica que pode ser representada como uma lista ou na forma gráfica. Tanto o escopo definido junto ao cliente quanto a estratégia de condução do projeto devem fazer parte da EAP. A profundidade da EAP (número de níveis) depende do tamanho e da complexidade do projeto e da necessidade de detalhe para o seu gerenciamento. A EAP só estará finalizada quando todos os processos de planejamento estiver concluídos, pois podem ser necessárias alterações na mesma. Os últimos níveis da EAP, também chamados de “pacotes de trabalho”, deverão ter seus produtos e/ou serviços especificados através de uma descrição escrita detalhada.

O conceito de qualidade, no gerenciamento de projetos, é definido como o grau em que as características de um produto ou serviço atendem aos desejos e necessidades dos envolvidos. Existem dois aspectos de qualidade a serem considerados no projeto: o primeiro é a qualidade dos produtos e/ou serviços e o segundo é a qualidade do gerenciamento do projeto. Devem ser incluídas no escopo do projeto (EAP) o trabalho para garantir e controlar a qualidade das entregas definidas em cada pacote de trabalho.

2.2.4 P3 – Planejar as Respostas aos Riscos

Todo projeto está sujeito a riscos. Risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo (oportunidade) ou negativo (ameaça) nos objetivos do projeto (PMI, 2014). O nível de exposição é influenciado pela natureza, tamanho, complexidade e pelo ambiente ao qual o projeto está inserido. Todos os aspectos que constituem um projeto podem ser fontes de riscos.

A tarefa de identificar os riscos deve ser conduzida pelo gerente do projeto. Tanto a documentação do planejamento atual do projeto quanto as informações históricas de projetos similares anteriores são fontes poderosas para o levantamento de riscos.

Após o processo de identificação, os riscos devem ser analisados conforme o cruzamento de dois aspectos: a sua probabilidade de ocorrência e o impacto que pode causar no projeto. A análise qualitativa apresentada no quadro 2 é sugerida para determinar o grau de exposição a cada risco.

QUADRO 2 – ANÁLISE QUALITATIVA PARA GRAU DE EXPOSIÇÃO AO RISCO

Probabilidade	Impacto	Exposição ao Risco
Baixa	Baixo	Baixa
Baixa	Médio	Baixa
Baixa	Alto	Média
Média	Baixo	Baixa
Média	Médio	Média
Média	Alto	Alta
Alta	Baixo	Média
Alta	Médio	Alta
Alta	Alto	Alta

FONTE: Xavier e Xavier (2011).

Os riscos recebem prioridade em função de sua exposição, de tal maneira que os que têm maior exposição devem ser tratados como mais prioritários na hora de responder a todos eles. Definir as respostas aos riscos consiste no processo de selecionar ações para reduzir as ameaças e/ou potencializar as oportunidades do projeto. As ações de respostas devem:

- a) Corresponder à severidade do risco;
- b) Ter custo adequado em relação à ameaça (oportunidade) para os objetivos do projeto;
- c) Ser realistas;
- d) Ser acordadas entre os principais envolvidos; e
- e) Possuir alguém responsável pelo monitoramento e execução de resposta ao risco.

As estratégias que podem ser adotadas para riscos negativos ou ameaças são as quatro seguintes:

- a) Eliminar: técnica que consiste em alterar o plano do projeto para eliminar a ameaça, proteger os objetivos do projeto de seus impactos ou flexibilizar o objetivo que está sendo ameaçado;
- b) Transferir: técnica que consiste em transferir para terceiros as consequências de um impacto negativo, porém não o elimina;

- c) Mitigar: técnica que busca reduzir o impacto e/ou a probabilidade dos eventos de risco; e
- d) Aceitar: técnica que indica que o time de projeto resolveu não alterar o plano do projeto para lidar com uma ameaça ou foi incapaz de identificar outra estratégia aplicável. No entanto, é comum a determinação de uma margem ou reserva de contingência (financeira e/ou de tempo) para tratar os impactos dos riscos caso eles aconteçam.

Já as estratégias que podem ser adotadas para riscos positivos ou oportunidades são as quatro seguintes:

- a) Explorar: técnica que visa garantir que a oportunidade definitivamente aconteça;
- b) Compartilhar: técnica utilizada quando se percebe que um terceiro é capaz de aproveitar melhor as vantagens do risco em prol do projeto;
- c) Melhorar: técnica que visa aumentar a probabilidade e/ou impacto do risco; e
- d) Aceitar: técnica que indica que o time de projeto resolveu não alterar o plano do projeto para lidar com uma oportunidade ou foi incapaz de identificar outra estratégia aplicável.

Uma vez que um o risco venha a acontecer, é possível planejar antecipadamente a resposta de contingência, a qual visa reduzir (no caso de ameaça) ou aumentar (no caso de oportunidade) o impacto da ocorrência do mesmo. A reserva relacionada à contingência pode ser financeira e/ou de tempo.

A equipe de gerenciamento do projeto deve dimensionar adequadamente o gerenciamento dos riscos de modo a balancear seu custo com os benefícios proporcionados para o projeto. Além disso, o planejamento de respostas aos riscos deve ser refletido nas demais áreas de gerenciamento de forma a manter a integração do projeto.

2.2.5 P4 – Planejar as Comunicações

O objetivo deste processo é planejar as comunicações com as partes envolvidas no projeto. O “Mapa de Comunicações” determina como as atividades relacionadas à comunicação serão implementadas ao longo do projeto ou de uma fase deste, definindo quem precisa das informações, quando as informações são necessárias, como elas serão fornecidas às partes envolvidas e através de quem. Estas informações devem ser precisas em conteúdo, concisas, sem deixar de abordar os aspectos relevantes, sendo suficientemente claras para não causar dúvidas quanto ao seu objetivo.

2.2.6 P5 – Planejar o Tempo e os Recursos

O objetivo deste processo é colocar numa linha do tempo “quando” e “por quem” os produtos e/ou serviços serão desenvolvidos e entregues ao longo do projeto. A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é a base para a elaboração do cronograma do projeto.

As entregas da EAP podem ser decompostas em atividades quando deseja-se planejar e/ou controlar melhor o tempo para a execução. Esta decomposição não é obrigatória e quando feita envolve os níveis mais baixos na estrutura hierárquica da EAP (pacotes de trabalho). Enquanto as entregas são escritas como substantivos, as atividades devem ser escritas com verbo no infinitivo.

Também são acrescentados ao cronograma do projeto pontos de controle de fase ou entregas importantes denominados “marcos”. Eles não têm duração, custo ou alocação de recursos e devem ser escritos na forma de “substantivo + particípio passado do verbo”.

Uma vez estabelecido no nível mais baixo da EAP as entregas, atividades ou marcos, todos denominados aqui como tarefas, é necessário identificar o relacionamento lógico do trabalho do projeto através das dependências entre elas. As tarefas predecessoras e sucessoras são definidas, bem como o tipo de relacionamento entre elas (término-início, início-início, término-término e início-término).

Após a finalização do sequenciamento das tarefas, é necessário gerar as estimativas dos recursos necessários para a realização das mesmas, assim como estimar o tempo necessário para as suas execuções. Ambas as estimativas são feitas em paralelo, uma vez que existe uma dependência entre a duração de uma tarefa e a quantidade de recursos a ser utilizada. O recurso pode ser do tipo mão de obra, material ou apenas um custo específico (financeiro).

Com a determinação das tarefas, o sequenciamento e as estimativas de duração e recursos, é possível estabelecer o cronograma do projeto. Este documento apresenta a data planejada para início e conclusão de cada tarefa, é um dos componentes do plano do projeto e é usado para avaliação e acompanhamento do desempenho do projeto. O cronograma deve conciliar de forma eficiente o uso dos recursos a fim de aperfeiçoar a forma de utilização e evitar sua superalocação, determinar quais tarefas fazem parte do caminho mais longo do projeto (caminho crítico) com o objetivo de priorizá-las e ser adequado às restrições de datas e prazos impostos ao projeto.

2.2.7 P6 – Planejar as Aquisições

O gerenciamento de aquisições do projeto envolve a decisão do que, quanto, quando e como serão as compras no projeto, incluindo a administração e o encerramento de contratos. Nem sempre uma organização irá executar a totalidade do escopo de um projeto utilizando apenas recursos internos. Nestes casos, seja por falta de conhecimento, seja pela falta de recursos ou seja por uma estratégia de compartilhamento ou transferência de riscos, deve-se identificar as entregas que serão mais bem atendidas por meio da aquisição de produtos, serviços ou recursos (materiais, equipamentos e pessoas) de fora da equipe do projeto. A análise da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), do cronograma e das responsabilidades do projeto é capaz de auxiliar na determinação dos produtos e serviços a serem adquiridos. Todos os recursos que não estão disponíveis internamente deverão ser obtidos externamente. O “Mapa de Aquisições” é o documento que indica a relação das aquisições necessárias para atender ao projeto. Devem ser incluídas na EAP e no cronograma, as atividades necessárias para a solicitação de propostas, contratação e administração de contratos.

2.2.8 P7 – Planejar o Custo

É o processo que desenvolve uma estimativa dos custos dos recursos necessários para a implementação das tarefas do projeto. O cálculo do custo do projeto é feito normalmente através do somatório do custo para a obtenção de cada entrega do projeto. Muitas vezes é iterativo, pois exige decisões de gerenciamento quando os recursos financeiros são insuficientes. Por exemplo, mudanças na definição de tarefas, nos próprios recursos envolvidos e no cronograma do projeto podem ser necessárias. As estimativas de custos podem ser feitas de três formas:

- a) Estimativa Análoga: utiliza dados históricos de projetos semelhantes;
- b) Estimativa Paramétrica: busca informações estatísticas de projetos; e
- c) Estimativa *Bottom-up*: utiliza a multiplicação do custo do recurso pela quantidade necessária deste recurso. Esta técnica depende da identificação de quais são os recursos de cada tarefa, o tempo de suas utilizações e o custo do recurso por tempo de utilização.

As chamadas “reservas financeiras” podem ser somadas no custo total do projeto para cobrir incertezas com relação às estimativas de custos e/ou para atender aos impactos da concretização de riscos.

2.2.9 P8 – Aprovar o Plano do Projeto

O Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP) é o documento formal que consolida todo o planejamento feito (de P1 até P7) e que servirá de base para a medição do progresso e o controle do projeto. Este plano deve ser consistente, ou seja, o planejamento de cada área deve ser refletida nas demais, e deve definir o controle integrado de mudanças e o acompanhamento do projeto.

Este plano é mais do que apenas uma estimativa do que e quando será feito e dos recursos exigidos. É um compromisso dos indivíduos para executarem o projeto de acordo com seu planejamento. Portanto, é importante que os envolvidos sejam participantes ativos do planejamento e aceitem a sua parcela de responsabilidade para cumprimento do plano. Além disso, o planejamento deve ser aprovado pelo patrocinador ou cliente do projeto.

2.2.10 D – Gerenciar a Execução do Plano do Projeto

Este processo tem como objetivo colocar em prática o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP). O gerente do projeto orienta a execução das tarefas planejadas do projeto e gerencia as diversas interfaces técnicas e organizacionais que existam dentro do projeto. Ele deve estar atento aos produtos e serviços mais importantes para o projeto, utilizando como parâmetro por exemplo: a importância do produto/serviço para o cliente, os riscos envolvidos, os custos envolvidos e se o atraso de determinada tarefa causará o atraso do projeto como um todo. Além disso, deve estar atento a gerenciar às pessoas, procurando desenvolver e qualificar os membros da equipe para concluir as entregas na qualidade necessária e gerar a confiança e coesão para que todos trabalhem em equipe, aumentando assim a produtividade do grupo.

A equipe de execução deve ser mobilizada de acordo com o cronograma do projeto (P5). De modo geral, os parâmetros utilizados para seleção dos membros da equipe envolvem a disponibilidade, a qualificação, a experiência, o interesse pessoal e o custo da mão de obra. O gerente do projeto deve assegurar que os membros da equipe sejam formalmente alocados ao projeto, que as informações da equipe sejam atualizadas (P1) e que para cada pessoa alocada esteja definido o quanto ela se dedicará ao projeto. A identificação de cada recurso humano das atividades de um projeto pode ser feita junto ao cronograma do mesmo.

Uma vez que a equipe está mobilizada, o gerente do projeto deve autorizar o início da execução das atividades, garantindo que o trabalho será realizado no momento correto e na sequência adequada. Além das tarefas originalmente planejadas, existirão aquelas decorrentes de solicitações de mudanças e ações corretivas, as quais para serem executadas deverão passar por autorização. Conforme as entregas programadas do projeto são realizadas, o gerente deve ir obtendo os aceites formais dos produtos e serviços do projeto. É uma boa prática não deixar para formalizar o aceite de todas as entregas no encerramento do projeto.

O gerente também utiliza suas habilidades de comunicação para que as informações acerca do projeto sejam passadas para as partes envolvidas de forma clara e completa. Problemas de comunicação são uma das principais fontes de insucesso em projetos. Neste contexto, o foco não deve estar em quantidade, mas sim na qualidade da informação enviada.

2.2.11 C – Checar o Trabalho do Projeto

Checar ou monitorar o trabalho do projeto significa observar, coletar, disseminar e avaliar informações a respeito do desempenho do projeto a cada período de tempo, sendo este estabelecido de acordo com o contexto do projeto. Para isso, a base de referência deve ser o Plano Aprovado de Gerenciamento do Projeto (P8). As atividades necessárias são:

- a) Coletar informações sobre o custo e as datas reais de execução do projeto;
- b) Comparar o desempenho real obtido com o Plano de Gerenciamento do Projeto;
- c) Monitorar os riscos do projeto;
- d) Prover informações para apoiar os relatos de *status*, medição de progresso e estimativas futuras; e
- e) Monitorar a implementação das requisições de mudanças aprovadas de acordo com o processo “A – Agir para Corrigir Distorções” (será visto a seguir).

A principal ferramenta para apresentação do resultado do monitoramento de um projeto é o “Relatório de Desempenho”. A sugestão de conteúdo para este documento é descrita na seguinte divisão e sequência:

- a) Atividades realizadas;
- b) Atividades pendentes;
- c) Pontos de atenção;
- d) Próximas atividades;
- e) Posicionamento em relação ao cronograma planejado;

- f) Razões dos desvios e sugestões de ações corretivas; e
- g) Previsão de término do projeto (nas dimensões custo e prazo).

2.2.12 A – Agir para Corrigir Distorções

Este processo tem como objetivo corrigir distorções que tenham sido detectadas pelo processo “C – Checar o Trabalho do Projeto” e também controlar as mudanças aprovadas para o projeto.

Qualquer desvio em relação ao planejamento do projeto que tenha sido observado é uma distorção, a qual pode ter relação com qualquer área de conhecimento do projeto. As decisões do que fazer com relação a cada distorção são tomadas nas “Reuniões de Acompanhamento” do projeto. As informações de desvios devem constar no “Relatório de Desempenho” (visto em 2.2.11).

Já as mudanças nos projetos ocorrem por vários motivos e podem ter consequências negativas e/ou positivas. Deve-se assegurar que as mudanças:

- a) Sejam identificadas;
- b) Sejam adequadamente avaliadas quanto ao impacto sobre os objetivos e restrições do projeto;
- c) Sejam formalmente autorizadas; e
- d) Se aprovadas, que sejam feitas de forma integrada dentro das áreas de conhecimento do projeto e que seja estabelecida uma nova linha de base para o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP).

Uma mudança pode ser solicitada em qualquer momento e por qualquer pessoa ou parte interessada, desde que autorizada. É conveniente assegurar que todas as mudanças sejam devidamente avaliadas via um sistema de controle que poderá contar com um formulário padrão para tal.

2.2.13 E – Encerrar o Projeto

O encerramento do projeto pode ser iniciado quando o processo “C – Checar o Trabalho do Projeto” indicar que o escopo do projeto foi totalmente entregue e aceito pelo cliente ou quando houver a solicitação de cancelamento do projeto (quando seus objetivos não são mais pertinentes, necessários ou alcançáveis).

No primeiro caso, a ideia é documentar que a equipe do projeto e o cliente estão quites com relação aos compromissos assumidos. Já no segundo caso, recomenda-se identificar e documentar as causas que levaram à interrupção do projeto.

É boa prática na fase de encerramento do projeto a documentação das lições aprendidas, que captura o conhecimento desenvolvido durante a execução do projeto. Se as informações sobre os problemas, os erros e acertos cometidos no projeto não forem registradas e analisadas pela organização, o conhecimento se perde e a organização não se aprimora, podendo repetir no futuro exatamente os mesmos erros do passado.

Além disso, é neste momento que ocorre a necessidade de execução de tarefas administrativas para que o projeto seja de fato encerrado como, por exemplo, a liberação dos recursos alocados, a atualização dos registros finais e o fechamento do projeto nos sistemas administrativos da organização.

3 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ‘BASIC METHODWARE®’

A metodologia escolhida para gerenciar o projeto de viagem turística estudo de caso do presente trabalho é a “Basic Methodware®”. A seguir, será apresentada de que forma este projeto foi iniciado, planejado, executado, monitorado e controlado e encerrado seguindo todos os processos do referido método.

3.1 I – AUTORIZAÇÃO DO INÍCIO DO PROJETO

O termo de abertura do projeto (TAP) é apresentado a seguir e representa a autorização para o início do mesmo.

Título do Projeto: “Hello Florida 2015”.

Justificativa:

O projeto de viagem nas próximas férias do casal formado pelo Sr. Flavio Goulart e pela Srta. Fabiana Malage justifica-se pelo sonho de ambos em conhecer vários lugares diferentes ao redor do mundo durante as suas vidas, já que é algo que satisfaz, motiva e abre a mente. Eles entendem que o fato da viagem ser para o exterior é plenamente justificável neste momento, pois ambos ainda não são casados, não tem filhos, são jovens, tem seus cursos de graduação concluídos, tem empregos estáveis, moram com seus pais e Fabiana possui um tio que reside na Flórida nos Estados Unidos e pouco vem para visitar sua família no Brasil.

Objetivos / Metas:

Este projeto tem como objetivos:

- a) Criar a oportunidade do casal conhecer lugares novos;
- b) Conferir à Fabiana a chance de visitar o tio Carlos Gomes;
- c) Proporcionar momentos de lazer que façam o casal “desligar-se” da rotina pesada do dia-a-dia do Brasil; e
- d) Propiciar ao casal a oportunidade de praticar o idioma estrangeiro “inglês”.

Escopo:

Este projeto tem como escopo a realização de uma viagem em casal para o Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage para a Flórida nos Estados Unidos que passe pelos principais pontos turísticos deste estado, entre eles os principais parques temáticos do complexo *Walt Disney World*, além de uma visita ao tio dela que mora em Orlando. Está fora do escopo do projeto conhecer/visitar qualquer outro local que não esteja situado na Flórida.

Equipe do Projeto:

A equipe deste projeto será formada pelo próprio casal objeto deste projeto. O Sr. Flavio Goulart será o gerente do projeto e sua escolha deve-se ao fato de possuir experiência e conhecimento teórico em gestão de projetos. Seu nível de autoridade e de responsabilidade é total sob as seguintes áreas de conhecimento de gerenciamento de projeto: tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, partes interessadas (*stakeholders*), riscos, aquisições e integração. Qualquer alteração de escopo deverá ser previamente validada com sua companheira de viagem. Já a Srta. Fabiana Malage fará parte da equipe como membro e estará suportando as atividades de gerenciamento do projeto.

Premissas:

As premissas deste projeto são:

- a) A viagem deve ter pelo menos 15 dias, além de ter que iniciar e terminar dentro das férias programadas do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage: de 19 de Setembro de 2015 a 12 de Outubro de 2015;
- b) A viagem deverá acontecer independente da variação cambial do dólar americano (USD) perante o real (BRL);
- c) O limite financeiro de gastos totais do casal com o projeto é de BRL30.000,00. Todas as despesas da viagem (exceto compras) devem ser divididas igualmente entre eles. Os gastos da Srta. Fabiana Malage estão limitados a no máximo BRL10.000,00, incluindo as suas compras. Se ela exceder este valor, Sr. Flavio Goulart deverá realizar uma compensação financeira para ela referente ao valor excedido. Ou seja, ele poderá gastar no máximo BRL20.000,00; e
- d) O principal ponto de hospedagem (“quartel general”) deverá ser a casa do tio da Srta. Fabiana Malage localizada em Orlando.

Restrições:

As restrições deste projeto são:

- a) O casal deverá estar em Miami no dia 04 de outubro de 2015 para o jogo de pré-temporada de basquete da NBA entre “Miami Heat” e “Charlotte Hornets” (os ingressos foram adquiridos antes da abertura formal deste projeto [25/06/2015]); e
- b) O casal deve ter passaporte e visto de turista válidos para no mínimo 6 meses a contar do dia que desembarcarem nos Estados Unidos.

3.2 P1 – IDENTIFICAÇÃO DOS ENVOLVIDOS

Os principais envolvidos no projeto viagem à Flórida são apresentados a seguir no quadro 3, juntamente com seus principais interesses/expectativas², que estão integrados nos planos deste projeto.

QUADRO 3 – IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

ID	Nome	Telefone / E-mail	Envolvimento no Projeto	Interesse / Expectativa
1	Flavio Fortunato Goulart	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Patrocinador, Cliente (usuário) e Gerente do Projeto	- Quer que o projeto cumpra todos os seus objetivos. - Não quer ir em brinquedos muito radicais nos parques temáticos. - Deseja visitar o Kennedy Space Center em Cabo Caneveral-FL. - Espera que seja gasto o menos possível com a viagem. - Tem interesse em comprar roupas e acessórios nas lojas de fábrica (<i>outlets</i>) da Flórida.
2	Fabiana Gomes Malage	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Patrocinador, Cliente (usuário) e Membro da Equipe do Projeto	- Quer que o projeto cumpra todos os seus objetivos. - Deseja realizar o sonho de infância de conhecer a Disney. - Quer conhecer a praia de Miami. - Tem interesse em comprar roupas e acessórios nas lojas de fábrica (<i>outlets</i>) da Flórida.
				Continua

² Levantados durante as reuniões de abertura do projeto, descritas no item 1.1.1 da descrição da EAP, tópico 3.3.4 deste trabalho.

ID	Nome	Telefone / E-mail	Envolvimento no Projeto	Interesse / Expectativa
Continuação				
3	Carlos Gomes	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Tio de Fabiana Malage que mora em Orlando-FL	- Deseja proporcionar estadia e deslocamento confortáveis para sua sobrinha (Fabiana Malage) e seu noivo (Flavio Goulart) no período que eles permanecerem em Orlando.
4	Leandro Santos	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Amigo do Tio de Fabiana Malage que mora com ele em Orlando-FL	- Quer atender aos favores requisitados por Carlos Gomes em relação à viagem da sua sobrinha (Fabiana Malage) e do noivo (Flavio Goulart) à Orlando-FL.
5	Osmar Rodrigues Goulart	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Pai de Flavio Goulart	- Deseja que Flavio Goulart e Fabiana Malage façam a viagem com seguro médico e odontológico contratado. - Gostaria que Flavio Goulart trouxesse charutos cubanos de Miami como presente de viagem.
6	Shirlei Fortunato Goulart	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Mãe de Flavio Goulart	- Quer que ao longo da viagem seu filho mantenha contato para informar se está tudo bem. - Deseja que Flavio Goulart compre dois cremes faciais anti-envelhecimento (Vichy Serum 10 [30ml] e Vichy Eyes [15ml]) e um protetor solar facial LaRoche Anthelios FPS60.
7	Rodrigo Fortunato Goulart	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Irmão de Flavio Goulart	- Quer ver bastante fotos da viagem de Flavio Goulart e Fabiana Malage. - Deseja que Flavio Goulart traga duas gravatas como presente de viagem, além de um brinquedo para seu filho e um presente para sua esposa.
8	Gustavo Fortunato Goulart	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Irmão de Flavio Goulart	- Deseja que Flavio Goulart traga para ele e sua esposa qualquer presente de viagem.
9	Renato Luis Malage	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Pai de Fabiana Malage	- Quer que Fabiana Malage traga para ele como presente de viagem uma calça jeans da marca Tommy Hilfiger® ou da Polo Ralph Lauren® (tamanho: W36/L31) como presente de viagem.
Continua				

ID	Nome	Telefone / E-mail	Envolvimento no Projeto	Interesse / Expectativa
Conclusão				
10	Maria Conceição Malage	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Mãe de Fabiana Malage	- Quer que ao longo da viagem sua filha mantenha contato para informar se está tudo bem. - Deseja que Fabiana Malage compre cremes faciais anti-envelhecimento de bom custo/benefício e um perfume (212 Sexy - 100ml) como presente de viagem.
11	Fernanda Gomes Malage	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Irmã de Fabiana Malage	- Gostaria que Fabiana Malage comprasse para ela um fone de ouvido de no máximo BRL150,00, um medidor de frequência cardíaca de no máximo BRL150,00 e roupas de ginástica de bom custo/benefício como presentes de viagem.
12	Natália Gomes Malage	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Irmã de Fabiana Malage	- Deseja que Fabiana Malage compre algum urso de pelúcia da Disney como presente de viagem.
13	Ellen K. Anjos	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Amiga de trabalho de Fabiana Malage	- Deseja que Fabiana Malage compre e traga para ela (Ellen) um cobertor da Minnie. - Quer que seu chip da operadora de telefonia celular T-Mobile seja devolvido funcionando.

FONTE: O autor (2015).

3.3 P2 – PLANEJAMENTO DO ESCOPO E DA QUALIDADE

A seguir será apresentado o planejamento do escopo e da qualidade para o projeto de viagem à Flórida, cujo Termo de Abertura de Projeto (TAP) e os principais envolvidos foram apresentados, respectivamente, nos tópicos 3.1 e 3.2.

3.3.1 P2.1 – Definição do Escopo (visão cliente)

Título do Projeto: “Hello Florida 2015”.

Descrição do Escopo:

Este projeto tem como escopo a realização de uma viagem em casal para o Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage para a Flórida nos Estados Unidos com partida e retorno na cidade de Curitiba-PR, tendo a duração mínima de 15 dias, contando os dias de ida e de volta, e que deve ocorrer entre dias 19 de Setembro de 2015 e 12 de Outubro de 2015. O gasto total desta viagem durante o período do projeto não pode superar BRL30.000,00, independentemente da variação cambial do dólar (USD) perante o real (BRL). O deslocamento do Brasil até os Estados Unidos deverá ser feito de avião. As cidades que deverão ser visitadas no estado norte-americano são: Orlando, Miami, Cabo Canaveral, Key West, Fort Lauderdale e West Palm Beach. A seguir segue o escopo de cada uma delas:

- a) Orlando: deverá ser o principal ponto de estadia do casal enquanto estiverem no exterior e a hospedagem deverá ser na casa do tio da Srta. Fabiana Malage, o Sr. Carlos Gomes. Tanto o dia da chegada (ambientação) quanto o dia da volta deverão acontecer nesta cidade. Também são considerados para acontecer neste local os dias livres dentro do período da viagem para o descanso do casal. Os passeios que devem ser realizados pelos viajantes nesta cidade são:
 - i. Walt Disney World: visita de um dia a cada um dos seguintes parques temáticos do complexo: “Magic Kingdom”, “Hollywood Studios” e “Epcot”;
 - ii. Universal Studios Resort: visita de um dia a cada um dos parques temáticos do complexo: “Universal Studios” e “Island of Adventure”. Além disso, deverá ser considerada uma visita ao “City Walk” que localiza-se no mesmo complexo;
 - iii. Seaworld Orlando: visita de um dia a cada um dos seguintes parques temáticos do complexo: “Seaworld” e “Aquatica”; e
 - iv. Compras: dois dias para a compra de roupas e acessórios nas lojas de fábrica (*outlets*) e outros produtos que sejam necessários.
- b) Cabo Canaveral: viagem de um dia para o “Kennedy Space Center” (KSC), complexo da *National Aeronautics and Space Administration* (NASA);
- c) Miami: viagem à Miami através de carro alugado mais estadia de 3 noites em hotel com partida e retorno na cidade de Orlando. O casal deverá conhecer “Miami Beach”, “Coral Gables”, “Little Havana” e “Bayside Marketplace”. Também é obrigatório que os viajantes estejam nesta cidade para assistir no dia 04 de outubro de 2015 ao jogo de pré-temporada de basquete da NBA entre “Miami Heat” e “Charlotte Hornets”, que acontecerá no “American Airlines Arena”; e

- d) Outras Localidades: a viagem de carro com destino à Miami deverá contemplar visitas em caráter de passagem às seguintes cidades/locais devido à proximidade entre elas: The Keys, onde está Key West, Fort Lauderdale e West Palm Beach.

Escopo não incluído:

- a) Obtenção de visto de turista (B1/B2) para os Estados Unidos da América por parte do casal viajante, pois ambos já possuem tal documento dentro do período de validade de no mínimo 6 meses quando desembarcarem no país estrangeiro (análise preliminar do pior caso);
- b) Obtenção de passaporte da República Federativa do Brasil para o casal viajante, uma vez que ambos já possuem tal documento expedido e com prazo de validade de no mínimo 6 meses quando desembarcarem nos Estados Unidos (análise preliminar do pior caso);
- c) Contratação de agência/profissional de turismo para consultoria na criação do planejamento do projeto, como por exemplo o roteiro de viagem (cronograma); e
- d) Obtenção da Permissão Internacional para Dirigir (PID), pois as autoridades competentes da Flórida aceitam como válida em seu território a Carteira Nacional de Habilitação (CNH) expedida no Brasil.

3.3.2 P2.2 – Estratégia de Condução do Projeto

As principais estratégias de condução do projeto “Hello Florida 2015” são listadas a seguir:

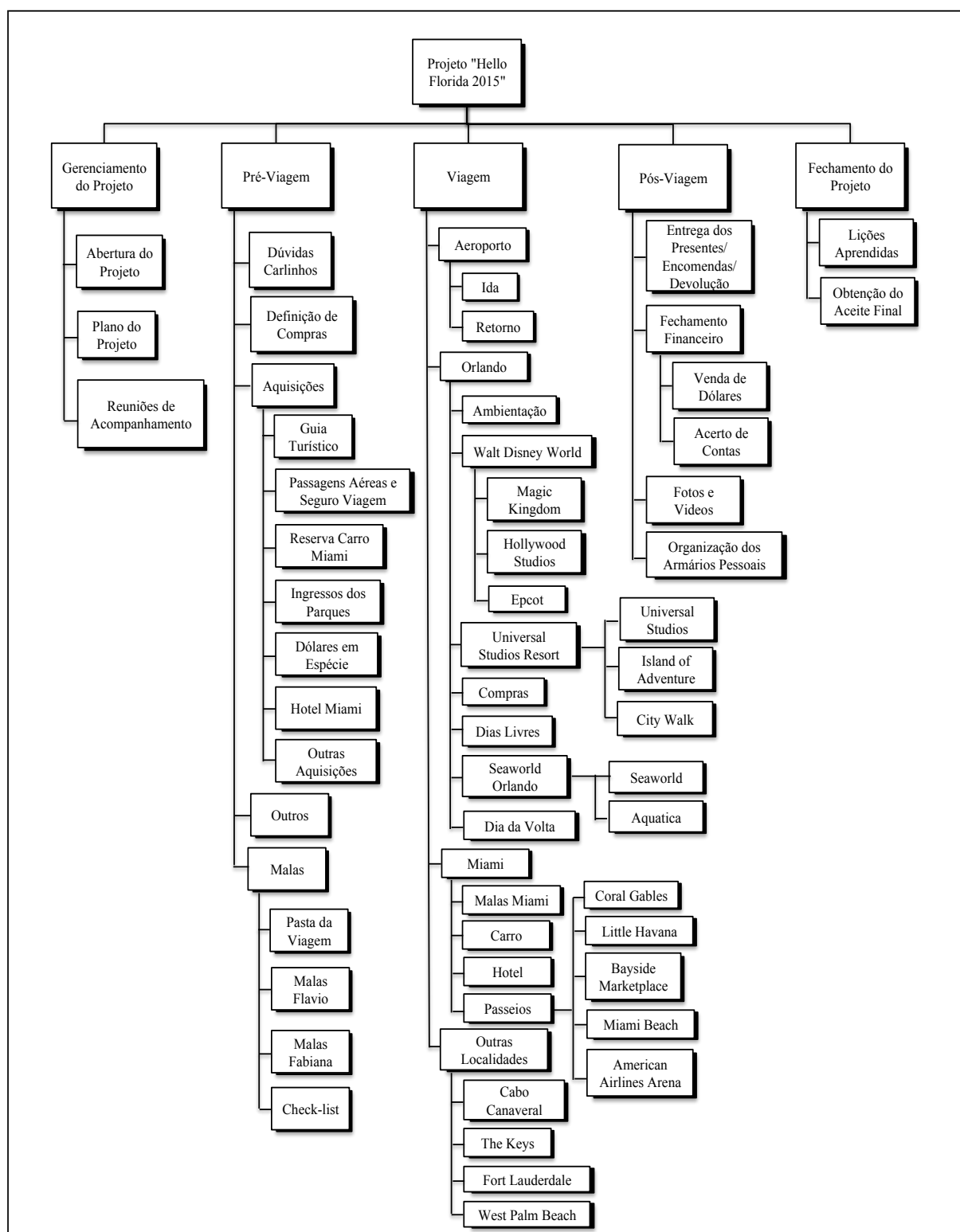
- a) O ciclo de vida do projeto será dividido em três fases: “Pré-Viagem”, “Viagem” e “Pós-Viagem”;
- b) A criação do plano de projeto deverá seguir a metodologia de gerenciamento de projetos “Basic Methodware®”.
- c) Durante as noites de todos os dias da fase “Viagem”, a equipe de projeto deverá se reunir para realizar o acompanhamento do projeto;
- d) Todos os gastos financeiros no exterior na fase “Viagem” deverão ser realizados com dólares americanos (USD) em espécie. Por isso, deverá fazer parte das aquisições relativas à fase “Viagem” somente a compra de dólares. O planejamento de custos da fase “Viagem” deverá gerar a necessidade estimada para o número de dólares a serem

- comprados. Gastos nos cartões de crédito devem ser evitados ao máximo e só devem ser utilizados sob necessidade extrema;
- e) Para todos os deslocamentos durante a fase de “Viagem”, o aplicativo de celular “GoogleMaps®” (GPS – *Global Positioning System*) deve ser utilizado. Além disso, deve-se privilegiar os deslocamentos em Orlando e para Cabo Canaveral no carro Sr. Carlos Gomes ou no carro do Sr. Leandro Santos;
 - f) Todos os gastos efetuados nas fases “Pré-Viagem” e “Viagem” serão despendidos por qualquer membro do casal viajante. Deve ser anotado em uma planilha do Microsoft Excel, para cada aquisição, a descrição da compra, quem pagou, se foi gasto por ambos (viagem), pelo Sr. Flavio Goulart (compras) ou pela Srta. Fabiana Malage (compras) e o valor monetário total despendido. Isso porque, na fase “Pós-Viagem”, deverá ser feito um acerto de contas relativo à estas duas fases anteriores que divida igualmente os gastos totais da viagem entre eles, mas que, porém, respeite a premissa de gastos do projeto (ver tópico 3.1).
 - g) Dado o instável cenário político-econômico do Brasil em 2015, que está desvalorizando o real (BRL) perante o dólar americano (USD), as estimativas de custos deverão ser feitas o quanto antes para possibilitar a aquisição dos dólares americanos em espécie necessários para a fase “Viagem” por um menor número de reais. Ainda dentro do tópico de aquisições, as compras de passagens aéreas, seguro viagem, reserva de carro, ingressos dos parques temáticos e hotel da fase “Pré-Viagem” também deverão ser obtidas o quanto antes pela equipe, pois o objetivo é que sejam compradas a preços menores do que são praticados nos períodos próximos ou, até mesmo, no período da fase “Viagem”;
 - h) Dúvidas gerais sobre qualquer tópico da vida/sistema dos Estados Unidos, as cidades que serão visitadas e a hospedagem e o deslocamento pela cidade de Orlando serão tiradas diretamente com o Sr. Carlos Gomes ou com o Sr. Leandro Santos. Caso as dúvidas não possam ser sanadas através deles, deverá ser utilizado algum guia turístico da Flórida ou consultas online em fóruns e sites especializados através da ferramenta de buscas do Google®;
 - i) Todas as compras que serão feitas nos Estados Unidos devem ser definidas ainda no Brasil, ou seja, antes do início da fase “Viagem”. As compras dos envolvidos que não sejam o Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage que não sejam caracterizadas como “presente” não deverão ser contabilizadas como custo do projeto e, caso alguma de fora

- do plano seja requisitada no período que os viajantes estiverem nos Estados Unidos, a mesma, se aprovada pelo gerente do projeto (controle integrado de mudanças), deverá ser feita em cartão de crédito, sendo posteriormente cobrada do respectivo solicitante;
- j) Todos os pacotes de trabalho da fase “Pré-Viagem” que a equipe do projeto caracterize como simples de serem produzidos devem ser planejados para serem realizados na semana anterior do dia de início da fase “Viagem”;
 - k) Não serão definidos locais de almoço e janta para o casal durante os dias da fase “Viagem”, à exceção de um jantar no Hard Rock Café em “Bayside Marketplace” localizado em Miami. Quando em Orlando, os itens de café-da-manhã da referida fase deverão ser adquiridos no mercado e tomados na própria casa do Sr. Carlos Gomes antes da saída para os passeios/atividades programadas para a referida fase. Quando em Miami, o café-da-manhã deverá ser tomado no hotel; e
 - l) Fotos e vídeos da viagem só serão selecionados e organizados pelos viajantes após o fim da fase “Viagem”, ou seja, na fase “Pós-Viagem”.

3.3.3 P2.3 – A Estrutura Analítica de Projeto (EAP)

A Estrutura Analítica de Projeto (EAP) do projeto de viagem à Flórida nos Estados unidos é apresentada na desenho 4.



DESENHO 4 – EAP DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’
 FONTE: O autor (2015).

3.3.4 P2.4 – Descrição das Entregas

Com base na Estrutura Analítica de Projeto (EAP) do projeto de viagem à Flórida, apresentada no tópico 3.3.3, os níveis mais baixos deste esquema, conhecidos como “pacotes de trabalho”, tiveram suas entregas especificadas conforme mostra o quadro 4³.

QUADRO 4 – DESCRIÇÃO DAS ENTREGAS DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

Código EAP	Entrega	Especificação
1	Projeto “Hello Florida 2015”	
1.1	Gerenciamento do Projeto	
1.1.1	Abertura do Projeto	A abertura formal do projeto deverá ser feita de forma verbal para os familiares do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage que moram no Brasil através do primeiro almoço de domingo disponível de cada família. É necessário que todos eles, conforme levantamento do tópico 3.2 deste trabalho, estejam presentes. A abertura para os principais envolvidos que residem nos Estados Unidos deverá ser feita via aplicativo Skype® e, após esta conferência, deverá ser criado o Termo de Abertura do Projeto (TAP). Já a abertura para a amiga da Srta. Fabiana Malage deverá ser feita de forma verbal no intervalo do trabalho (café ou almoço). Em todas estas reuniões, os principais interesses/expectativas das partes interessadas deverão ser levantadas.
1.1.2	Plano do Projeto	Documento em Word (.docx) contendo o plano do projeto. Deve seguir a metodologia “Basic Methodware®”.
Continua		

³ As especificações já contemplam as entregas necessárias para atender aos interesses/expectativas do envolvidos (descritas no tópico 3.2), para atender à qualidade (tópico 3.3.5), para responder aos riscos identificados no projeto (descritos no tópico 3.4), para atender às comunicações planejadas (descritas no tópico 3.5), para atender às datas do cronograma e necessidade de recursos (apresentado no tópico 3.6), para atender às aquisições (descritas no tópico 3.7) e para atender ao custo planejado (tópico 3.8).

Código EAP	Entrega	Especificação
Continuação		
1.1.3	Reuniões de Acompanhamento	Durante a fase “Viagem”, todas as noites a equipe de projeto deverá se reunir por 30 minutos, sob coordenação do gerente do projeto, para inserção das fotos e vídeos no computador da Srta. Fabiana Malage, carregamento de bateria dos aparelhos (máquina fotográfica e celulares), apontamento dos gastos financeiros do dia em planilha do Microsoft Excel, controle de custos (por exemplo, contagem do dinheiro em espécie disponível dados os gastos realizados até o momento), comunicação com Sra. Shirlei Goulart e Sra. Maria Conceição Malage via telefone celular, garantia e controle de qualidade das entregas do projeto, controle dos riscos (por exemplo, monitoramento da previsão do tempo dos próximos dias) e gerenciamento das solicitações de mudança.
1.2	Pré-Viagem	
1.2.1	Dúvidas Carlinhos	Reunião via aplicativo Skype® para tirar dúvidas gerais com o tio da Srta. Fabiana Malage, o Sr. Carlos Gomes. Deve-se descobrir se é necessário levar roupas de cama e banho, como as roupas pessoais poderão ser lavadas, se há internet disponível na casa, como se deslocar e entrar na casa dele no dia da chegada, como se deslocar até o aeroporto no dia da volta, se ele e/ou seu amigo, Sr. Leandro Santos, tem interesse em realizar algum passeio, qual o mercado e farmácia mais próximos da casa dele, qual é o endereço da casa dele, qual o fuso horário entre Curitiba-PR e Orlando-FL, se ele ou o amigo dele poderá nos levar nos parques em Orlando e em Cabo Canaveral, se eles sentem falta de algum produto em especial do Brasil que é possível que o casal viajante leve e os números de celular de ambos.
1.2.2	Definição de Compras	Lista de compras em Word (.docx) de roupas e acessórios e outros produtos que se deseja/necessita adquirir nos Estados Unidos. Deve contemplar as compras para atender aos interesses/expectativas de todos os envolvidos, conforme levantamento do tópico 3.2 deste trabalho.
1.2.3	Aquisições	
1.2.3.1	Guia Turístico	Compra de um guia turístico detalhado sobre a Flórida nos Estados Unidos. Este guia deve descrever as atrações de cada cidade deste estado, bem como os parques temáticos de Orlando, e conter informações úteis e de viagem a qualquer pessoa que deseja visitar a região.
Continua		

Código EAP	Entrega	Especificação
Continuação		
1.2.3.2	Passagens Aéreas e Seguro Viagem	Compra de duas passagens aéreas de ida e volta com partida da cidade de Curitiba-PR e destino em Orlando-FL para o Sr. Flavio Goulart e para a Srta. Fabiana Malage. O voo de ida deve ser reservado para o dia 20/09/2015 e o voo de volta para o dia 09/10/2015. Preferencialmente, deve se dar prioridade à compra da viagem aérea com apenas uma conexão. Nenhuma conexão deve envolver mudança ou troca de aeroportos. Esta compra deve ocorrer através do site “Decolar.com”, para que junto com as passagens aéreas também seja adquirido o seguro viagem para cada um dos viajantes.
1.2.3.3	Reserva Carro Miami	Aluguel de carro sedan ou similar para a viagem à Miami no nome do Sr. Flavio Goulart. A locadora de veículos deve se localizar na cidade de Orlando e deve ser tradicional na região (pelo menos 3 anos de mercado). O carro deve ser retirado no dia 03/10/2015 às 7h e deve ser devolvido no mesmo local no dia 06/10/2015 às 20h. Deve ser feito o seguro LDW (<i>Loss Damage Waiver</i>) e SLI (<i>Supplemental Liability Insurance</i>) e a contratação ilimitada no uso dos pedágios da Flórida. Nenhum outro serviço ou acessório opcional deve ser contratado.
1.2.3.4	Ingressos dos Parques	Compra de entradas para o Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage para cada um dos seguintes parques/complexos nos seguintes dias: a) Hollywood Studios: 22/09/2015; b) Magic Kingdom: 23/09/2015; c) Epcot: 26/09/2015; d) Kennedy Space Center (KSC): 27/09/2015; e) Universal Studios; 30/09/2015; f) Aquatica: 01/10/2015; g) Seaworld: 02/10/2015; e h) Island of Adventure: 07/10/2015.
1.2.3.5	Dólares em Espécie	Compra de 5000 dólares americanos (USD) em espécie do Banco HSBC suficientes para cobrir os gastos estimados no planejamento de custos para a fase “Viagem” – tópico 3.8 deste trabalho – e sobrar para atender aos possíveis impactos de riscos não identificados.
1.2.3.6	Hotel Miami	Reserva de um quarto para casal com banheiro privativo em hotel de até 3 estrelas na cidade de Miami, preferencialmente no bairro “Miami Beach”. Deve ser incluído na diária o café-da-manhã e o hotel deve contar com estacionamento próprio. A reserva deverá ser feita para o <i>check-in</i> aconteça no dia 03/10/2015 e <i>check-out</i> no dia 06/10/2015.
Continua		

Código EAP	Entrega	Especificação
Continuação		
1.2.3.7	Outras Aquisições	<p>Compra de BRL25,00 em créditos Skype® na conta do Sr. Flavio Goulart.</p> <p>Compra dos seguintes presentes para:</p> <p>a) <u>Sr. Carlos Gomes</u>: um par de chinelos Havaianas® n°41/42 em estilo moderno, um pote de doce de leite argentino (até 1kg) e uma caixa de chocolates finos; e</p> <p>b) <u>Sr. Leandro Santos</u>: um par de chinelos Havaianas® n°41/42 em estilo moderno e uma caixa de chocolates finos.</p> <p>Compra na farmácia de duas cartelas de Aspirina®, uma caixa de relaxante muscular, quatro flaconetes de Epocler®, quatro cartelas de Eno®, quatro cartelas de Engov®, um caixa de Cataflan® comprimidos, uma caixa grande de Resfenol® e protetores solar Red Apple®, sendo duas unidades FPS30 de 125ml, uma unidade FPS15 de 125ml e uma unidade facial FPS50.</p> <p>Compra de lanches para a viagem: dois pacotes de bolacha Passatempo®, três barras de chocolates, sendo duas KitKat® e uma Kinderovo Bueno®, e dez barras de cereal de sabores e marcas sortidas.</p>
1.2.4	Outros	<p>Deve gerar as seguintes entregas: quatro cadeados para as malas de viagem, organização das carteiras pessoais para a viagem, alinhamento com o Sr. Osmar Goulart sobre o uso do carro do Sr. Flavio Goulart pelo menos 3 vezes durante o período da fase “Viagem”, plano do projeto disponível no celular do Sr. Flavio Goulart, corte de cabelo do Sr. Flavio Goulart, aplicativos úteis instalados nos celulares do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage (“My Disney Experience – Walt Disney World”, “The Official Universal Orlando® Resort App”, “Seaworld Discovery Guide” e GoogleMaps®), aviso de viagem às operadoras de cartão de crédito, empréstimo do chip ativo da operadora de telefonia celular T-Mobile dos Estados Unidos por parte da Srta. Ellen Anjos e o salvamento do plano de projeto e dos documentos da viagem (mapas, vouchers e ingressos) na nuvem utilizando a ferramenta do Dropbox®.</p>
1.2.5	Malas	
Continua		

Código EAP	Entrega	Especificação
Continuação		
1.2.5.1	Pasta da Viagem	<p>Pasta catálogo para folhas A4 contendo os seguintes documentos: duas cópias do cronograma da fase “Viagem”, lista de compras, dois ingressos para o jogo de basquete entre “Miami Heat” e “Charlotte Hornets”, uma cópia dos mapas de todos parques temáticos/complexos que serão visitados (Hollywood Studios, Magic Kingdom, Epcot, Universal Studios, Island of Adventure, City Walk, Seaworld e Aquatica, Kennedy Space Center), duas cópias do mapa do Orlando Internacional Premium Outlets e dos respectivos cupons de descontos nominais, uma cópia de cada passaporte e do visto de cada viajante (Sr. Flavio Goulart e Srta. Fabiana Malage), uma lista dos principais telefones úteis (envolvidos no projeto, amigos e operadoras do cartão de crédito dos viajantes), uma lista com os endereços de todos os lugares que serão visitados na fase “Viagem”, voucher do hotel reservado para Miami, voucher da Disney para os três parques temáticos (Hollywood Studios, Magic Kingdom e Epcot), voucher do Kennedy Space Center (KSC), voucher do Aquatica, voucher do Seaworld, dois ingressos nominais de entrada no Universal Studios e Island of Adventure, voucher de aluguel do carro para a viagem à Miami, voucher das passagens aéreas, voucher da assistência ao viajante (seguro viagem contratado), uma tabela impressa com as medidas de roupas e acessórios Brasil <i>versus</i> Estados Unidos, uma cópia do “Check-list de Saída dos Passeios” (ver Apêndice A) e a lista dos endereços a ser visitados durante a fase “Viagem”.</p>
1.2.5.2	Malas Flavio	<p>-> Montagem de uma mala de viagem com roupas e acessórios preferencialmente de verão, incluindo trajes de banho, e itens de higiene pessoal do Sr. Flavio Goulart suficientes para, pelo menos, 10 dias. Os presentes que serão entregues ao Sr. Carlos Gomes e ao Sr. Leandro Santos e as compras de farmácia que não vão na mala de costas também deverão ser inseridos nesta mala, a qual deverá ir dentro de outra mala de viagem maior e tudo não poderá pesar mais do que 32kg. A mala deverá ser despachada no <i>check-in</i> do Aeroporto Afonso Pena no dia 20/09/2015. -> Montagem de uma mala de costas com o computador pessoal da Srta. Fabiana Malage, a pasta da viagem (item 1.2.5.1 desta EAP), roupa do Sr. Flavio Goulart suficiente para um dia de viagem, guia turístico da Flórida, máquina fotográfica e carregador, adaptador de tomada, lanches (bolachas, barras de cereal e chocolates – ver item 1.2.3.7), remédios para gripe e dor de cabeça e de garganta, escova e pasta de dentes, penal com canetas, chip da T-Mobile, pendrive 16gb, óculos de sol, carregador de celular e dois porta-pescoços de avião. Esta mala não poderá ter mais que 10kg e deverá ser carregada pelo Sr. Flavio Goulart durante a viagem de Curitiba-PR até Orlando-FL. -> O Sr. Flavio Goulart deverá carregar consigo a sua carteira (com um cartão de crédito), o seu celular, óculos de grau, o seu passaporte com o visto de turista dos Estados Unidos (ambos válidos) e metade dos dólares adquiridos para a viagem no porta-documentos que deverá ficar escondido entre a sua calça e a sua cueca.</p>
Continua		

Código EAP	Entrega	Especificação
Continuação		
1.2.5.3	Malas Fabiana	<p>Montagem de uma mala de viagem com roupas e acessórios preferencialmente de verão, incluindo trajes de banho, e itens de higiene pessoal da Srta. Fabiana Malage suficientes para, pelo menos, 10 dias. Esta mala deverá ir dentro de outra mala de viagem maior e tudo não poderá pesar mais do que 32kg. A mala deverá ser despachada no <i>check-in</i> do Aeroporto Afonso Pena no dia 20/09/2015.</p> <p>Montagem de uma mala de mão com roupas da Srta. Fabiana Malage suficiente para pelo menos um dia de viagem, escova e pasta de dentes, óculos de sol e carregador de celular. Esta mala não poderá ter mais que 10kg e deverá ser carregada pela Srta. Fabiana Malage durante a viagem de Curitiba-PR até Orlando-FL.</p> <p>A Srta. Fabiana Malage deverá carregar consigo a sua bolsa, contendo pelo menos sua carteira (com um cartão de crédito), o seu celular e o seu passaporte com o visto de turista dos Estados Unidos (ambos válidos), e metade dos dólares adquiridos para a viagem no porta-documentos que deverá ficar escondido entre a sua calça e a sua calçinha.</p>
1.2.5.4	Check-list	Certificação através do “Check-list de Saída do Brasil” (ver Apêndice B) de que nada relevante esta sendo deixado para trás (no Brasil) ao iniciar a fase “Viagem”.
1.3	Viagem	
1.3.1	Aeroporto	
1.3.1.1	Ida	<p>Ida do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage com suas malas até o Aeroporto Internacional Afonso Pena em Curitiba-PR nos carros do Sr. Osmar Goulart e do Sr. Renato Malage, respectivamente.</p> <p>Realização de <i>check-in</i> na companhia aérea das passagens adquiridas e embarque por parte dos dois viajantes.</p> <p>Deslocamento do Aeroporto Internacional de Orlando até a casa do Sr. Carlos Gomes no carro do Sr. Leandro Santos.</p> <p>Janta em Orlando para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos e/ou locais.</p>
Continua		

Código EAP	Entrega	Especificação
Continuação		
1.3.1.2	Retorno	<p>Ida do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage com suas malas até o Aeroporto Internacional de Orlando no carro do Sr. Leandro Santos.</p> <p>Realização de <i>check-in</i> na companhia aérea das passagens adquiridas e embarque por parte dos dois viajantes.</p> <p>Deslocamento do Aeroporto Internacional Afonso Pena em Curitiba-PR nos carros do Sr. Osmar Goulart e do Sr. Renato Malage até as casas do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage, respectivamente.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos e/ou locais.</p>
1.3.2	Orlando	
1.3.2.1	Ambientação	<p>Descanso e acomodação do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage na residência do Sr. Carlos Gomes. Desarranjo das malas com as roupas, acessórios e itens de higiene pessoal e organização destes pertences no quarto disponibilizado para o casal. Todos os dólares em espécie que não estiverem sendo carregados nas carteiras dos viajantes devem ser escondidos em pelo menos três locais diferentes dentro do quarto.</p> <p>Compra de mercado para bebidas (água, sucos e cerveja) e produtos para café-da-manhã suficientes para os viajantes até pelo menos o próximo “Dia Livre” (ver item 1.3.2.5 da EAP).</p> <p>Troca do voucher da Disney pelos ingressos dos parques temáticos do complexo <i>Walt Disney World</i> e reserva de “FastPass+” destes parques utilizando o aplicativo de celular “My Disney Experience” para as seguintes atrações/brinquedos:</p> <p>a) “<u>Hollywood Studios</u>”: “Tower of Terror”, “Toy Story” e “Star Tours”;</p> <p>b) “<u>Magic Kingdom</u>”: “Space Mountain”, “Splash Mountain” e “Big Thunder Mountain”; e</p> <p>c) “<u>Epcot</u>”: “Test Track”, “Spaceship Earth” e “Soarin”.</p> <p>Compra de créditos para o chip da operadora de telefonia celular T-Mobile que permita pelo menos o acesso à internet durante todo o período da fase “Viagem” (20 dias).</p> <p>Café-da-manhã, almoço e janta para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos e/ou locais.</p>
Continua		

Código EAP	Entrega	Especificação
Continuação		
1.3.2.2	Walt Disney World	
1.3.2.2.1	Hollywood Studios	<p>“Check-list de Saída dos Passeios” (ver Apêndice A).</p> <p>Deslocamento de ida e volta ao parque temático no carro do Sr. Leandro Santos.</p> <p>Atrações que os viajantes devem visitar no dia 22/09/2015 neste parque: montanha-russa do Aerosmith, “Tower of Terror”, “Beauty and The Beast”, “Voyage of The Little Mermaid”, “The Magic of Disney Animated”, “Great Movie Ride”, “Toy Story”, “Lights, Motors, Action! Extreme Stunt Show”, “Muppets”, “Star Tours”, “Indiana Jones Epic Stunt Spetacular” e o show “Fantasmic” às 20h.</p> <p>Café-da-manhã, almoço e janta para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos, locais e/ou atrações.</p>
1.3.2.2.2	Magic Kingdom	<p>“Check-list de Saída dos Passeios” (ver Apêndice A).</p> <p>Deslocamento de ida e volta ao parque temático no carro do Sr. Leandro Santos.</p> <p>Atrações que os viajantes devem visitar no dia 23/09/2015 neste parque: “Space Mountain”, “Seven Dwarfs Mine”, “Mickey’s PhillarMagic”, “It’s a Small World”, “Haunted Mansion”, “Splash Mountain”, “Big Thunder Mountain”, “Jungle Cruise”, “Swiss Family Treehouse”, “Monsters Inc. Laugh Floor”, “Buzz Lightyear’s Space Ranger Spin”, “Walt Disney Caroussel of Progress”, “Transit Authority”, o show de abertura dos portões às 8h, o show “Move it! Shake it! Celebrate it!” ao meio-dia, o show “Main Street Eletrical Parade” às 20h e o show de encerramento “Wishes” às 22h em frente ao castelo da Cinderela.</p> <p>Café-da-manhã, almoço e janta para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos, locais e/ou atrações.</p>
Continua		

Código EAP	Entrega	Especificação
Continuação		
1.3.2.2.3	Epcot	<p>“Check-list de Saída dos Passeios” (ver Apêndice A).</p> <p>Deslocamento de ida e volta ao parque temático no carro do Sr. Leandro Santos.</p> <p>Atrações que os viajantes devem visitar no dia 26/09/2015 neste parque:</p> <p>a) “<u>Future World</u>”: “Test Track”, “Mission Space”, “Advanced Training Lab”, “Captain EO”, “Spaceship Earth”, “Soarin”, “Ellen’s Energy Adventure”, “Living with the Land”, “The Circle of Life”, “The Seas with Nemo & Friends”, “Club Cool” e o show “Illuminations” às 22h; e</p> <p>b) “<u>World Showcase</u>”: visitar todos os pavilhões de todos os países, com destaque para México, China, Estados Unidos, França e Canadá.</p> <p>Café-da-manhã, almoço e janta para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos, locais e/ou atrações.</p>
1.3.2.3	Universal Studios Resort	
1.3.2.3.1	Universal Studios	<p>“Check-list de Saída dos Passeios” (ver Apêndice A).</p> <p>Deslocamento de ida e volta ao parque temático no carro do Sr. Leandro Santos.</p> <p>Atrações que os viajantes devem visitar no dia 30/09/2015 neste parque:</p> <p>“Harry Potter and The Escape from Gringotts”, “Disaster!”, “Revenge of the Mummy”, “Twister... Ride it out”, “Hollywood Rip Ride Rock it”, “Transformers 3D”, “Shrek 4d”, “Despicable Me 3D”, “Terminator 2 3D”, “ET Adventure”, “The Simpsons Ride”, “MIB Allien Attack”, “Olivanders”, “Knight Bus” e “Hogwarts Express”.</p> <p>Café-da-manhã, almoço e janta para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos, locais e/ou atrações.</p>
Continua		

Código EAP	Entrega	Especificação
Continuação		
1.3.2.3.2	Island of Adventure	<p>“Check-list de Saída dos Passeios” (ver Apêndice A).</p> <p>Deslocamento de ida ao parque temático no carro do Sr. Leandro Santos.</p> <p>Atrações que os viajantes devem visitar no dia 07/10/2015 neste parque: “Harry Potter and The Forbidden Journey”, “Dragon Challenge”, “Jurassic Park River Adventure”, “Dudley Do-Right’s Ripsaw Falls”, “Popeye & Pluto Bilge-Rat Barges”, “The Amazing Adventure of Spider-Man”, “Doctor Doom’s Fearfall” e “Hogwarts Express”.</p> <p>Café-da-manhã e almoço para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos, locais e/ou atrações.</p>
1.3.2.3.3	City Walk	<p>Passeio à pé pelo calçadão durante o período da noite no dia 07/10/2015 para conhecer externamente os principais estabelecimentos do local.</p> <p>Janta para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Deslocamento de volta para a casa do Sr. Carlos Gomes no carro do Sr. Leandro Santos.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos, locais e/ou atrações.</p>
1.3.2.4	Compras	<p>Dois dias inteiros para a aquisição de tudo que está descrito na “Lista de Compras” (item 1.2.2 da EAP). Roupas e acessórios devem ser adquiridos nas lojas de fábrica do “Orlando International Premium Outlets”. Já para a aquisição de outros produtos, a preferência de compra deve ser para a rede de hipermercados “Walmart”, se possível, à exceção dos charutos cubanos pedidos pelo Sr. Osmar Goulart (ver tópico 3.2 do trabalho) que devem ser adquiridos no bairro de “Little Havana” em Miami (ver item 1.3.3.4.2 da EAP).</p> <p>Deslocamentos de ida e volta no carro do Sr. Leandro Santos.</p> <p>(2x) Café-da-manhã, almoço e janta para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos e/ou locais.</p>
Continua		

Código EAP	Entrega	Especificação
Continuação		
1.3.2.5	Dias Livre	<p>Três dias inteiros livres para o descanso do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage na residência do Sr. Carlos Gomes. Cada dia livre deve acontecer a cada pelo menos três dias consecutivos de passeios/atividades. <u>Observação</u>: o descanso do dia livre poderá ser substituído, como medida de contingência a algum risco, por algum outro pacote de trabalho que envolva algum passeio/atividade, ou até mesmo, compras.</p> <p>Compra de mercado para bebidas (água, sucos e cerveja) e produtos para café-da-manhã suficientes para os viajantes até, pelo menos, o próximo “Dia Livre” ou, se não existir mais “Dia Livre” no planejamento, o fim da fase “Viagem”.</p> <p>(3x) Café-da-manhã, (3x) almoço e (2x) janta para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>A janta do terceiro dia livre deve ser oferecida pelo Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage ao Sr. Carlos Gomes e ao Sr. Leandro Santos.</p> <p>Em cada dia livre a casa do Sr. Carlos Gomes deve ser limpa pelo Sr. Flavio Goulart e pela Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Lavagem e secagem de roupas e acessórios que estejam sujos.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos e/ou locais.</p>
1.3.2.6	Seaworld Orlando	
1.3.2.6.1	Seaworld	<p>“Check-list de Saída dos Passeios” (ver Apêndice A).</p> <p>Deslocamento de ida e volta do parque temático no carro do Sr. Leandro Santos.</p> <p>Atrações que os viajantes devem visitar no dia 02/10/2015 neste parque: “Manta”, o show “Blue Horizons”, o show “Clyde and Seamore Take Pirate Island”, o show “One Ocean”, “Wild Artic”, “Journey to Atlantis”, “Antartica: Empire of the Penguin”, “Shark Encounter”, “Stingary Lagoon”, “Dolphin Cove” e “Turtle Trek”.</p> <p>Café-da-manhã, almoço e janta para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos, locais e/ou atrações.</p>
Continua		

Código EAP	Entrega	Especificação
Continuação		
1.3.2.6.2	Aquatica	<p>“Check-list de Saída dos Passeios” (ver Apêndice A).</p> <p>Deslocamento de ida e volta do parque no carro do Sr. Leandro Santos.</p> <p>Todas as atrações deste parque aquático deverão ser visitadas no dia 01/10/2015 pelos viajantes. Destaques: “Dolphin Plunge”, “HooRoo Run”, “Ihu’s Breakway Falls”, “Tassies Twisters”, “Taumata Racer”, “Walhalia Waves” e “Whanau Way”.</p> <p>Café-da-manhã, almoço e janta para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos, locais e/ou atrações.</p>
1.3.2.7	Dia da Volta	<p>Preparação das malas do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage para a viagem de retorno à Curitiba-PR. As malas que devem ser despachadas no <i>check-in</i> do aeroporto não poderão pesar mais que 32kg e as malas de mão, por sua vez, deverão ter no máximo 10kg. Deve ser carregado tudo que foi levado do Brasil (ver item 1.2.5 da EAP), exceto os presentes do Sr. Carlos Gomes e do Sr. Leandro Santos e tudo o que foi consumido, mais todos os produtos adquiridos nos Estados Unidos descritos na “Lista de Compras” (ver item 1.2.2 da EAP). Todas as malas de viagem devem ser fechadas utilizando os cadeados do tipo TSA (<i>Transport Security Administration</i>).</p> <p>Fotos e/ou vídeos de toda a viagem devem ser salvos no pendrive 16gb que será carregado no bolso do Sr. Flavio Goulart durante a viagem de retorno ao Brasil.</p> <p>Café-da-manhã, almoço e janta para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p><u>Observação:</u> Parte deste dia poderá ser utilizado como medida de contingência a algum risco para que algum outro pacote de trabalho possa ser entregue.</p>
1.3.3	Miami	
Continua		

Código EAP	Entrega	Especificação
Continuação		
1.3.3.1	Malas Miami	<p>Montagem de duas malas, cada uma contendo preferencialmente roupas e acessórios de verão, incluindo trajes de banho, e itens de higiene pessoal do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage que devem ser suficientes para uma viagem de quatro dias.</p> <p>Montagem de uma mala de costas com o computador pessoal da Srta. Fabiana Malage, a pasta da viagem, o guia turístico da Flórida, a máquina fotográfica e o carregador, adaptador de tomada, lanches (bolachas, barras de cereal e chocolates – ver item 1.2.3.7), remédios para gripe e dor de cabeça e de garganta, penal com canetas, óculos de sol e carregador de celular.</p> <p>Café-da-manhã para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p>
1.3.3.2	Carro	<p>Retirada e devolução do veículo reservado conforme descrição do item 1.2.3.3 desta EAP na “Sixt Rent a Car” do Aeroporto Internacional de Orlando. Cartão de crédito do Sr. Flavio Goulart deve ser disponibilizado no ato da retirada para calção. Durante a devolução, conferência de débitos pendentes neste cartão de crédito referentes ao aluguel do veículo (por exemplo, multas de trânsito).</p> <p>No dia da devolução, janta para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p>
1.3.3.3	Hotel	<p><i>Check-in</i> no dia 03/10/2015 após às 15h e <i>check-out</i> no dia 06/10/2015 até às 11h do “Motel Shalimar”. Cem dólares devem ser deixados como calção na recepção durante a entrada e os mesmos devem ser devolvidos durante saída, caso nenhum dano seja observado no quarto reservado. Descoberta da senha da rede de internet <i>wifi</i> pelos viajantes durante o <i>check-in</i>. Todos os dólares em espécie que não estiverem sendo carregados nas carteiras dos viajantes devem ser escondidos em pelo menos três locais diferentes dentro do quarto.</p> <p>No dia do <i>check-out</i>, café-da-manhã para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p>
1.3.3.4	Passeios	
Continua		

Código EAP	Entrega	Especificação
Continuação		
1.3.3.4.1	Coral Gables	<p>Passeio de carro por todos os pontos turísticos da região conforme roteiro sugerido pelo guia turístico KINDERSLEY (2012, p. 80-81).</p> <p>Almoço para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos, locais e/ou atrações.</p>
1.3.3.4.2	Little Havana	<p>Passeio de carro pelos pontos turísticos da região conforme destacado pelo guia turístico KINDERSLEY (2012, p. 76-77).</p> <p>Compra de pelo menos 1 charuto cubano na “El Crédito Cigar Factory” para Sr. Osmar Goulart (ver tópico 3.2 deste trabalho).</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos, locais e/ou atrações.</p>
1.3.3.4.3	Bayside Marketplace	<p>Visita à pé ao centro de lojas e restaurantes da região durante o período da noite. Os viajantes devem jantar no “Hard Rock Cafe Miami”.</p> <p>Estacionamento do carro alugado para visitar o local em estacionamento privado.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos, locais e/ou atrações.</p>
1.3.3.4.4	Miami Beach	<p>Um dia durante a manhã e a tarde, os viajantes deverão permanecer na praia de Miami Beach na altura da “13th Street”. Deve ser alugado duas cadeiras e um guarda-sol.</p> <p>Estacionamento do carro alugado para visita à praia em estacionamento público.</p> <p>Passeio à pé pela “Ocean Drive” e pela “Collins Avenue” com base no roteiro rua-a-rua sugerido pelo guia turístico KINDERSLEY (2012, p. 64-65).</p> <p>Visita ao “Holocaust Memorial”.</p> <p>Café-da-manhã e almoço para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos e/ou locais.</p>
Continua		

Código EAP	Entrega	Especificação
Continuação		
1.3.3.4.5	American Airlines Arena	<p>Dia 04/10/2015 às 18h, os viajantes deverão assistir ao jogo de basquete de pré-temporada da NBA entre o “Miami Heat” e “Charlotte Hornets” no American Airlines Arena.</p> <p>Estacionamento do carro alugado para o jogo em estacionamento privado.</p> <p>Janta para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos e/ou locais.</p>
1.3.4	Outras Localidades	
1.3.4.1	Cabo Canaveral	<p>“Check-list de Saída dos Passeios” (ver Apêndice A).</p> <p>Deslocamento de ida e volta até Cabo Canaveral no carro do Sr. Leandro Santos.</p> <p>Visita ao Kennedy Space Center no dia 27/09/2015. As seguintes atrações devem ser visitadas: “Atlantis”, “Shuttle Launch Experience”, “Apollo/Saturn V Center”, “IMAX 3D: Hummble”, “IMAX 3D: Space Station”, “Rocket Garden” e “Early Space Exploration”.</p> <p>Café-da-manhã, almoço e janta para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos, locais e/ou atrações.</p>
1.3.4.2	The Keys	<p>“Check-list de Saída dos Passeios” (ver Apêndice A).</p> <p>Viagem de carro de Miami até Key West pela “Overseas Highway” do tipo “bate-volta” (vai em um dia bem cedo e volta ao final do mesmo dia). Em Key West, passear de carro pelo centro histórico, passando pelo vilarejo “Bahama Village”, pela “Duval Street”, cujo passeio à pé com base no roteiro rua-a-rua do guia turístico KINDERSLEY (2012, p. 298-299) deve ser feito, e pelo “Southernmost Point”.</p> <p>Estacionamento do carro alugado em Key West em estacionamento privado.</p> <p>Café-da-manhã, almoço e janta para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos, locais e/ou atrações.</p>
Continua		

Código EAP	Entrega	Especificação
Continuação		
1.3.4.3	Fort Lauderdale	<p>Durante a volta da viagem à Orlando, partindo de Miami, passeio de carro pela orla da cidade e pelo bairro de mansões da região do Hotel Hyatt.</p> <p>Almoço para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos, locais e/ou atrações.</p>
1.3.4.4	West Palm Beach	<p>Durante a volta da viagem à Orlando, partindo de Miami, passeio de carro pelos pontos turísticos da região conforme roteiro sugerido pelo guia turístico KINDERSLEY (2012, p. 122-123), iniciando no nº14 (“St. Edwards Church”).</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos, locais e/ou atrações.</p>
1.4	Pós-Viagem	
1.4.1	Entrega de Presentes / Encomendas / Devolução	<p>Realização da entrega de todos os presentes e encomendas feitos ao Sr. Flavio Goulart e à Srta. Fabiana Malage pelos envolvidos da viagem à Flórida (tópico 3.2 deste trabalho).</p> <p>Devolução do chip de telefonia celular T-Mobile para a Srta. Ellen Anjos.</p>
1.4.2	Fechamento Financeiro	
1.4.2.1	Venda de Dólares	Venda dos dólares americanos (USD) em espécie por reais (BRL) que sobraram da fase “Viagem”. Deve ser procurada a corretora de câmbio de Curitiba-PR que esteja pagando mais no momento.
1.4.2.2	Acerto de Contas	Verificação com a utilização de planilha do Microsoft Excel de apontamento de gastos de quanto cada um, o Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage, despenderam financeiramente para o projeto com o objetivo de realizar o acerto de contas final entre eles. A premissa de gastos dela deve respeitar o que foi estabelecido no termo de abertura do projeto (tópico 3.1 deste trabalho). As compensações financeiras necessárias entre eles após esta verificação devem ser feitas.
Continua		

Código EAP	Entrega	Especificação
Conclusão		
1.4.3	Fotos e Vídeos	<p>Seleção no computador do Sr. Flavio Goulart das melhores fotos e vídeos da fase “Viagem” através do <i>backup</i> feito no pendrive 16gb para a viagem de volta (ver item 1.3.2.7 da EAP). Tal seleção deve ser copiada para o computador da Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Apresentação da seleção de fotos e vídeos para os familiares do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage no primeiro almoço de domingo de cada família, conforme levantamento dos envolvidos no tópico 3.2 deste trabalho. O casal viajante deve estar juntos, ou seja, serão necessárias duas apresentações e dois domingos. Não existe a obrigatoriedade de todos os familiares estarem presentes, à exceção do Sr. Rodrigo Fortunato Goulart. Cada uma das duas apresentações não deve exceder duas horas.</p>
1.4.4	Organização dos Armários Pessoais	Organização dos guardarroupos do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage com as roupas e acessórios adquiridos nos Estados Unidos durante a fase “Viagem”.
1.5	Fechamento do Projeto	
1.5.1	Lições Aprendidas	Reunião de duas horas entre a equipe do projeto para levantamento e documentação em Microsoft Word (.docx) das lições aprendidas (pontos fortes e fracos) do projeto “Hello Florida 2015”.
1.5.2	Obtenção do Aceite Final	Reunião entre a equipe e os clientes do projeto “Hello Florida 2015” para atestar o cumprimento de todos os objetivos elencados no termo de abertura do projeto, tópico 3.1 deste trabalho.

FONTE: O autor (2015).

3.3.5 P2.5 – Qualidade

Como instrumento para controle de qualidade, devem ser realizadas durante a fase “Viagem” as reuniões de acompanhamento diárias para checar perante o definido para o dia se as entregas planejadas estão sendo geradas e se estas entregas geradas atendem ao mínimo às expectativas dos clientes (obtenção do aceite). Adicionalmente, o encontro deve visar garantir a qualidade das entregas futuras especificadas no plano do projeto através da identificação de novos riscos no projeto, em função do seu progresso ou de mudanças em seu ambiente. Todos os desempenhos estabelecidos que sejam ou que exista chance de ser insatisfatórios devem ser

tratados imediatamente (reação) pela equipe do projeto. O planejamento da qualidade está integrado aos demais planos do projeto “Hello Florida 2015”.

3.4 P3 – PLANEJAMENTO DAS RESPOSTAS AOS RISCOS

Os riscos do projeto “Hello Florida 2015” foram identificados, analisados e o planejamento das respostas a cada um deles foi definido e integrado aos demais planos deste projeto. Além disso, a equipe de gerenciamento do projeto definiu o controle de riscos, que considera atividades como a identificação de novos riscos ou a checagem da efetividade das respostas planejadas, como tópico permanente das reuniões de acompanhamento do projeto (ver item 1.1.3 da descrição da EAP, tópico 3.3.4 deste trabalho).

3.4.1 P3.1 – Identificar os Riscos

A identificação dos riscos do projeto ocorreu através de *brainstorming*⁴ (tempestade de ideias) entre a equipe de projeto, de atendimento à interesse/expectativa de parte interessada e de informações históricas à respeito de projetos semelhantes. Os riscos foram classificados em “ameaça” ou “oportunidade” e são apresentados no quadro 5.

QUADRO 5 – RISCOS IDENTIFICADOS NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

ID	Risco		Classificação
	Evento Incerto	Efeito	
1	Enfermidade de caráter médico-odontológico durante a fase "Viagem" no Sr. Flavio Goulart e/ou na Srta. Fabiana Malage.	Perda de algum passeio/atividade programado e necessidade de despender recursos financeiros adicionais.	Ameaça
2	Dia muito chuvoso ou com tempestades durante a fase "Viagem".	Perda de algum passeio/atividade programado.	Ameaça
3	Colisão, incêndio, roubo ou furto e/ou dano material/físico contra terceiros com relação ao carro alugado na viagem à Miami.	Despender recursos financeiros adicionais, ou seja, além do aluguel do carro, dos pedágios e do combustível.	Ameaça
4	Falta de memória física para o armazenamento das fotos e/ou vídeos nos aparelhos durante a fase "Viagem".	Não estar apto a bater fotos e/ou gravar vídeos dos momentos, locais e/ou atrações.	Ameaça
5	Falta de bateria para fazer fotos e/ou vídeos durante a fase "Viagem".		
			Continua

⁴ Técnica utilizada para auxiliar um grupo de pessoas a criar o máximo de ideias no menor tempo possível (COHEN, 2011). Este procedimento estimula ideias criativas e é baseada na produção livre e imediata de ideias sem pré-julgamento (FISHER, 1989).

ID	Risco		Classificação
	Evento Incerto	Efeito	
Continuação			
6	Extravio ou roubo dos aparelhos que batem fotos e/ou gravam vídeos durante a fase "Viagem".	Perder as fotos e/ou videos dos momentos, locais e/ou atrações.	Ameaça
7	Extravio ou roubo do notebook da Srta. Fabiana Malage durante a viagem de volta dos Estados Unidos para o Brasil.		
8	Extravio ou roubo dos dólares em espécie adquiridos para a fase "Viagem".	Ter de utilizar os cartões de créditos para todas as aquisições restantes até o final desta fase. Ou, dependendo da quantidade, até mesmo cancelar a viagem (ou o projeto).	Ameaça
9	Extravio ou roubo da pasta da viagem (ver item 1.2.5.1 da descrição da EAP, tópico 3.3.4 do trabalho).	Falta de acesso a informações e documentos do projeto.	Ameaça
10	Malas de viagem do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Malage serem revistadas pela TSA (<i>Transport Security Administration</i>) nos Estados Unidos durante a viagem de volta para o Brasil e terem os respectivos cadeados quebrados/violados por este órgão.	Malas do Sr. Flavio Goulart e Srta. Fabiana Malage podem ter pertences extraviciados ou roubados durante o trâmite da viagem aérea de retorno ao Brasil.	Ameaça
11	Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage não vão para os Estados Unidos preparados para trazer em número de volume de malas tudo que tem direito pelas suas passagens aéreas, sem considerar bagagens extra.	Não saber tudo que comprarem nos Estados Unidos e/ou exceder limite de peso permitido para viagens aéreas entre os Estados Unidos e o Brasil.	Ameaça
12	Não saber para onde dirigir quando do evento de alugar o carro.	Perda de algum passeio/atividade programado.	Ameaça
13	Esquecer de colocar nas malas de viagem e de mão ou de costas elementos para a fase "Viagem".	Evitar ou atrapalhar que o planejado para a fase "Viagem" seja executado conforme programado.	Ameaça
14	Esquecer de carregar consigo elementos importantes para a realização dos passeios.		
15	Extravio ou roubo dos celulares do Sr. Flavio Goulart e/ou da Srta. Fabiana Malage durante a fase "Viagem".	Evitar ou atrapalhar que a comunicação entre a equipe do projeto e as partes interessadas ocorra conforme planejado.	Ameaça
16	Extravio ou roubo dos passaportes do Sr. Flavio Goulart e/ou da Srta. Fabiana Malage durante a fase "Viagem".	Ser detido ou ter a saída dos Estados Unidos impedida/atrasada.	Ameaça
17	Extravio momentâneo das malas de viagem do Sr. Flavio Goulart e/ou da Srta. Fabiana Malage durante o trâmite da viagem do Brasil para os Estados Unidos.	Perder momentaneamente todos os pertences (ver item 1.2.5.2 e 1.2.5.3 da descrição da EAP, tópico 3.3.4 do trabalho).	Ameaça
18	Extravio das malas de viagem do Sr. Flavio Goulart e/ou da Srta. Fabiana Malage durante o trâmite da viagem do Brasil para os Estados Unidos.	Necessidade de despender recursos financeiros para comprar roupas e acessórios preferencialmente de verão, incluindo trajes de banho, e itens de higiene pessoal para o Sr. Flavio Goulart e/ou para a Srta. Fabiana Malage.	Ameaça
19	Cair na malha fina da alfândega no desembarque da viagem aérea de volta dos Estados Unidos para o Brasil.	Pagamento de imposto sobre as mercadorias compradas no exterior que excederam a cota permitida de USD500.	Ameaça
Continua			

ID	Risco		Classificação
	Evento Incerto	Efeito	
Conclusão			
20	Receber descontos nas compras de algumas lojas de fábrica do <i>Orlando International Premium Outlets</i> .	Economizar dinheiro / reduzir o custo da viagem.	Oportunidade
21	Sobra de dólares (USD) em espécie da fase "Viagem" e desvalorização do real (BRL) perante a moeda norte-americana.		

FONTE: O autor (2015).

3.4.2 P3.2 – Analisar os Riscos

A análise qualitativa de cada risco identificado foi feita pela equipe do projeto, pode ser observada no quadro 6 e seguiu a proposta do método “Basic Methodware®” (ver quadro 2 no tópico 2.2.4 deste trabalho).

QUADRO 6 – ANÁLISE DOS RISCOS DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

ID	Probabilidade	Impacto	Exposição ao Risco
1	Baixa	Alto	Médio
2	Baixa	Alto	Médio
3	Baixa	Alto	Médio
4	Alta	Baixo	Médio
5	Alta	Baixo	Médio
6	Baixa	Baixo	Baixo
7	Baixa	Baixo	Baixo
8	Baixa	Alto	Médio
9	Baixa	Alto	Médio
10	Média	Alto	Alto
11	Alta	Alto	Alto
12	Alta	Alto	Alto
13	Média	Alto	Alto
14	Média	Alto	Alto
15	Baixa	Alto	Médio
16	Baixa	Alto	Médio
17	Baixa	Alto	Médio
Continua			

ID	Probabilidade	Impacto	Exposição ao Risco
Conclusão			
18	Baixa	Alto	Médio
19	Baixa	Alto	Médio
20	Baixa	Médio	Baixo
21	Alta	Médio	Alto

FONTE: O autor (2015).

3.4.3 P3.3 – Definir as Respostas aos Riscos

As estratégias para as respostas, bem como as respostas de contenção ou alavancagem com o respectivo responsável, foram definidas para cada um dos riscos identificados. A priorização seguiu o grau de exposição ao risco apresentado no quadro 6, respeitando a ordem: alto, médio e baixo. Além disso, no caso de ocorrência do risco, para alguns casos foram definidas as respostas de contingência ou aproveitamento, bem como o respectivo gatilho e responsável. O quadro 7 apresenta as respostas aos riscos identificados.

QUADRO 7 – RESPOSTAS AOS RISCOS DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

ID	Estratégia	(A) Resposta de Contenção ou Alavancagem	(A) Responsável	(B) Resposta de Contingência ou Aproveitamento	(B) Gatilho	(B) Responsável
1	Mitigar	Comprar e levar remédios básicos de saúde para a fase "Viagem".	Flavio Goulart	Utilizar próximo "Dia Livre" no planejamento do projeto, ou até mesmo, parte do "Dia da Volta" para recuperar algum passeio/atividade que foi programado, mas não executado, se a enfermidade não ocorrer nestes próprios dias.	Um dos viajantes começa a passar muito mal.	Flavio Goulart
	Transferir	Contratação de seguro viagem com cobertura médico-odontológica para ambos os viajantes durante a fase "Viagem".	Flavio Goulart			
2	Aceitar	-	-	Inverter dia planejado impactado por outro dia planejado que não seja prejudicado pela chuva excessiva ou tempestade.	Previsão do tempo informa alta probabilidade de chuva em determinado dia ou, ao acordar, percebe que o tempo está muito chuvoso.	Flavio Goulart

Continua

ID	Estratégia	(A) Resposta de Contenção ou Alavancagem	(A) Responsável	(B) Resposta de Contingência ou Aproveitamento	(B) Gatilho	(B) Responsável
Continuação						
3	Transferir	Contratação de seguro para cobertura do veículo e também contra terceiros durante o período de locação.	Flavio Goulart	-	-	-
4	Mitigar	Passar para o computador, ao final de todos os dias da fase "Viagem", as fotos e vídeos feitos com a máquina fotográfica e/ou com os celulares do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage.	Flavio Goulart	-	-	-
5	Mitigar	Colocar os celulares do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage e a máquina fotográfica para carregar todos os dias à noite durante a fase "Viagem".	Flavio Goulart	-	-	-
6	Mitigar	Passar para o computador, ao final de todos os dias da fase "Viagem", as fotos e vídeos feitos com a máquina fotográfica e/ou com os celulares do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage.	Flavio Goulart	-	-	-
7	Mitigar	Salvar todas as fotos e vídeos da fase "Viagem" até o momento do "Dia da Volta" em um pendrive e carregá-lo consigo em bolso discreto.	Flavio Goulart	-	-	-
Continua						

ID	Estratégia	(A) Resposta de Contenção ou Alavancagem	(A) Responsável	(B) Resposta de Contingência ou Aproveitamento	(B) Gatilho	(B) Responsável
Continuação						
8	Mitigar	<p>- Viajar do Brasil para os Estados Unidos e dos Estados Unidos para o Brasil com os dólares em espécie, que não estiverem nas carteiras do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage, nos portadocumentos de cada um deles, tendo cada integrante do casal sempre a metade do montante total.</p> <p>- Esconder o dinheiro em pelo menos três locais diferentes dentro do quarto em que o Sr. Flavio Goulart estiver hospedado.</p> <p>- Levar para o período da fase "Viagem" dois cartões de crédito, sendo um do Sr. Flavio Goulart e um da Srta. Fabiana Malage (limite de crédito somados e disponíveis de, pelo menos, BRL15.000,00).</p>	Flavio Goulart	<p>Analisar o montante de dólares em espécie roubados/extraviados, se necessário, diminuir as compras ou, até mesmo, cancelá-las por completo. Se mesmo assim percebe-se que irá faltar dinheiro para concluir todo o planejado sem as compras, cancelar o projeto, mas se já estiver nos Estados Unidos utilizar os cartões de crédito para compras emergenciais e antecipar o retorno para o Brasil.</p>	Houve um roubo ou um dos viajantes percebe que está faltando dinheiro.	Flavio Goulart
9	Mitigar	Salvar o plano do projeto e os demais documentos da viagem na nuvem utilizando a ferramenta Dropbox®.	Flavio Goulart	-	-	-
10	Eliminar	Inserir na lista de compras a aquisição de 4 cadeados para malas do tipo TSA e para o retorno ao Brasil utilizar estes cadeados para as malas de viagem do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage.	Flavio Goulart	-	-	-
11	Mitigar	Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage levarão para os Estados Unidos, nem que estejam parcialmente vazias, duas malas de viagem e uma mala de costas ou de mão cada um deles.	Flavio Goulart	-	-	-
Continua						

ID	Estratégia	(A) Resposta de Contenção ou Alavancagem	(A) Responsável	(B) Resposta de Contingência ou Aproveitamento	(B) Gatilho	(B) Responsável
Continuação						
12	Eliminar	- Empréstimo de chip ativo de telefonia celular da operadora T-Mobile da Srta. Ellen Anjos; - Instalar no celular do Sr. Flavio Goulart o aplicativo GoogleMaps®.	Fabiana Malage	-	-	-
		- Compra de créditos para o chip que permita acesso à internet durante o período da viagem de carro; - Anotar principais endereços a serem visitados na viagem de carro numa lista à parte a ser carregada junto com a pasta da viagem.	Flavio Goulart	-	-	-
13	Eliminar	Criar e utilizar o "Check-list de Saída do Brasil" com os elementos que não podem ser esquecidos quando o casal viajar para os Estados Unidos.	Flavio Goulart	-	-	-
14	Eliminar	Criar e utilizar o "Check-list de Saída dos Passeios" com os elementos que não podem ser esquecidos quando o casal sair para algum passeio/atividades nos Estados Unidos.	Flavio Goulart	-	-	-
15	Mitigar	Criação de uma lista de telefone úteis para o projeto, para a Sr. Flavio Goulart e para a Srta. Fabiana Malage.	Flavio Goulart	-	-	-
16	Mitigar	Xerocar os passaportes e os vistos do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage e levar durante a fase "Viagem".	Flavio Goulart	Fazer um BO. Utilizar próximo "Dia Livre" no planejamento do projeto, ou até mesmo, parte do "Dia da Volta" para recuperar algum passeio/atividade que foi programado, mas não executado.	Percepção de que se está sem o passaporte e de Flavio e/ou Fabiana	Flavio Goulart
Continua						

ID	Estratégia	(A) Resposta de Contenção ou Alavancagem	(A) Responsável	(B) Resposta de Contingência ou Aproveitamento	(B) Gatilho	(B) Responsável
Conclusão						
17	Mitigar	Montagem de uma mala de mão e uma mala costas com roupas suficientes para pelo menos um dia de viagem da Srta. Fabiana Malage e do Sr. Flavio Goulart, respectivamente.	Flavio Goulart	-	-	-
18	Transferir	Contratação de seguro viagem com indenização por extravio de bagagem para ambos os viajantes durante a fase "Viagem".	Flavio Goulart	-	-	-
19	Aceitar	-	-	-	-	-
20	Explorar	Cadastrar-se no site e imprimir os cupons de desconto das várias lojas do <i>Orlando International Premium Outlets</i> para a fase "Viagem".	Flavio Goulart	-	-	-
		Cadastrar-se no site e imprimir os cupons de desconto das várias lojas do <i>Orlando International Premium Outlets</i> para a fase "Viagem".	Fabiana Malage	-	-	-
21	Aceitar	-	-	-	-	-

FONTE: O autor (2015).

3.5 P4 – PLANEJAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O planejamento das comunicações do projeto “Hello Florida 2015” pode ser encontrados no quadro 8 e está integrado aos demais planos deste projeto. É importante ressaltar que para todas as comunicações não-planejadas (crises) que se façam necessárias durante as fases “Pré-Viagem”, “Viagem” e “Pós-Viagem”, o celular deve ser utilizado pelos membros da equipe de projeto. Nesta primeira e terceira fases, respectivamente, como estarão no Brasil, o Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage deverão utilizar seus próprios aparelhos de telefone

celular. Já nesta segunda fase, por estarem nos Estados Unidos, os viajantes deverão utilizar o celular que estará com o chip da operadora de telefonia T-Mobile.

QUADRO 8 – MAPA DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

ID	Evento	Ref. EAP	Propósito	Meio	Freq.	Quando	Local	Resp.	Envolvidos
1	Abertura do projeto: Sr. Carlos Gomes e Sr. Leandro Santos	1.1.1	Informar envolvidos dos Estados Unidos da existência do projeto e coletar interesses/expectativas.	Internet através do aplicativo Skype®	Uma vez	Qui 25/06/2015	Qualquer um, desde que os envolvidos estejam conectados à internet	Flavio Goulart	Fabiana Malage, Carlos Gomes e Leandro Santos
2	Abertura do projeto: família do Sr. Flavio Goulart	1.1.1	Informar familiares da existência do projeto e coletar interesses/expectativas.	Reunião presencial	Uma vez	Dom 28/06/2015	Casa do Sr. Flavio Goulart	Flavio Goulart	Familiares diretos do Sr. Flavio Goulart: Osmar, Shirlei, Rodrigo e Gustavo
3	Abertura do projeto: família da Srta. Fabiana Malage	1.1.1	Informar familiares da existência do projeto e coletar interesses/expectativas.	Reunião presencial	Uma vez	Dom 28/06/2015	Casa da Srta. Fabiana Malage	Fabiana Malage	Familiares diretos da Srta. Fabiana Malage: Renato, Maria Conceição, Fernanda e Natália
4	Abertura do projeto: Srta. Ellen Anjos	1.1.1	Informar colega de trabalho da existência do projeto e coletar interesses/expectativas.	Reunião presencial	Uma vez	Sex 26/06/2015	HSBC Vila Hauer	Fabiana Malage	Ellen Anjos
5	Comunicação sobre o bem-estar do Sr. Flavio Goulart	1.1.3	Informar a mãe se está tudo bem.	Telefone Celular	Todos os dias durante a fase "Viagem"	De 20/09 a 09/10/2015	Casa do Sr. Carlos Gomes ou Hotel de Miami	Flavio Goulart	Shirlei Goulart
6	Comunicação sobre o bem-estar da Srta. Fabiana Malage	1.1.3	Informar a mãe se está tudo bem.	Telefone Celular	Todos os dias durante a fase "Viagem"	De 20/09 a 09/10/2015	Casa do Sr. Carlos Gomes ou Hotel de Miami	Fabiana Malage	Maria Conceição Malage
7	Reunião de rotina	1.1.3	Comunicação entre a equipe do projeto sobre o status e a previsão de temas relacionados à qualidade, custos e riscos.	Reunião presencial	Todos os dias durante a fase "Viagem"	De 20/09 a 09/10/2015	Casa do Sr. Carlos Gomes ou Hotel de Miami	Flavio Goulart	Fabiana Malage
Continua									

ID	Evento	Ref. EAP	Propósito	Meio	Freq.	Quando	Local	Resp.	Envolvidos
Conclusão									
8	Reunião inicial com Sr. Carlos Gomes	1.2.1	Tirar dúvidas de caráter geral sobre o projeto de viagem.	Internet através do aplicativo Skype®	Uma vez	Ter 30/06/2015	Qualquer um, desde que os envolvidos estejam conectados à internet	Flavio Goulart	Fabiana Malage e Carlos Gomes
9	Alinhamento sobre o carro do Sr. Flavio Goulart	1.2.4	Combinar com Sr. Osmar Goulart que ele deverá utilizar pelo menos 3 vezes por semana o carro do Sr. Flavio Goulart durante a fase "Viagem".	Reunião presencial	Uma vez	Sex 18/09/2015	Casa do Sr. Flavio Goulart	Flavio Goulart	Osmar Goulart
10	Aviso de viagem	1.2.4	Avisar operadoras dos cartões de crédito do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage o período e o país de destino na fase "Viagem".	Telefone	Uma vez	Sex 18/09/2015	Casa do Sr. Flavio Goulart	Flavio Goulart	Operadoras de cartão de crédito do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage
11	Reunião de lições aprendidas	1.5.1	Levantar e documentar as lições aprendidas do projeto "Hello Florida 2015"	Reunião presencial	Uma vez	Sab 24/10/2015	Casa do Sr. Flavio Goulart	Flavio Goulart	Fabiana Malage
12	Reunião de encerramento	1.5.2	Obter o aceite final do projeto por parte dos clientes	Reunião presencial	Uma vez	Sab 24/10/2015	Casa do Sr. Flavio Goulart	Flavio Goulart	Fabiana Malage

FONTE: O autor (2015).

3.6 P5 – PLANEJAMENTO DO TEMPO E DOS RECURSOS

A Estrutura Analítica de Projeto (EAP) apresentada no tópico 3.3.3 deste trabalho foi utilizada como base para o planejamento do tempo e dos recursos do projeto “Hello Florida 2015”. Este planejamento está integrado aos demais planos deste projeto.

3.6.1 ‘P5.1 – Identificar Atividades e Marcos’, ‘P5.2 – Identificar as Dependências entre as Entregas, Atividades e Marcos’ e ‘P5.3 – Levantamento dos Recursos Necessários e Estimativa da Duração das Atividades’

A EAP do projeto “Hello Florida 2015”, apresentada na forma gráfica, foi transformada em lista. Os pacotes de trabalho (níveis mais baixos da estrutura hierárquica) foram decompostos em atividades, porém isto não foi feito para todas as entregas. Além disso, foram definidos e incluídos “marcos” em momentos relevantes do projeto. As entregas, atividades e marcos serão denominados daqui para frente como tarefas. No quadro 9, as colunas “Código EAP” e “Tarefa” apresentam o exposto.

Após a definição das tarefas, foi possível identificar as relações de dependência lógicas entre elas. Com isso, o sequenciamento das tarefas do projeto foi executado e o mesmo pode ser observado através das colunas “ID” e “Predecessora” do quadro 9.

O passo seguinte foi o levantamento dos recursos necessários e realização da estimativa de duração de cada tarefa. O resultado pode ser observado nas colunas “Recursos” e “Duração” do quadro 9.

QUADRO 9 – TAREFAS, SEQUENCIAMENTO, RECURSOS NECESSÁRIOS E DURAÇÕES ESTIMADAS DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Recursos	Duração
1	1	Projeto "Hello Florida 2015"	-	-	872 hr
2	1.1	Gerenciamento do Projeto	-	-	744 hr
3	1.1.1	Abertura do Projeto	-	-	40 hr
4	1.1.1.1	Formalizar projeto com envolvidos dos EUA, coletar expectativas e fazer TAP	-	Flavio;Fabiana;Carlos;Leandro	30 min
5	1.1.1.2	Formalizar projeto para família Flavio e coletar expectativas	4	Flavio;Família Flavio	30 min
6	1.1.1.3	Formalizar projeto para família Fabiana e coletar expectativas	4	Fabiana; Família Fabiana	30 min
7	1.1.1.4	Abrir projeto com Ellen Anjos e coletar expectativas	4	Fabiana; Ellen	15 min
8	1.1.1.5	Projeto iniciado (marco)	5;6;7	-	0 dias
9	1.1.2	Plano do Projeto	-	-	192 hr
10	1.1.2.1	Identificar os envolvidos	8	Flavio	1 hr
					Continua

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Recursos	Duração
Continuação					
11	1.1.2.2	Planejar o escopo e a qualidade	41;42;44	Flavio;Fabiana ;Guia Turístico	10 dias
12	1.1.2.3	Planejar as respostas aos riscos	11	Flavio;Fabiana	8 hr
13	1.1.2.4	Planejar as comunicações	12	Flavio;Fabiana	2 hr
14	1.1.2.5	Planejar o tempo e os recursos	13	Flavio;Fabiana	5 dias
15	1.1.2.6	Planejar as aquisições	14	Flavio;Fabiana	4 hr
16	1.1.2.7	Planejar o custo	15	Flavio;Fabiana	1 dia
17	1.1.2.8	Aprovar o plano do projeto	16	Flavio;Fabiana	2 hr
18	1.1.2.9	Plano de projeto aprovado (marco)	17	-	0 dias
19	1.1.3	Reuniões de Acompanhamento	-	-	152,16 hr
20	1.1.3.1	Reunião de Acompanhamento 1	78	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
21	1.1.3.2	Reunião de Acompanhamento 2	81	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
22	1.1.3.3	Reunião de Acompanhamento 3	83	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
23	1.1.3.4	Reunião de Acompanhamento 4	84	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
24	1.1.3.5	Reunião de Acompanhamento 5	91	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
25	1.1.3.6	Reunião de Acompanhamento 6	94	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
26	1.1.3.7	Reunião de Acompanhamento 7	85	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
27	1.1.3.8	Reunião de Acompanhamento 8	116	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
28	1.1.3.9	Reunião de Acompanhamento 9	92	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
29	1.1.3.10	Reunião de Acompanhamento 10	95	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
30	1.1.3.11	Reunião de Acompanhamento 11	87	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
31	1.1.3.12	Reunião de Acompanhamento 12	99	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
32	1.1.3.13	Reunião de Acompanhamento 13	98	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
Continua					

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Recursos	Duração
Continuação					
33	1.1.3.14	Reunião de Acompanhamento 14	112	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
34	1.1.3.15	Reunião de Acompanhamento 15	114	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
35	1.1.3.16	Reunião de Acompanhamento 16	117	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
36	1.1.3.17	Reunião de Acompanhamento 17	105	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
37	1.1.3.18	Reunião de Acompanhamento 18	89	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
38	1.1.3.19	Reunião de Acompanhamento 19	96	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
39	1.1.3.20	Reunião de Acompanhamento 20	100	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min
40	1.2	Pré-Viagem	-	-	544 hr
41	1.2.1	Dúvidas Carlinhos	10	Flavio;Fabiana ;Carlos	1,5 hr
42	1.2.2	Definição de Compras	10	Flavio;Fabiana	4 hr
43	1.2.3	Aquisições	-	-	536 hr
44	1.2.3.1	Guia Turístico	10	Flavio	30 min
45	1.2.3.2	Passagens Aéreas e Seguro Viagem	18	Flavio	3 hr
46	1.2.3.3	Reserva Carro Miami	18	Fabiana	3 hr
47	1.2.3.4	Ingressos dos Parques	18	Flavio;Fabiana	3 hr
48	1.2.3.5	Dólares em Espécie	-	-	104 hr
49	1.2.3.5.1	Acompanhar a cotação do dólar perante o real	-	-	96 hr
50	1.2.3.5.1.1	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 1	18	Flavio	5 min
51	1.2.3.5.1.2	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 2	50	Flavio	5 min
52	1.2.3.5.1.3	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 3	51	Flavio	5 min
53	1.2.3.5.1.4	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 4	52	Flavio	5 min
54	1.2.3.5.1.5	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 5	53	Flavio	5 min
55	1.2.3.5.1.6	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 6	54	Flavio	5 min
56	1.2.3.5.1.7	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 7	55	Flavio	5 min
57	1.2.3.5.1.8	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 8	56	Flavio	5 min
Continua					

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Recursos	Duração
Continuação					
58	1.2.3.5.1.9	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 9	57	Flavio	5 min
59	1.2.3.5.1.10	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 10	58	Flavio	5 min
60	1.2.3.5.2	Comprar os dólares	59	Fabiana	1,5 hr
61	1.2.3.6	Hotel Miami	18	Flavio;Fabiana	3 hr
62	1.2.3.7	Outras Aquisições	18	Flavio	3 hr
63	1.2.4	Outros	18	Flavio	5 hr
64	1.2.5	Malas	-	-	32 hr
65	1.2.5.1	Pasta da Viagem	42;45;46;47;61	Flavio	6 hr
66	1.2.5.2	Malas Flavio	-	-	28 hr
67	1.2.5.2.1	Selecionar roupas	18	Flavio	30 min
68	1.2.5.2.2	Lavar e/ou passar as roupas selecionadas	67	Shirlei	16 hr
69	1.2.5.2.3	Preparar a mala de viagem, de costas e o que vai com Flavio	60;63;65;68	Flavio	4 hr
70	1.2.5.3	Malas Fabiana	-	-	30 hr
71	1.2.5.3.1	Selecionar roupas	18	Fabiana	3 hr
72	1.2.5.3.2	Lavar e/ou passar as roupas selecionadas	71	Maria Conceição	16 hr
73	1.2.5.3.3	Preparar a mala de viagem, de mão e o que vai com Fabiana	60;63;72	Fabiana	6 hr
74	1.2.5.4	Check-list	69;73	Flavio	5 min
75	1.2.6	Fase de preparação da viagem concluída (marco)	74	-	0 dias
76	1.3	Viagem	-	-	168 hr
77	1.3.1	Aeroporto	-	-	168 hr
78	1.3.1.1	Ida	75	Flavio;Fabiana;Osmar;Renato;Carlos;Leandro;Refeição EUA;Ticket Aéreo;Voucher Seguro	1 dia
79	1.3.1.2	Retorno	39	Flavio;Fabiana;Carlos;Leandro;Ticket Aéreo	1 dia
80	1.3.2	Orlando	-	-	152 hr
81	1.3.2.1	Ambientação	20	Flavio;Fabiana;Leandro;Crédito Celular;Café-da-Manhã EUA;Refeição EUA;Deslocamento EUA	1 dia
82	1.3.2.2	Walt Disney World	-	-	39,5 hr
Continua					

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Recursos	Duração
Continuação					
83	1.3.2.2.1	Hollywood Studios	21	Flavio;Fabiana ;Leandro;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Ingresso Parque	1 dia
84	1.3.2.2.2	Magic Kingdom	22	Flavio;Fabiana ;Leandro;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Ingresso Parque	1 dia
85	1.3.2.2.3	Epcot	25	Flavio;Fabiana ;Leandro;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Ingresso Parque	1 dia
86	1.3.2.3	Universal Studios Resort	-	-	64 hr
87	1.3.2.3.1	Universal Studios	29	Flavio;Fabiana ;Leandro;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Ingresso Parque	1 dia
88	1.3.2.3.2	Island of Adventure	36	Flavio;Fabiana ;Leandro;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Ingresso Parque	0,67 dias
89	1.3.2.3.3	City Walk	88	Flavio;Fabiana ;Leandro;Refeição EUA;Deslocamento EUA	0,33 dias
90	1.3.2.4	Compras	-	-	38,5 hr
91	1.3.2.4.1	Comprar coisas da lista - Dia 1	23	Flavio;Fabiana ;Leandro	1 dia
92	1.3.2.4.2	Comprar coisas da lista - Dia 2	27	Flavio;Fabiana ;Leandro	1 dia
93	1.3.2.5	Dias Livre	-	-	112 hr
94	1.3.2.5.1	Executar dia livre 1	24	Flavio;Fabiana ;Leandro;Café -da-Manhã EUA;Refeição EUA	1 dia
Continua					

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Recursos	Duração
Continuação					
95	1.3.2.5.2	Executar dia livre 2	28	Flavio;Fabiana ;Leandro;Cafê -da-Manhã EUA;Refeição EUA	1 dia
96	1.3.2.5.3	Executar dia livre 3	37	Flavio;Fabiana ;Leandro;Cafê -da-Manhã EUA;Refeição EUA	1 dia
97	1.3.2.6	Seaworld Orlando	-	-	72 hr
98	1.3.2.6.1	Seaworld	31	Flavio;Fabiana ;Leandro;Refei ção EUA;Desloca mento EUA;Ingresso Parque	1 dia
99	1.3.2.6.2	Aquatica	30	Flavio;Fabiana ;Leandro;Refei ção EUA;Desloca mento EUA;Ingresso Parque	1 dia
100	1.3.2.7	Dia da Volta	38	Flavio;Fabiana ;Refeição EUA	1 dia
101	1.3.3	Miami	-	-	32 hr
102	1.3.3.1	Malas Miami	32	Flavio;Fabiana	1 hr
103	1.3.3.2	Carro	-	-	32 hr
104	1.3.3.2.1	Retirar carro reservado na locadora	102	Flavio;Fabiana ;Leandro; Aluguel Carro	1,5 hr
105	1.3.3.2.2	Devolver carro reservado na locadora	119	Flavio;Fabiana ;Refeição EUA	0,5 hr
106	1.3.3.3	Hotel	-	-	32 hr
107	1.3.3.3.1	Realizar check-in	111	Flavio;Fabiana ;Diária Hotel	0,5 hr
108	1.3.3.3.2	Realizar check-out	35	Flavio;Fabiana	0,5 hr
109	1.3.3.4	Passeios	-	-	15 hr
110	1.3.3.4.1	Coral Gables	104	Flavio;Fabiana ;Refeição EUA;Desloca mento EUA	2 hr
111	1.3.3.4.2	Little Havana	110	Flavio;Fabiana ;Refeição EUA;Desloca mento EUA	1 hr
Continua					

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Recursos	Duração
Continuação					
112	1.3.3.4.3	Bayside Marketplace	107	Flavio;Fabiana ;Refeição EUA;Desloca mento EUA;Estacion amento EUA	3 hr
113	1.3.3.4.4	Miami Beach	33	Flavio;Fabiana ;Refeição EUA;Desloca mento EUA;Estacion amento EUA	0,67 dias
114	1.3.3.4.5	American Airlines Arena	113	Flavio;Fabiana ;Refeição EUA;Desloca mento EUA;Estacion amento EUA	0,33 dias
115	1.3.4	Outras Localidades	-	-	112 hr
116	1.3.4.1	Cabo Canaveral	26	Flavio;Fabiana ;Leandro;Refei ção EUA;Desloca mento EUA;Ingresso Parque	1 dia
117	1.3.4.2	The Keys	34	Flavio;Fabiana ;Refeição EUA;Desloca mento EUA;Estacion amento EUA	1 dia
118	1.3.4.3	Fort Lauderdale	108	Flavio;Fabiana ;Refeição EUA;Desloca mento EUA	0,5 dias
119	1.3.4.4	West Palm Beach	118	Flavio;Fabiana ;Deslocamento EUA	0,5 dias
120	1.3.5	Viagem concluída (marco)	79	-	0 dias
121	1.4	Pós-Viagem	-	-	80 hr
122	1.4.1	Entrega de Presentes / Encomendas / Devolução	-	-	32 hr
123	1.4.1.1	Entregar para família de Flavio	120	Flavio;Família Flavio	30 min
124	1.4.1.2	Entregar para a família de Fabiana	120	Fabiana; Família Fabiana	30 min
125	1.4.1.3	Entregar para a Ellen	120	Fabiana;Ellen	10 min
126	1.4.2	Fechamento Financeiro	-	-	10 hr
127	1.4.2.1	Venda de Dólares	120	Flavio	2 hr
Continua					

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Recursos	Duração
					Conclusão
128	1.4.2.2	Acerto de Contas	127	Flavio	1 dia
129	1.4.3	Fotos e Vídeos	-	-	56 hr
130	1.4.3.1	Selecionar as melhores fotos e videos da viagem	120	Flavio	6 dias
131	1.4.3.2	Apresentar para família da Fabiana	130	Flavio;Fabiana ;Família Fabiana	2 hr
132	1.4.3.3	Apresentar para família do Flavio	130	Flavio;Fabiana ;Família Flavio	2 hr
133	1.4.4	Organização dos Armários Pessoais	-	-	72 hr
134	1.4.4.1	Organizar armário Flavio	120	Flavio	3 hr
135	1.4.4.2	Organizar armário Fabiana	120	Fabiana	3 hr
136	1.4.5	Pós-viagem concluído (marco)	123;124;125;128;131;132;134;135	-	0 dias
137	1.5	Fechamento do Projeto	-	-	16 hr
138	1.5.1	Lições Aprendidas	136	Flavio;Fabiana	2 hr
139	1.5.2	Obtenção do Aceite Final	138	Flavio;Fabiana	1 hr
140	1.5.3	Projeto concluído (marco)	139	-	0 dias

FONTE: O autor (2015).

3.6.2 P5.4 – Gerar o Cronograma

De posse das informações de quais tarefas devem ser executadas, qual o relacionamento de dependência entre elas e quais os recursos necessários e a duração estimada de cada uma delas, foi possível inserir o projeto “Hello Florida 2015” na linha do tempo, ou seja, no calendário, levando em consideração a possível superalocação de recursos. As datas planejadas de início e término de cada tarefa são apresentadas nas duas últimas colunas do quadro 10. Para todos os deslocamentos durante a fase de “Viagem”, a lista de endereços deverá ser utilizada junto o aplicativo de celular “GoogleMaps®” (GPS – *Global Positioning System*).

QUADRO 10 – DATAS DE INÍCIO E TÉRMINO DAS TAREFAS DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Início	Término
1	1	Projeto "Hello Florida 2015"	-	Qui 25/06/15	Dom 25/10/15
					Continua

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Início	Término
Continuação					
2	1.1	Gerenciamento do Projeto	-	Qui 25/06/15	Sex 09/10/15
3	1.1.1	Abertura do Projeto	-	Qui 25/06/15	Seg 29/06/15
4	1.1.1.1	Formalizar projeto com envolvidos dos EUA, coletar expectativas e fazer TAP	-	Qui 25/06/15	Qui 25/06/15
5	1.1.1.2	Formalizar projeto para família Flavio e coletar expectativas	4	Dom 28/06/15	Dom 28/06/15
6	1.1.1.3	Formalizar projeto para família Fabiana e coletar expectativas	4	Dom 28/06/15	Dom 28/06/15
7	1.1.1.4	Abrir projeto com Ellen Anjos e coletar expectativas	4	Sex 26/06/15	Sex 26/06/15
8	1.1.1.5	Projeto iniciado (marco)	5;6;7	Seg 29/06/15	Seg 29/06/15
9	1.1.2	Plano do Projeto	-	Seg 29/06/15	Qua 22/07/15
10	1.1.2.1	Identificar os envolvidos	8	Seg 29/06/15	Seg 29/06/15
11	1.1.2.2	Planejar o escopo e a qualidade	41;42;44	Qui 02/07/15	Sab 11/07/15
12	1.1.2.3	Planejar as respostas aos riscos	11	Dom 12/07/15	Dom 12/07/15
13	1.1.2.4	Planejar as comunicações	12	Seg 13/07/15	Seg 13/07/15
14	1.1.2.5	Planejar o tempo e os recursos	13	Ter 14/07/15	Sab 18/07/15
15	1.1.2.6	Planejar as aquisições	14	Dom 19/07/15	Dom 19/07/15
16	1.1.2.7	Planejar o custo	15	Seg 20/07/15	Seg 20/07/15
17	1.1.2.8	Aprovar o plano do projeto	16	Ter 21/07/15	Ter 21/07/15
18	1.1.2.9	Plano de projeto aprovado (marco)	17	Qua 22/07/15	Qua 22/07/15
19	1.1.3	Reuniões de Acompanhamento	-	Dom 20/09/15	Sex 09/10/15
20	1.1.3.1	Reunião de Acompanhamento 1	78	Dom 20/09/15	Dom 20/09/15
21	1.1.3.2	Reunião de Acompanhamento 2	81	Seg 21/09/15	Seg 21/09/15
22	1.1.3.3	Reunião de Acompanhamento 3	83	Ter 22/09/15	Ter 22/09/15
23	1.1.3.4	Reunião de Acompanhamento 4	84	Qua 23/09/15	Qua 23/09/15
24	1.1.3.5	Reunião de Acompanhamento 5	91	Qui 24/09/15	Qui 24/09/15
25	1.1.3.6	Reunião de Acompanhamento 6	94	Sex 25/09/15	Sex 25/09/15
26	1.1.3.7	Reunião de Acompanhamento 7	85	Sab 26/09/15	Sab 26/09/15
27	1.1.3.8	Reunião de Acompanhamento 8	116	Dom 27/09/15	Dom 27/09/15
Continua					

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Início	Término
Continuação					
28	1.1.3.9	Reunião de Acompanhamento 9	92	Seg 28/09/15	Seg 28/09/15
29	1.1.3.10	Reunião de Acompanhamento 10	95	Ter 29/09/15	Ter 29/09/15
30	1.1.3.11	Reunião de Acompanhamento 11	87	Qua 30/09/15	Qua 30/09/15
31	1.1.3.12	Reunião de Acompanhamento 12	99	Qui 01/10/15	Qui 01/10/15
32	1.1.3.13	Reunião de Acompanhamento 13	98	Sex 02/10/15	Sex 02/10/15
33	1.1.3.14	Reunião de Acompanhamento 14	112	Sab 03/10/15	Sab 03/10/15
34	1.1.3.15	Reunião de Acompanhamento 15	114	Dom 04/10/15	Dom 04/10/15
35	1.1.3.16	Reunião de Acompanhamento 16	117	Seg 05/10/15	Seg 05/10/15
36	1.1.3.17	Reunião de Acompanhamento 17	105	Ter 06/10/15	Ter 06/10/15
37	1.1.3.18	Reunião de Acompanhamento 18	89	Qua 07/10/15	Qua 07/10/15
38	1.1.3.19	Reunião de Acompanhamento 19	96	Qui 08/10/15	Qui 08/10/15
39	1.1.3.20	Reunião de Acompanhamento 20	100	Sex 09/10/15	Sex 09/10/15
40	1.2	Pré-Viagem	-	Ter 30/06/15	Sab 19/09/15
41	1.2.1	Dúvidas Carlinhos	10	Ter 30/06/15	Ter 30/06/15
42	1.2.2	Definição de Compras	10	Qua 01/07/15	Qua 01/07/15
43	1.2.3	Aquisições	-	Ter 30/06/15	Sex 18/09/15
44	1.2.3.1	Guia Turístico	10	Ter 30/06/15	Ter 30/06/15
45	1.2.3.2	Passagens Aéreas e Seguro Viagem	18	Sab 25/07/15	Sab 25/07/15
46	1.2.3.3	Reserva Carro Miami	18	Sab 25/07/15	Sab 25/07/15
47	1.2.3.4	Ingressos dos Parques	18	Dom 26/07/15	Dom 26/07/15
48	1.2.3.5	Dólares em Espécie	-	Qui 23/07/15	Qui 06/08/15
49	1.2.3.5.1	Acompanhar a cotação do dólar perante o real	-	Qui 23/07/15	Qua 05/08/15
50	1.2.3.5.1.1	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 1	18	Qui 23/07/15	Qui 23/07/15
51	1.2.3.5.1.2	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 2	50	Sex 24/07/15	Sex 24/07/15
52	1.2.3.5.1.3	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 3	51	Seg 27/07/15	Seg 27/07/15
53	1.2.3.5.1.4	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 4	52	Ter 28/07/15	Ter 28/07/15
Continua					

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Início	Término
Continuação					
54	1.2.3.5.1.5	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 5	53	Qua 29/07/15	Qua 29/07/15
55	1.2.3.5.1.6	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 6	54	Qui 30/07/15	Qui 30/07/15
56	1.2.3.5.1.7	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 7	55	Sex 31/07/15	Sex 31/07/15
57	1.2.3.5.1.8	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 8	56	Seg 03/08/15	Seg 03/08/15
58	1.2.3.5.1.9	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 9	57	Ter 04/08/15	Ter 04/08/15
59	1.2.3.5.1.10	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 10	58	Qua 05/08/15	Qua 05/08/15
60	1.2.3.5.2	Comprar os dólares	59	Qui 06/08/15	Qui 06/08/15
61	1.2.3.6	Hotel Miami	18	Dom 26/07/15	Dom 26/07/15
62	1.2.3.7	Outras Aquisições	18	Qui 17/09/15	Sex 18/09/15
63	1.2.4	Outros	18	Sex 18/09/15	Sex 18/09/15
64	1.2.5	Malas	-	Qua 16/09/15	Sab 19/09/15
65	1.2.5.1	Pasta da Viagem	42;45;46;47;61	Qui 17/09/15	Qui 17/09/15
66	1.2.5.2	Malas Flavio	-	Qua 16/09/15	Sab 19/09/15
67	1.2.5.2.1	Selecionar roupas	18	Qua 16/09/15	Qua 16/09/15
68	1.2.5.2.2	Lavar e/ou passar as roupas selecionadas	67	Qui 17/09/15	Sex 18/09/15
69	1.2.5.2.3	Preparar a mala de viagem, de costas e o que vai com Flavio	60;63;65;68	Sab 19/09/15	Sab 19/09/15
70	1.2.5.3	Malas Fabiana	-	Qua 16/09/15	Sab 19/09/15
71	1.2.5.3.1	Selecionar roupas	18	Qua 16/09/15	Qua 16/09/15
72	1.2.5.3.2	Lavar e/ou passar as roupas selecionadas	71	Qui 17/09/15	Sex 18/09/15
73	1.2.5.3.3	Preparar a mala de viagem, de mão e o que vai com Fabiana	60;63;72	Sab 19/09/15	Sab 19/09/15
74	1.2.5.4	Check-list	69;73	Sab 19/09/15	Sab 19/09/15
75	1.2.6	Fase de preparação da viagem concluída (marco)	74	Sab 19/09/15	Sab 19/09/15
76	1.3	Viagem	-	Dom 20/09/15	Sab 10/10/15
77	1.3.1	Aeroporto	-	Dom 20/09/15	Sab 10/10/15
78	1.3.1.1	Ida	75	Dom 20/09/15	Dom 20/09/15
79	1.3.1.2	Retorno	39	Sab 10/10/15	Sab 10/10/15
Continua					

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Início	Término
Continuação					
80	1.3.2	Orlando	-	Seg 21/09/15	Sex 09/10/15
81	1.3.2.1	Ambientação	20	Seg 21/09/15	Seg 21/09/15
82	1.3.2.2	Walt Disney World	-	Ter 22/09/15	Sab 26/09/15
83	1.3.2.2.1	Hollywood Studios	21	Ter 22/09/15	Ter 22/09/15
84	1.3.2.2.2	Magic Kingdom	22	Qua 23/09/15	Qua 23/09/15
85	1.3.2.2.3	Epcot	25	Sab 26/09/15	Sab 26/09/15
86	1.3.2.3	Universal Studios Resort	-	Qua 30/09/15	Qua 07/10/15
87	1.3.2.3.1	Universal Studios	29	Qua 30/09/15	Qua 30/09/15
88	1.3.2.3.2	Island of Adventure	36	Qua 07/10/15	Qua 07/10/15
89	1.3.2.3.3	City Walk	88	Qua 07/10/15	Qua 07/10/15
90	1.3.2.4	Compras	-	Qui 24/09/15	Seg 28/09/15
91	1.3.2.4.1	Comprar coisas da lista - Dia 1	23	Qui 24/09/15	Qui 24/09/15
92	1.3.2.4.2	Comprar coisas da lista - Dia 2	27	Seg 28/09/15	Seg 28/09/15
93	1.3.2.5	Dias Livre	-	Sex 25/09/15	Qui 08/10/15
94	1.3.2.5.1	Executar dia livre 1	24	Sex 25/09/15	Sex 25/09/15
95	1.3.2.5.2	Executar dia livre 2	28	Ter 29/09/15	Ter 29/09/15
96	1.3.2.5.3	Executar dia livre 3	37	Qui 08/10/15	Qui 08/10/15
97	1.3.2.6	Seaworld Orlando	-	Qui 01/10/15	Sex 09/10/15
98	1.3.2.6.1	Seaworld	31	Sex 02/10/15	Sex 02/10/15
99	1.3.2.6.2	Aquatica	30	Qui 01/10/15	Qui 01/10/15
100	1.3.2.7	Dia da Volta	38	Sex 09/10/15	Sex 09/10/15
101	1.3.3	Miami	-	Sab 03/10/15	Ter 06/10/15
102	1.3.3.1	Malas Miami	32	Sab 03/10/15	Sab 03/10/15
103	1.3.3.2	Carro	-	Sab 03/10/15	Ter 06/10/15
104	1.3.3.2.1	Retirar carro reservado na locadora	102	Sab 03/10/15	Sab 03/10/15
105	1.3.3.2.2	Devolver carro reservado na locadora	119	Ter 06/10/15	Ter 06/10/15
Continua					

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Início	Término
Continuação					
106	1.3.3.3	Hotel	-	Sab 03/10/15	Ter 06/10/15
107	1.3.3.3.1	Realizar check-in	111	Sab 03/10/15	Sab 03/10/15
108	1.3.3.3.2	Realizar check-out	35	Ter 06/10/15	Ter 06/10/15
109	1.3.3.4	Passeios	-	Sab 03/10/15	Dom 04/10/15
110	1.3.3.4.1	Coral Gables	104	Sab 03/10/15	Sab 03/10/15
111	1.3.3.4.2	Little Havana	110	Sab 03/10/15	Sab 03/10/15
112	1.3.3.4.3	Bayside Marketplace	107	Sab 03/10/15	Sab 03/10/15
113	1.3.3.4.4	Miami Beach	33	Dom 04/10/15	Dom 04/10/15
114	1.3.3.4.5	American Airlines Arena	113	Dom 04/10/15	Dom 04/10/15
115	1.3.4	Outras Localidades	-	Dom 27/09/15	Sab 10/10/15
116	1.3.4.1	Cabo Canaveral	26	Dom 27/09/15	Dom 27/09/15
117	1.3.4.2	The Keys	34	Seg 05/10/15	Seg 05/10/15
118	1.3.4.3	Fort Lauderdale	108	Ter 06/10/15	Ter 06/10/15
119	1.3.4.4	West Palm Beach	118	Ter 06/10/15	Ter 06/10/15
120	1.3.5	Viagem concluída (marco)	79	Sab 10/10/15	Sab 10/10/15
121	1.4	Pós-Viagem	-	Sab 10/10/15	Seg 19/10/15
122	1.4.1	Entrega de Presentes / Encomendas / Devolução	-	Sab 10/10/15	Ter 13/10/15
123	1.4.1.1	Entregar para família de Flavio	120	Dom 11/10/15	Dom 11/10/15
124	1.4.1.2	Entregar para a família de Fabiana	120	Sab 10/10/15	Sab 10/10/15
125	1.4.1.3	Entregar para a Ellen	120	Ter 13/10/15	Ter 13/10/15
126	1.4.2	Fechamento Financeiro	-	Ter 13/10/15	Qua 14/10/15
127	1.4.2.1	Venda de Dólares	120	Ter 13/10/15	Ter 13/10/15
128	1.4.2.2	Acerto de Contas	127	Ter 13/10/15	Qua 14/10/15
129	1.4.3	Fotos e Vídeos	-	Seg 12/10/15	Dom 18/10/15
130	1.4.3.1	Selecionar as melhores fotos e videos da viagem	120	Seg 12/10/15	Sab 17/10/15
131	1.4.3.2	Apresentar para família da Fabiana	130	Dom 18/10/15	Dom 18/10/15
Continua					

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Início	Término
Conclusão					
132	1.4.3.3	Apresentar para família do Flavio	130	Dom 18/10/15	Dom 18/10/15
133	1.4.4	Organização dos Armários Pessoais	-	Dom 11/10/15	Dom 11/10/15
134	1.4.4.1	Organizar armário Flavio	120	Dom 11/10/15	Dom 11/10/15
135	1.4.4.2	Organizar armário Fabiana	120	Dom 11/10/15	Dom 11/10/15
136	1.4.5	Pós-viagem concluído (marco)	123;124;125;128;131;132;134;135	Seg 19/10/15	Seg 19/10/15
137	1.5	Fechamento do Projeto	-	Sab 24/10/15	Dom 25/10/15
138	1.5.1	Lições Aprendidas	136	Sab 24/10/15	Sab 24/10/15
139	1.5.2	Obtenção do Aceite Final	138	Sab 24/10/15	Sab 24/10/15
140	1.5.3	Projeto concluído (marco)	139	Dom 25/10/15	Dom 25/10/15

FONTE: O autor (2015).

3.7 P6 – PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES

A análise da Estrutura Analítica de Projeto (EAP) apresentada no tópico 3.3.3 deste trabalho foi utilizada como base para a determinação dos produtos e serviços a serem adquiridos para o projeto “Hello Florida 2015” e que seguem detalhadas no quadro 11. O planejamento das aquisições está integrado aos demais planos deste projeto.

QUADRO 11 – MAPA DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

Item	Descrição	Quantidade	Código EAP	Lista de Fornecedores Potenciais	Orçamento	Prazo
1	Guia Turístico	1	1.2.3.1	- Saraiva - Livraria Cultura - Livraria da Folha	BRL100,00	Ter 30/06/15
2	Passagens Aéreas e Seguro Viagem	4	1.2.3.2	- TAM - Azul - American Airlines	BRL4.500,00	Sab 25/07/15
3	Reserva de Carro Miami	1	1.2.3.3	- Sixt - Alamo - Signature	BRL700,00	Sab 25/07/15
						Continua

Item	Descrição	Quantidade	Código EAP	Lista de Fornecedores Potenciais	Orçamento	Prazo
Conclusão						
4	Ingressos dos Parques	16	1.2.3.4	- Walt Disney World - Universal Studios - Kennedy Space Center - Seaworld - Decolar	BRL5.500,00	Dom 26/07/15
5	Dólares em Espécie	5.000	1.2.3.5	- Banco HSBC - Didier e Levy	BRL17.250,00	Qui 06/08/15
6	Hotel Miami	1	1.2.3.6	- Leamington Hotel - Motel Shalimar - Motel Bianco	BRL1.200,00	Dom 26/07/15
7	Créditos Skype®	1	1.2.3.7	- Skype®	BRL25,00	Sex 18/09/15
8	Presentes para Sr. Carlos Gomes e Sr. Leandro Santos	-	1.2.3.7	- Walmart Hipermercado - Mercado Municipal	BRL180,00	Qui 17/09/15
9	Farmácia	-	1.2.3.7	- Drogarias Nissei - Droga Raia	BRL200,00	Sex 18/09/15
10	Lanches (comidinhas)	-	1.2.3.7	- Walmart Hipermercado	BRL50,00	Qui 17/09/15

FONTE: O autor (2015).

3.8 P7 – PLANEJAMENTO DO CUSTO

O quadro 9, que apresenta as tarefas do projeto “Hello Florida 2015”, serviu de base para o planejamento de custos, o qual está integrado aos demais planos deste projeto.

Por se tratar de uma viagem pessoal, os custos associados a todos os recursos humanos são nulos. Além disso, os custos associados a recursos já disponíveis (equipamentos, materiais ou infraestrutura), principalmente das fases “Pré-Viagem” e “Pós-Viagem”, não foram contabilizados como gastos deste projeto.

A técnica mais utilizada para realizar a estimativa dos custos foi a *bottom-up* (custo do recurso multiplicado pela quantidade do mesmo – vide quadro 12), mas também aplicou-se a estimativa análoga para o itens da EAP “1.2.2 Definição de Compras” e “1.2.3.7 Outras Aquisições” com informações de projeto anterior semelhante. A determinação do orçamento do projeto deu-se somando-se todas as estimativas de custos das entregas e atividades acrescida de um percentual de 23,5% em dólares americanos (USD) para cobrir os impactos da ocorrência de possíveis riscos, caso não tenham sido identificados pela equipe do projeto.

QUADRO 12 – CUSTO POR RECURSO DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

Recurso	Custo Estimado
Guia Turístico	BRL 100/unidade
Ticket Aéreo	BRL 1.950/unidade
Voucher Seguro Viagem	BRL 300/pessoa
Aluguel Carro	BRL 233,33/dia
Ingresso Parque	BRL 343,75/pessoa
Diária Hotel	BRL 400/dia
Café-da-Manhã EUA	USD 9/pessoa
Refeição EUA	USD 15/refeição
Crédito Celular	USD 65/mês
Deslocamento EUA	USD 2,3/galão
Estacionamento EUA	USD 10/período

FONTE: O autor (2015).

O planejamento de custos do projeto “Hello Florida 2015” é apresentado no quadro 13. Algumas considerações são importantes:

- a) Pela estratégia de condução do projeto, definida tópico 3.3.2 deste trabalho, todo o custo estimado da fase “Viagem” foi convertido na aquisição de dólares americanos em espécie na fase “Pré-Viagem” (ver item 5 do quadro 11, tópico 3.7 deste trabalho). Por este motivo, o item “1.2.3.5.2 Comprar os dólares” aparece no planejamento de custos como nulo. O câmbio estimado para a conversão de USD1 em BRL foi de 3,45; e
- b) O calção necessário de USD100 no *check-in* do hotel de Miami (item “1.3.3.3.1”) também foi considerado no planejamento de custos como nulo, pois a equipe do projeto não classifica como risco a perda deste montante. Ou seja, conforme planejado, espera-se que este dinheiro seja recuperado no *check-out*.

QUADRO 13 – ORÇAMENTO DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

ID	Código EAP	Tarefa	Recursos	Duração	Custo
1	1	Projeto "Hello Florida 2015"	-	872 hr	-
2	1.1	Gerenciamento do Projeto	-	744 hr	-
3	1.1.1	Abertura do Projeto	-	40 hr	-
4	1.1.1.1	Formalizar projeto com envolvidos dos EUA, coletar expectativas e fazer TAP	Flavio;Fabiana;Carlo s;Leandro	30 min	BRL -
5	1.1.1.2	Formalizar projeto para família Flavio e coletar expectativas	Flavio;Família Flavio	30 min	BRL -
					Continua

ID	Código EAP	Tarefa	Recursos	Duração	Custo
Continuação					
6	1.1.1.3	Formalizar projeto para família Fabiana e coletar expectativas	Fabiana; Família Fabiana	30 min	BRL -
7	1.1.1.4	Abrir projeto com Ellen Anjos e coletar expectativas	Fabiana; Ellen	15 min	BRL -
8	1.1.1.5	Projeto iniciado (marco)	-	0 dias	BRL -
9	1.1.2	Plano do Projeto	-	192 hr	-
10	1.1.2.1	Identificar os envolvidos	Flavio	1 hr	BRL -
11	1.1.2.2	Planejar o escopo e a qualidade	Flavio;Fabiana;Guia Turístico	10 dias	BRL 100,00
12	1.1.2.3	Planejar as respostas aos riscos	Flavio;Fabiana	8 hr	BRL -
13	1.1.2.4	Planejar as comunicações	Flavio;Fabiana	2 hr	BRL -
14	1.1.2.5	Planejar o tempo e os recursos	Flavio;Fabiana	5 dias	BRL -
15	1.1.2.6	Planejar as aquisições	Flavio;Fabiana	4 hr	BRL -
16	1.1.2.7	Planejar o custo	Flavio;Fabiana	1 dia	BRL -
17	1.1.2.8	Aprovar o plano do projeto	Flavio;Fabiana	2 hr	BRL -
18	1.1.2.9	Plano de projeto aprovado (marco)	-	0 dias	BRL -
19	1.1.3	Reuniões de Acompanhamento	-	152,16 hr	-
20	1.1.3.1	Reunião de Acompanhamento 1	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
21	1.1.3.2	Reunião de Acompanhamento 2	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
22	1.1.3.3	Reunião de Acompanhamento 3	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
23	1.1.3.4	Reunião de Acompanhamento 4	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
24	1.1.3.5	Reunião de Acompanhamento 5	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
25	1.1.3.6	Reunião de Acompanhamento 6	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
26	1.1.3.7	Reunião de Acompanhamento 7	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
27	1.1.3.8	Reunião de Acompanhamento 8	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
28	1.1.3.9	Reunião de Acompanhamento 9	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
29	1.1.3.10	Reunião de Acompanhamento 10	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
30	1.1.3.11	Reunião de Acompanhamento 11	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
31	1.1.3.12	Reunião de Acompanhamento 12	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
32	1.1.3.13	Reunião de Acompanhamento 13	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
33	1.1.3.14	Reunião de Acompanhamento 14	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
34	1.1.3.15	Reunião de Acompanhamento 15	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
Continua					

ID	Código EAP	Tarefa	Recursos	Duração	Custo
Continuação					
35	1.1.3.16	Reunião de Acompanhamento 16	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
36	1.1.3.17	Reunião de Acompanhamento 17	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
37	1.1.3.18	Reunião de Acompanhamento 18	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
38	1.1.3.19	Reunião de Acompanhamento 19	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
39	1.1.3.20	Reunião de Acompanhamento 20	Flavio;Fabiana;Shirley;Maria Conceição	30 min	BRL -
40	1.2	Pré-Viagem	-	544 hr	-
41	1.2.1	Dúvidas Carlinhos	Flavio;Fabiana;Carlos	1,5 hr	BRL -
42	1.2.2	Definição de Compras	Flavio;Fabiana	4 hr	BRL -
43	1.2.3	Aquisições	-	536 hr	-
44	1.2.3.1	Guia Turístico	Flavio	30 min	BRL -
45	1.2.3.2	Passagens Aéreas e Seguro Viagem	Flavio	3 hr	BRL -
46	1.2.3.3	Reserva Carro Miami	Fabiana	3 hr	BRL -
47	1.2.3.4	Ingressos dos Parques	Flavio;Fabiana	3 hr	BRL -
48	1.2.3.5	Dólares em Espécie	-	104 hr	-
49	1.2.3.5.1	Acompanhar a cotação do dólar perante o real	-	96 hr	-
50	1.2.3.5.1.1	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 1	Flavio	5 min	BRL -
51	1.2.3.5.1.2	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 2	Flavio	5 min	BRL -
52	1.2.3.5.1.3	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 3	Flavio	5 min	BRL -
53	1.2.3.5.1.4	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 4	Flavio	5 min	BRL -
54	1.2.3.5.1.5	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 5	Flavio	5 min	BRL -
55	1.2.3.5.1.6	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 6	Flavio	5 min	BRL -
56	1.2.3.5.1.7	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 7	Flavio	5 min	BRL -
57	1.2.3.5.1.8	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 8	Flavio	5 min	BRL -
58	1.2.3.5.1.9	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 9	Flavio	5 min	BRL -
59	1.2.3.5.1.10	Acompanhar a cotação do dólar perante o real 10	Flavio	5 min	BRL -
60	1.2.3.5.2	Comprar os dólares	Fabiana	1,5 hr	BRL -
61	1.2.3.6	Hotel Miami	Flavio;Fabiana	3 hr	BRL -
62	1.2.3.7	Outras Aquisições	Flavio	3 hr	BRL 455,00
Continua					

ID	Código EAP	Tarefa	Recursos	Duração	Custo
Continuação					
63	1.2.4	Outros	Flavio	5 hr	BRL -
64	1.2.5	Malas	-	32 hr	-
65	1.2.5.1	Pasta da Viagem	Flavio	6 hr	BRL -
66	1.2.5.2	Malas Flavio	-	28 hr	-
67	1.2.5.2.1	Selecionar roupas	Flavio	30 min	BRL -
68	1.2.5.2.2	Lavar e/ou passar as roupas selecionadas	Shirlei	16 hr	BRL -
69	1.2.5.2.3	Preparar a mala de viagem, de costas e o que vai com Flavio	Flavio	4 hr	BRL -
70	1.2.5.3	Malas Fabiana	-	30 hr	-
71	1.2.5.3.1	Selecionar roupas	Fabiana	3 hr	BRL -
72	1.2.5.3.2	Lavar e/ou passar as roupas selecionadas	Maria Conceição	16 hr	BRL -
73	1.2.5.3.3	Preparar a mala de viagem, de mão e o que vai com Fabiana	Fabiana	6 hr	BRL -
74	1.2.5.4	Check-list	Flavio	5 min	BRL -
75	1.2.6	Fase de preparação da viagem concluída (marco)	-	0 dias	BRL -
76	1.3	Viagem	-	168 hr	-
77	1.3.1	Aeroporto	-	168 hr	-
78	1.3.1.1	Ida	Flavio;Fabiana;Osma r;Renato;Carlos;Leandro;Refeição EUA;Ticket Aéreo;Voucher Seguro	1 dia	USD30 + BRL2.550
79	1.3.1.2	Retorno	Flavio;Fabiana;Carlo s;Leandro;Ticket Aéreo	1 dia	BRL 1.950,00
80	1.3.2	Orlando	-	152 hr	-
81	1.3.2.1	Ambientação	Flavio;Fabiana;Leandro;Crédito Celular;Café-da-Manhã EUA;Refeição EUA;Deslocamento EUA	1 dia	USD 205,00
82	1.3.2.2	Walt Disney World	-	39,5 hr	-
83	1.3.2.2.1	Hollywood Studios	Flavio;Fabiana;Leandro;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Ingresso Parque	1 dia	USD65 + BRL687,50
84	1.3.2.2.2	Magic Kingdom	Flavio;Fabiana;Leandro;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Ingresso Parque	1 dia	USD65 + BRL687,50
Continua					

ID	Código EAP	Tarefa	Recursos	Duração	Custo
Continuação					
85	1.3.2.2.3	Epcot	Flavio;Fabiana;Leandro;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Ingresso Parque	1 dia	USD65 + BRL687,50
86	1.3.2.3	Universal Studios Resort	-	64 hr	-
87	1.3.2.3.1	Universal Studios	Flavio;Fabiana;Leandro;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Ingresso Parque	1 dia	USD65 + BRL687,50
88	1.3.2.3.2	Island of Adventure	Flavio;Fabiana;Leandro;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Ingresso Parque	0,67 dias	USD32,50 + BRL687,50
89	1.3.2.3.3	City Walk	Flavio;Fabiana;Leandro;Refeição EUA;Deslocamento EUA	0,33 dias	USD 32,50
90	1.3.2.4	Compras	-	38,5 hr	-
91	1.3.2.4.1	Comprar coisas da lista - Dia 1	Flavio;Fabiana;Leandro	1 dia	USD 1.045,00
92	1.3.2.4.2	Comprar coisas da lista - Dia 2	Flavio;Fabiana;Leandro	1 dia	USD 1.045,00
93	1.3.2.5	Dias Livre	-	112 hr	-
94	1.3.2.5.1	Executar dia livre 1	Flavio;Fabiana;Leandro;Café-da-Manhã EUA;Refeição EUA	1 dia	USD 135,00
95	1.3.2.5.2	Executar dia livre 2	Flavio;Fabiana;Leandro;Café-da-Manhã EUA;Refeição EUA	1 dia	USD 135,00
96	1.3.2.5.3	Executar dia livre 3	Flavio;Fabiana;Leandro;Café-da-Manhã EUA;Refeição EUA	1 dia	USD 265,00
97	1.3.2.6	Seaworld Orlando	-	72 hr	-
98	1.3.2.6.1	Seaworld	Flavio;Fabiana;Leandro;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Ingresso Parque	1 dia	USD65 + BRL687,50
99	1.3.2.6.2	Aquatica	Flavio;Fabiana;Leandro;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Ingresso Parque	1 dia	USD65 + BRL687,50
100	1.3.2.7	Dia da Volta	Flavio;Fabiana;Refeição EUA	1 dia	USD 60,00
101	1.3.3	Miami	-	32 hr	-
102	1.3.3.1	Malas Miami	Flavio;Fabiana	1 hr	USD -
103	1.3.3.2	Carro	-	32 hr	-
104	1.3.3.2.1	Retirar carro reservado na locadora	Flavio;Fabiana;Leandro; Aluguel Carro	1,5 hr	BRL 700,00
105	1.3.3.2.2	Devolver carro reservado na locadora	Flavio;Fabiana;Refeição EUA	0,5 hr	USD 30,00
106	1.3.3.3	Hotel	-	32 hr	-
Continua					

ID	Código EAP	Tarefa	Recursos	Duração	Custo
Continuação					
107	1.3.3.3.1	Realizar check-in	Flavio;Fabiana;Diária Hotel	0,5 hr	BRL 1.200,00
108	1.3.3.3.2	Realizar check-out	Flavio;Fabiana	0,5 hr	USD -
109	1.3.3.4	Passeios	-	15 hr	-
110	1.3.3.4.1	Coral Gables	Flavio;Fabiana;Refeição EUA;Deslocamento EUA	2 hr	USD 62,00
111	1.3.3.4.2	Little Havana	Flavio;Fabiana;Refeição EUA;Deslocamento EUA	1 hr	USD 72,00
112	1.3.3.4.3	Bayside Marketplace	Flavio;Fabiana;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Estacionamento EUA	3 hr	USD 72,00
113	1.3.3.4.4	Miami Beach	Flavio;Fabiana;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Estacionamento EUA	0,67 dias	USD 92,00
114	1.3.3.4.5	American Airlines Arena	Flavio;Fabiana;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Estacionamento EUA	0,33 dias	USD 82,00
115	1.3.4	Outras Localidades	-	112 hr	-
116	1.3.4.1	Cabo Canaveral	Flavio;Fabiana;Leandro;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Ingresso Parque	1 dia	USD65 + BRL687,50
117	1.3.4.2	The Keys	Flavio;Fabiana;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Estacionamento EUA	1 dia	USD 102,00
118	1.3.4.3	Fort Lauderdale	Flavio;Fabiana;Refeição EUA;Deslocamento EUA	0,5 dias	USD 62,00
119	1.3.4.4	West Palm Beach	Flavio;Fabiana;Deslocamento EUA	0,5 dias	USD 32,00
120	1.3.5	Viagem concluída (marco)	-	0 dias	USD -
121	1.4	Pós-Viagem	-	80 hr	-
122	1.4.1	Entrega de Presentes / Encomendas / Devolução	-	32 hr	-
123	1.4.1.1	Entregar para família de Flavio	Flavio;Família Flavio	30 min	BRL -
124	1.4.1.2	Entregar para a família de Fabiana	Fabiana; Família Fabiana	30 min	BRL -
125	1.4.1.3	Entregar para a Ellen	Fabiana;Ellen	10 min	BRL -
Continua					

ID	Código EAP	Tarefa	Recursos	Duração	Custo
					Conclusão
126	1.4.2	Fechamento Financeiro	-	10 hr	-
127	1.4.2.1	Venda de Dólares	Flavio	2 hr	BRL -
128	1.4.2.2	Acerto de Contas	Flavio	1 dia	BRL -
129	1.4.3	Fotos e Vídeos	-	56 hr	-
130	1.4.3.1	Selecionar as melhores fotos e vídeos da viagem	Flavio	6 dias	BRL -
131	1.4.3.2	Apresentar para família da Fabiana	Flavio;Fabiana;Família Fabiana	2 hr	BRL -
132	1.4.3.3	Apresentar para família do Flavio	Flavio;Fabiana;Família Flavio	2 hr	BRL -
133	1.4.4	Organização dos Armários Pessoais	-	72 hr	-
134	1.4.4.1	Organizar armário Flavio	Flavio	3 hr	BRL -
135	1.4.4.2	Organizar armário Fabiana	Fabiana	3 hr	BRL -
136	1.4.5	Pós-viagem concluído (marco)	-	0 dias	BRL -
137	1.5	Fechamento do Projeto	-	16 hr	-
138	1.5.1	Lições Aprendidas	Flavio;Fabiana	2 hr	BRL -
139	1.5.2	Obtenção do Aceite Final	Flavio;Fabiana	1 hr	BRL -
140	1.5.3	Projeto concluído (marco)	-	0 dias	BRL -
Subtotal apenas dos DÓLARES AMERICANOS					USD 4.046,00
Subtotal do planejamento de custos em REAIS (câmbio estimado: 3,45)					BRL26.413,70
Reserva para Riscos Não-Identificados em DÓLARES AMERICANOS (23,5%)					USD 954,00
TOTAL do projeto em REAIS					BRL29.705,00

FONTE: O autor (2015).

3.9 P8 – APROVAÇÃO DO PLANO DO PROJETO

O cumprimento dos processos P1 até P7 da metodologia “Basic Methodware®” refere-se à criação do documento que consolida todo o planejamento do projeto e que também define como será feito o controle integrado de mudanças e o acompanhamento do projeto. Este documento é chamado de “Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)”.

O PGP do projeto “Hello Florida 2015” foi aprovado no dia 22/07/2015 em reunião feita entre o Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage, os quais possuem os papéis de clientes, de patrocinadores e de gerente e membro da equipe do projeto, respectivamente. Todos os indivíduos envolvidos nas entregas do projeto participaram ativamente do processo de planejamento, conhecem o processo definido para o controle integrado de mudanças (detalhado a seguir no tópico 3.9.1 deste trabalho) e comprometeram-se a aceitar suas responsabilidades

para que o plano seja cumprido. Além disso, o gerente do projeto checkou a integração e consistência dos planos entre si.

3.9.1 Controle Integrado de Mudanças

A fim de se estabelecer uma sistemática para o controle de mudanças no projeto “Hello Florida 2015”, definiu-se as seguintes regras:

- a) As mudanças podem ser solicitadas por qualquer um dos envolvidos no projeto a qualquer momento e devem ser registradas conforme o formulário apresentado no quadro 14;
- b) O gerente do projeto é a pessoa que deve receber as solicitações de mudança, avaliar seus impactos em conjunto com a equipe do projeto e decidir se aprova ou não as alterações propostas; e
- c) As solicitações aprovadas irão requerer atualizações no plano de gerenciamento do projeto. Por isso, o gerente do projeto deve indicar as principais ações necessárias, definindo também os responsáveis e os prazos.

QUADRO 14 – FORMULÁRIO P/ SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

Pedido de Mudança	
<u>Solicitado por:</u>	<u>Data:</u>
<u>Descrição da Mudança:</u>	
<u>Motivo da Solicitação:</u>	
Avaliação de Impactos	
<u>Escopo:</u>	
<u>Custo:</u>	
<u>Prazo:</u>	
<u>Qualidade:</u>	
<u>Riscos:</u>	
Continua	

Avaliação de Impactos		
		Conclusão
<u>Comunicações:</u>		
<u>Recursos Humanos:</u>		
<u>Aquisições:</u>		
<u>Partes Interessadas (Stakeholders):</u>		
<u>Integração:</u>		
Solicitação Aprovada ()	Solicitação Reprovada ()	<u>Data:</u>
<u>Justificativa:</u>		
Ações em Aberto		
1.		
<u>Responsável:</u>		<u>Prazo:</u>
2.		
<u>Responsável:</u>		<u>Prazo:</u>
3.		
<u>Responsável:</u>		<u>Prazo:</u>

FONTE: Adaptado de XAVIER e XAVIER (2011).

3.9.2 Acompanhamento do Projeto

Nas fases de “Pré-Viagem” e “Pós-Viagem” do projeto “Hello Florida 2015”, o acompanhamento do projeto é executado ao natural pela sua própria equipe, pois além de possuírem os papéis de clientes e patrocinadores, o Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage são os próprios recursos humanos responsáveis pela execução das atividades do projeto, não necessitando, portanto, de uma formalização desta tarefa.

Apesar destas definições também serem válidas para a fase “Viagem”, a equipe do projeto entende que, no entanto, o acompanhamento formal nesta fase é necessário, pois a mesma compreende as entregas mais importantes para a obtenção do aceite final do projeto, atestando que o mesmo foi capaz de cumprir com todos os seus requisitos e objetivos. As reuniões de acompanhamento do projeto durante a fase “Viagem” são descritas no item 1.1.3

da EAP, tópico 3.3.4 deste trabalho. Já o planejamento destas reuniões no tempo pode ser visto no quadro 10, tópico 3.6.2.

3.10 D – GERENCIAMENTO DA EXECUÇÃO DO PLANO DO PROJETO

Tão logo o plano de gerenciamento do projeto “Hello Florida 2015” foi aprovado, o gerente do projeto, Sr. Flavio Goulart, iniciou a coordenação e orientação do desempenho de todas as tarefas planejadas após este marco, a fim de que o escopo fosse gerado na qualidade definida.

A mobilização da equipe de execução do projeto deu-se com base nos recursos humanos apresentados nos quadros 9 ou 13, estando os mesmos identificados no quadro 3. Esta equipe participou ativamente do planejamento do projeto e se comprometeu a cumprir o planejado. O cronograma do projeto foi enviado a todos os envolvidos.

O gerente esteve atento às principais entregas responsáveis pela maior parte do sucesso do projeto e também procurou ao longo do mesmo utilizar suas habilidades de comunicação para que as informações necessárias fossem enviadas de forma clara e completa a todas as partes envolvidas. Até por serem os clientes, ele mesmo junto à sua companheira de equipe, Srta. Fabiana Malage, iam ao longo do curso do projeto verificando as entregas e definindo se iriam ou não aceita-las.

3.11 ‘C – CHECAGEM DO TRABALHO DO PROJETO’ E ‘A – AÇÕES PARA CORRIGIR DISTORÇÕES’

Ao longo do desenvolvimento do projeto “Hello Florida 2015”, seu desempenho real foi sempre comparado pela equipe do projeto com o plano aprovado, a fim de se monitorar a performance do trabalho. As solicitações de mudança aprovadas foram sempre acompanhadas de perto para que fossem implementadas conforme definidas para se obter as novas linhas de base do projeto. Por se tratar de uma empreitada de cunho pessoal, em que as figuras da equipe, dos patrocinadores e dos clientes se confundiam, não foi necessária a criação de relatórios formais para reportar o desempenho do mesmo ao longo de suas fases.

Parte dos resultados de performance do projeto “Hello Florida 2015” serão apresentados a seguir. Em base cronológica, as distorções verificadas e as ações definidas, bem como as solicitações de mudança aprovadas ou reprovadas, serão detalhadas. Todas as tarefas

do projeto que não forem relatadas nesta parte do trabalho significam que foram cumpridas conforme o planejado (tópicos 3.1 até 3.9). Desta forma, o leitor terá a visão completa do que aconteceu com este projeto.

3.11.1 Distorção I

A primeira distorção observada na comparação com o plano de projeto foi o valor pago no dólar. A estimativa era que cada dólar seria adquirido por BRL3,45 (conforme tópico 3.8 deste trabalho). No entanto, seguindo o cronograma (vide quadro 10), no dia 06 de agosto de 2015, cada dólar foi comprado por BRL3,64. O quadro 15 resume o planejado, o realizado e a diferença obtida.

QUADRO 15 – DISTORÇÃO NA COMPRA DE DÓLARES NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

	Valor Dólar	Quantidade	TOTAL
Plano	BRL3,45	5.000	BRL17.250
Real	BRL3,64	5.000	BRL18.200
Diferença	BRL0,19	0	BRL950

FONTE: O autor (2015).

Diante do exposto, a equipe do projeto definiu que nenhuma ação necessitaria ser tomada. Como o orçamento total para o projeto, sem considerar a reserva para riscos não-identificados, é de BRL26.413,70 e o aumento de custo foi de BRL950, a premissa de gasto total de BRL30.000 continua sendo respeitada, desde que toda a reserva não seja de fato utilizada. Ao ponderar que este último ponto era provável de acontecer, a equipe de projeto manteve a compra dos 5.000 dólares planejados, tendo inclusive esta decisão reforçada pela turbulência político-econômica do Brasil. A previsão de especialistas do setor econômico era de que o real (BRL) poderia estar mais desvalorizado em relação ao dólar (USD) à época que os viajantes voltassem dos Estados Unidos. Portanto, haveria uma chance de vender os dólares que sobrassem por valor maior que aquele adquirido. Ou seja, manter a compra da quantidade de dólares planejada foi inclusive uma ação de alavancagem ao risco de oportunidade identificado no registro de riscos (quadro 5) pela ID20, cuja estratégia passou de “Aceitar” para “Melhorar”.

3.11.2 Solicitação de Mudança I

O quadro 16 apresenta a primeira solicitação de mudança feita no projeto “Hello Florida 2015”.

QUADRO 16 – PRIMEIRA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

Pedido de Mudança		
<u>Solicitado por</u> : Leandro Santos		<u>Data</u> : 21/09/2015
<u>Descrição da Mudança</u> : O deslocamento de ida e volta do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage entre Orlando e Cabo Canaveral para a visita ao Kennedy Space Center (KSC) no dia 27/09/2015 não poderá ser realizado pelo Sr. Leandro Santos através de seu carro.		
<u>Motivo da Solicitação</u> : Sr. Leandro Santos irá fazer um curso online dia 27/09/2015, não podendo mais realizar o referido deslocamento.		
Avaliação de Impactos		
<u>Escopo</u> : As principais entregas do pacote de trabalho 1.3.4.1 da EAP (Cabo Canaveral) não serão cumpridas.		
<u>Qualidade</u> : Pacote de trabalho será dado como não entregue pelo cliente.		
Solicitação Aprovada (X)	Solicitação Reprovada ()	Data: 21/09/2015
<u>Justificativa</u> : O projeto "Hello Florida 2015" não pode afetar os objetivos pessoais do Sr. Leandro Santos nos Estados Unidos.		
Ações em Aberto		
1. Incluir no escopo do projeto o aluguel de um carro dia 27/09/2015 por parte do Sr. Flavio Goulart para que ele e Srta. Fabiana Malage possam ir até Cabo Canaveral e voltar a Orlando. Integrar tal medida nos demais planos do projeto.		
<u>Responsável</u> : Flavio Goulart		<u>Prazo</u> : 25/09/2015

FONTE: O autor (2015).

A ação em aberto que foi definida para esta primeira solicitação de mudança deu-se após a reunião de acompanhamento do projeto no dia 21/09/2015. A equipe do projeto ponderou a justificativa do solicitante, os impactos e as possíveis alternativas para a solução do caso. Como o pacote de trabalho precisava ser cumprido e os tickets para o parque já estavam adquiridos e eram inflexíveis quanto à modificação na sua data de utilização, optou-se por se alugar um veículo. Com isso, houve a atualização do pacote de trabalho 1.3.4.1 já existente na EAP do projeto e a criação de um novo. Ambos estão representados no quadro 17 a seguir.

QUADRO 17 – PACOTES DE TRABALHO MODIFICADO E CRIADO APÓS PRIMEIRA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

1.3.4.1	Cabo Canaveral	<p>“Check-list de Saída dos Passeios” (ver Apêndice A).</p> <p>Visita ao Kennedy Space Center no dia 27/09/2015. As seguintes atrações devem ser visitadas: “Atlantis”, “Shuttle Launch Experience”, “Apollo/Saturn V Center”, “IMAX 3D: Hummble”, “IMAX 3D: Space Station”, “Rocket Garden” e “Early Space Exploration”.</p> <p>Almoço para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos, locais e/ou atrações.</p>
1.3.2.8	Carro KSC	<p>Aluguel de carro básico para a viagem à Cabo Canaveral no nome do Sr. Flavio Goulart. A locadora de veículos deve se localizar na cidade de Orlando. O carro deve ser retirado no dia 27/09/2015 às 7h e deve ser devolvido no mesmo local e dia às 19h. Deve ser feito o seguro LDW (<i>Loss Damage Waiver</i>) e SLI (<i>Supplemental Liability Insurance</i>) e a contratação de pedágios pré-pagos. Nenhum outro serviço ou acessório opcional deve ser contratado.</p> <p>Deslocamento de ida e volta até a locadora de veículos no carro do Sr. Leandro Santos.</p> <p>Retirada e devolução do veículo reservado na “Signature Rent a Car”. O cartão de crédito do Sr. Flavio Goulart deve ser disponibilizado no ato da retirada para calção. Durante a devolução, conferência de débitos pendentes neste cartão de crédito referentes ao aluguel do veículo (por exemplo, multas de trânsito).</p> <p>Café-da-manhã e janta para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p>

FONTE: O autor (2015).

Dado os pacotes de trabalho apresentados acima, o planejamento de tempo mostrado nos quadros 9 e 10 sofreu as seguintes alterações conforme apresenta o quadro 18.

QUADRO 18 – PLANEJAMENTO DE TEMPO MODIFICADO APÓS A PRIMEIRA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Recursos	Duração	Início	Término
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
26	1.1.3.7	Reunião de Acompanhamento 7	85	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min	Sab 26/09/15	Sab 26/09/15
27	1.1.3.8	Reunião de Acompanhamento 8	108	Flavio;Fabiana ;Shirlei;Maria Conceição	30 min	Dom 27/09/15	Dom 27/09/15
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
94	1.3.2.5.1	Executar dia livre 1	24	Flavio;Fabiana ;Leandro;Café -da-Manhã EUA;Refeição EUA	0,98 dia	Sex 25/09/15	Sex 25/09/15
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
101	1.3.2.8	Carro KSC	-	-	16,56h	Sex 25/09/15	Sex 27/09/15
102	1.3.2.8.1	Reservar carro	94	Flavio	0,02 dia	Sex 25/09/15	Sex 25/09/15
103	1.3.2.8.2	Tomar café-da-manhã	26	Flavio;Fabiana ;Café-da-Manhã EUA	0,11 dias	Dom 27/09/15	Dom 27/09/15
104	1.3.2.8.3	Ir até a locadora	103	Flavio;Fabiana ;Leandro;Deslocamento EUA	0,11 dias	Dom 27/09/15	Dom 27/09/15
105	1.3.2.8.4	Retirar carro	104	Flavio;Fabiana	0,11 dias	Dom 27/09/15	Dom 27/09/15
106	1.3.2.8.5	Devolver carro	124	Flavio;Fabiana	0,11 dias	Dom 27/09/15	Dom 27/09/15
107	1.3.2.8.6	Voltar para casa	106	Flavio;Fabiana ;Leandro;Deslocamento EUA	0,11 dias	Dom 27/09/15	Dom 27/09/15
108	1.3.2.8.7	Jantar	107	Flavio;Fabiana ;Refeição EUA	0,12 dias	Dom 27/09/15	Dom 27/09/15
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
124	1.3.4.1	Cabo Canaveral	105	Flavio;Fabiana ;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Ingresso Parque	0,33 dias	Dom 27/09/15	Dom 27/09/15
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

FONTE: O autor (2015).

Em relação ao planejamento dos custos, o aluguel do carro aumentou o gasto do projeto, pois houve o pagamento de mais combustível e o valor do próprio aluguel do veículo,

totalizando um montante maior de custo de USD 90,49. Para cobrir este gasto adicional foram utilizados dólares que sobraram de outros gastos (ver quadro 29, tópico 3.11.6 deste trabalho).

O mapa de aquisições não necessitou ser atualizado, pois o aluguel do carro foi pago com base na aquisição de dólares em espécie que já consta neste plano.

3.11.3 Solicitação de Mudança II

O quadro 19 apresenta a segunda solicitação de mudança feita no projeto “Hello Florida 2015”.

QUADRO 19 – SEGUNDA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

Pedido de Mudança		
<u>Solicitado por</u> : Fabiana Malage		<u>Data</u> : 25/09/2015
<u>Descrição da Mudança</u> : Alteração de cronograma dos dias 28/09, 29/09, 30/09, 01/10 e 02/10 entre si. O que estava planejado para dia 28/09 deve ser feito dia 29/09. O que estava planejado para dia 29/09 deve ser feito dia 02/10. O que estava planejado para dia 30/09 deve ser feito dia 28/09. O que estava planejado para dia 01/10 deve ser feito dia 30/09. E o que estava planejado para dia 02/10 deve ser feito dia 01/10.		
<u>Motivo da Solicitação</u> : (1) O dia de compras é um dia mais tranquilo e pode também ser utilizado para "descanso". (2) "Aquatica" é um parque aquático e dia 01/10 está com previsão de muita chuva o dia todo. (3) O dia 02/10, que antecede a viagem à Miami, deve ser utilizado para descanso.		
Avaliação de Impactos		
<u>Prazo</u> : Tarefas do cronograma serão cumpridas em dias diferentes do planejado inicialmente.		
Solicitação Aprovada (X)		Solicitação Reprovada ()
		<u>Data</u> : 25/09/2015
<u>Justificativa</u> : a solicitação de mudança não aumenta o prazo e beneficia o projeto "Hello Florida 2015".		
Ações em Aberto		
1. Alterar cronograma de projeto conforme solicitado.		
<u>Responsável</u> : Flavio Goulart		<u>Prazo</u> : 25/09/2015

FONTE: O autor (2015).

Esta solicitação provocou no planejamento de tempo do projeto as alterações apresentadas no quadro 20.

QUADRO 20 – PLANEJAMENTO DE TEMPO MODIFICADO APÓS A SEGUNDA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Recursos	Duração	Início	Término
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
							Continua

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Recursos	Duração	Início	Término
Conclusão							
28	1.1.3.9	Reunião de Acompanhamento 9	87	Flavio;Fabiana; Shirlei;Maria Conceição	30 min	Seg 28/09/15	Seg 28/09/15
29	1.1.3.10	Reunião de Acompanhamento 10	92	Flavio;Fabiana; Shirlei;Maria Conceição	30 min	Ter 29/09/15	Ter 29/09/15
30	1.1.3.11	Reunião de Acompanhamento 11	99	Flavio;Fabiana; Shirlei;Maria Conceição	30 min	Qua 30/09/15	Qua 30/09/15
31	1.1.3.12	Reunião de Acompanhamento 12	98	Flavio;Fabiana; Shirlei;Maria Conceição	30 min	Qui 01/10/15	Qui 01/10/15
32	1.1.3.13	Reunião de Acompanhamento 13	95	Flavio;Fabiana; Shirlei;Maria Conceição	30 min	Sex 02/10/15	Sex 02/10/15
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
87	1.3.2.3.1	Universal Studios	27	Flavio;Fabiana; Leandro;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Ingresso Parque	1 dia	Seg 28/09/15	Seg 28/09/15
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
92	1.3.2.4.2	Comprar coisas da lista - Dia 2	28	Flavio;Fabiana; Leandro	1 dia	Ter 29/09/15	Ter 29/09/15
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
95	1.3.2.5.2	Executar dia livre 2	31	Flavio;Fabiana; Leandro;Cafê-da-Manhã EUA;Refeição EUA	1 dia	Sex 02/10/15	Sex 02/10/15
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
98	1.3.2.6.1	Seaworld	30	Flavio;Fabiana; Leandro;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Ingresso Parque	1 dia	Qui 01/10/15	Qui 01/10/15
99	1.3.2.6.2	Aquatica	29	Flavio;Fabiana; Leandro;Refeição EUA;Deslocamento EUA;Ingresso Parque	1 dia	Qua 30/09/15	Qua 30/09/15
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

FONTE: O autor (2015).

3.11.4 Solicitação de Mudança III

O quadro 21 apresenta a terceira solicitação de mudança feita no projeto “Hello Florida 2015”.

QUADRO 21 – TERCEIRA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

Pedido de Mudança		
<u>Solicitado por</u> : Ellen Anjos e Gustavo Goulart		<u>Data</u> : 28/09/2015
<u>Descrição da Mudança</u> : Srta. Ellen deseja que seja acrescentado na lista de compras a aquisição de remédio específico para dor de cabeça. Já o Sr. Gustavo Goulart deseja que seja adquirido mais um <i>tip top</i> para seu filho que está para nascer.		
<u>Motivo da Solicitação</u> : Ambos estão precisando dos referidos produtos.		
Avaliação de Impactos		
<u>Escopo</u> : Conforme estratégia de condução do projeto, o pagamento para as referidas compras só poderá ser feito via cartão de crédito, por isso será necessário receber a devida quantia dos solicitantes após a fase "Viagem".		
Solicitação Aprovada (X)	Solicitação Reprovada ()	<u>Data</u> : 28/09/2015
<u>Justificativa</u> : A equipe do projeto tem interesse em atender às expectativas de todos os envolvidos (partes interessadas) no projeto "Hello Florida 2015". Além disso, já estão considerados dois dias inteiros para compras no planejamento.		
Ações em Aberto		
1. Incluir na lista de compras (item 1.2.2 da EAP) a compra dos referidos produtos e considerar a cobrança dos valores pagos para o acerto de contas do projeto (item 1.4.2.2). Integrar tal medida nos demais planos do projeto.		
<u>Responsável</u> : Flavio Goulart		<u>Prazo</u> : 28/09/2015

FONTE: O autor (2015).

A terceira solicitação de mudança requereu o acréscimo de mais dois produtos na lista de compras descrita no item 1.2.2 da EAP e o acréscimo de mais uma entrega no pacote 1.4.2.2, conforme apresenta o quadro 22.

QUADRO 22 – PACOTE DE TRABALHO MODIFICADO APÓS TERCEIRA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

1.4.2.2	Acerto de Contas	<p>Recebimento do dinheiro gasto no cartão de crédito para compras requeridas e autorizadas pela terceira solicitação de mudança do projeto.</p> <p>Verificação com a utilização de planilha do Microsoft Excel de apontamento de gastos de quanto cada um, o Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage, despenderam financeiramente para o projeto com o objetivo de realizar o acerto de contas final entre eles. A premissa de gastos dela deve respeitar o que foi estabelecido no termo de abertura do projeto (tópico 3.1 deste trabalho), bem como o que deve ou não ser contabilizado como gasto do projeto. As compensações financeiras necessárias entre eles após esta verificação devem ser feitas.</p>
---------	------------------	---

FONTE: O autor (2015).

3.11.5 Solicitação de Mudança IV

A quarta solicitação de mudança feita no projeto “Hello Florida 2015” refere-se a dois novos riscos que foram identificados pela equipe do projeto durante a reunião de acompanhamento do dia 01/10/2015. O quadro 23 apresenta estes riscos, o quadro 24 apresenta a análise dos mesmos e o quadro 25 as respostas planejadas a cada um deles.

QUADRO 23 – NOVOS RISCOS IDENTIFICADOS NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

ID	Risco		Classificação
	Evento Incerto	Efeito	
22	Em qualquer momento da viagem à Miami, deslocando-se com o carro e utilizando o aplicativo de GPS “GoogleMaps®”, a bateria do celular acaba.	Não se sabe as rotas para se chegar aos lugares necessários, o que pode afetar entregas do projeto.	Ameaça
23	Distração do Sr. Flavio Goulart ao dirigir o carro alugado durante o período da viagem à Miami por ter de olhar em um local diferente de se olhar para frente para ver a rota/caminho traçado pelo GPS.	Colidir o carro alugado.	Ameaça

FONTE: O autor (2015).

QUADRO 24 – ANÁLISE DOS NOVOS RISCOS DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

ID	Probabilidade	Impacto	Exposição ao Risco
22	Alta	Alto	Alto
23	Alta	Alto	Alto

FONTE: O autor (2015).

QUADRO 25 – RESPOSTAS AOS NOVOS RISCOS DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

ID	Estratégia	(A) Resposta de Contenção ou Alavancagem	(A) Responsável	(B) Resposta de Contingência ou Aproveitamento	(B) Gatilho	(B) Responsável
22	Eliminar	Empréstimo do Sr. Leandro Santos de um adaptador 12V-USB para o período da viagem à Miami.	Flavio Goulart	Questionar as pessoas nas ruas para saber as rotas para os locais necessários.	GPS do celular não está funcionando.	Flavio Goulart
23	Mitigar	Empréstimo do Sr. Leandro Santos de um suporte de celular para vidro para-brisas de carro no período da viagem à Miami.	Flavio Goulart	-	-	-

FONTE: O autor (2015).

Com base nos novos riscos identificados, foi construído o pedido de mudança, que pode ser visto no quadro 26.

QUADRO 26 – QUARTA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

Pedido de Mudança		
<u>Solicitado por:</u> Flavio Goulart		<u>Data:</u> 02/10/2015
<u>Descrição da Mudança:</u> Empréstimo do Sr. Leandro Santos de um adaptador 12V-USB e de um suporte de celular para vidro para-brisa de carro no período da viagem à Miami.		
<u>Motivo da Solicitação:</u> Eliminar a probabilidade da bateria do celular acabar quando estiver utilizando o GPS dentro do carro como guia das rotas e mitigar a probabilidade de colisão do veículo alugado.		
Avaliação de Impactos		
<u>Escopo:</u> Necessidade de acrescentar nas entregas do projeto o empréstimo e a devolução dos referidos produtos.		
Solicitação Aprovada (X)	Solicitação Reprovada ()	<u>Data:</u> 02/10/2015
<u>Justificativa:</u> Grau de exposição em cada um dos dois novos riscos identificados é "alto".		
Ações em Aberto		
1. Incluir no escopo o projeto (item 1.3.3.2 da EAP). Integrar tal medida nos demais planos do projeto.		
<u>Responsável:</u> Flavio Goulart		<u>Prazo:</u> 02/10/2015

FONTE: O autor (2015).

Como a quarta solicitação foi aprovada, a entrega do pacote 1.3.3.2 da EAP foi alterado conforme apresenta o quadro 27.

QUADRO 27 – PACOTE DE TRABALHO MODIFICADO APÓS QUARTA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

1.3.3.2	Carro	<p>Retirada e devolução do veículo reservado conforme descrição do item 1.2.3.3 desta EAP na “Sixt Rent a Car” do Aeroporto Internacional de Orlando. Cartão de crédito do Sr. Flavio Goulart deve ser disponibilizado no ato da retirada para calção. Durante a devolução, conferência de débitos pendentes neste cartão de crédito referentes ao aluguel do veículo (por exemplo, multas de trânsito).</p> <p>Empréstimo do Sr. Leandro Santos de um adaptador 12V-USB e de um suporte de celular para vidro para-brisa de carro no período da viagem à Miami. Após a viagem, estes produtos deverão ser devolvidos.</p> <p>No dia da devolução, janta para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p>
---------	-------	--

FONTE: O autor (2015).

A fim de se integrar o plano de gerenciamento do projeto, o planejamento de tempo também foi revisado após a aprovação da quarta solicitação, conforme apresenta o quadro 28.

QUADRO 28 – PLANEJAMENTO DE TEMPO MODIFICADO APÓS A QUARTA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Recursos	Duração	Início	Término
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
111	1.3.3.2	Carro	-	-	32 hr	Sab 03/10/15	Ter 06/10/15
112	1.3.3.2.1	Emprestar produtos Leandro e retirar carro reservado na locadora	102	Flavio;Fabiana;Leandro; Aluguel Carro	1,5 hr	Sab 03/10/15	Sab 03/10/15
113	1.3.3.2.2	Devolver carro reservado na locadora e os produtos do Leandro	119	Flavio;Fabiana;Refeição EUA	0,5 hr	Ter 06/10/15	Ter 06/10/15
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

FONTE: O autor (2015).

Por ser um empréstimo de caráter pessoal, os referidos produtos não tiveram custo para os viajantes.

3.11.6 Distorção II

A segunda distorção observada envolve o gasto real e o planejado para o projeto “Hello Florida 2015”, conforme apresenta o quadro 29.

QUADRO 29 – DISTORÇÃO NO GASTO DE DÓLARES EM ESPÉCIE NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

	Plano	Real	Diferença
Refeição	USD1.170	USD636,40	USD533,60
Deslocamento Orlando	USD100	USD0,00	USD100
Continua			

	Plano	Real	Diferença
Conclusão			
Café-da-manhã EUA	USD300	USD275,32	USD24,68
Compras	USD2.000	USD1.869,23	USD130,77
Aluguel Carro KSC	USD0,00	USD90,49	- USD,90,49
Outros	USD476	USD340,33	USD135,67
Reserva	USD954	USD0,00	USD954
TOTAL	USD5.000	USD3.211,77	USD1.788,23

FONTE: O autor (2015).

A distorção com relação ao custo do projeto foi observada na reunião de acompanhamento do dia 05/10/2015. A decisão acerca do que fazer gerou a quinta solicitação de mudança no projeto, a qual é descrita tópico seguinte (3.11.7) deste trabalho.

3.11.7 Solicitação de Mudança V

A quinta solicitação de mudança feita no projeto “Hello Florida 2015” é resultado da decisão tomada pela equipe do projeto referente à distorção II observada (tópico 3.11.6 deste trabalho). A referida solicitação é apresentada no quadro 30.

QUADRO 30 – QUINTA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

Pedido de Mudança		
<u>Solicitado por:</u> Flavio Goulart		<u>Data:</u> 05/10/2015
<u>Descrição da Mudança:</u> Incluir na lista de compras a aquisição de dois aparelhos iPhone 6S 64Gb, um para Sr. Flavio Goulart e outro para a Srta. Fabiana Malage.		
<u>Motivo da Solicitação:</u> Era uma expectativa inicial dos viajantes que não poderia ser atendida devido à premissa de gasto total do projeto, por isso nem entrou na lista de compras. No entanto, o controle de custos feito na reunião de acompanhamento do dia 05/10/2015 indica que haverá sobra de dinheiro (USD) capaz de cobrir o gasto com a aquisição destes dois aparelhos celulares.		
Avaliação de Impactos		
<u>Escopo:</u> Inclusão da aquisição dos celulares na lista de compras do projeto (item 1.2.2 da EAP). Necessidade de venda dos dois aparelhos celulares antigos, um do Sr. Flavio Goulart e outro da Srta. Fabiana Malage, após a fase "Viagem".		
<u>Custo:</u> O gasto do projeto será aumentado em USD1.595,37 (valor referente à compra dos dois aparelhos novos de celular, incluindo os impostos). No entanto, estima-se que os aparelhos velhos dos dois viajantes podem ser vendidos por BRL1.500 cada um. Com isso, o aumento de custo total é estimado em: USD1.595,37x3,64 = BRL 5.807,15 - BRL3.000 = BRL2.807,15.		
Solicitação Aprovada (X)	Solicitação Reprovada ()	<u>Data:</u> 05/10/2015
<u>Justificativa:</u> A equipe do projeto tem interesse em atender às expectativas de todos os envolvidos (partes interessadas) no projeto "Hello Florida 2015".		

Ações em Aberto	
1. Incluir compra dos aparelhos na lista de compras e planejar a realização da aquisição. Integrar tal medida nos demais planos do projeto.	
<u>Responsável:</u> Flavio Goulart	<u>Prazo:</u> 06/10/2015
2. Criar pacote de trabalho na fase "Pós-Viagem" para venda dos aparelhos celulares antigos. Integrar tal medida nos demais planos do projeto.	
<u>Responsável:</u> Flavio Goulart	<u>Prazo:</u> 06/10/2015

FONTE: O autor (2015).

Dada as ações definidas após a aprovação da quinta solicitação de mudança, a EAP do projeto teve de ser modificada. Como os dois dias de compras já haviam sido realizados, a compra dos aparelhos celulares foi planejada para o último dia livre da fase “Viagem” (08/10/2015). Para a realização da venda dos aparelhos antigos, foi criada na fase “Pós-Viagem” um novo pacote de trabalho. Ambas as modificações na EAP são apresentadas no quadro 31 a seguir.

QUADRO 31 – PACOTES DE TRABALHO MODIFICADO E CRIADO APÓS QUINTA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

1.3.2.5	Dias Livre	<p>Três dias inteiros livres para o descanso do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage na residência do Sr. Carlos Gomes. Cada dia livre deve acontecer a cada pelo menos três dias consecutivos de passeios/atividades. <u>Observação:</u> o descanso do dia livre poderá ser substituído, como medida de contingência a algum risco, por algum outro pacote de trabalho que envolva algum passeio/atividade, ou até mesmo, compras.</p> <p>Compra de mercado para bebidas (água, sucos e cerveja) e produtos para café-da-manhã suficientes para os viajantes até, pelo menos, o próximo “Dia Livre” ou, se não existir mais “Dia Livre” no planejamento, o fim da fase “Viagem”.</p> <p>Compra de dois iPhones 6S 64Gb no terceiro dia livre.</p> <p>(3x) Café-da-manhã, (3x) almoço e (2x) janta para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>A janta do terceiro dia livre deve ser oferecida pelo Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage ao Sr. Carlos Gomes e ao Sr. Leandro Santos.</p> <p>Em cada dia livre a casa do Sr. Carlos Gomes deve ser limpa pelo Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Lavagem e secagem de roupas e acessórios que estejam sujos.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos e/ou locais.</p>
---------	------------	---

1.4.5	Venda Celulares Antigos	Venda à vista no Brasil dos dois celulares antigos, um iPhone 5S 16Gb, do Sr. Flavio Goulart e, um iPhone 5S 16Gb, da Srta. Fabiana Malage por preço compatível com o mercado.
-------	-------------------------	--

FONTE: O autor (2015).

O planejamento de tempo sofreu as seguintes alterações conforme é apresentado no quadro 32.

QUADRO 32 – PLANEJAMENTO DE TEMPO MODIFICADO APÓS A QUINTA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

ID	Código EAP	Tarefa	Predecessora	Recursos	Duração	Início	Término
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
136	1.4.2.2	Acerto de Contas	135;145;146	Flavio	1 dia	Qua 14/10/15	Qua 14/10/15
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
144	1.4.5	Venda Celulares Antigos	-	-	8 hr	Ter 13/10/15	Ter 13/10/15
145	1.4.5.1	Vender celular Flavio	128	Flavio	4 hr	Ter 13/10/15	Ter 13/10/15
146	1.4.5.2	Vender celular Fabiana	128	Fabiana	4 hr	Ter 13/10/15	Ter 13/10/15
147	1.4.6	Pós-viagem concluído (marco)	131;132;133;136;139;140;142;143	-	0 dias	Seg 19/10/15	Seg 19/10/15
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

FONTE: O autor (2015).

O planejamento de custos também sofreu alterações com base no que foi descrito na avaliação de impactos da quinta solicitação de mudança. O plano atualizado é apresentado no quadro 33.

QUADRO 33 – PLANEJAMENTO DE CUSTOS MODIFICADO APÓS A QUINTA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

ID	Código EAP	Tarefa	Recursos	Duração	Custo
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
96	1.3.2.5.3	Executar dia livre 3	Flavio;Fabiana;Leandro;Cafê-da-Manhã EUA;Refeição EUA	1 dia	USD 1.860,37
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
					Continua

ID	Código EAP	Tarefa	Recursos	Duração	Custo
Conclusão					
144	1.4.5	Venda Celulares Antigos	-	8 hr	-
145	1.4.5.1	Vender celular Flavio	Flavio	4 hr	-BRL1.500
146	1.4.5.2	Vender celular Fabiana	Fabiana	4 hr	-BRL1.500
147	1.4.6	Pós-viagem concluído (marco)	-	0 dias	-
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

FONTE: O autor (2015).

O mapa de aquisições não necessitou ser atualizado, pois a compra dos celulares foi feita com base na aquisição de dólares em espécie que já consta no plano.

3.11.8 Solicitação de Mudança VI

O quadro 34 apresenta a sexta solicitação de mudança feita no projeto “Hello Florida 2015”.

QUADRO 34 – SEXTA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

Pedido de Mudança		
<u>Solicitado por:</u> Flavio Goulart		<u>Data:</u> 07/10/2015
<u>Descrição da Mudança:</u> Incluir como entrega do dia 07/10/2015 a realização de uma partida no "Mini-Golf" do Universal Studios Resort.		
<u>Motivo da Solicitação:</u> Como sobrou tempo no referido dia, é possível a inclusão deste passeio que nunca foi feito antes por nenhum dos viajantes.		
Avaliação de Impactos		
<u>Escopo:</u> Inclusão da entrega de passeio "Mini-Golf" no item 1.3.2.3.2 da EAP.		
<u>Custo:</u> Aumento de custo para pagar uma partida para duas pessoas no "Mini-Golf".		
Solicitação Aprovada (X)	Solicitação Reprovada ()	<u>Data:</u> 07/10/2015
<u>Justificativa:</u> Há tempo para a realização da tarefa e dinheiro que foi economizado durante os demais dias da fase "Viagem". Além disso, esta atividade está em linha com um dos objetivos do projeto.		
Ações em Aberto		
1. Inclusão da entrega "Mini-Golf" no item 1.3.2.3.2 da EAP do projeto. Integrar tal medida nos demais planos do projeto.		
<u>Responsável:</u> Flavio Goulart		<u>Prazo:</u> 07/10/2015

FONTE: O autor (2015).

Dada a ação definida após a aprovação da sexta solicitação de mudança, o pacote de trabalho 1.3.2.3.2 da EAP foi atualizado e pode ser visto no quadro 35.

QUADRO 35 – PACOTE DE TRABALHO MODIFICADO APÓS SEXTA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

1.3.2.3.2	Island of Adventure	<p>“Check-list de Saída dos Passeios” (ver Apêndice A).</p> <p>Deslocamento de ida ao parque temático no carro do Sr. Leandro Santos.</p> <p>Atrações que os viajantes devem visitar no dia 07/10/2015 neste parque: “Harry Potter and The Forbidden Journey”, “Dragon Challenge”, “Jurassic Park River Adventure”, “Dudley Do-Right’s Ripsaw Falls”, “Popeye & Pluto Bilge-Rat Barges”, “The Amazing Adventure of Spider-Man”, “Doctor Doom’s Fearfall” e “Hogwarts Express”.</p> <p>Participação do Sr. Flavio Goulart e da Srta. Fabiana Malage em uma partida de “Mini-Golf” no complexo Universal Studios Resort.</p> <p>Café-da-manhã e almoço para Sr. Flavio Goulart e a Srta. Fabiana Malage.</p> <p>Fotos e/ou vídeos dos momentos, locais e/ou atrações.</p>
-----------	---------------------	---

FONTE: O autor (2015).

O aumento de custo gerado pelo acréscimo de entrega no pacote de trabalho foi pago com dólares em espécie que sobraram dos demais dias da fase “Viagem” e totalizou USD33,43. Este gasto já foi registrado na parte “Real” do quadro 29 (tópico 3.11.6 deste trabalho) como “Outros”.

3.12 E – ENCERRAMENTO DO PROJETO

O fechamento do projeto “Hello Florida 2015” envolveu a entrega de dois pacotes de trabalho: lições aprendidas e obtenção do aceite final. A seguir, estas entregas serão descritas.

3.12.1 Lições Aprendidas

A equipe do projeto se reuniu conforme planejado para levantamento das lições aprendidas. São elas:

- a) Ponto forte: utilizar a metodologia Basic Methodware® para gerenciar o projeto permitiu aumentar as chances de sucesso do mesmo;
- b) Ponto forte: pesquisar antecipadamente para planejar o escopo e definir no detalhe cada brinquedo que seria visitado em cada parque temático auxiliou os viajantes a cumprirem tudo aquilo que queriam, ou seja, atender suas expectativas, além de não gastar tempo durante as visitas tentando entender/definir os brinquedos/atrações;
- c) Ponto fraco: a compra de dólares americanos (USD) de uma única vez não reduz os riscos inerentes da variação cambial. Especialistas do mercado monetário sugerem que dólares (ou qualquer outra moeda) deve ser adquirida de lotes em lotes justamente para minimizar perdas que podem ser ocasionadas pela variação cambial, uma vez que não se tem como prever com precisão o que vai acontecer futuramente com o mercado. Isso ficou evidente devido ao cenário político-econômico instável do Brasil, principalmente no período de julho a outubro de 2015, em que o real (BRL), praticamente, dia após dia só se desvalorizou em relação à moeda norte-americana. Se os viajantes tivessem adquirido esta moeda um pouco todos os dias até completar os 5000 dólares, teriam despendido com este projeto menos do que gastaram na realidade. No entanto, sabe-se que nem sempre isso pode ser verdadeiro;
- d) Ponto fraco: o controle de custos foi dificultado por inexistência de ferramenta pronta para tal. A equipe do projeto sentiu, por exemplo, a falta da estruturação de uma planilha em Microsoft Excel capaz de, quando apontados os custos, informar rapidamente se estávamos dentro, igual ou acima do custo planejado até aquele determinado momento. Este controle era muitas vezes quase empírico feito pelo gerente, sendo que, quando feito, demandava um certo esforço da equipe e, em outros casos, a própria equipe contava, na verdade, com a grande reserva monetária definida (23,5% do custos planejados);
- e) Ponto fraco: o planejamento inicial do projeto não previu ter adaptador 12V-USB e suporte de celular para para-brisa durante a viagem à Miami. Estes produtos foram conseguidos pelos viajantes através de empréstimo após a solicitação de mudança IV (tópico 3.11.5 deste trabalho). A equipe reconhece que, se não fossem estes produtos, algumas entregas do projeto poderiam não ter ocorrido na qualidade planejada ou, talvez, nem terem acontecido; e

- f) Ponto fraco: os custos do projeto indicaram que, se não fosse a compra dos aparelhos novos de celular (ver solicitação de mudança V, tópico 3.11.7 deste trabalho), dos USD5.000 adquiridos para a fase “Viagem”, os viajantes teriam voltado para o Brasil com USD1.788,23. Isto representa um desvio de 35,76% em relação ao planejado original. A equipe do projeto acredita que as estimativas para levantamento dos custos poderiam ter sido mais detalhadas com o objetivo de melhorar sua acurácia. Além disso, a equipe entendeu que USD954, representando 23,5% do montante total adquirido, é uma reserva monetária percentualmente muito alta, apesar de ter tomado esta decisão conscientemente (ação de alavancagem) após saber que o real (BRL) provavelmente se desvalorizaria muito mais em relação ao dólar (USD) quando voltassem ao Brasil.

3.12.2 Obtenção do Aceite Final

A equipe revisitou os planos do projeto “Hello Florida 2015” e checkou o atendimento a cada um deles para fins de verificar o resultado final do que foi empreendido.

No processo de identificação dos envolvidos (partes interessadas) no projeto, as principais expectativas foram levantadas e o atendimento a cada uma delas foi incorporado no escopo. Ao final, a equipe confirma que todas elas foram atendidas.

As respostas aos riscos identificados também foram incorporadas no plano do projeto. Ao final, percebe-se que três riscos se concretizaram, sendo um de ameaça e dois de oportunidade (os riscos estão no tópico 3.4.1 deste trabalho). A resposta de contingência do ID2 foi disparada (também) após o gatilho definido ter sido atingido, indicando muito alta ou certa a ocorrência do risco. Com isso, houve a solicitação de mudança III (tópico 3.11.3 deste trabalho). Outro risco que aconteceu foi o ID20. Tanto o Sr. Flavio Goulart quanto a Srta. Fabiana Malage tinham cupons de desconto e os utilizaram para economizar / reduzir o custo com as compras nas lojas de fábrica do *Orlando International Premium Outlets*. O último risco que se concretizou foi o ID21, já que ambos os viajantes voltaram para o Brasil com dólares americanos em espécie.

No encerramento também se confirma que todo o “Mapa de Comunicações” e “Mapa de Aquisições” planejados foram cumpridos. Além destes, o cronograma e o planejamento de recursos foram executados conforme planejado. Vale ressaltar que todo o realizado foi comparado com a linha de base do projeto.

Para levantamento do custo final, apresentado no quadro 36, os gastos reais com todas as aquisições mais as recuperações de dinheiro foram contabilizados. Houve a entrada de dinheiro em caixa com a vendas dos celulares antigos do Sr. Flavio Goulart (negociado por BRL1.450) e da Srta. Fabiana Malage (negociado por BRL1.500) e com a venda dos dólares que sobraram da fase “Viagem” a BRL3,82 cada um.

QUADRO 36 – CUSTO FINAL DO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

Item	Descrição	Custo
1	Guia Turístico	BRL56,3
2	Passagens Aéreas e Seguro Viagem	BRL4.336,95
3	Reserva de Carro Miami	BRL661,47
4	Ingressos dos Parques	BRL5.325
5	Dólares em Espécie	BRL18.200
6	Hotel Miami	BRL1.149
7	Créditos Skype®	BRL25
8	Presentes para Sr. Carlos Gomes e Sr. Leandro Santos	BRL156,21
9	Farmácia	BRL176,02
10	Lanches (comidinhas)	BRL42,86
11	Venda de dois iPhones 5S 16Gb	-BRL2.950
12	Venda 192,86 dólares que sobraram a BRL3,82	-BRL736,73
TOTAL		BRL26.342,08

FONTE: O autor (2015).

As entregas do escopo do projeto foram sendo checadas pelos clientes e pela equipe do projeto conforme iam acontecendo ao longo de toda a execução. Todas elas foram entregues conforme planejado e aceitas pelos clientes. A última reunião serviu para que fosse obtido (e de fato foi!) o aceite final do projeto como um todo, revisitando e atestando que todos os seus objetivos foram alcançados e que as premissas definidas e as restrições impostas foram respeitadas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E SUGESTÕES

O presente trabalho tem como objetivo avaliar a aplicação da metodologia simplificada de gerenciamento de projetos “Basic Methodware®” na gestão de viagens turísticas de pequeno porte e baixa complexidade, utilizando como base um estudo de caso de uma viagem para a Flórida-EUA.

O projeto “Hello Florida 2015” seguiu todos os processos de gerenciamento de projetos definidos pela referida metodologia (ver tópico 2.2) e teve todos os resultados apresentados dentro do tópico 3 deste trabalho. A “Basic Methodware®” disponibiliza modelos de documentos que devem ser utilizados dentro de cada um dos seus processos. No entanto, alguns destes modelos foram adaptados às necessidades e à realidade do projeto estudo de caso e outro nem chegou a ser aplicado. Apesar disso, não foi percebido nenhum tipo de perda com relação ao gerenciamento do projeto em si. Pelo contrário, houve o levantamento e a exposição transparente de informações relevantes, o que na verdade beneficiou o referido projeto. O quadro 37 apresenta quais processos tiveram modelos de documentos alterados ou não aplicado, qual é o padrão definido e o que foi aplicado para cada caso.

QUADRO 37 – MODELOS DE DOCUMENTOS ADAPTADOS OU NÃO UTILIZADO NO PROJETO ‘HELLO FLORIDA 2015’

Processo “Basic Methodware®”	Modelo de Documento	Requisitos do Modelo	Aplicação no Projeto Estudo de Caso
I – Autorizar o Início do Projeto	Termo de Abertura do Projeto	Justificativa, objetivos/metras, escopo, gerente e nível de autoridade e limites de prazo e custo (restrições).	Justificativa, objetivos/metras, escopo, equipe do projeto, premissas e restrições.
P1 – Identificar os Envolvidos	Relação dos Envolvidos no Projeto	ID, nome, organização/cargo, telefone/e-mail e envolvimento.	ID, nome, telefone/e-mail, envolvimento no projeto e interesse/expectativa.
P4 – Planejar as Respostas aos Riscos	Registro de Riscos	ID, risco (ameaça/opportunidade), exposição ao risco, resposta ao risco e responsável.	ID, risco (evento incerto + efeito), classificação, probabilidade, impacto, exposição ao risco, estratégia, (A) resposta de contenção ou alavancagem, (A) responsável, (B) resposta de contingência ou aproveitamento, (B) gatilho e (B) responsável.
P5 – Planejar as Comunicações	Mapa das Comunicações	Evento, periodicidade, documento, meio, responsável e envolvidos.	ID, evento, referência EAP, propósito, meio, frequência, quando, local, responsável e envolvidos.
			Continua

Processo “Basic Methodware®”	Modelo de Documento	Requisitos do Modelo	Aplicação no Projeto Estudo de Caso
Conclusão			
C – Checar o Trabalho do Projeto	Relatório de Desempenho	Atividades realizadas, atividades pendentes, pontos de atenção, próximas atividades, posicionamento em relação ao cronograma planejado, razões dos desvios e sugestões de ações corretivas e previsão de término do projeto.	N/A.
A – Agir para Corrigir Distorções	Formulário para Solicitação de Mudança	Número, projeto, solicitado por, contato, data, descrição, motivo, avaliação de impactos no escopo, custo, prazo e qualidade, solicitação aprovada ou rejeitada, justificativa, gerente do projeto + data e responsável pela aprovação + data.	Solicitado por, data, descrição da mudança, motivo da solicitação, avaliação de impactos em escopo, custo, prazo, qualidade, riscos, comunicações, recursos humanos, aquisições, partes interessadas (<i>stakeholders</i>) e integração, solicitação aprovada ou reprovada + data, justificativa e ações em aberto com responsável e prazo.

FONTE: O autor (2015).

A metodologia “Basic Methodware®” no que diz respeito ao processo “C – Checar o Trabalho do Projeto” expõe o que é necessário ser feito para monitorar este trabalho, porém não propõe técnicas e/ou ferramentas para que isso seja feito. Em particular neste estudo de caso, isso dificultou a equipe no controle dos custos do projeto. Sugere-se que seja inserida nesta metodologia técnicas e/ou ferramentas capazes de monitorar o trabalho do projeto em todas as áreas de conhecimento.

O tópico 3.12.2, ao final da parte 3, trás um resumo do resultado do projeto “Hello Florida 2015”. A obtenção do aceite final por parte dos clientes indica que a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades deste projeto, seguindo a metodologia “Basic Methodware®”, fez com que o mesmo fosse capaz de atender seus requisitos, ou seja, foi capaz de obter sucesso. Isto demonstra que, baseado neste estudo de

caso, a referida metodologia pode sim ser aplicada para o gerenciamento de projetos de viagens turísticas de porte e complexidade similar. Não obstante, sugere-se estar atento à adaptar os modelos de documentos propostos pela metodologia às necessidades de cada projeto em específico ou, até mesmo e se for o caso, nem utilizá-los.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi avaliar a possibilidade de obtenção de sucesso ao se aplicar a metodologia simplificada de gerenciamento de projetos “Basic Methodware®” em viagens turísticas de pequeno porte e baixa complexidade, utilizando como base um estudo de caso de uma viagem para a Flórida nos Estados Unidos.

A revisão bibliográfica dos conceitos básicos de gerenciamento de projetos permitiu entender a diferenciação das atividades de projeto e de operação, a importância de se gerenciar projetos, ter uma visão completa e geral sobre a estrutura da gestão de projetos, saber o que é e para que serve uma metodologia de gerenciamento de projetos e compreender os diferentes papéis do gerente e da equipe do projeto. Já o referencial teórico da metodologia “Basic Methodware®” permitiu a compreensão dos processos de gerenciamento de projetos, alinhados ao guia PMBoK® 4ª edição, necessários para atender projetos de pequeno porte e baixa complexidade.

Todos os processos de gerenciamento de projetos da metodologia “Basic Methodware®” foram aplicados para a iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento do projeto viagem à Flórida nos Estados Unidos. A aplicação do referido método neste estudo de caso mostrou que, por mais simples que possa ser a sua estrutura de gestão de projetos, o esforço necessário para seguir seus processos em termos de conteúdo pode ser grande. O trabalho realizado exigiu da equipe do projeto horas e horas de dedicação. Não obstante, o grande esforço aplicado para seguir à risca a metodologia se reverteu em benefício, já que houve ao final deste projeto o aceite por parte dos clientes e, com isso, a certeza de que todos os seus requisitos e objetivos foram atendidos. Ficaram apenas observações com relação aos modelos de documentos propostos que devem ser adaptados à realidade de cada viagem e atenção à definição de técnicas e/ou ferramentas para monitorar o trabalho do projeto, principalmente relacionadas à custo.

Tendo em vista o acima exposto, conclui-se que a metodologia simplificada de gerenciamento de projetos “Basic Methodware®” pode sim ser aplicada em viagens turísticas de pequeno porte e baixa complexidade a fim de se aumentar as chances de sucesso das mesmas.

6 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

O presente trabalho pode vir a ser desdobrado de várias maneiras distintas através de diferentes objetivos. No entanto, dois possíveis desdobramentos chamam a atenção do autor. São eles:

- a) A “Basic Methodware®” foi a metodologia simplificada de gerenciamento de projetos escolhida para, através do estudo de caso, saber se projetos de viagens turísticas semelhantes podem ou não ter tal método aplicado. Descobrimos que sim, esta metodologia pode ser aplicada para tal fim. No entanto, será que ela é a melhor ou é a que torna o gerenciamento deste tipo de projeto mais simples e prático? A resposta para esta pergunta pode ser o desdobramento de outro trabalho acadêmico que compare duas ou mais metodologias de gerenciamento de projetos a fim de que defina aquela que melhor atenda viagens turísticas do porte e complexidade que foi apresentada aqui; e
- b) Por ser uma metodologia de gerenciamento de projetos de pequeno porte e menos complexos, um dos principais objetivos da “Basic Methodware®” é que a gestão de projetos possa ser feita de forma prática e simplificada, sem necessariamente ter de burocratizar este trabalho. No estudo de caso do presente trabalho, ela foi aplicada para uma viagem turística e foi capaz de aumentar a chance de sucesso da mesma. No entanto, pode ser aplicada em um rol enorme de outros ramos de atividade. O autor já vê como um possível desdobramento, a aplicação de tal metodologia em futuros projetos seus, como por exemplo, o projeto de sua festa de casamento que está para ser iniciado em breve.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Norberto de Oliveira. **Gerenciamento de portfólio: alinhando o gerenciamento de projetos à estratégia da empresa e definindo sucesso e métricas em projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

BEWARE, Consultoria Empresarial. **Basic Methodware®: mapa de processos**. Disponível em: <<http://www.beware.com.br/methodware>> Acesso em: 22 de Abril de 2015.

COHEN, Maria Clara Jorgewich. **Comunicação escrita: a busca do texto objetivo**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2011.

FISHER, Milton. **Intuição: estratégias e exercícios para auxiliar na tomada de decisões**. Tradução de: *Intuition – How to use it for success and happiness*. 1. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

HURTADO, Maristela Vieira da Silva. **Gerenciamento das partes interessadas em projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

KINDERSLEY, Dorling. **Flórida**. Tradução de: *Eyewitness Travel Guide - Florida*. 3. ed. São Paulo: Publifolha, 2012.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia: princípios de micro e macroeconomia**. Tradução de: *Principles of Economics – Second Edition*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

PMI, Project Management Institut. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK®)**. Tradução de: *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide)*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SLACK, Nigel *et al.* **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e práticas de impacto estratégico**. Tradução de: *Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SOTILLE, Mauro Afonso *et al.* **Gerenciamento do escopo em projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

UNWTO, United Nations World Tourism Organization. *Tourism highlights*. Disponível em: <<http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2015-edition>> Acesso em: 05 de maio de 2015.

VALLE, André Bittencourt do *et al.* **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

XAVIER, Carlos Magno da Silva *et al.* **Gerenciamento de aquisições em projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

XAVIER, Carlos Magno da Silva *et al.* **Metodologia de gerenciamento de projetos: Methodware®: abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

XAVIER, Carlos Magno da Silva; XAVIER, Luiz Fernando da Silva. **Metodologia simplificada de gerenciamento de projetos Basic Methodware®**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

APÉNDICES

APÊNDICE A

Abaixo segue o *check-list* utilizado pelos viajantes para se certificar que estavam carregando tudo que era necessário antes de sair para qualquer passeio durante a fase “Viagem”.

Check-List de Saída dos Passeios	
	Água
	Mapas
	Guia turístico da Flórida
	Máquina Fotográfica
	Dinheiro
	Barras de cereal, bolachas, etc.
	Escova e pasta de dente
	Passar/levar protetores solar
	Boné
	Ingressos/Vouchers
	Descrição da EAP
Se, "Island of Adventure" ou "Aquatica", acrescentar:	
	Roupa de banho
	Toalha

APÊNDICE B

Abaixo segue o *check-list* utilizado pelos viajantes para se certificar que estavam carregando tudo que era necessário antes de iniciar a fase “Viagem”.

Check-List de Saída Brasil	
	Documentos pessoais
	Dólares em espécie
	Guia turístico da Flórida
	Máquina fotográfica e bastão de selfie
	Secador de cabelo 110V
	Adaptador de tomada de duas pontas chatas
	Presentes Tio Carlinhos e Leandro
	Pasta da Viagem com todos os documentos importantes
	Malas de viagem com os respectivos cadeados
	Remédios
	Protetores solar
	Notebook pessoal da Srta. Fabiana Malage
	Lanches na mala de mão
	Carteiras (Sr. Flavio Goulart e Srta. Fabiana Malage)
	Mochilinha preta da Sra. Shirlei Goulart
	Estojo
	Pendrive para guardar no bolso as fotos na volta da viagem
	Óculos de Sol e creme para as mãos
	Chip de celular T-Mobile
	Carregadores de celular
	Dois porta-pescoço de avião

ANEXO

MAPA DE PROCESSOS DA METODOLOGIA “BASIC METHODWARE®” DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

