



VANESSA NOVAIS

APLICAÇÃO DOS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO PARA ANÁLISE DE MUDANÇA TRIBUTÁRIA

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

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **APLICAÇÃO DOS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO PARA ANÁLISE DE MUDANÇA TRIBUTÁRIA**, elaborado por Vanessa Novais 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.

Data da Aprovação: Curitiba/PR, 19 de Janeiro de 2016.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa D.L.X Consultoria Ltda, representada neste documento pelo Sr.(a) Danielle Lago Xavier, Diretora Geral, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Aplicação dos processos de planejamento para análise de mudança tributária, realizados pela aluna Vanessa Novais, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba/PR, 19 de Janeiro de 2016.

Diretora Geral

D.L.X Consultoria Ltda

DECLARAÇÃO

A empresa Contactta Consultoria Contábil, representada neste documento pelo Sr.(a) Vanessa Novais, Diretora Geral, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Aplicação dos processos de planejamento para análise de mudança tributária, realizados pela aluna Vanessa Novais, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba/PR, 19 de Janeiro de 2016.

Diretora Geral

Contactta Consultoria Contábil

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Vanessa Novais, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP38-Curitiba (1/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 24/02/2014 a 21/11/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **APLICAÇÃO DOS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO PARA ANÁLISE DE MUDANÇA TRIBUTÁRIA**, é autêntico e original.

Curitiba, 20 de Janeiro de 2016.

Vanessa Novais

Aos meus pais, que sempre me mostraram o valor dos estudos, sempre me
incentivaram nessa jornada.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por me conceder o poder da vida e poder usufruir das diversas oportunidades.

Agradeço a minha irmã caçula pelo companheirismo sempre que estamos juntas e pela generosidade em compartilhar seus aprendizados.

Agradeço em especial ao meu marido pelo incentivo diário, pela paciência, dedicação e cumplicidade em todos os momentos.

Agradeço também ao meu orientador Gianfranco Muncinelli pelo apoio nessa jornada.

Resumo

O gerenciamento de projetos vem crescendo e disseminando suas teorias e boas práticas em diversas áreas de negócios, possibilitando a entrega de resultados com maior planejamento, organização e qualidade. Com a grande demanda por serviços especializados e terceirizados, com prazo definidos e objetivos claros as empresas de consultoria contábil estão cada vez mais adotando as técnicas de gerenciamento de projetos em suas consultorias. Este trabalho apresenta e descreve um estudo dos processos de gerenciamento de projetos e a utilização de algumas ferramentas de planejamento nos serviços de análise de mudança tributária prestados pelo escritório Contactta Consultoria Contábil. O estudo de caso apresenta os processos de iniciação e planejamento, demonstrando como as boas práticas do PMBOK podem ser adaptadas e padronizadas a cada tipo de projeto. O planejamento do projeto tem como base o desenvolvimento do termo de abertura, o escopo, identificação das partes interessadas, identificação dos riscos e a elaboração da EAP e do cronograma. Os resultados obtidos foram a entrega no prazo, a otimização do gerenciamento do projeto e uma melhor tomada de decisão ao cliente, além disso houve redução de falhas em processos paralelos, um maior detalhamento e controle dos serviços prestados e agregou valor à consultoria prestada.

Palavras Chave: Planejamento de Projetos, Escopo, Cronograma, Consultoria Contábil.

Abstract

Project management is growing and spreading its theories and best practices in various areas of business, enabling the delivery of results with greater planning, organization and quality. With the high demand for specialized and outsourced services, with a term defined and clear objectives the accounting consulting firms are increasingly adopting project management techniques in their consultancies. This work presents and describes a study of project management processes and the use of certain planning tools in the tax changes analysis services provided by Contactta Consultoria Contábil office. The case study presents the initiation and planning processes, demonstrating how the PMBOK good practices can be adapted and standardized for each type of project. Project planning is based on the development of the charter, scope, stakeholder identification, risk identification and the preparation of the WBS and the schedule. The results were on-time delivery, project management optimization and better decision making to the customer, in addition there was a reduction of flaws in parallel processes, greater detailing and control of services and added value to the provided consulting.

Key Words: Project Planning, Scope, Schedule, Accounting Consulting.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos.....	17
FIGURA 2 – Representação Gráfica da EAP.....	23
QUADRO 1 – Representação hierárquica da EAP.....	23

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA.....	10
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	OBJETIVOS GERAIS.....	10
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.3	DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	11
1.4	RELEVÂNCIA/JUSTIFICATIVA.....	11
1.5	METODOLOGIA.....	12
1.6	FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	12
2	PROJETOS E OS SERVIÇOS CONTÁBEIS.....	13
2.1	MUDANÇA TRIBUTÁRIA	13
3	GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	15
3.1	PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	15
3.2	PLANEJAMENTO DE PROJETOS	18
3.2.1	PLANEJAMENTO DO ESCOPO	19
3.2.1.1	TERMO DE ABERTURA	20
3.2.1.2	IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS.....	20
3.2.1.3	COLETAR OS REQUISITOS DO PROJETO	20
3.2.1.4	ESPECIFICAÇÃO DAS PREMISAS E RESTRIÇÕES DO PROJETO ...	21
3.2.2	ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP.....	22
3.2.3	PLANEJAMENTO DO CRONOGRAMA.....	24
3.2.3.1	SEQUENCIAMENTO DAS ATIVIDADES.....	24
3.2.3.2	ESTIMAR OS RECURSOS DAS ATIVIDADES.....	25
3.2.3.3	ESTIMAR A DURAÇÃO DAS ATIVIDADES.....	25
3.2.3.4	DESENVOLVER O CRONOGRAMA	26
4	ESTUDO DE CASO	27
4.1	PLANEJAMENTO DO PROJETO	27
4.1.1	DECLARAÇÃO DE ESCOPO.....	27
4.1.2	CRONOGRAMA	28
5	CONCLUSÕES	30

6	POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	32
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
8	APÊNDICES.....	34
9	ANEXOS.....	43

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA

Atualmente a Contactta Consultoria Contábil, denominada neste trabalho como Contactta, atua na assessoria e consultoria contábil e realiza, entre outros serviços, a análise de mudança tributária de seus clientes. A execução dos serviços prestados pela Contactta é realizada como um conjunto de processos rotineiros e não utiliza ferramentas de gerenciamento de projetos.

A utilização de processos de planejamento no gerenciamento de projetos baseado no guia PMBOK pode trazer benefícios para a consultoria de análise de mudança tributária na empresa Contactta Gestão Contábil?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos Gerais

Este estudo de caso tem por objetivo geral demonstrar como é possível utilizar os processos de gerenciamento de projetos em serviços de consultoria contábil, propondo a Contactta uma ferramenta útil para a análise de mudança tributária, baseada nos principais procedimentos de planejamento do guia PMBOK.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

a) Desenvolver um estudo dos processos de iniciação e de planejamento de gerenciamento de projetos, com base no guia PMBOK e identificar os benefícios nos serviços de consultoria contábil;

b) Identificar as dificuldades e os impactos que a falta de planejamento provoca no processo de análise de mudança tributária;

c) Aplicar os processos de consultoria de planejamento tributário utilizados pela Contactta às boas práticas do guia PMBOK;

d) Identificar os benefícios após a implantação dos processos de planejamento.

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O gerenciamento de projetos, bem como o Guia de boas práticas PMBOK, possui diversas formas de ser analisado e executado, devendo sempre ser atualizado pelos estudiosos e gerentes de projetos.

O foco principal deste estudo é a utilização das boas práticas de gerenciamento de projetos aplicando os processos de iniciação e planejamento, utilizando como ferramentas o desenvolvimento do termo de abertura, declaração do escopo do projeto, e a elaboração da EAP e do cronograma na consultoria de análise de mudança tributária para o exercício de 2017 prestada pela Contactta Consultoria Contábil em favor do cliente D.L.X Consultoria Ltda.

No Brasil existem vários tipos de tributação, mas o estudo de caso abordou a análise de mudança tributária da empresa D.L.X Consultoria Ltda do Simples Nacional para Lucro Presumido.

Os processos e ferramentas utilizados neste estudo de caso não foram testados em outros clientes ou empresas de serviços de consultoria contábil de conhecimento da autora.

1.4 RELEVÂNCIA/JUSTIFICATIVA

A cada início de exercício as empresas podem mudar sua forma de tributação. Caso a análise feita pelo escritório contábil durante o exercício anterior não seja realizado com planejamento, o resultado pode ser prejudicial ao andamento dos negócios do cliente.

A falta de planejamento é um dos principais fatores de insucesso envolvidos no processo de mudança de tributação e interfere na qualidade dos serviços prestados, refletindo em descumprimento de prazos, retrabalhos, prejuízos financeiros ao cliente e perda de credibilidade. Para VARGAS (2003), a cultura empresarial brasileira nunca destina tempo para planejar e sempre obtém dinheiro suficiente para refazer.

O estudo aprofundado das áreas de conhecimento do Guia PMBOK, com intuito de aplicar ferramentas de planejamento para processos de análise de mudança tributária, pode se tornar um facilitador na prestação desses serviços. Levar ao conhecimento dos profissionais contábeis os benefícios ao utilizar o

gerenciamento de projetos adaptado às suas necessidades pode trazer um impacto positivo, tanto para os serviços de consultoria contábil quanto para a disseminação do gerenciamento de projetos em serviços contábeis.

1.5 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo de caso será qualitativa, adaptando os recursos e ferramentas disponibilizados de forma a obter um resultado mais coerente com suas necessidades e, ao mesmo tempo, obedecendo às boas práticas do gerenciamento de projetos.

As informações estarão à disposição para maior detalhamento, pois é um estudo de caso participante, sendo a aluna proprietária da Contactta.

A coleta de dados será realizada através de observação participante, com a disponibilização de informações e documentos como planilhas de controle de tributação mensal e respectiva tributação, bem como de relatórios adicionais conforme solicitado.

Os dados coletados serão analisados e confrontados com a análise teórica, para que a formulação da aplicação de processos de gerenciamento de projetos na análise de mudanças tributária seja o mais coerente e utilizável possível, podendo ocorrer adaptações na sua aplicação.

1.6 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O desenvolvimento da pesquisa será dividido em 4 etapas:

- a) Análise teórica dos processos de gerenciamento de projetos com foco em processos de iniciação e planejamento de acordo com o PMBOK;
- b) Desenvolvimento e aplicação das ferramentas conforme o PMBOK na análise de mudança tributária;
- c) Análise dos resultados obtidos;
- d) Conclusão.

2 PROJETOS E OS SERVIÇOS CONTÁBEIS

Preparar e organizar os serviços prestados por consultorias contábeis de forma que sejam projetos ainda é um grande desafio para os profissionais. A grande demanda na legislação e a velocidade com que as mudanças ocorrem torna o foco no planejamento superficial.

Muitos escritórios atribuem alguns conceitos de planejamento, utilizam algumas ferramentas de controle de prazo em seus serviços, mas poucas planejam, executam e gerenciam os serviços aplicando as boas práticas do PMBOK.

Um serviço realizado para cliente X não é o mesmo realizado para o cliente Y. Uma mesma consultoria no contexto contábil pode mudar de foco, pode ter outra abrangência, atender outro mercado, gerar outro valor.

Segundo o PMBOK (2013), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

“Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado único. O resultado do projeto pode ser tangível ou intangível. Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas e atividades do projeto, esta repetição não muda as características fundamentais e exclusivas do trabalho do projeto.” (PMBOK, 2013, p. 3)

Em alguns casos é comum confundir um projeto com processos e dessa forma negligencia-se o fator sucesso que poderia ser alcançado utilizando os benefícios do gerenciamento de projetos.

Um projeto pode ser criado em vários níveis organizacionais, com equipes multidisciplinares, uma ou várias pessoas e demandar mais ou menos tempo. Como um projeto visa criar um produto ou serviço de natureza única entende-se que ele pode ser tangível ou intangível e que seus processos devem ser adaptados a cada projeto.

2.1 MUDANÇA TRIBUTÁRIA

No Brasil é possível optar pela forma de tributação de uma empresa sempre no período de Janeiro ou pelo pagamento do primeiro imposto do ano, sendo feita pelo contador através de análises de crescimento da empresa, fatores

organizacionais, entrada e saída de acionistas, mudanças de porte entre vários outros aspectos que podem ser considerados dependendo a situação.

Resumidamente, existem três tipos de tributação mais utilizados no Brasil:

1) Simples Nacional: Tributação com imposto simplificado apurado mensalmente com base no faturamento bruto, utilizando tabelas com alíquotas progressivas determinadas pela Receita Federal.

2) Lucro Presumido: Tributação com imposto simplificado apurado mensalmente e trimestralmente de incidência cumulativa com base na presunção do lucro a partir do faturamento bruto e outras receitas sujeitas a tributação, determinadas pela Receita Federal.

3) Lucro Real: Imposto apurado mensalmente, trimestralmente e/ou anualmente (depende o caso) de incidência não-cumulativa com base no lucro líquido do exercício, levando em consideração todas as operações da empresa.

A tributação escolhida reflete não só em impostos federais, como também estaduais, municipais e sociais (folha de pagamento). Existem mais alguns tipos específicos de tributação, cada uma com suas particularidades e detalhamentos, mas que não serão especificados neste momento.

Um estudo técnico cauteloso, com prazos definidos, análises de ameaças e oportunidades dará a empresa a possibilidade de escolher pela melhor tributação.

3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos envolve a aplicação de conhecimentos, técnicas e ferramentas para que um objetivo seja alcançado (PMBOK, 2013).

Para que haja sucesso em um projeto é essencial que o gerente utilize ferramentas como a identificação das necessidades, requisitos, restrições e objetivos do projeto através do plano de gerenciamento do projeto.

Além disso, o gerente pode aplicar seus conhecimentos identificando as partes interessadas e suas expectativas, analisando a composição da equipe, o valor de negócio, cultura e estrutura organizacional, fatores ambientais, mapeando o ciclo de vida do projeto, procurando respostas às mudanças de forma rápida e finalizando o projeto no tempo e custo previstos.

3.1 PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos possui 47 processos integrados em 5 grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, agrupados em 10 áreas de conhecimento conforme demonstrado no Anexo 1 – Fluxo de Processos do Gerenciamento de Projetos.

Podemos caracterizar os grupos de integração dos processos da seguinte forma (PMBOK, 2013):

- a) **Grupo de processos de iniciação:** São definidos e formalizados um novo projeto ou uma nova fase de um projeto já existente através do termo de abertura e da identificação das partes interessadas.
- b) **Grupo de processos de planejamento:** Neste grupo são definidos o escopo, as linhas de base para as ações necessárias conforme os objetivos e expectativas definidos e podem ter como principais atividades:
 - Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto.
 - Definir o escopo.
 - Planejar o gerenciamento do escopo.
 - Coletar os requisitos.
 - Definir o escopo.

- Criar a estrutura analítica do projeto (EAP).
- Definir as atividades
- Sequenciar as atividades.
- Planejar o gerenciamento do cronograma.
- Estimar os recursos das atividades.
- Estimar as durações das atividades.
- Desenvolver o cronograma.
- Planejar o gerenciamento de custos
- Estimar os custos.
- Determinar o orçamento.
- Planejar o gerenciamento da qualidade.
- Planejar o gerenciamento dos recursos humanos
- Planejar o gerenciamento das comunicações.
- Planejar o gerenciamento das partes interessadas.
- Planejar o gerenciamento das aquisições.
- Planejar o gerenciamento de riscos.
- Identificar os riscos.
- Realizar a análise qualitativa de riscos.
- Realizar a análise quantitativa de riscos.
- Planejar as respostas aos riscos.

c) Grupo de processos de execução: São os processos onde é executado o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para atender as especificações do projeto. Pode-se citar algumas atividades:

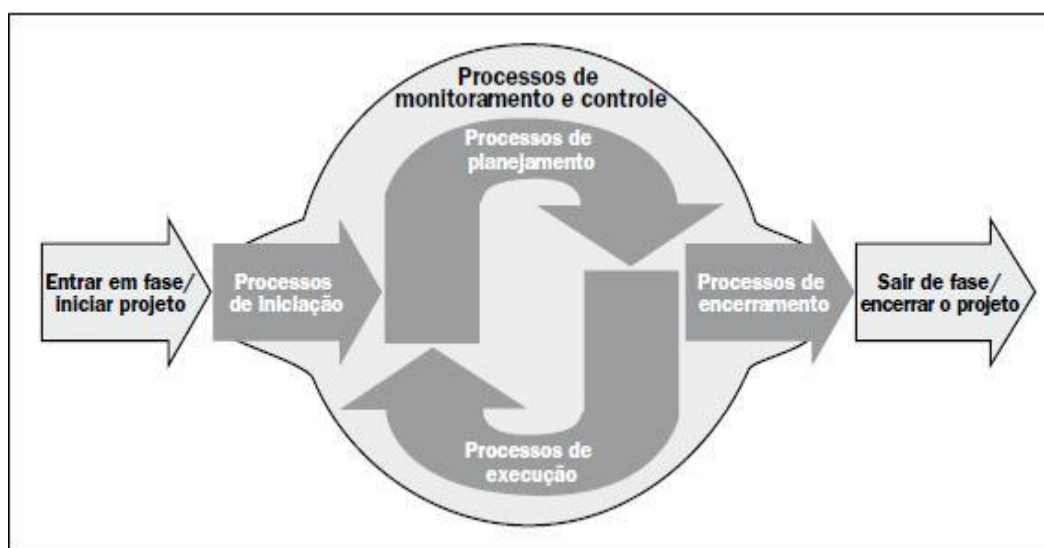
- Orientar e gerenciar o trabalho do projeto.
- Mobilizar a equipe do projeto.
- Desenvolver a equipe do projeto.
- Gerenciar a equipe do projeto.
- Realizar a garantia da qualidade.
- Gerenciar as comunicações.
- Gerenciar o engajamento das partes interessadas.
- Conduzir as aquisições.

d) Grupo de processos de monitoramento e controle: Este processo é exigido para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes. Algumas de suas atividades são:

- Monitorar e controlar o trabalho do projeto.
- Realizar o controle integrado de mudanças.
- Validar o escopo.
- Controlar o escopo.
- Controlar o cronograma.
- Controlar os custos.
- Controlar a qualidade.
- Controlar as comunicações.
- Controlar os riscos.
- Controlar as aquisições.
- Controlar o engajamento das partes interessadas.

e) Grupo de processo de encerramento: É o grupo que corresponde a finalização das atividades de todos os processos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase e as aquisições.

Figura 1 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos



Fonte: PMBOK, 2013.

Durante o projeto os grupos de processos podem se repetir, pois estes não são fases e sim agrupamentos de processos do gerenciamento de projetos (VALLE *et. al* 2010).

O ciclo de vida de um projeto pode ser dividido em fases ou entregas e é caracterizado pelo início quando há a construção de recursos, pela execução quando aumenta a mobilização de recursos e esforços e, no seu fim, com a desmobilização desses recursos. Dentro de um mesmo projeto pode haver fases em que outra etapa só se inicia quando a anterior for concluída e desta forma é possível realizar melhorias.

“Não existe um modelo único de estruturação de um projeto em fases e os processos do PMBOK não determinam nenhuma regra ou restrição nesse sentido. Devemos prestar atenção em relação a um erro frequente: a confusão das fases com o conceito de grupos de processos do PMBOK.” (VALLE *et. al*, 2010, p. 72)

Após definidas as fases do projeto podemos adotar os processos do PMBOK identificados pelo gerente de projetos conforme necessidade do projeto.

3.2 PLANEJAMENTO DE PROJETOS

O planejamento é a análise antecipada da estratégia que será usada para alcançar os objetivos e metas de um projeto. Ela irá definir as ações para a tomada de decisões.

Conforme VALLE *et. al*, (2010) o planejamento entende-se como um macroprocesso formado por um conjunto de processos interativos, atendendo aos objetivos previamente estabelecidos, que por meio das definições de decisões e ações que estabelecem o que fazer, como fazer, quando fazer e quem o fará, resultando principalmente em definições de escopo, prazo, custo, qualidade e risco.

O planejamento de projetos pode ser dividido em 3 níveis conforme Trentim (2013):

1) Nível estratégico:

A estratégia define regras e diretrizes para a tomada de decisão, alinhados na direção do objetivo.

Neste nível são definidos os objetivos de forma qualitativa em conformidade com a abordagem de gerenciamento de projetos.

2) Nível tático:

O plano de gerenciamento do projeto deve ser atualizado mantendo sua efetividade (eficácia + eficiência).

Neste nível a estratégia é desdobrada em pacotes menores para facilitar a implementação e gerenciamento.

3) Nível operacional

O monitoramento e controle enviam informações atualizadas para o nível tático possibilitando atualização dos planos.

Neste nível ocorre a organização das atividades diárias, gerenciamento dos recursos e da equipe e *stakeholders*.

3.2.1 Planejamento do Escopo

Todo projeto deve conter, obrigatoriamente a declaração de escopo que serve como base para todo o projeto e auxilia no planejamento das etapas e fases bem como no melhor caminho para se chegar ao objetivo final. Conforme PMBOK (2013) no contexto de projeto, o termo escopo pode se referir a:

a) Escopo do produto: características e funções que o projeto irá entregar em forma de produto, serviço ou resultado.

b) Escopo do projeto: o que deve ser feito para alcançar os resultados de prazo, custo, requisitos definidos.

No momento de realizar o escopo é importante analisar alguns aspectos como:

- a) Estrutura organizacional onde o projeto será realizado;
- b) Ativos e condicionantes do ambiente organizacional;
- c) Relatório de lições aprendidas de outros projetos;
- d) Analisar produto e mercado do escopo do produto;
- e) Softwares e sistemas de apoio disponibilizados.

Para a elaboração do são necessários reunir informações conforme a seguir:

3.2.1.1 Termo de Abertura

Independente do tipo de projeto é necessário o desenvolvimento do termo de abertura do projeto, podendo ser um memorando, e-mail ou documento formal. Este termo é a formalização através de um documento emitido por pessoa responsável e com poderes suficientes para disponibilizar fundos outorgando um gerente de projetos que possa utilizar os recursos da organização durante o projeto. O documento deverá ficar disponível para todas as partes interessadas.

O termo de abertura deve conter informações prévias à elaboração do escopo do projeto, bem como o nome do gerente delimitando seus deveres, autoridade e definindo quais áreas servirão de apoio no decorrer do projeto.

O termo de abertura do projeto é uma oportunidade de esclarecimentos dos objetivos que a organização espera com o projeto (VALLE *et. al*, 2010, p. 96).

3.2.1.2 Identificação das partes interessadas

Para que o gerente de projeto possa reconhecer os recursos humanos do projeto e saber como utilizá-los da melhor maneira é necessária a identificação das partes interessadas a fim de reduzir conflitos e melhorar o desempenho da equipe.

Primeiramente, obtêm-se informações dos envolvidos no projeto, analisando o nível de comprometimento, as prioridades no projeto, previsões de comportamento, poder e influência na equipe e na organização, bem como as expectativas em relação ao projeto. Para então ser possível identificar as partes interessadas por categoria e designação, aplicar técnicas como a matriz de interesses e influências quantificando e qualificando cada envolvido no projeto. A partir desse momento é possível elaborar da matriz de responsabilidades baseada na matriz de interesses e influências e no escopo do projeto.

3.2.1.3 Coletar os requisitos do projeto

Nem sempre informações precisas fazem parte do termo de abertura, para isso é necessária uma pesquisa maior dos requisitos que envolvem o projeto (gerenciamento do projeto) e o produto (técnicos, desempenho) contratados.

Os requisitos precisam ser informações completas e consistentes, e devem ser obtidos com as partes interessadas, neste caso podendo-se utilizar das

informações contidas na identificação de expectativas das partes envolvidas, como também com as informações do termo de abertura.

Para um melhor detalhamento, pode ocorrer também a convocação de reuniões, entrevistas, grupos de discussão, benchmarking, criação de protótipos, análise de documentos, relatórios e planilhas da organização.

Após a identificação e coleta dos requisitos é necessária a formalização na declaração do escopo e ficar disponível para posteriores consultas, pois ele é de extrema importância no gerenciamento do escopo.

O sucesso do projeto tem forte influência na coleta dos requisitos. Os requisitos incluem as necessidades quantitativas e as expectativas de todas as partes interessadas (SOTILLE *et. al*, 2010).

3.2.1.4 Especificação das premissas e restrições do projeto

Ao elaborar o escopo, além dos requisitos é importante levar em consideração as hipóteses ou suposições que podem ocorrer no andamento do projeto, como por exemplo: alteração na legislação da tributação do Lucro Presumido, atraso no pagamento de impostos, bem como situações restritas ao desempenho do projeto ainda não verificadas pelo gerente do projeto.

Tais informações podem ser adquiridas com as partes interessadas bem como com especialistas da área do projeto ou realizando levantamentos mais adequados e minuciosos.

As hipóteses podem ser consideradas tanto no escopo do produto quanto no escopo do projeto. A restrição é qualquer fator que limite as opções e alternativas de conduzir os trabalhos, associando-se ao escopo do projeto (e no do produto), representada pelas seguintes condições: disponibilidade e habilidade das pessoas envolvidas; prazos e consumo do tempo; custo e consumo das verbas; e regras ou normas em geral (SOTILLE *et. al*, 2010).

3.2.2 Estrutura Analítica do Projeto - EAP

A EAP (Estrutura Analítica do Projeto) é uma ferramenta de detalhamento do escopo (que pode ser montado de maneira semelhante a um organograma), utilizada para definir as principais entregas do projeto e o caminho que deverá ser percorrido para a conclusão de cada entrega.

Tem como principais objetivos melhorar a precisão dos prazos, acompanhar o andamento do projeto como um todo e controlar o desempenho através de uma linha de base. Segundo o PMBOK (2013):

A EAP é uma decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto a fim de alcançar os objetivos do projeto e criar as entregas requeridas. A EAP organiza e define o escopo toda do projeto e representa o trabalho especificado na atual especificação do escopo do projeto aprovada. (PMBOK, 2013, p. 126)

Para definição das entregas é comum fazer uso dos marcos que foram estabelecidos no escopo, pois são considerados acontecimentos importantes para o andamento do projeto.

Deve-se tomar cuidado, pois marco é apenas um evento pontual que pode representar uma entrega, mas não tem a função de executar uma ação (BARCAUI *et. al*, 2010).

Ao definir as entregas faz-se o detalhamento das atividades, que pode ser realizado de diferentes formas. O ideal é considerar os pontos críticos de entregas tanto em prazo quanto em custo ou utilizar as fases de ciclo de vida do projeto.

É necessário haver cuidado no nível de detalhamento das atividades, pois detalhar a um nível muito baixo gera um grande trabalho para planejar e gerenciar as entregas. Cabe ao gerente analisar a importância de cada fase do projeto, a maturidade da equipe e decidir qual a melhor forma de desenvolver o detalhamento da EAP.

Não existe regra definida de quantos níveis, apenas que seja suficiente especificar o que será entregue e que para as partes interessadas possam entender e contribuir conforme suas atribuições. Também não é necessário que todos os elementos sejam decompostos no mesmo nível.

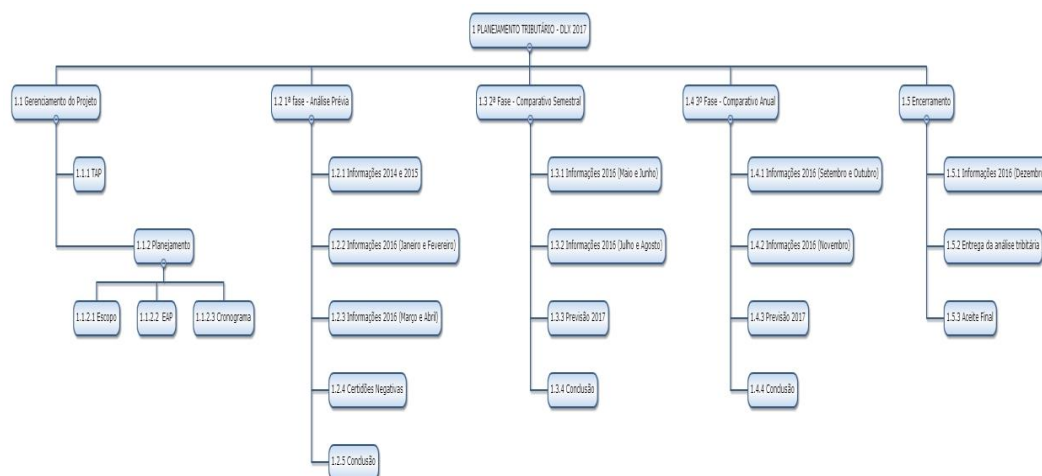
Após o detalhamento da EAP com as principais entregas e a definição das atividades necessárias para que a entrega seja concluída, são criados os chamados pacotes de trabalho que devem ser descritos no dicionário da EAP de

forma que a equipe entenda como realizar a atividade utilizando os recursos disponíveis.

Em cada elemento da EAP é gerado um número sequencial que organiza e traz uma melhor visualização, planejamento, controle e monitoramento das atividades.

A EAP pode ser visualizada de duas formas, representação gráfica e representação hierárquica como as figuras abaixo:

Figura 2 – Representação gráfica da EAP



www.vital.com

Quadro 1 – Representação hierárquica da EAP

- | | |
|---------|------------------------------------|
| 1 | PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO – DLX 2017 |
| 1.1 | GERENCIAMENTO DO PROJETO |
| 1.1.1 | INICIÇÃO |
| 1.1.1.1 | TAP |
| 1.1.1.2 | IDENTIFICAÇÃO DE STAKEHOULDERS |
| 1.1.2 | PLANEJAMENTO |
| 1.1.2.1 | ESCOPO |
| 1.1.2.2 | EAP |
| 1.1.2.3 | CRONOGRAMA |
| 1.1.3 | ATIVIDADES DE SUPORTE |
| 1.1.3.1 | REUNIÕES |
| 1.1.4 | ENCERRAMENTO |
| 1.1.5 | ENCERRAMENTO |

Como o detalhamento do escopo e das atividades é realizado desde a iniciação do projeto e durante a execução, podem ocorrer mudanças no planejamento do projeto e por esse motivo é preciso definir uma EAP baseando-se nos marcos ou em unidades de tempo favorecendo essas mudanças. Esse modelo de planejamento é chamado planejamento em ondas sucessivas.

O planejamento em ondas sucessivas é uma técnica de planejamento iterativo em que o trabalho no futuro é planejado em um nível mais alto. É uma forma de elaboração progressiva. Portanto, um trabalho que pode existir em vários níveis de detalhamento dependendo de onde está no ciclo de vida do projeto. PMBOK (2013, p. 152)

3.2.3 Planejamento do Cronograma

Após a criação da EAP e do dicionário da EAP algumas etapas são necessárias para elaboração do cronograma.

Planejar o cronograma é identificar ferramentas e métodos que organizam e demonstram as entregas dentro do prazo previsto.

O planejamento do cronograma envolve 6 processos do gerenciamento do tempo:

- 1) Planejar o gerenciamento do cronograma;
- 2) Definir as atividades;
- 3) Sequenciar as atividades;
- 4) Estimar os recursos das atividades;
- 5) Estimar a duração das atividades;
- 6) Desenvolver o cronograma.

3.2.3.1 Sequenciamento das atividades

O sequenciamento de atividades está totalmente relacionado ao sucesso do planejamento do projeto, pois cria uma sequência lógica das etapas do projeto e suas interdependências.

De forma organizada, o gerente de projetos e sua equipe utilizam de todos os documentos e levantamentos possíveis para documentar tudo que é necessário para o desenvolvimento do cronograma, considerar os tipos de precedência e dependências entre as atividades, antecipações e atrasos.

O sequenciamento de atividade é representado pelo diagrama de rede, que pode ser elaborado por diversas ferramentas, com ou sem *softwares*.

3.2.3.2 Estimar os recursos das atividades

A estimativa de recursos engloba tudo que é utilizado para a execução do projeto, tais como os recursos humanos, equipamentos e materiais.

A disponibilidade dos recursos interfere diretamente na duração das atividades. O custo de utilização de cada recurso é o que irá definir o custo do projeto.

Cabe ao gerente de projetos definir qual variável será estimada para cada atividade dependendo da natureza da atividade, histórico de outros projetos na empresa e estrutura oferecida.

3.2.3.3 Estimar a duração das atividades

A estimativa de duração das atividades é o processo mais complexo do planejamento.

Alguns fatores devem ser considerados na elaboração de uma estimativa: ameaças e oportunidades que possam surgir durante o projeto; competência e produtividade dos recursos e a curva de aprendizagem (BARCAUI et. al, 2010).

É necessário determinar aproximadamente o tempo de duração de cada atividade utilizando algumas práticas como:

- a) Utilizar estimativas históricas;
- b) Utilizar estimativas paramétricas;
- c) Estimativa de três pontos (PERT).

Na estimativa PERT é possível inserir valores de tempo de estimativas realistas de incertezas.

Ao identificar a duração de cada atividade é preciso definir quanto de recurso (pessoas, equipamentos e/ou materiais) será disponibilizado para conclusão da atividade.

Outro fator importante é definir o tipo de calendário que será adotado pelo cronograma do projeto. No calendário do projeto constará a programação de dias úteis em que o projeto ocorrerá.

3.2.3.4 Desenvolver o Cronograma

O cronograma sofre influência de outros fatores do projeto e, se gerenciado de forma isolada, não garante o controle do prazo. O cronograma é a linha de base de prazo do projeto utilizada para acompanhar o projeto durante sua execução.

“O desenvolvimento de um cronograma de projeto aceitável é muitas um processo iterativo. O modelo de cronograma é usado para definir as datas planejadas de início e fim das atividades e marcos do projeto com base na exatidão das entradas. O desenvolvimento do cronograma pode requerer a análise e revisão das estimativas de duração de recursos criar o modelo de cronograma aprovado do projeto que pode servir como linha de base para acompanhar o seu progresso. Uma vez que as datas de início e fim das atividades tenham sido definidas, é comum que membros da equipe sejam designados para realizar a revisão das suas atividades designados para outros projetos ou tarefas e são, dessa forma, ainda válidas.” (PMBOK, 2013, p. 174)

O cronograma deve ser elaborado de forma progressiva e repetida, até que os objetivos do projeto sejam atendidos. Reavaliar as estimativas de duração e a quantidade de recursos deve ser considerado.

A utilização de ferramentas como o *Microsoft Project*, para o desenvolvimento do cronograma permite maior rapidez para calcular e avaliar fatores como caminho crítico duração do projeto e das fase e principalmente analisar os cenários.

O caminho crítico determina a flexibilidade dos prazos e levam em consideração atividades que não podem sofrer nenhum atraso pois alteram o prazo final do projeto.

Em projetos menores como do estudo de caso, todo o processo de planejamento do cronograma até seu desenvolvimento pode caracterizar apenas um processo mesmo passando por todas as etapas de definição das atividades, sequenciamento de atividades, estimativas de duração e recursos como definição do prazo final.

4 ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso é focado na aplicação de processos e ferramentas de planejamento na consultoria de planejamento tributário realizado pelo escritório Contactta Consultoria Contábil no período de janeiro de 2016 a janeiro de 2017 ao cliente D.L.X Consultoria Ltda.

O cliente, desde sua constituição em 2011 até dezembro de 2014, optou pela tributação do Lucro Presumido, em função de suas atividades e conforme orientava a legislação da época.

No ano de 2015 a Receita Federal liberou a opção pelo Simples Nacional para as atividades da D.L.X Consultoria e viu-se a oportunidade de pagar menos impostos, afinal o Simples Nacional sempre foi visto como uma tributação simplificada e mais barata.

A mudança em janeiro de 2015 para o Simples Nacional ocorreu sem qualquer análise tributária. O cliente solicitou a Contactta uma análise tributária da sua empresa para uma possível alteração no exercício de 2017.

Todo o projeto de consultoria foi realizado com base nas boas práticas do Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos PMBOK.

4.1 PLANEJAMENTO DO PROJETO

Após recebido do cliente o *e-mail* de solicitação de consultoria de planejamento tributário, a Contactta iniciou os processos elaborando o Termo de abertura do projeto (Apendice A – Termo de abertura do projeto) e solicitando uma reunião presencial com o cliente para coletar os requisitos e expectativas do cliente.

4.1.1 Declaração de Escopo

Com o aceite do cliente, a gerente de projetos em conjunto com o coordenador contábil e a analista de RH da Contactta definiram Declaração de Escopo conforme Apêndice B – Declaração de Escopo com base nos seguintes itens:

- a) Termo de abertura do projeto;
- b) Requisitos coletas em reunião com o cliente;
- c) Expectativas do cliente em relação ao projeto;
- d) Restrições que poderiam interferir no projeto;
- e) Hipóteses riscos que poderiam ocorrer durante o projeto e que poderiam mudar o foco da análise tributária.
- f) Definição de prazo e marcos para o projeto.

A equipe não encontrou dificuldades na elaboração do escopo e obteve-se resultados positivos em relação a obtenção de informações. Tendo em vista que o contratante da consultoria já é cliente e que as informações estão disponíveis eletronicamente, a consultoria será realizada nas dependências da Contactta sem a necessidade de alocação de novos recursos.

Para elaboração do termo de abertura e declaração de escopo foram utilizados documentos internos padronizados em formato word e excel..

4.1.2 Cronograma

Após a definição da EAP a equipe se reuniu com a gerente de projetos para iniciar a elaboração do cronograma.

O projeto de planejamento tributário possui poucas entregas, mas as mesmas geram demanda técnica (de pessoas) e tecnológica quando executadas.

No Apêndice C – EAP Gráfica, é possível ter uma visão macro do projeto verificando que foi dividido em 3 fases de entrega e o encerramento que é quando o parecer final da análise tributária será entregue.

O cronograma possibilitou a equipe perceber quais são as tarefas críticas ao longo do projeto, identificar as diferentes etapas e interdependências entre as atividades, organizar as tarefas e se programar com antecedência (Apêndice D – Cronograma).

Para elaboração da EAP foi utilizado o sistema *on-line* chamado WBS Tool, disponível no site www.wbstool.com.

Para o desenvolvimento do cronograma além de documentos internos auxiliares como planilhas, pesquisas e levantamentos de informações, foi utilizada ferramenta *Microsof Project 2010*.

5 CONCLUSÕES

Com a contratação da consultoria de planejamento tributário a Contactta resolveu aprimorar seus serviços e buscou no gerenciamento de projetos a melhor alternativa para obter ferramentas claras e eficazes para otimizar os trabalhos. A execução do planejamento do projeto gerou valor ao negócio do cliente e aos serviços prestados pela Contactta.

Ao aplicar as ferramentas de planejamento de projetos no processo de consultoria de análise tributária pôe-se visualizar todos os benefícios que as boas práticas do PMBOK trazem para seu negócio.

O termo de abertura formalizou os serviços propostos, trazendo mais segurança as partes interessadas, a declaração de escopo fez com que o cliente pudesse esclarecer suas expectativas, esclarecer suas considerações e assim tornar a comunicação no decorrer do projeto mais clara. Já a elaboração da EAP e do cronograma pôde mostrar para a equipe do projeto e sua gestora o quanto algumas atividades eram negligenciadas e prazos eram mal elaborados. A reflexão que ocorreu em função de sequenciar as atividades, estimar recursos e duração para as atividades levantou questionamentos sobre como os trabalhos são realizados dentro da organização.

Na prática os resultados mais visíveis foram a padronização das atividades, o alinhamento e reconhecimento das entregas com os recursos disponíveis, o reconhecimento de toda sua estrutura e ambiente organizacional, a identificação de expectativas de todos os envolvidos e como isso tornou a equipe mais mobilizada. Ao elaborar o escopo e planejar o cronograma do projeto foi possível prever alguns riscos e minimizar os impactos que atrasos gerariam no resultado do projeto.

Os benefícios da aplicação do planejamento do projeto são claros e reais. Utilizar essas técnicas e ferramentas aqui apresentadas não altera o ritmo dos trabalhos em paralelo e não prejudica o andar dos trabalhos, pelo contrário, torna cada vez mais usual para outros projetos onde ainda não é utilizado o gerenciamento de projetos.

É importante ressaltar que o gerenciamento de projetos possui forte influência no sucesso de diversos projetos, que pode ser utilizado por todas as áreas

de negócios e que o conhecimento e utilização de todas as áreas de gerenciamento de projetos trazem benefícios às organizações.

6 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

A metodologia utilizada no estudo deste trabalho traz ao leitor um fácil entendimento das técnicas de gerenciamento de projetos abordadas e desenvolve um maior interesse sobre o gerenciamento de projetos em serviços.

Um estudo aprofundado sobre os processos de execução, monitoramento e controle de projetos em consultorias contábeis complementariam de forma positiva os estudos deste trabalho.

Os resultados positivos obtidos com a aplicação dos processos de planejamento na análise de mudança tributária na Contactta abrem um leque de conhecimentos e possibilidades para que sua aplicação seja utilizada e adaptada tanto em outras consultorias prestadas pela Contactta, como em outras organizações que exercem a atividade parecida.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARCAUI, André; BORBA, Danubio; SILVA, Ivaldo M. da; NEVES, Rodrigo. **Gerenciamento do tempo em projetos**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 5 ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2013.

SOTILLE, Mauro Afonso; MENEZES, Luís César de Moura; XAVIER, Luiz Fernando da Silva; PEREIRA, Mário Luis Sampaio. **Gerenciamento do escopo em projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

TRENTIM, Mário. **Guia PMBOK 5a edição – a importância do planejamento**. Disponível em: <http://blog.mundopm.com.br/2013/03/07/pmbok5-planejamento/> Acesso em 16/01/2016.

VALLE, André Bittencourt do; SOARES, Carlos Alberto Pereira; FINOCCHIO, José; SILVA, Lincoln de Souza Firmino da. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

VARGAS, Ricardo Viana. **Fluxo de Processos do Guia PMBOK® 5ª Edição em Português**. Disponível em: <http://www.ricardo-vargas.com/pt/pmbok5-processes-flow/> . Acesso em 16/01/2016.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

8 APÊNDICES

Apêndice A – Termo de abertura do projeto



TERMO DE ABERTURA DO PROJETO - TAP

PROJETO

Elaboração de Análise de mudança tributária para o exercício 2017.

CLIENTE

DLX Consultoria LTDA.

DESCRIÇÃO

Análise e planejamento tributário para opção de 2017.

JUSTIFICATIVA

Encontrar a forma de tributação mais adequada à empresa no exercício 2017.

OBJETIVOS

Realizar a melhor opção tributária para a empresa no exercício 2017 baseada nas informações fiscais e financeiras do período de janeiro de 2014 a dezembro de 2016 e previsão de 2017.

REQUISITOS

Existência dos relatórios do controle fiscal e contábil do ano de 2014, 2015, acompanhamento mensal de 2016, previsão de faturamento para o ano de 2017 fornecido pelo cliente, alinhamento de informações com o cliente de forma eficiente, colaboração da equipe, conhecimentos técnicos sobre tributação do Simples Nacional e Lucro Presumido.

DESIGNADOS

Gerente do Projeto: Vanessa Novais
 Diretora da empresa/Sponsor: Danielle Lago Xavier
 Coordenador Contábil: Elvis R.
 Analista de RH: Thaise N.

MILESTONES

- a. Janeiro de 2016 – apresentação e início do projeto;
- b. Maio de 2016 – entrega da análise prévia;
- c. Setembro de 2016 – entrega do comparativo semestral;



- d. Dezembro de 2016 – entrega do comparativo anual;
- e. Janeiro de 2017 - conclusão da análise tributária;
- f. Janeiro de 2017 – apresentação do parecer final do planejamento tributário.

ORÇAMENTO

R\$ 3.000,00 (Três Mil reais).

PRAZO

12 meses.

RISCOS

Ocorrência de mudanças significativas na legislação tributária vigente. Atrasos nas informações prestadas pela equipe, podendo comprometer o cronograma. Rescisão de contrato do cliente com tomador de serviços. Aumento ou redução significativa no faturamento do próximo exercício, não liberação de certidões negativas.

Cuitiba, 15 de Janeiro de 2016.

SPONSOR

Apêndice B – Declaração de Escopo



PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO – DLX 2017
ESCOPO DO PROJETO

JANEIRO de 2016
Curitiba - PR

Versão 1.0

Vanessa Novais
CRC/SC 0 30657/O-4-T-PR
contato@contactta.com.br | www.contactta.com.br

**CONTROLE DE ALTERAÇÕES**

DATA	VERSÃO	DESCRIÇÃO	AUTOR
15/01/2016	1.0	Criação do Escopo	Vanessa



OBJETIVOS DESTE DOCUMENTO

Alinhar os procedimentos necessários para realização do projeto de planejamento tributário, assegurando a todos do cumprimento dos prazos e da obtenção de resultado final satisfatório.

SITUAÇÃO ATUAL E JUSTIFICATIVA DO PROJETO

Atualmente a empresa é optante pelo Simples Nacional, mas se faz necessário uma análise detalhada para que no próximo ano seja adotado o regime tributário mais adequado, tendo em vista o aumento de impostos e as expectativas da empresa em relação a seu crescimento.

OBJETIVOS SMART E CRITÉRIOS DE SUCESSO

- a. Oferecer uma análise tributária que otimize as tomadas de decisões para o exercício de 2016;
- b. Utilizar das informações contidas dos relatórios enviados pelo cliente e do sistema contábil interno da Contactta;
- c. Realizar a integração entre os processos contábeis e fiscais maximizando os resultados do planejamento;
- d. Estimular o interesse do cliente pelo maior controle e processos tributários, favorecendo o crescimento da empresa.

ESCOPO DO PRODUTO

Definição e execução de processos para uma análise eficaz que determine qual o melhor regime tributário para o cliente ao longo do exercício 2017, baseada em informações dos anos de 2014, 2015, 2016 e previsão de faturamento para 2017.

EXCLUSÕES DO PROJETO

A análise não engloba qualquer levantamento e análise financeira como propostas e negociações bancárias, com fornecedores e/ou clientes.

A análise tributária não abrange o regime tributário Lucro Real.

RESTRIÇÕES

- a. A opção tributária deve ser realizada até 31/01/2017;



- b. A análise tributária será realizada entre o Simples Nacional e o Lucro Presumido;
- c. A disponibilização das informações fiscais e contábeis deve ser feita até o dia 20 do mês subsequente;
- d. O desenvolvimento do projeto será realizado em paralelo com o contrato mensal do cliente, não devendo haver interferências entre os dois processos.

PREMISSAS

- a. A opção pela manutenção ou alteração de regime tributário para o exercício de 2017 é exclusivamente do cliente;
- b. A tolerância para atrasos no prazo de entrega do projeto é de 2% do prazo total;
- c. É necessário que o cliente possua contrato ativo com o escritório para conclusão do projeto.

RISCOS

- a. Necessidade de contratação de consultoria tributária;
Solução: Adotar critérios de seleção para contratação de empresa de consultoria.
- b. Equipe desmotivada;
Solução: Engajar equipe com reuniões semanais.
- c. Atrasos na entrega de informações;
Solução: Manter a equipe informada do escopo, equilibrar os processos internos com a demanda do projeto e gerenciar mudanças.
- d. Alteração nas operações da empresa;
Solução: Alinhar as novas operações da empresa com o projeto e gerenciar as mudanças.
- e. Mudança significativa na legislação tributária;
Solução: Alinhar o projeto a nova legislação e gerenciar as mudanças.

ESTIMATIVAS INICIAIS

Duração do Projeto: 12 meses;

Data de início: 15/01/2016;

Data de término: 16/01/2017;

Recursos: Equipe interna Contactta (01 Gerente de Projetos, 01 Coordenador Contábil e 01 Analista de RH); Software Contábil; Planilhas.

Custos: R\$ 3.000,00 (três mil reais)



ENTREGAS E CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO

- 1) Cronograma do projeto;
 - a. O cronograma deverá cumprir o prazo legal de opção tributária que ocorrerá até 31/01/2017.
 - b. Alterações no cronograma somente serão realizadas pelo Gerente de Projetos.
- 2) Relatórios da análise tributária;
 - a. Os relatórios de Análise tributária deverão refletir a real situação fiscal e contábil da empresa nos anos de 2014, 2015 e 2016.
 - b. As informações mensais da empresa quanto a faturamento, movimentação contábil e RH deverão estar integradas em planilhas pré-definidas.
 - c. O coordenador contábil deverá verificar mensalmente os dados alimentados nas planilhas.
 - d. Cada relatório gerado deverá ser conferido pelo Gerente de Projetos e enviado para o cliente por e-mail e, se necessário, apresentado em reunião pré-agendada.
- 3) Parecer final da análise tributária.
 - a. O parecer final será emitido mediante conferência com planilhas e legislação legal pelo Coordenador Contábil juntamente com o Gerente de projetos.
 - b. Deverá ser apresentado em documento formal.

As entregas e critérios de aceitação estarão descritas na EAP e no seu dicionário anexo.

MARCOS DO PROJETO - MILESTONES

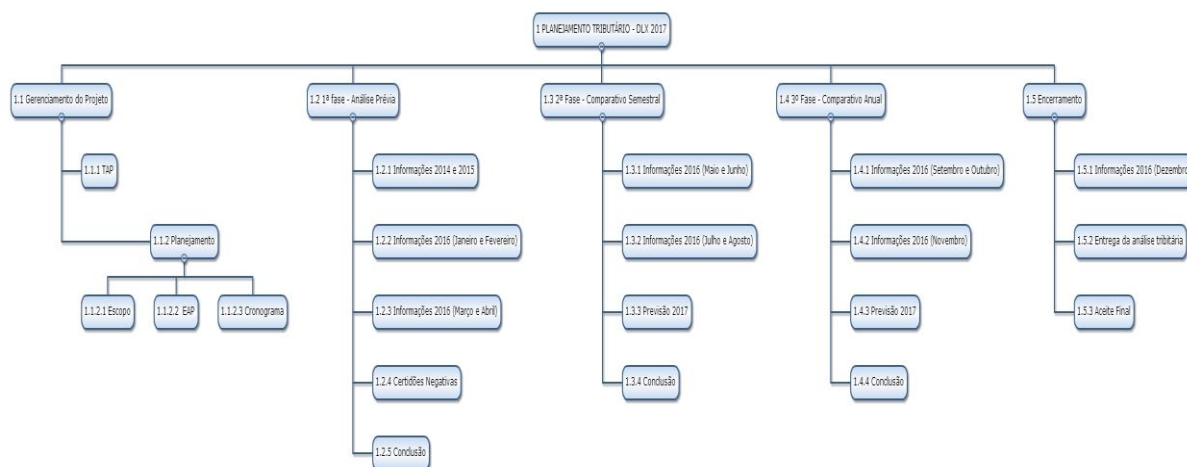
MARCOS DO PROJETO	DATA PREVISTA
Início do projeto	15/01/2016
Apresentação da análise prévia	19/05/2016
Apresentação do comparativo semestral	08/09/2016
Apresentação do comparativo anual	20/12/2016
Conclusão e parecer final da análise tributária	16/01/2017

A definição e o sequenciamento das atividades estarão descritos na EAP e no seu dicionário anexo.

**APROVAÇÕES**

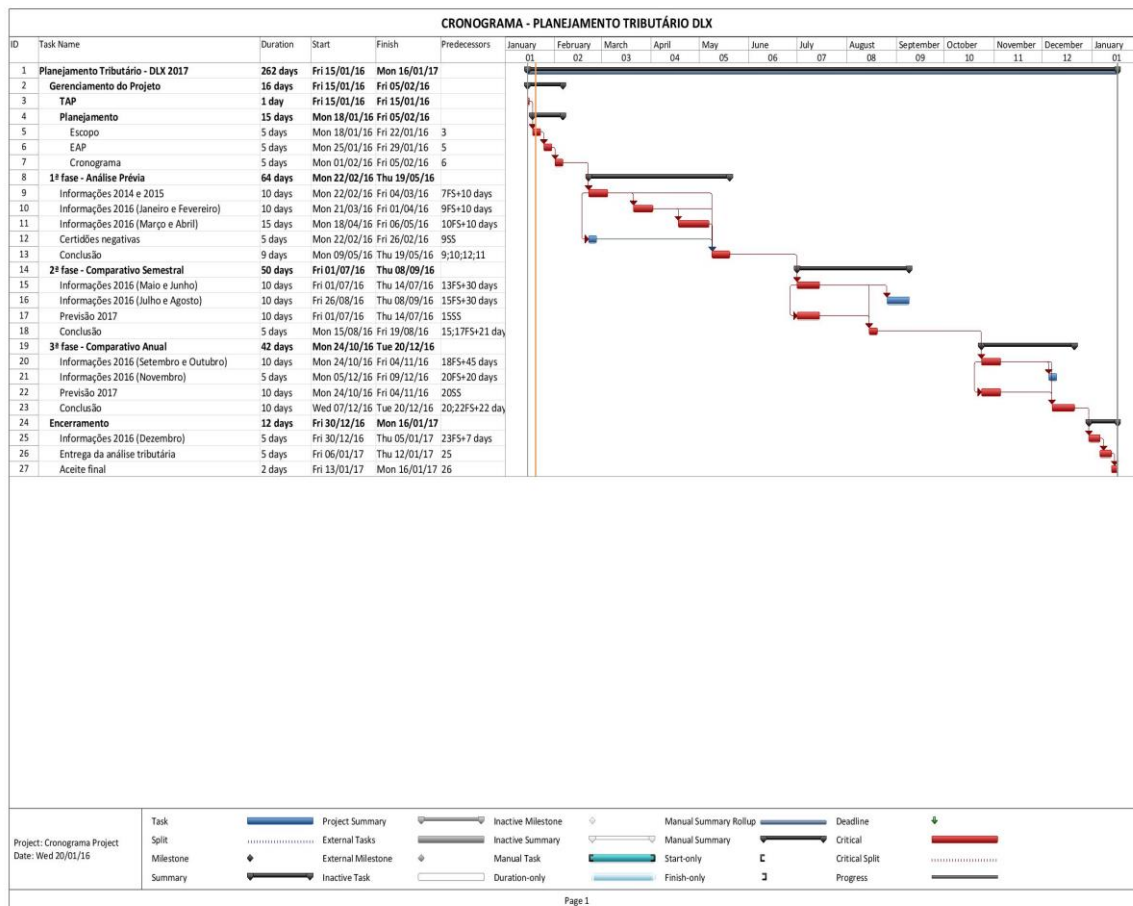
PARTICIPANTE	ASSINATURA	DATA

Apêndice C – EAP Gráfica



www.vbtotal.com

Apêndice D – Cronograma

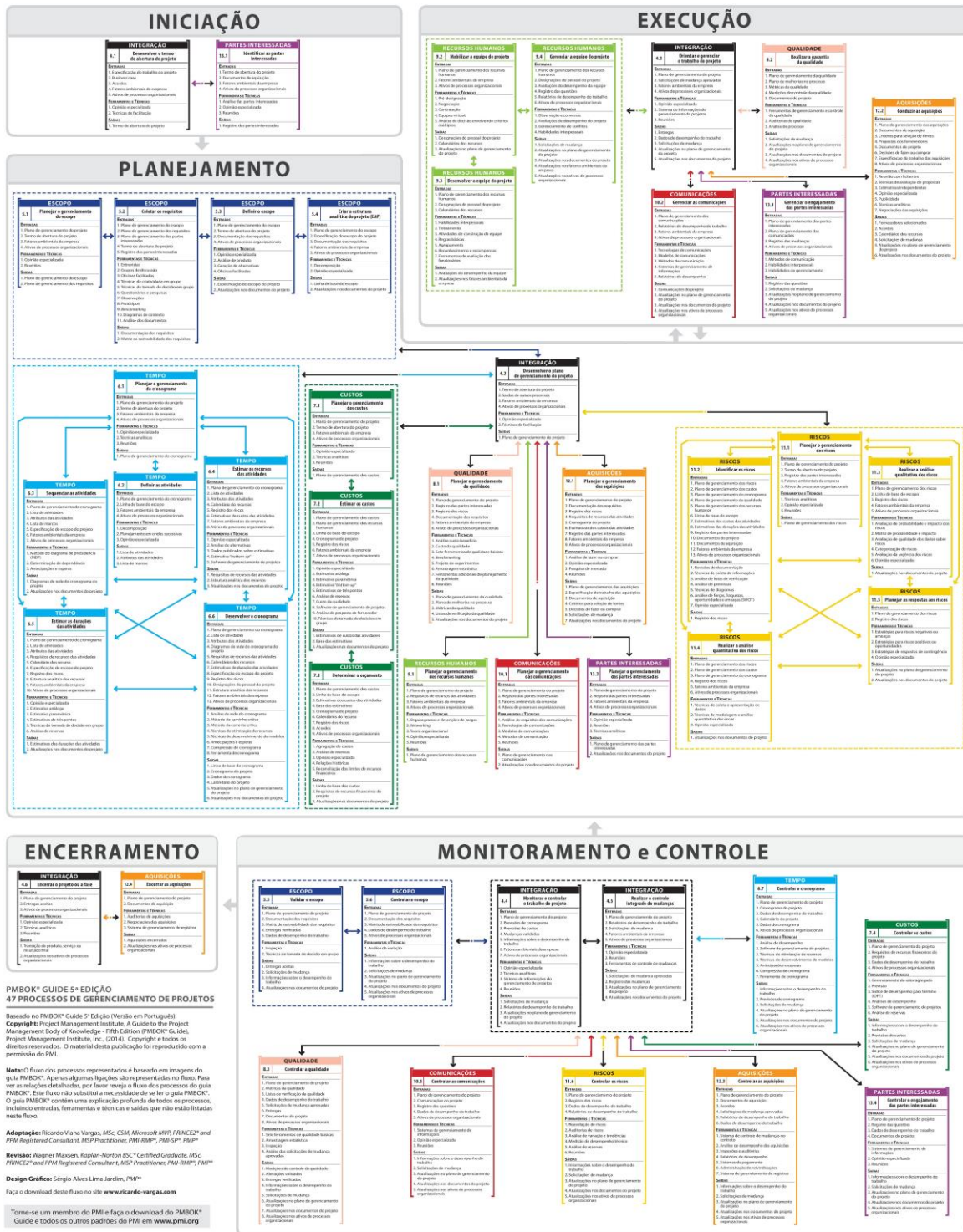


9 ANEXOS

Anexo 1 – Fluxo de Processos do Gerenciamento de Projetos



PMBOK® GUIDE 5ª EDIÇÃO - 47 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS



PMBOK® GUIDE 5ª EDIÇÃO
47 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Baseado no PMBOK® Guide 5ª Edição (Versão em Português).
Copyright: Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge - Fifth Edition (PMBOK® Guide), Project Management Institute, Inc., 2013. Copyright e todos os direitos reservados. O material desta publicação foi reproduzido com a permissão do PMI.

Nota: O fluxo dos processos representado é baseado em imagens do guia PMBOK®. Apesar algumas ligações não representadas no fluxo. Para ver as ligações detalhadas, por favor revise o fluxo dos processos do guia PMBOK®. Este fluxo não substitui a necessidade de se ler o guia PMBOK®. O guia PMBOK® contém uma explicação profunda de todos os processos, incluindo entradas, ferramentas e técnicas e saídas que não estão listadas neste fluxo.

Adaptação: Ricardo Viana Vargas, MSC, CIM, Microsoft MVP, PRINCE2® e PMP® Registered Consultant, MSP, Practitioner, PMI-RMP®, PMP-SP®, PMP®

Revisão: Wagner Masson, Kaplan-Norton BSC® Certified Graduate, MSC, PRINCE2® and PMP® Registered Consultant, MSP, Practitioner, PMI-RMP®, PMP®

Design Gráfico: Sérgio Alves Lima Jardim, PMP®

Tudo o que não está no fluxo não é do www.ricardo-vargas.com

Para se tornar um membro do PMI e fazer o download do PMBOK® Guide e todos os outros padrões do PMI em www.pmi.org