



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO
UNIDADE ACADÊMICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

JOSÉ EMANUEL OLIVEIRA DA ROCHA

**FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PROJETO DE
MELHORIA EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NO CARIRI
PARAIBANO**

**SUMÉ – PB
2016**

JOSÉ EMANUEL OLIVEIRA DA ROCHA

**FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PROJETO DE
MELHORIA EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NO CARIRI
PARAIBANO**

**Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Curso de Engenharia de
Produção do Centro de Desenvolvimento
Sustentável do Semiárido da
Universidade Federal de Campina
Grande, como requisito parcial para
obtenção do título de Engenheiro de
Produção.**

Orientadora: Professora Dra. Cecir Barbosa de Almeida Farias

**SUMÉ - PB
2016**

R672f Rocha, José Emanuel Oliveira da.

Formulação do planejamento estratégico e projeto de melhoria em uma empresa de pequeno porte no cariri paraibano. / José Emanuel Oliveira da Rocha. - Sumé - PB: [s.n], 2016.

104 f.

Orientador^a: Prof^a. Dr^a. Cecir Barbosa de Almeida Farias.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso de Engenharia de Produção.

1. Administração de Empresas. 2. Planejamento estratégico. 3. Empresa - Pequena. I. Título.


CDU: 658 (043.3)

JOSÉ EMANUEL OLIVEIRA DA ROCHA

**FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO E PROJETO ESTRATÉGICO EM UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE NO CARIRI PARAIBANO.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

BANCA EXAMINADORA:



Professora Dra. Cecir Barbosa de Almeida Farias
Orientadora - UAEP/CDSA/UFCG



Professor Ms. Wladimir Tadeu Viesi
Examinador I - UAEP/CDSA/UFCG



Professor Dr. João Pereira Leite
Examinador II - UAEP/CDSA/UFCG

Trabalho aprovado em: _____ de Maio de 2016.

SUMÉ - PB.

Dedico este trabalho a minha mãe, a minha avó e aos meus queridos amigos, por estarem comigo em todos os momentos e me apoiaram para almejar mais essa conquista, a todos meu carinho e gratidão.

AGRADECIMENTOS

De fato, temos que passar por tempos de luta para se conseguir grandes resultados, foi isso que aconteceu nesses pouco mais de cinco anos. Para chegar até onde estou hoje, não só por mim, mas por tantas outras pessoas que sonharam essa conquista junto comigo. Quero agradecer primeiramente, a DEUS, que por tantas vezes me deu força pra lutar, pensar, agir e nunca deixou, nem deixará de está ao meu lado, minha gratidão a ti senhor é infinita, pois sei que esperar em Deus será sempre o melhor caminho.

Seria pouco falar do tamanho do amor, carinho, dedicação e apoio da minha família em todos os momentos, o carinho da minha mãe, Solange e da minha vó, Neves, as duas pessoas mais importantes nessa jornada e na minha vida, onde quer que eu vá, seja onde for uma parte de mim estará sempre com vocês, pois minha felicidade é ver vocês felizes, obrigado por sonhar junto e acreditar comigo. Nada nunca me fará esquecer também das lições do senhor Manoel Pacifico, meu eterno bisavó, que me marcou com tantos momentos bons, essa conquista também dedico a ti, assim como seu José de Sales, meu querido avô e Dona Preta minha eterna bisavó, saudades sempre.

Amigo é coisa pra se guardar, e como sou sortudo, por ter pessoas tão especiais ao meu lado, alguns com muitos e muitos anos de amizade, outros que adquiri durante minha caminhada, quero sempre poder contar com o carinho de vocês, Carlinhos meu amigo de todas as horas, Angela minha fiel escudeira e conselheira, que em toda e qualquer distancia está sempre ao meu lado, Gabriela um ombro amigo, Daniele minha parceira, Bruno amigo que a universidade me deu e hoje é como irmão e aos demais Katharyna, Larissa, Isabel, Léo, Rosana, e tantos outros que compõe uma lista enorme de nomes em meu coração, obrigado.

Tantos ensinamentos que tive, devo aos professores do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Seminário, em especial a minha orientadora professora Cecir Almeida Farias, que me acompanhou com maestria e companheirismo para junto do meu sucesso, assim como professor Wladimir Viesi que me auxiliou, ao professor João Leite e por meio deles agradecer aos demais professores que repassaram seus conhecimentos. A universidade foi uma etapa cheia de coisas novas, novas pessoas, que se tornaram especiais, deixo meu agradecimento a meus colegas de curso, em especial a Tamara e Poliana, que juntos formamos um trio de ótima sintonia, e tornando uma amizade sincera.

A todos, o meu carinho e gratidão!

“Quando você pensar em reclamar da vida- AGRADEÇA. Siga na contramão. Agindo assim, misteriosamente, de alguma forma, coisas boas acontecem”. (Matheus Rocha)

RESUMO

No cenário atual, planejar se torna indispensável para qualquer que seja o porte das empresas, sobretudo para empresas que estão a pouco tempo no mercado e tentam crescer cada vez mais passar a ser reconhecida pelos seus produtos ou serviços. O planejamento estratégico é uma forma de gestão que contribui para guiar empresas por caminhos positivos, contribuindo para melhor aproveitar as oportunidades no ambiente que estão instaladas. Assim como o planejamento estratégico, a gestão de projetos oferece técnicas de gerenciamento em várias áreas que também servem de guia para as empresas que aspirem transformar suas oportunidades e/ou estratégias em um projeto. Este trabalho tem como objetivo a intercessão destas duas áreas, fazendo o levantamento de dados para a formulação do planejamento estratégico de uma empresa, e elaborando um projeto baseado nos gerenciamentos propostos pela gestão de projetos. A partir deste projeto, pretende-se contribuir para que a empresa de pequeno porte no mercado de produção de gelo possa alcançar tudo que foi estabelecido num determinado período de tempo por meio da pesquisa.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Gestão de projetos. Plano de Projeto.

ABSTRACT

In the present scenario, planning becomes indispensable to whatever the size of the companies, especially for companies that are recently on the market and try to grow increasingly going to be recognized by your products or services. Strategic planning is a form of management that helps to guide companies for positive ways, contributing to better take advantage of opportunities in the environment that are installed. As well as strategic planning, project management offers management techniques in various areas that also serve as a guide for companies looking to transform their opportunities and / or strategies in a project. This work aims at the intersection of these two areas, making the collection of data for the formulation of strategic planning of a company, and developing a project based on managements proposed by project management. From this project, we intend to help the small business in ice production market can achieve all that has been established over a period of time through research.

Keywords: Strategic planning. Project Management. Project Plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Abordagem do Planejamento estratégico por Tavares.....	17
Figura 2- Abordagem do processo de planejamento estratégico por Certo e Peter	18
Figura 3- Matriz <i>SWOT</i>	20
Figura 4- Perspectivas do BSC.....	21
Figura 5- Processo integrado de gerenciamento de projetos	24
Figura 6- Interface OpenProj.....	27
Figura 7- Logomarca da empresa	30
Figura 8- Análise BSC	33
Figura 9- Gráfico de <i>Gantt</i> visão geral do projeto	34
Figura 10- Estrutura Analítica do projeto (preliminar).....	34
Figura 11- Projeto de melhoria JL Gelo, gráfico de <i>Gantt</i>	36
Figura 12- Continuação gráfico de <i>Gantt</i>	37
Figura 13- Gráfico de marcos do projeto	37
Figura 14- Decomposição do orçamento na EAP	38
Figura 15- Organograma do projeto	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Análise de <i>SWOT</i> na JL Gelos	31
Quadro 2- Lista de Atividades com duração.....	35
Quadro 3- Requisitos de qualidade	39
Quadro 4- Reuniões do projeto e suas datas	41
Quadro 5- Riscos identificados nas etapas do projeto	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PE- Planejamento Estratégico

SWOT- *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

FOFA- Força, oportunidades, fraquezas e ameaças.

BSC- *Balanced Scorecard*

ISO- Organização Internacional para Padronização

PMI- *Project Management Institute*

PMBOK-*Project Management Body of Knowledge*

EAP- Estrutura Analítica do Projeto

PERT- Técnicas de Revisão e Avaliação de Programa

WBS- *Working Breakdown Structure*

RBS- *Resource Basic Structure*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS	15
1.1.1	Objetivo Geral	15
1.1.2	Objetivos Especificos	15
1.2	JUSTIFICATIVA	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)	16
2.2	ABORDAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.2.1	Abordagem De Tavares (1991)	17
2.2.2	Abordagem De Certo E Peter (1993)	19
2.2.3	Abordagem Segundo Oliveira (2007)	20
2.3	FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS	21
2.3.1	A Matriz <i>Swot</i>	21
2.3.2	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	22
2.4	DEFINIÇÃO DE PROJETO	23
2.4.1	Fases Do Projeto	23
2.5	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	24
2.6	ÁREAS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	25
2.7	<i>OPENPROJ</i>	27
3	METODOLOGIA	29
4	ANALISE E RESULTADOS	31
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	31
4.2	PROCESSO PRODUTIVO	31
4.3	DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES	32
4.4	ANÁLISE DE <i>SWOT</i>	32
4.5	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA	33
4.6	CONTROLE ESTRATÉGICO EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO (<i>BSC</i>)	33
4.7	CRIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	34
4.8	RESUMO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO DA EMPRESA	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

APÊNDICE A- Questionário.....	48
APÊNDICE B- Gerenciamento da Integração	51
APÊNDICE C- Gerenciamento de Escopo	58
APÊNDICE D- Gerenciamento de tempo	63
APÊNDICE E- Gerenciamento de custos	73
APÊNDICE F- Gerenciamento da qualidade	76
APÊNDICE G- Gerenciamento de recursos humanos	82
APÊNDICE H- Gerenciamento das comunicações.....	89
APÊNDICE I- Gerenciamento dos riscos	95
APÊNDICE J- Gerenciamento das aquisições	101

1 INTRODUÇÃO

Todos os dias no Brasil surgem ideias de pequenos negócios, onde independente do ramo, essas pequenas empresas são responsáveis por parte importante na economia do país. As pessoas que estão criando ou já abriram uma empresa identificaram uma oportunidade e viram em meio a ela uma forma de independência financeira, ou outro caminho diante de um mercado de trabalho rigoroso. Essas empresas por lidarem com números em menor escala, seja de trabalhadores, equipamentos, etc. captam algumas vantagens de crédito e na área tributária, facilitando na maioria dos casos a resistirem melhor em relação às crises econômicas.

Qualquer que seja a área ou setor, para obter sucesso as empresas precisam ter um planejamento apropriado, além de elaborar estratégias que levem a empresa à realização de metas e objetivos estabelecidos, tornando realidade os pensamentos e as diretrizes traçadas. TAVARES (1991) ressalta que as pequenas empresas geralmente não dispõem de um gerenciamento especializado, o que as torna suscetíveis às fraquezas impostas pelo mercado. A partir dessa definição, pode-se entender que elas surgem sem ter o devido planejamento para controlar e buscar melhorias, assim como se tornam limitadas apenas a problemas do cotidiano, como é comentado por SILVA (2007, p.38) “Nas pequenas empresas, na maioria dos casos, se direciona a atenção para o atendimento a uma série de eventos que dizem respeito somente ao cotidiano, pois além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais”.

Muitas empresas fecham ou se perdem em seu próprio negócio em função das suas próprias limitações ou até mesmo por tentar atuar em várias frentes simultaneamente, quando o melhor caminho é analisar e direcionar estrategicamente suas ações para otimizar os recursos diversos. Perante este cenário, o planejamento estratégico surge como um fundamental instrumento de subsídio à administração, permitindo orientar as ações gerenciais da empresa dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias, diminuindo a possibilidade de tomada de decisões equivocadas frente ao mercado bastante competitivo.

Este trabalho é baseado na necessidade de um planejamento numa empresa produtora de gelo na cidade de Sumé – PB. A partir dela, contribuir com a criação de um projeto estratégico, que vai basear-se nos conceitos da gestão de projetos, após uma análise estratégica. Essa necessidade foi percebida a partir do momento que a empresa começou a ter aumento na sua demanda e não haver nenhuma forma de planejamento que mostrasse onde a empresa deveria focar, ou premissas para chegar aos objetivos almejados.

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho estão definidos em dois níveis sendo eles, o geral e o específico.

1.1.1 Objetivo Geral

Fazer uma análise geral da empresa para o desenvolvimento do planejamento estratégico e criar um plano de projeto para o alcance de metas de uma empresa de pequeno porte no mercado de produção de gelo.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Analisar a situação atual da empresa;
2. Formular o planejamento estratégico da empresa;
3. Aplicar as ferramentas estratégicas;
4. Definir dos objetivos;
5. Criar a estratégia;
6. Desenvolver o plano de projeto;
7. Escrever os gerenciamentos de projeto;
8. Avaliar o plano.

1.2 JUSTIFICATIVA

As empresas buscam ter cada vez mais controle sobre sua organização e seus processos administrativo e produtivo, por isso a junção de duas áreas como o Planejamento Estratégico e a Gestão de Projetos se torna viável. OLIVEIRA (2007) ressalta que o planejamento estratégico é processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizar o grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada. Portanto, para que haja maior detalhamento para o alcance de uma meta da empresa é preciso controle eficiente e eficaz dos recursos, gerenciar por meio da Gestão de Projetos é um grande diferencial, seja quando a empresa deseja implementar novas técnicas, linhas, produtos ou em projetos de desenvolvimento da própria organização para o mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)

É indiscutível o sentido do planejamento estratégico em uma empresa, principalmente nos dias atuais com o mercado se tornando cada vez mais competitivo e com surgimento de novas pequenas empresas, o planejamento eficaz se torna um direcionador fundamental para os rumos de uma organização que visa crescer ou se estabilizar no mercado ou até mesmo para empresas que estão surgindo, dando um alicerce para um crescimento mais seguro. Diversos autores ao longo do tempo deixaram suas contribuições para o conceito de Planejamento estratégico conseguisse cada vez mais se tornar fundamentado, para Oliveira (2007, p. 17) o planejamento estratégico é a base de sustentação para se conseguir direcionar da melhor forma a empresa, fazendo com que haja uma otimização da influência mútua da empresa com o ambiente externo, tornando-a diferenciada para com outras empresas e trabalhando de forma mais inovadora. É evidente o quanto as empresas devem levar em consideração os fatores que influenciam o mercado, para sempre buscar melhorias dentro e fora do ambiente organizacional.

De acordo com CHIAVENATO (2004, p. 202) o planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos. Para complementar o que foi dito por CHIAVENATO a definição de FISCHMANN e ALMEIDA (2011) que definem o planejamento estratégico como uma prática administrativa que por meio da análise do ambiente de uma organização evidencia as oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. Diante delas, o conceito de planejamento estratégico fica mais claro, e definido, desde o princípio do levantamento de questionamentos até estabelecimento de suas características boas e críticas, a serem trabalhadas.

Quando se trata de empresas de pequeno porte o planejamento deixa as empresas vulneráveis a alterações no mercado fazendo com que hajam de maneira improvisada fugindo de decisões correlacionadas com o objetivo da empresa. Segundo CERTO (2003), o planejamento estratégico é muito vantajoso para uma organização, pois o alto índice de fracassos de empresas recém- abertas se deve basicamente a uma consequência de

planejamento inadequado, ele ainda segue e afirma que o planejamento não extingue o risco, porém auxilia a identificar e a batalhar com dificuldades organizacionais que possam surpreender mais adiante.

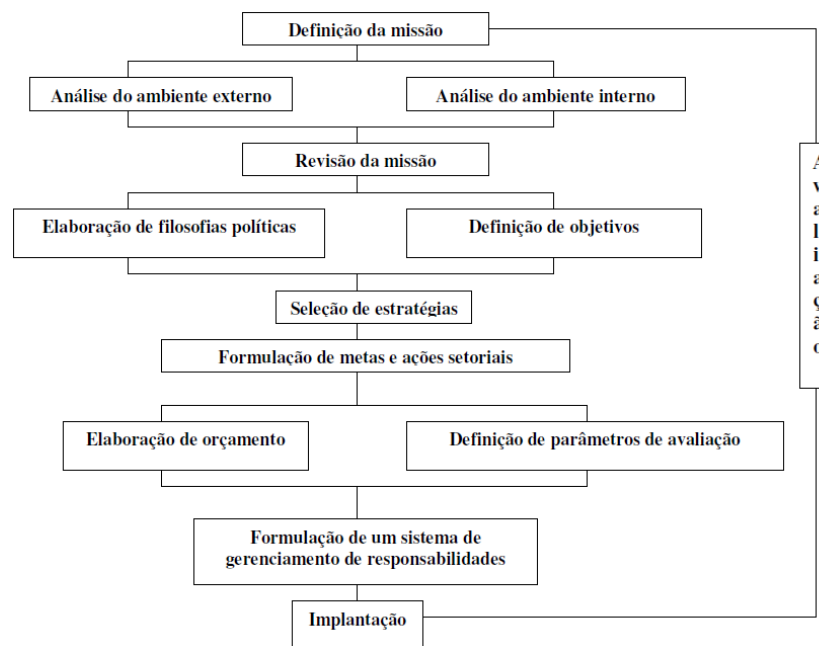
É possível perceber a partir das definições a cerca do planejamento estratégico a relevância para o caminho a ser trilhado por uma empresa, fazendo com que o que foi traçado não fique apenas como meta, que nunca será alcançada, mas que se bem organizado e executado poderá levar a empresa ao que ela almeja alcançar.

2.2 ABORDAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diversos autores formularam suas determinadas abordagens sobre como se dá o processo do Planejamento Estratégico. A seguir estão apresentadas algumas abordagens sobre o processo do planejamento estratégico segundo CERTO E PETER (1993), TAVARES (1991) e OLIVEIRA (2007), respectivamente.

2.2.1 Abordagem de Tavares (1991)

Segundo TAVARES (1991), o processo de planejamento estratégico precisa seguir as especificidades de cada organização, estilo gerencial, sua natureza, porte, cultura e clima organizacional, isso então implica na análise do ambiente, escolha de objetivos, desenvolvimento de estratégias na aplicação (execução) e controle. As etapas, no entanto, geralmente seguem a mesma sequência para todas as organizações. Tavares (1991) expõe o planejamento estratégico destacado à importância do *feedback* com todo o processo e analisar as diferentes variáveis do ambiente e do sistema organizacional, os objetivos, a escolha das melhores estratégias, formulação de metas, orçamento e a formulação de um sistema de gerenciamento do processo de planejamento, conforme está exposto na figura 1.

Figura 1- Abordagem do Planejamento estratégico por Tavares

Fonte: Tavares (1991: p. 74)

As etapas do processo de planejamento estratégico indicadas por TAVARES (1991) são:

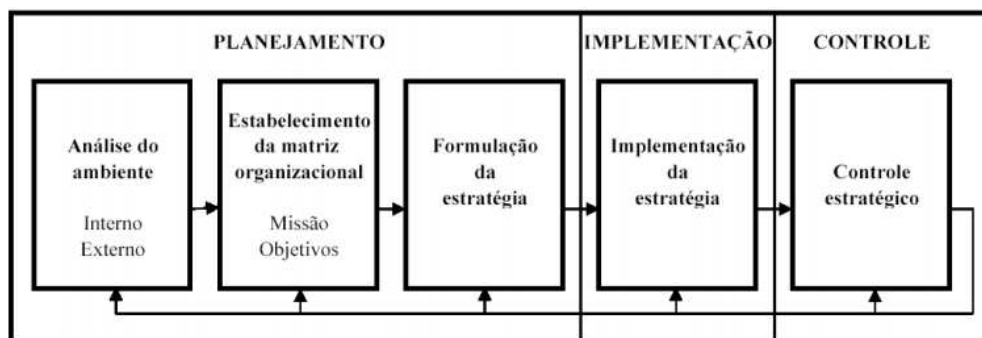
- **Etapa 1**, definição da missão: refletir sobre o motivo e abrangência da existência da organização;
- **Etapa 2**, análise do ambiente externo: identificar e analisar as variáveis ambientais que interferem no desempenho da organização (oportunidades e ameaças), além de definir os vínculos com os públicos da organização;
- **Etapa 3**, análise do ambiente interno: análise dos subsistemas diretivo, técnico e social da organização, mediante o estabelecimento de pontos fortes e fracos;
- **Etapa 4**, elaboração de filosofias e políticas: explicitar valores, crenças, regras e diretrizes da organização;
- **Etapa 5**, definição de objetivos: explicitar o que a organização pretende alcançar em determinado tempo, a partir da análise interna e externa e, políticas e filosofias;
- **Etapa 6**, seleção de estratégias: definir estratégias para atingir os objetivos, combinando tempo, custo, recursos e riscos pretendidos pela organização;
- **Etapa 7**, formulação de metas e ações setoriais: detalhar objetivos em metas e desmembrar a estratégia em ações táticas ou setoriais;
- **Etapa 8**, elaboração do orçamento: atribuir e alocar valores financeiros para o alcance das metas, dando suporte e viabilidade financeira para a consecução dos objetivos;

- **Etapa 9**, definição de parâmetros de avaliação: escolher os indicadores de desempenho para avaliar a eficácia da estratégia e objetivos delineados;
- **Etapa 10**, formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades: atribuir funções e responsabilidades aos envolvidos na implementação do planejamento.
- **Etapa 11**, implantação: colocar as ações em prática para cumprir os objetivos organizacionais. Os demais autores optam pelo termo implementação.

2.2.2 Abordagem de Certo e Peter (1993)

O processo preparado por Certo e Peter (1993) mostra a análise do ambiente, o estabelecimento da diretriz organizacional, a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e o controle estratégico, conforme pode ser analisado na Figura 2:

Figura 2- Abordagem do processo de planejamento estratégico por Certo e Peter



Fonte: Certo; Peter (1993: p. 14)

Na etapa do planejamento é necessário fazer a análise do ambiente interno e externo com intuito de buscar novas oportunidades avaliando também os riscos. Nesta etapa é preciso observar o ambiente geral, operacional e interno. Na segunda etapa do planejamento é necessário fazer uma reflexão sobre os resultados apurados na primeira etapa, para em seguida estabelecer a missão e objetivos da organização. A missão é tipicamente conceituada na literatura como a razão de existir a organização. Já os objetivos são conceituados como uma meta para o qual a organização direciona seus esforços e estes devem estar em consonância com a missão da empresa. Na terceira e ultima parte do planejamento apresentada como formulação da estratégia será utilizada novamente os dados da primeira etapa, para assim pontuar os pontos fortes e fracos, além das ameaças e oportunidades. Na quarta etapa, onde ocorre a implementação da estratégia formulada, sempre ocorrendo o controle do que está sendo feito entre todas as etapas.

2.2.3 Abordagem segundo Oliveira (2007)

Um dos modelos mais utilizados nas organizações é o desenvolvido por OLIVEIRA (2007), que conta com uma série de etapas. De forma detalhada a seguir estão as etapas definidas pelo autor:

- **Visão:** representa o que a empresa quer ser.
- **Oportunidades:** variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa.
- **Ameaças:** variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.
- **Concorrentes:** a análise de informações estratégicas a respeito da atuação passada e presente dos principais concorrentes.
- **Pontos fortes, fracos e neutros:** os pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, enquanto os pontos fracos provocam uma situação desfavorável para a empresa.
- **Missão:** representa a razão de ser da empresa.
- **Propósitos:** compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão.
- **Cenários:** a elaboração de cenários estratégicos que tragam informações e visões sobre o futuro.
- **Postura estratégica:** escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão.
- **Macroestratégias:** grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão, tendo como *motor de arranque* sua postura estratégica.
- **Objetivos:** é o alvo ou ponto qualificado, com prazo de realização estabelecido, que se pretende alcançar através de esforço extra.
- **Metas:** é a quantificação do objetivo.
- **Estratégias:** são ações formuladas e adequadas para alcançar, de maneira diferenciada, as metas, os desafios, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

2.3 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

2.3.1 A Matriz SWOT

A técnica de análise *SWOT* é uma ferramenta de gestão muito empregada por organizações como apoio ao planejamento estratégico, pelo fato de fazer uma análise integrada dos ambientes organizacionais, colhendo informações e combinando recursos para estabelecer diretrizes. A análise *SWOT* estuda a competitividade da organização segundo quatro variáveis: forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Traduzida para o português é chamada de análise FOFA.

Para DAYCHOUW (2007) a análise *SWOT* é uma ferramenta usada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo obtida de alicerce para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A figura 3 mostra a matriz SWOT utilizada na análise.

Figura 3- Matriz *SWOT*

AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

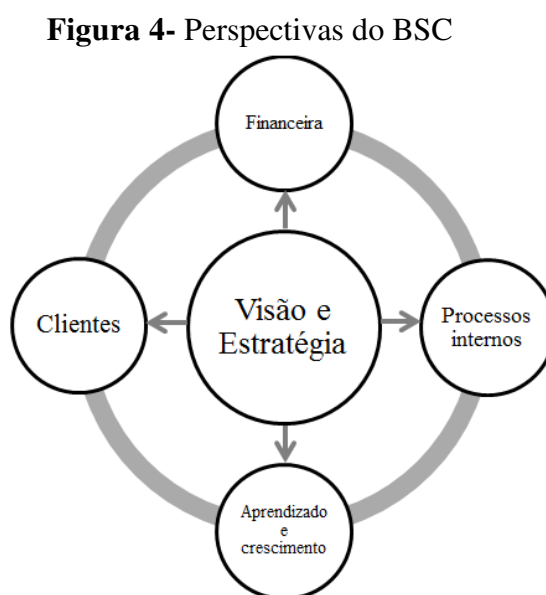
Fonte: Autoria própria

Por meio da análise da Matriz *SWOT* a empresa obtém ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise os gerentes conseguem preparar estratégias para obter vantagem competitiva. REZENDE (2008) ressalta que as forças ou pontos fortes da empresa são as variáveis internas e controláveis que dão condições favoráveis em relação ao seu ambiente, são de modo geral as qualidades que a empresa possui, os pontos fortes precisam ser vastamente explorados pela empresa. Já as fraquezas são consideradas carências que dificultam a competência de atuação da empresa e devem ser superadas para evitar falência. (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007).

Segundo CALLAES, BÔAS, GONZALES (2006) as ameaças são situações ou acontecimentos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar o desempenho de objetivos estratégicos. MARTINS (2007), melhor define oportunidades como aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São considerados fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e salientes para o planejamento estratégico.

2.3.2 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão que auxilia o planejamento estratégico e é formado por um conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida e ampliada de toda a empresa. Segundo KAPLAN; NORTON (1997) o BSC permite descrever a estratégia de forma muito clara, por intermédio de quatro perspectivas são elas a financeira/clientes/processos internos/aprendizado/crescimento, as quais se interligam entre si, formando uma relação de causa e efeito. As perspectivas do BSC estão apresentadas na Figura 4:



Fonte: autoria própria

Para GONÇALVES (2006), o BSC guarda a perspectiva financeira, pois as medidas financeiras são importantes para resumir as consequências econômicas imediatas de ações realizadas indicando se a estratégia da empresa está de fato contribuindo para o progresso dos resultados financeiros. Pela perspectiva dos clientes, o BSC é capaz de identificar quais os mercados e segmentos em que a organização deve atuar para obter maior crescimento e

lucratividade. Na perspectiva dos processos internos, o BSC identifica novos processos que possam adiantar as necessidades dos clientes. A última é a do aprendizado e crescimento, é de muita importância para a empresa, pois o valor da organização está diretamente ligado à capacidade de permanecer a ampliar os recursos humanos.

2.4 DEFINIÇÃO DE PROJETO

O PMI (2000) define projeto como um empreendimento único que tem início e fim definidos, utiliza recursos limitados e é administrado por pessoas visando atingir metas e objetivos pré-estabelecidos dentro de variados parâmetros. Segundo a norma ISO 9000:2000 o projeto “é um conjunto de processos que transformam requisitos em características especificadas ou na especificação de um produto, processo ou sistema”. Para a ISO 9000:2000 os requisitos principais de um projeto são os insumos, que são necessidades ou expectativas esses requisitos vão modificar-se em características próprias ao produto, processo ou sistema.

O projeto pode ser determinado por características como temporário, único e progressivo. A característica de ser temporário é muito relevante, pelo fato de todo projeto tem um início e um fim definidos. O projeto termina quando os objetivos para o qual foi criado são atingidos ou quando se torna claro que os objetivos do projeto não serão ou não poderão mais ser atingidos ou a necessidade do projeto não existe mais (PMI 2000).

Um projeto para ser executado precisa ser gerenciado, para tanto KOONTZ E O'DONNEL (1980), ressalta que gerenciar consiste em executar atividades e tarefas que têm como propósito planejar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados caso as pessoas atuem por conta própria, sem o esforço sincronizado dos subordinados.

2.4.1 Fases do Projeto

O PMI (2000) define o conjunto das fases de um projeto como ciclo de vida do projeto. O Gerenciamento é seguido através do uso de processos em cada uma das fases constituindo cinco grupos de processos sendo eles a iniciação, o planejamento, a execução, o controle e finalização. Em suma o ciclo de vida do projeto tem a função de determinar o início e o fim de um projeto.

O resultado de uma fase torna-se entrada para outra, o planejamento leva a execução, no início, com um plano do projeto documentado, fornecendo, a seguir, atualizações ao plano, na medida em que o projeto avança. Os grupos de processos da gerência de projetos

não são separados ou descontínuos, nem acontece uma única vez, durante todo o projeto. Eles são formados por atividades que se sobrepõem, ocorrendo em intensidades variáveis ao longo de cada fase do projeto.

De acordo com VARGAS (2005), um projeto apresenta cinco fases características de um projeto:

1. **Iniciação:** identificação da necessidade e definição dos objetivos do projeto.
2. **Planejamento:** detalhamento dos processos que serão desenvolvidos no projeto e definição dos planos auxiliares, como comunicação, qualidade, riscos, aquisições e recursos humanos;
3. **Execução:** O planejamento é posto em prática, consumindo a maior parte dos recursos do projeto.
4. **Monitoramento e Controle:** Compara o previsto com o realizado nas demais fases do projeto, propondo ações corretivas para os desvios detectados nos resultados do projeto.
5. **Encerramento:** Nesta fase o resultado do trabalho é avaliado, encerrando os documentos do projeto. As fases descritas não acontecem de forma linear, mas constitui-se um ciclo, com sobreposições entre elas. Caracteriza-se ainda pelo empenho de um esforço mínimo no início de cada fase que vai se intensificando até atingir o seu ápice, e logo após reduz-se bruscamente caracterizando o término do projeto. Por esforço entenda-se, a aplicação de recursos humanos, materiais e financeiros para o desenvolvimento do projeto.

2.5 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para DINSMORE E CAVALIERI (2003) o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requisitos do projeto. VARGAS (2005) ressalta que o gerenciamento de projetos trás inúmeros benefícios em relação a outros tipos de gerenciamento, tendo se mostrado eficaz em conseguir os resultados desejados dentro do prazo e do orçamento definido pela organização. Entre as principais vantagens do gerenciamento de projetos é a questão de conseguir ser aplicado em empresas de quaisquer linhas de negócios.

Seguindo as áreas que são propostas por Vargas, o gerenciamento de projetos consegue controlar o projeto, mantendo-o dentro dos parâmetros estabelecidos por cada gerenciamento, fazendo com que o nível de risco de um projeto ser mal sucedido seja relevantemente baixo, e

trazendo consigo a estabilidade e novas contribuições de acordo com o andamento do ciclo de vida do projeto. De acordo com SANTOS (2014) o risco de fracasso vem geralmente da ultrapassagem dos prazos delimitados no gerenciamento de tempo, e vai sendo acumulado durante o andamento do projeto.

O responsável pelo gerenciamento do projeto é denominado gerente de projetos, ele por sua vez, é atribuído a essa denominação desde o princípio do projeto e deve ter o apoio concreto da alta gerência. Segundo o PMI (2004), um gerente de projeto deverá perceber toda a situação que guiará sua gestão, desde o ciclo de vida do projeto, até as questões pouco relevantes. Um bom gerente de projeto possui capacidades como porte de liderança, carisma, ser comunicativo, raciocínio lógico, ser articulador, promover a motivação de pessoal, entre outras características.

2.6 ÁREAS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

De acordo com o PMBOK (2000), o gerenciamento de projetos identifica e descreve as principais áreas de conhecimento e práticas. Cada uma destas áreas (no total de nove) é descrita através de processos, e se refere a um aspecto a ser considerado dentro da gerência de projetos. As áreas de conhecimento de gerenciamento representadas na figura 5 são: 1- Gerenciamento de Integração do Projeto, 2- Gerenciamento de Escopo do Projeto, 3- Gerenciamento do Tempo do Projeto, 4- Gerenciamento do Custo do Projeto, 5- Gerenciamento da Qualidade do Projeto, 6- Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto, 7- Gerenciamento de Comunicação do Projeto, 8- Gerenciamento do Risco do Projeto, 9- Gerenciamento de Aquisições.

Figura 5- Processo integrado de gerenciamento de projetos



Fonte: Adaptado do Guia PMBOK®

De acordo com VARGAS (2005), um projeto apresenta as seguintes definições de seus gerenciamentos:

- 1. Gerenciamento da Integração:** Engloba os processos requeridos para assegurar que todos os elementos do projeto sejam adequadamente coordenados e integrados, garantindo que o seu todo seja beneficiado, ou seja, garantir que todas as áreas estejam integradas em um todo único. Seu objetivo é estruturar todo o projeto de modo a garantir que as necessidades dos envolvidos sejam atendidas pelo projeto.
- 2. Gerenciamento do Escopo:** Engloba os processos necessários para assegurar que no projeto esteja incluído todo o trabalho requerido. Seu objetivo principal é definir e controlar os trabalhos a serem realizados pelo projeto de modo a garantir que o produto, ou serviço desejado seja obtido através da menor quantidade de trabalho possível.
- 3. Gerenciamento do Tempo:** Engloba os processos necessários para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto, sendo uma das áreas mais visíveis do projeto. O principal objetivo dessa área é garantir que o projeto seja concluído dentro do prazo estabelecido.
- 4. Gerenciamento do Custo:** Engloba os processos requeridos para assegurar que um projeto seja concluído de acordo com o seu orçamento previsto. Seu objetivo é garantir que o capital disponível será suficiente para obter todos os recursos para se realizar o projeto.
- 5. Gerenciamento da Qualidade:** Engloba os processos requeridos para assegurar que os produtos ou serviços do projeto estarão em conformidade com o solicitado pelo cliente. O objetivo mais importante dessa área é garantir que o projeto seja concluído dentro da qualidade desejada, garantindo a satisfação das necessidades de todos os envolvidos, sendo o gerente de projeto o principal responsável pelo gerenciamento da qualidade.
- 6. Gerenciamento dos Recursos Humanos:** Engloba processos requeridos para fazer uso mais efetivo do pessoal envolvido com o projeto. Seu objetivo central é fazer o melhor uso dos indivíduos envolvidos no projeto.
- 7. Gerenciamento das Comunicações:** Engloba os processos requeridos para assegurar que as informações do projeto sejam adequadamente obtidas e disseminadas. Esse processo é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas no tempo certo e de uma maneira economicamente viável.

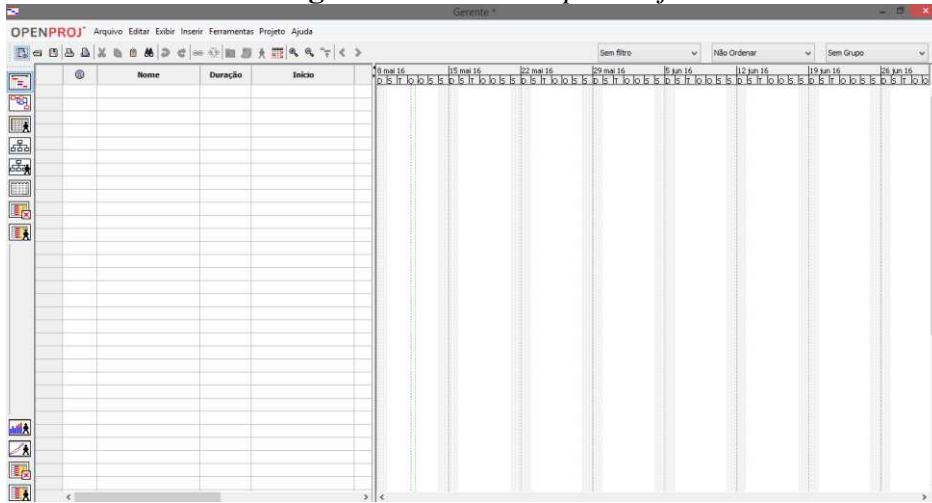
- 8. Gerenciamento dos Riscos:** Visa planejar, identificar, qualificar, quantificar, responder e monitorar os riscos do projeto. Possibilitando a chance de melhor compreender a natureza do projeto, envolvendo os membros do time de modo a identificar potenciais forças e riscos do projeto e responder a eles.
- 9. Gerenciamento das Aquisições:** Engloba os processos requeridos para adquirir bens e serviços de fora da organização. Tem como objetivo dar garantia ao projeto de que todo elemento externo participante do projeto irá garantir o fornecimento de seu produto, ou serviço para o projeto.

Por meio das áreas propostas no gerenciamento de projetos pode-se abranger todas as necessidades que são imprescindíveis para que qualquer empresa execute projetos de várias vertentes, seja lançar um produto, abrir uma nova filial, ampliar um processo produtivo ou a implantação de uma nova tecnologia para trazer benefícios para a organização, além de muitas outras ideias. É possível ver como os diversos documentos gerados por cada área pode contribuir para a implementação de um objetivo, podendo se tornar cada vez mais específico de acordo com os critérios que levaram a constituição do projeto. Dessa forma, conhecer e se aperfeiçoar para gerir projetos, é de fundamental importância para tornar a organização competitiva e destacada das demais, por gerenciar com uma base bem estruturada de dados.

2.7 OPENPROJ

O *software OpenProj* é um ferramenta de gestão de projetos, aberta e gratuita, que surgiu como alternativa ao *Microsoft Project* e em relação a outros *softwares* pagos que servem para gerenciamento de projetos. Sua utilização é ilimitada, e pode ser instalado em qualquer tipo plataforma e se compara ao *Microsoft Project* por conseguir exercer os mesmos serviços que ele.

Possuindo todos os papéis que se pode esperar deste tipo de programa, ele consegue gerar gráficos *Gantt*, PERT, WBS e RBS, gestão de recursos, entre outros. É importante ressaltar que possui formato de arquivo próprio, mas os relatórios e gráficos podem ser exportados para XML ou PDF, dando facilidade para migração dos dados para outros programas do gênero.

Figura 6- Interface *OpenProj*

Fonte: autoria própria

O *OpenProj* é que um programa importante para quem deseja gerenciar projetos com um domínio de controle eficiente, análise e gerenciamento de dados em projetos que vão desde a sua concepção até ao seu encerramento e busca uma solução alternativa e gratuita para exercer funções que programas pagos também exercem.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado junto à empresa JL Gelo, localizado na cidade Sumé, no Cariri Paraibano, o presente trabalho foi realizado no período de quatro meses – entre fevereiro e maio do ano de 2016. Tem relação quanto a sua natureza sendo classificado como uma pesquisa descritiva, exploratória e realizada a partir de um estudo de caso.

Com a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito dos objetivos da empresa o referido trabalho é dado como descritivo. Segundo GIL (1991) as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Também é caracterizada como uma pesquisa exploratória, onde procurou tomar conhecimento e familiarizar-se com toda a problemática encontrada, com o intuito de tornar explícito e a construir as possíveis hipóteses. GIL (1991) ainda afirma que, pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

De forma flexível, ao planejar a parte exploratória, toma-se a forma de um estudo de caso, para melhor contextualizar todos os detalhes. A partir da formulação do problema, coleta de dados, avaliação e análise dos dados e desenvolvimento do plano de melhoria.

A seguir estão listados os passos para formulação deste trabalho:

- Conhecimento da empresa;
- Aplicação de Questionário;
- Elaboração do planejamento estratégico (Missão, Visão, Valores, análise *SWOT*, formulação de objetivos, BSC, Criação da estratégia);
- Planejamento do Projeto de Melhoria;
- Formulação do plano (Desenvolver planos de Gerenciamento);
- Organização e Avaliação.

Com relação às técnicas para levantamento de dados, no primeiro passo foram realizadas visitas técnicas a empresa foco deste estudo, para entendimento do processo produtivo da organização, assim como seu espaço físico, e organização interna, tomando o uso de registros fotográficos. Após conhecer o ambiente, no segundo passo foi aplicado

questionário (APÊNDICE A) com a proprietária da empresa tendo a finalidade de levantar os dados, com os dados obtidos no passo anterior, foi formulado o planejamento estratégico da empresa, por meio das ferramentas estratégicas (Análise de *SWOT* e *BSC*), assim como definição dos objetivos a serem trabalhados e a estratégia para alcançar os objetivos.

A partir dos passos anteriores, ocorreu o planejamento de um projeto de melhoria, que foi sugerido como estratégia do PE, nesse passo houve o alinhamento da proposta com a empresa JL Gelo e a partir do *feedback* positivo o início da etapa de formulação do plano, baseado no guia *PMBOK* (2004), trabalhando as áreas de gerenciamento pelo autor abordadas, adaptando-os para a empresa foco deste estudo, houve também a utilização da ferramenta de apoio a projetos *OpenProj*, que auxiliou na construção de gráficos juntamente com o *Microsoft Excel*. Por fim foi feita a organização e avaliação dos passos anteriormente descritos, tendo como resultado final o presente trabalho.

4 ANALISE E RESULTADOS

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A JL Gelos foi fundada no ano de 2014 na cidade de Sumé/PB pelo comerciante João Bosco Alves Torres, a oportunidade surgiu visto que o mesmo era proprietário de um depósito de bebidas e sempre ouvia seus clientes reclamarem da dificuldade de fornecimento de gelo em festas e eventos da região, vendo a necessidade de mercado e visando a expansão de seus negócios, fez a aquisição do maquinário para fabricação de gelo em cubos, começando a produzir em baixa escala, e ganhando mais clientes com o tempo, a empresa vem crescendo, embora ainda tendo menos de 2 (dois) anos no mercado produz e revende gelo em cubos. Depois do falecimento do proprietário, a família decidiu continuar o negócio, a partir disso começaram a se tomar novos rumos, procurando aumentar seu espaço no mercado. Atualmente a empresa conta com dois funcionários, entre eles a proprietária que trabalha na produção, distribuição e armazenamento.

Figura 7- Logomarca da empresa



Fonte: JL Gelos (2016)

4.2 PROCESSO PRODUTIVO

O processo é iniciado com a compra da matéria-prima, a água, logo é armazenada em uma caixa de água devidamente tratada, que irá alimentar as máquinas de produção de gelo. No processo para fabricação do gelo em cubo, a água filtrada passa para a máquina eletrônica, quando o gelo fica pronto, é automaticamente transportado para um depósito, ligado à máquina. Os cubos são colocados em uma embalagem plástica com capacidade para 2 (dois)

Quilogramas, pesados em uma balança, à embalagem é lacrada e estocada em *freezers* para conservar o resfriamento do produto.

4.3 DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

- **Missão:** Satisfazer nossos clientes com um produto de qualidade, procurando garantir em todas as etapas do processo de produção, excelência, otimizando e evitando desperdícios.
- **Visão:** Torna-se a primeira fabrica produtora de gelo da região, investindo em mais equipamentos e novos produtos, fixando novos pontos de venda na região do cariri e está entre as empresas referencias no mercado até o ano de 2017.
- **Valores:** Segurança; Respeito ao meio Ambiente; Compromisso com os clientes.

4.4 ANÁLISE DE SWOT

A análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa proveem dados importantes na definição do caminho que pode ser tomado tanto no curto quanto no longo prazo, por conta disso, é um dos fatores mais importantes no desenvolvimento do planejamento estratégico. No quadro a seguir estão definidos os principais tópicos de cada uma das análises, avaliados na empresa:

Quadro 1- Análise de *SWOT* na JL Gelos

AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Preço; • Qualidade do produto; • Pontualidade na entrega; • Localização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mão de Obra; • Consumo de energia; • <i>Marketing</i>.
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Renda Extra; • Expansão de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos Concorrentes • Custo da matéria prima (água);

Fonte: Autoria própria

Com relação aos pontos fortes, a proprietária ressaltou o preço do produto, tanto para sua fabricação quanto para sua comercialização comparada a outros pequenos pontos de revenda do mesmo produto na cidade, a qualidade do produto, que segundo ela é superior, por usar matéria prima tratada e de acordo com as normas estabelecidas. Um dos pontos bem comentados foi à pontualidade na entrega, a empresa preza pelos prazos definidos pelos clientes, sempre cumprindo com as datas e locais de entrega.

Já com relação aos pontos fracos, a dificuldade de encontrar mão de obra que tenha certo conhecimento e que esteja disposta a efetivar-se na empresa foi bastante ressaltada, mais um ponto foi o custo da matéria prima, que pelo atual momento de crise hídrica na região, elevou o preço, outro fator é o alto consumo de energia por conta das máquinas, pois a empresa não aloque de forma integral esses custos em seu produto, a questão também contundente foi quanto à deficiência da empresa na área de *marketing*, não havendo uma divulgação do nome da empresa na região.

As oportunidades da empresa segundo a proprietária seria a renda extra, proporcionada pela venda do produto junto a outros empreendimentos que a mesma possui, tornando assim uma expansão dos negócios da família, que já conta com pontos de comercio. A maior e única ameaça para empresa é o risco de novas empresas entraram no mesmo ramo de produção de gelo, na cidade ou na região, ou até mesmo os pequenos pontos de revenda sobrepor à empresa.

4.5 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA

Os principais objetivos estabelecidos em conjunto com a empresa, foram com relação oportunidade de expansão, que segundo foi referido pela proprietária de modo geral visa:

- ✓ Aumentar a lucratividade;
- ✓ Abranger maior mercado, ou seja, conseguir novos clientes;
- ✓ Aumentar o número de máquinas na produção;
- ✓ Contratar e treinar mão de obra.

4.6 CONTROLE ESTRATÉGICO EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO (BSC)

O BSC descreve a estratégia de forma muito clara, por intermédio das quatro perspectivas a financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, definindo o objetivo e seu indicador, traçando metas e descrevendo ações para atingi-los. As perspectivas do BSC relacionadas na empresa estão apresentadas na figura 8 (oito).

Figura 8- Análise BSC

Janelas do BSC	Macro Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Ações
Financeira	Maior controle dos custos e aumento do lucro	Aumentar os lucros	Lucratividade	Aumento na receita atual	<ul style="list-style-type: none"> Colocar em prática as demais perspectivas Implementação de um plano de projeto
Clientes	Aumentar o número de clientes	Fidelizar e abranger maior área de venda.	Número de clientes	Revender para cidades da região do cariri	<ul style="list-style-type: none"> Contratação de um gerente comercial Divulgação do produto na região
Processos internos	Aumento do número de máquinas na produção	Duplicação o número de equipamentos	Produtividade	Seis equipamentos na linha de produção	<ul style="list-style-type: none"> Comprar novos equipamentos
Aprendizado	Treinamento de pessoal	Contratar pessoal	Número de funcionários	Dez funcionários	<ul style="list-style-type: none"> Contratação de Funcionários Treinamento

Fonte: autoria própria

4.7 CRIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A partir da formulação do planejamento estratégico, dos dados da missão, visão, análise de *SWOT* e pelas perspectivas *BSC*, a estratégia é a criação de um projeto, denominado projeto estratégico, pois levando em consideração tudo que foi exposto no PE, vai utilizar os conceitos, e as formas de gerenciamento da gestão de projetos para desenvolvimento do que é necessário com relação ao tempo, custos, qualidade, aquisições, recursos Humanos, formas de comunicação para que a empresa consiga se guiar ao que foi estabelecido como objetivo e suas ações. A seguir está apresentado todo o desenvolvimento dos gerenciamentos, que dão origem ao plano que será entregue a empresa.

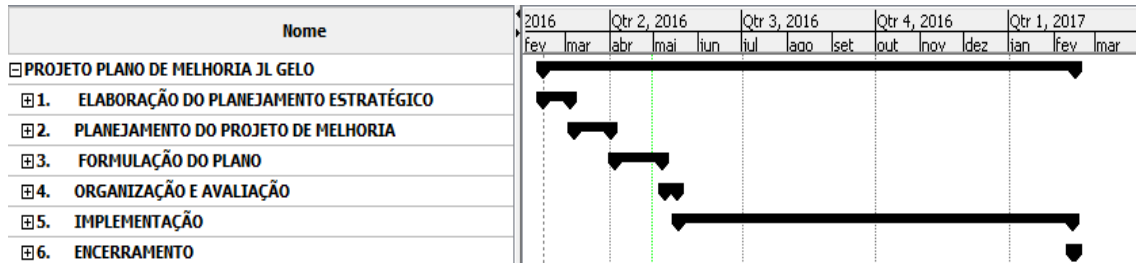
4.8 RESUMO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO DA EMPRESA

De acordo com o que foi levantado pelo planejamento estratégico, foi criado o plano de gerenciamento para alcançar os objetivos e ações definidas, para isso, foi desenvolvido os 9 (nove) gerenciamentos abordados pela gestão de projetos, que juntos, totalizam o objetivo deste trabalho, a seguir está descrito de forma resumida os resultados de cada um deles.

O gerenciamento da integração do projeto (APÊNDICE B) trás informações iniciais sobre questões gerais, nele se encontra o termo de abertura, onde mostra o resumo das condições do projeto, a justificativa da escolha, o nome do gerente que irá guiar o andamento, questões relacionadas à duração, ao orçamento, as partes interessadas, além das premissas e

das restrições iniciais e de resumo das condições a qual o projeto está sendo feito. A figura 9 mostra o gráfico de *Gantt* da visão geral do projeto, que também é descrito no gerenciamento da integração contendo as etapas principais que foram estabelecidas no projeto.

Figura 9- Gráfico de *Gantt* visão geral do projeto



Fonte: autoria própria

Como pode ser percebido no gráfico de *Gantt*, o projeto conta com 6 (seis) etapas, onde este trabalho é formado pelas etapas de elaboração do planejamento estratégico, planejamento do projeto de melhoria, formulação do plano, e organização e avaliação. Com relação às fases de implementação e encerramento o cronograma exige maior quantidade de tempo, alinhada com a visão da empresa que foi estabelecida de 1 (um ano).

Além do gráfico de *Gantt*, este gerenciamento também apresenta a matriz de priorização das partes interessadas no projeto e o sistema para análise de possíveis mudanças, para o caso de haver algum tipo de alteração em sua estrutura durante o andamento.

No gerenciamento de escopo (APÊNDICE C), está resumido todo o projeto, questões relevantes em todos os outros gerenciamentos encontram-se ressaltados nele, entre elas a estrutura analítica preliminar do projeto (Figura 10) que é o processo de subdivisão das atividades do projeto em partes.

Figura 10- Estrutura Analítica do projeto (preliminar)



Fonte: autoria própria

Seguindo o processo de elaboração dos gerenciamentos, criou-se o cronograma do projeto a partir da ferramenta de apoio *OpenProj*. Por meio dela, foram gerados gráficos de

gantt (Figura 9), (Figura 11) e (Figura 12), a partir das atividades, que está disposto no gerenciamento de tempos (APÊNDICE D) do projeto, onde apresenta a lista de atividades, e suas respectivas durações, lista de recursos e sua alocação as respectivas atividades e o gráfico de marcos do projeto. Esse gerenciamento é essencial para definir o caminho que será seguido pelo projeto. A seguir estão listadas as atividades que foram e serão desenvolvidas com a respectiva duração de cada uma:

Quadro 2- Lista de Atividades com duração

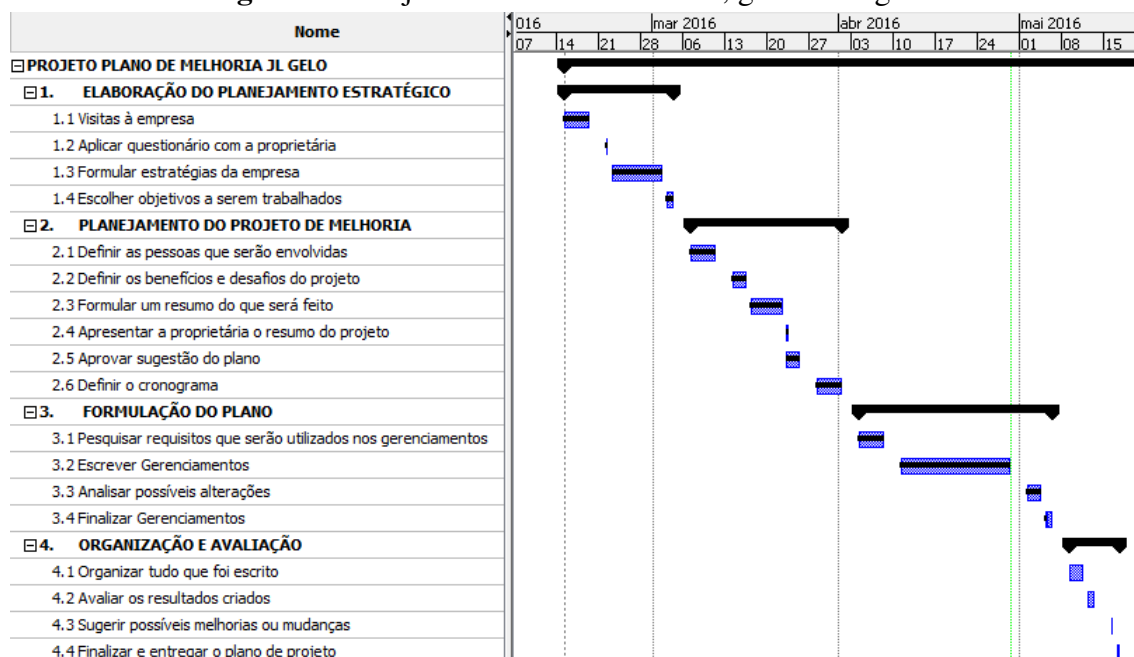
ID	NOME DA TAREFA	DURAÇÃO
1	PROJETO PLANO DE MELHORIA JL GELO	325 dias
2	1. ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15 dias
3	1.1 Visitas à empresa	5 dias
4	1.2 Aplicar questionário com a proprietária	1 dia
5	1.3 Formular estratégias da empresa	7 dias
6	1.4 Escolher objetivos a serem trabalhados	2 dias
7	2. PLANEJAMENTO DO PROJETO DE MELHORIA	21 dias
8	2.1 Definir as pessoas que serão envolvidas	5 dias
9	2.2 Definir os benefícios e desafios do projeto	3 dias
10	2.3 Formular um resumo do que será feito	4 dias
11	2.4 Apresentar a proprietária o resumo do projeto	1 dia
12	2.5 Aprovar sugestão do plano	3 dias
13	2.6 Definir o cronograma	5 dias
14	3. FORMULAÇÃO DO PLANO	25 dias
15	3.1 Pesquisar requisitos que serão utilizados nos gerenciamentos	5 dias
16	3.2 Escrever Gerenciamentos	15 dias
17	3.3 Analisar possíveis alterações	3 dias
18	3.4 Finalizar Gerenciamentos	2 dias
19	4. ORGANIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	7 dias
20	4.1 Organizar tudo que foi escrito	3 dias
21	4.2 Avaliar os resultados criados	2 dias
22	4.3 Sugerir possíveis melhorias ou mudanças	1 dia

23	4.4 Finalizar e entregar o plano de projeto	1 dia
24	5. IMPLEMENTAÇÃO	262 dias
25	5.1 Seleção e contratação de funcionários	33 dias
26	5.2 Treinar os funcionários	25 dias
27	5.3 Comprar novos equipamentos	67 dias
28	5.4 Divulgar marca e produto	136 dias
29	5.5 Analisar empresa após as ações	1 dia
30	6. ENCERRAMENTO	2 dias
31	6.1 Avaliar pontos positivos e negativos	1 dia
32	6.2 Fechar os resultados adquiridos	1 dia

Fonte: autoria própria

Após definir a duração das atividades é mostrado o gráfico de *Gantt*, demonstrando as atividades descritas acima, a partir das datas de início e finalização das etapas.

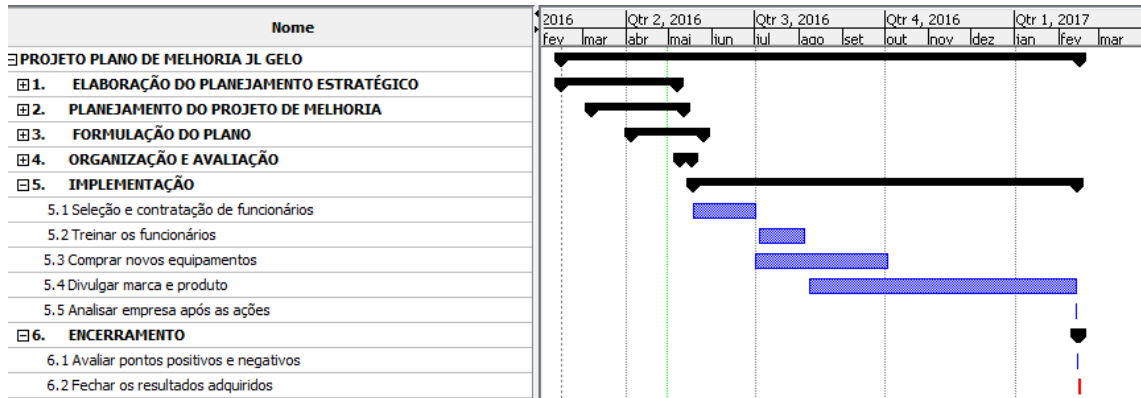
Figura 11- Projeto de melhoria JL Gelo, gráfico de gantt.



Fonte: autoria própria

O caminho crítico é formado por atividades cujo seguimento representa o caminho mais longo de um projeto determinando assim a menor duração possível para a sua realização, normalmente composta pelas atividades de menor folga. A partir do gráfico de *Gantt*, é possível também estabelecer como base para aprofundamento do estudo proposto no trabalho.

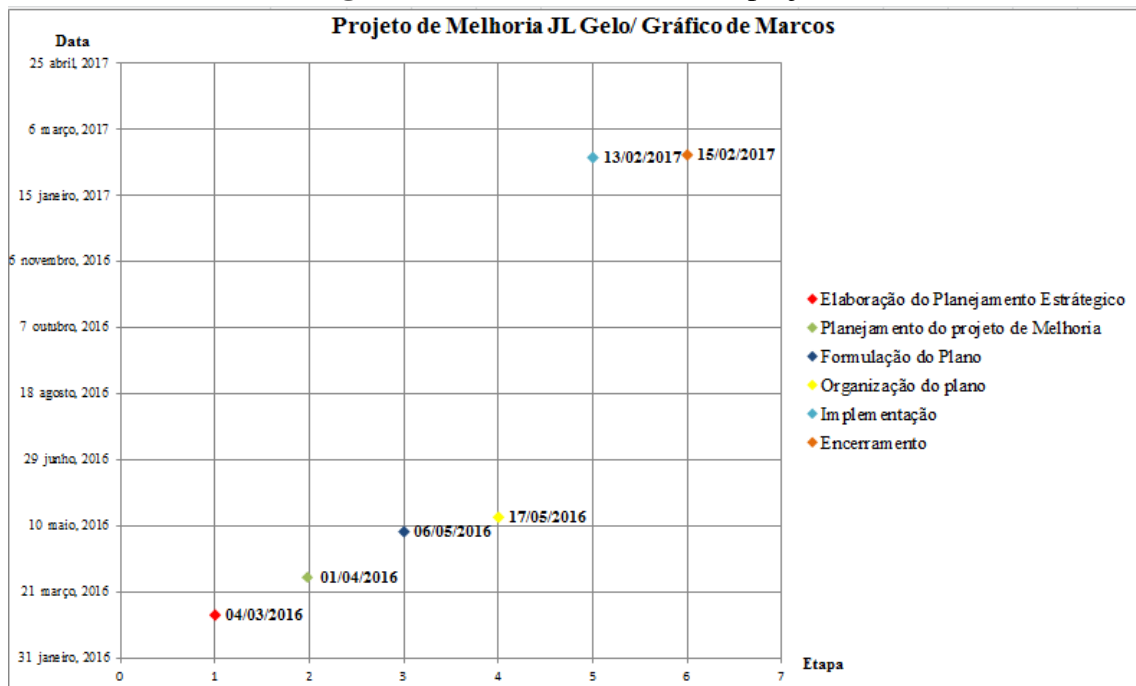
Figura 12- Continuação gráfico de Gantt



Fonte: autoria própria

O projeto tem início no dia 15 de fevereiro e teve sua fase de organização e avaliação que consiste neste trabalho, encerrada em 17 de maio de 2016. A partir desta data se inicia o processo de implementação e encerramento que segundo o cronograma definido irá ser finalizado no dia 15 de fevereiro de 2017, um ano após seu início. O gráfico de Marcos (figura 13) que tem como objetivo mostrar os marcos por meio das datas de encerramento de cada etapa, também parte integrante do gerenciamento de tempo, foi desenvolvido com o auxílio do *Microsoft Excel*, e ressalta cada data que foi e deve ser seguida pelo projeto, apresentado a seguir na figura 13.

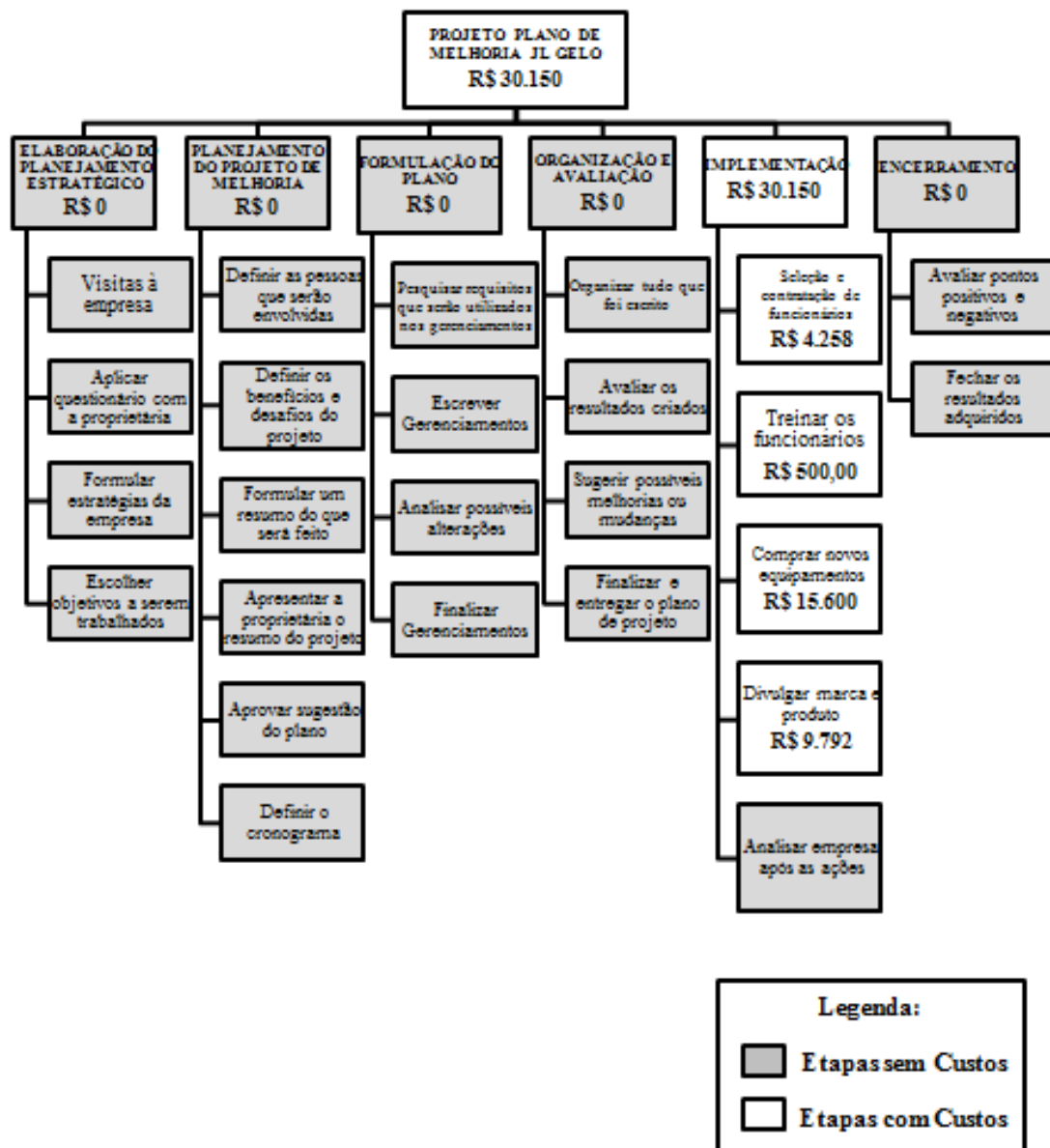
Figura 13- Gráfico de marcos do projeto



Fonte: autoria própria

No gerenciamento de Custo (APÊNDICE E) são apresentas duas formas de detalhamento do orçamento do projeto, a decomposição do orçamento na EAP (figura 14) e o orçamento do projeto por atividades. Está evidenciado a seguir o detalhamento dos custos na EAP, os custos de cada etapa foram definidos por pesquisa feita pela empresa em conjunto com o gerente de projetos, assim como o valor do orçamento do projeto, que é maior em relação aos custos determinados pelo projeto, visando uma margem de segurança de certo valor.

Figura 14- Decomposição do orçamento na EAP



Fonte: autoria própria

A etapa de implementação é a única evidentemente que vai gerar custos no projeto, todas as demais não foram alocados nenhum tipo de desembolso, pois a devida aplicação do

plano que está desenvolvido nesse trabalho só será implementado posteriormente, como já foi observado no cronograma do projeto.

O gerenciamento da qualidade (APÊNDICE F) apresenta os requisitos de qualidade em cada etapa do projeto, para serem fundamentados existe um delimitador que determina qual o padrão para estabelecer a qualidade desejada na etapa. O quadro 3 mostra os requisitos de cada etapa.

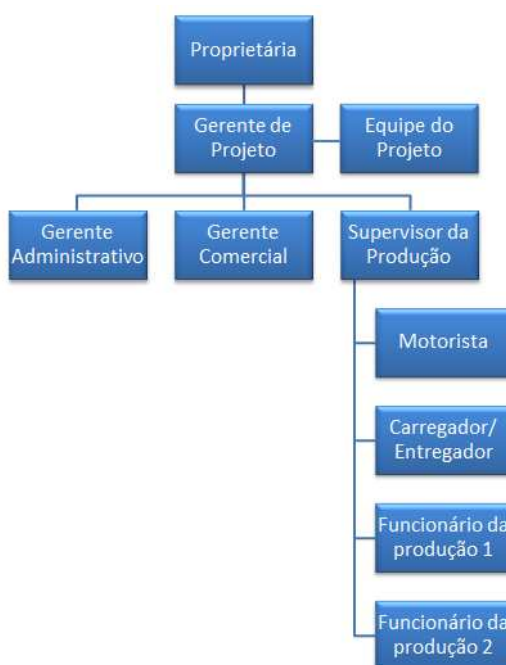
Quadro 3- Requisitos de qualidade

REQUISITO DE QUALIDADE	
PROJETO PLANO DE MELHORIA JL GELO	
1.	ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
1.1	Todas as partes estão motivadas e envolvidas
1.2	A empresa está indagada com a ideia do projeto
2.	PLANEJAMENTO DO PROJETO DE MELHORIA
2.1	As pessoas envolvidas tem experiência
2.2	Todos os dados foram bem analisados
2.3	A proprietária aprovou tudo que foi proposto
2.4	O cronograma foi bem dividido sem haver sobrecarrega
2.5	Os prazos serão seguidos rigorosamente
3.	FORMULAÇÃO DO PLANO
3.1	Todos os requisitos foram encontrados
3.2	Os gerenciamentos estarem claros e objetivos
3.3	Não haver mudanças bruscas no projeto
4.	ORGANIZAÇÃO E AVALIAÇÃO
4.1	A avaliação foi positiva
4.2	O plano foi entregue seguindo os requisitos e dentro do prazo
5.	IMPLEMENTAÇÃO
5.1	Todos os funcionários contratados estão motivados
5.2	O treinamento é eficiente e feito por pessoas com experiência
5.3	Os equipamentos adquiridos são de qualidade
5.4	A marca estar se tornando conhecida
5.5	A empresa teve crescimento com a implantação do plano
6.	ENCERRAMENTO
6.1	Os resultados do plano na empresa alcançaram o objetivo

Fonte: autoria própria

Com relação ao gerenciamento de Recursos Humanos (APÊNDICE G) é apresentado o organograma do projeto, a lista dos recursos humanos do projeto, a matriz de responsabilidades, o diagrama de funções, e questões ligadas à contratação de novos recursos, treinamento, bonificação e outras considerações que envolvem as pessoas envolvidas. Esse gerenciamento vai apoiar a empresa na contratação de funcionários para a organização, a necessidade de pessoal está disposta na análise de *SWOT*, assim como nas ações estabelecidas pelo planejamento estratégico. O organograma do projeto, proposto está exposto na figura 15.

Figura 15- Organograma do projeto



Fonte: autoria própria

A empresa que atualmente conta com 2 (duas) pessoas (proprietária e ajudante) em sua fase de implementação, passará a contar com um gerente administrativo, um gerente comercial, um supervisor da produção de gelo, dois funcionários na linha de produção, um motorista e um carregador que também exercerá a função de entregador do produto.

Com relação ao gerenciamento das comunicações (APÊNDICE H) foram estabelecidos os tipos de reunião que aconteceram (fases concluídas) e as que ainda devem ocorrer durante o projeto, no quadro 4 estão definidos eventos de comunicação que ocorreram em todo o projeto com suas respectivas datas, além dela, esse gerenciamento também vai

descrever o tipo de reunião, sua duração, objetivo, método que será utilizado e pessoas envolvidas.

Quadro 4- Reuniões do projeto e suas datas

REUNIÃO	DATA
Reunião Inicial	15/ 02/2016
Reunião de acompanhamento	17/02/2016
Reunião de acompanhamento	02/03/2016
Reunião de Aprovação	04/03/2016
Reunião de acompanhamento	11/03/2016
Reunião de acompanhamento	16/03/2016
Reunião de Aprovação	25/03/2016
Reunião de Aprovação	01/04/2016
Reunião de acompanhamento	08/04/2016
Reunião de acompanhamento	13/04/2016
Reunião de acompanhamento	20/04/2016
Reunião de acompanhamento	27/04/2016
Reunião de Aprovação	05/05/2016
Reunião de acompanhamento	11/05/2016
Reunião de acompanhamento	16/05/2016
Reunião de Aprovação	17/05/2016
Reunião de Início da fase de Implantação	18/05/2016
Reunião de acompanhamento	25/05/2016
Reunião de acompanhamento	01/06/2016
Reunião de acompanhamento	15/06/2016
Reunião de acompanhamento	29/06/2016
Reunião de acompanhamento	06/07/2016
Reunião de acompanhamento	20/07/2016
Reunião de acompanhamento	03/08/2016
Reunião de acompanhamento	17/08/2016
Reunião de <i>brainstorming</i>	31/08/2016
Reunião de acompanhamento	14/09/2016
Reunião de acompanhamento	28/09/2016
Reunião de acompanhamento	11/10/2016

Reunião de <i>brainstorming</i>	09/11/2016
Reunião de acompanhamento	23/11/2016
Reunião de acompanhamento	07/12/2016
Reunião de acompanhamento	21/12/2016
Reunião de acompanhamento	11/01/2017
Reunião de acompanhamento	25/01/2017
Reunião de Conclusão da etapa de implantação	13/02/2017
Reunião de encerramento do Projeto	15/02/2017

Fonte: autoria própria

No Gerenciamento de riscos (APÊNDICE I) foram levantados possíveis riscos (Quadro 5) para cada etapa do projeto, a partir deles, estabelecida a probabilidade de ocorrência (Baixa, quando considerada pequena ou imperceptível, média, considerada razoável de ocorrência do risco e alta, quando o risco é iminente). Assim como com relação a sua gravidade no projeto (baixa, quando o impacto do evento de risco é irrelevante para o projeto, média quando o impacto do evento de risco é relevante para o projeto e necessita de um gerenciamento mais preciso e alta quando impacto do evento de risco é extremamente elevado e pode causar problemas graves ao projeto).

Quadro 5- Riscos identificados nas etapas do projeto

RISCOS IDENTIFICADOS	
PROJETO PLANO DE MELHORIA JL GELO	
1. ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
1.1 A empresa não liberar visitas	
1.2 A proprietária não responder o questionário	
1.3 Os objetivos escolhidos não serem os mais importantes	
1.4 A estratégia escolhida não ser eficiente	
2. PLANEJAMENTO DO PROJETO DE MELHORIA	
2.1 As pessoas não estarem dispostas a participar do projeto	
2.2 Não conseguir seguir os prazos estabelecidos	
2.3 A proprietária não aprovar o proposta do desenvolvimento do plano	
2.4 Errar na divisão do cronograma	
3. FORMULAÇÃO DO PLANO	

3.1 Não encontrar os requisitos para utilizar no plano
3.2 Os gerenciamentos não serem bem alinhados com a empresa
3.3 Mudanças em todos os gerenciamentos
4. ORGANIZAÇÃO E AVALIAÇÃO
4.1 Extrapolar o prazo de entrega dos planos
5. IMPLEMENTAÇÃO
5.1 Os funcionários selecionados não permanecerem na empresa
5.2 O treinamento não atender a necessidade do aprendizado
5.3 Os equipamentos adquiridos não são de qualidade
5.4 O produto não estar ganhando lugar no mercado
5.5 A empresa não obter melhorias com o plano
6. ENCERRAMENTO
6.1 Os resultados do plano na empresa não alcançar o objetivo

Fonte: autoria própria

Por fim, o gerenciamento das aquisições (APÊNDICE J) faz o levantamento das máquinas e equipamentos que serão adquiridos pela empresa, os equipamentos e máquinas a serem adquiridos pelo projeto são eles 1 (um) computador, 1 (uma) impressora, 1 (um) armário 1 (um) Ar Condicionado, 1 (uma) cadeira, 1 (um) mesa para escritório, 3 (três) máquinas de gelo e 2 (duas) balanças digitais. Para cada um deles estão definidas as características necessárias de acordo com necessidade da empresa.

Desta forma, com os principais levantamentos feitos por cada gerenciamento, podemos descrever o resumo do plano de projeto da empresa JL Gelos, alinhado com os objetivos estabelecidos no PE. De forma individual cada um contribui para a formação de um guia geral dando aporte para a empresa, e evidenciam a ligação interna das áreas, que precisam de um suporte das demais para ser bem esclarecidas, juntos, os 9 (nove) gerenciamentos complementam uma ideia de projeto que pretende colocar a empresa em um novo patamar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após tudo que foi exposto neste trabalho, é possível perceber o elo entre as duas áreas, o planejamento estratégico e a gestão de projetos, ambos, com o objetivo de criar métodos para alcançar objetivos, sejam eles determinados por análise ou pré-estabelecidos. As áreas foram de relevante importância para o desenvolvimento desta pesquisa que procurou fazer uma análise da empresa foco de estudo, para o desenvolvimento do planejamento estratégico e partir dele criar uma estratégia que consistiu em um plano de projeto para alcançar os objetivos determinados no PE.

A empresa foi uma grande parceira na estruturação e preparação deste projeto, pois a ideia deste trabalho foca na situação atual e real que a organização se encontra, e fundamentou propostas “sonhadas” assim possamos dizer, mas que nem eram definidas como planejamento pela mesma por falta de conhecimento das contribuições que poderiam ser feitas ao criar-se um projeto.

Desta forma, os objetivos desse trabalho foram à formulação do planejamento estratégico da empresa, que para ser considerado alcançado necessitava da aplicação das ferramentas estratégicas, que deram origem aos objetivos para serem alcançados por meio de alguma estratégia, também objetivados por essa pesquisa. A estratégia consistiu no desenvolvimento de um plano de projeto utilizando como base o guia PMBOK e suas etapas de gerenciamento, descrevendo-as de forma adaptada a situação. Após considerar os objetivos descritos acima, pode-se avaliar a construção deste plano, por meio de sua importância para com a empresa, assim como sua formulação conjunta que interliga as diversas áreas mostrando uma realidade que permite posteriormente uma aplicação viável, por condizer com as necessidades expostas pela empresa.

Mesmo o projeto contendo 6 (seis) fases, apenas 4 (quatro) fazem parte deste trabalho, a fase de implementação e conseqüentemente de encerramento do projeto, delimitam maior quantidade de tempo como foi exposto durante o projeto, todavia o foco foi a fundamentação do projeto escrito, a ser apresentado a empresa como forma de sugestão para implementação do projeto de melhoria.

Levando-se em consideração tudo que foi exposto, pode-se dizer de que os objetivos propostos na pesquisa foram alcançados. A partir da ideia de criar um planejamento estratégico foi consolidada por meio das etapas delimitadas, e tomou forma de plano de melhoria com aplicação e desenvolvimento usando os conceitos e áreas do gerenciamento de projetos.

REFERÊNCIAS

CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral:** dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro. 1. ed. Rio de Janeiro: Cyted, 2006.

CERTO, S. C. **Administração moderna.** Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERTO, S. S; PETER, J. P. **Administração da estratégica:** planejamento e implantação de estratégia. São Paulo: Markron Books, 1993.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

Dinsmore, C. e Cavalieri, A.; (2003). **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-Base de “Preparação para Certificação PMP_ - Project Management Professional”.** Rio de Janeiro. QualityMark.

FISCHMANN, Adalberto Américo, ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Planejamento estratégico na pratica.** 2. Ed. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 207 p.

GONÇALVES, Helen Silva. **Aplicação do BSC no Planejamento Estratégico em empresas que utilizam Sistema de Gestão da Qualidade:** Proposta de Modelo. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION OF STANDARDIZATION. NBR ISO 9000:2000, Sistemas de Gestão da Qualidade.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação:** Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Koontz, H. e O’Donnel,C; (1980). **Os Princípios de Administração:** Uma Análise das Funções Administrativas. São Paulo, Pioneira.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional:** planejamento estratégico e marketing. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

[PMI 2000] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **A guide to the project management body of knowledge**. Syba: PMI Publishing Division, 2000.

[PMI 2004] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Site oficial do PMI**. Disponível em: <<http://www.pmi.org>>. Acesso em: abril 2016.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SANTOS, Daniele. **Gestão de projetos**. 2014. Disponível em: <<https://mbaemgestao.wordpress.com/2014/05/12/gestao-de-projetos/>>. Acesso em: Abril 2016.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Ed. Brasport, 2005.

VARGAS, R. **Manual Prático do Plano de Projeto**. 4ª ed., Rio de Janeiro, Brasport, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A- Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE- UFCG

CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO-CDSA

EMPRESA: _____

PROPRIETÁRIA: _____ DATA: ____/____/____

1. Setor de atuação

() Indústria () Comércio () Serviços

2. Quando surgiu a empresa?

3. Quais fatores foram levados em consideração para a empresa surgir?

4. Quais são os objetivos almejados pela empresa?

5. A empresa tem algum tipo de planejamento para alcançar os objetivos? Se sim, quais?
Se não, por quê?

6. Descreva quais são os pontos fortes e quais as oportunidades da empresa:

Pontos Fortes	Oportunidades

--	--

7. Descreva quais são os pontos fracos da sua empresa e quais as ameaças (concorrentes, financeira, mão de obra, etc.) para ela:

Pontos Fracos	Ameaças

8. Qual a visão de futuro da empresa? Onde e em quanto tempo almeja chegar?

9. Quais os valores, princípios que sua empresa trabalha?

APÊNDICE B- Gerenciamento da Integração

PROJETO JL GELO		
TERMO DE ABERTURA DO PROJETO		
<i>PROJECT CHARTER</i>		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016

Resumo das condições do projeto

Localizada no município de Sumé, Paraíba a JL Gelo é uma empresa do setor de comércio que tem o intuito de produzir e fornecer gelo em cubos em pacotes de 5 kg, garantindo alta qualidade na prestação de serviço aos consumidores. A proposta da empresa é oferecer aos clientes atendimento rápido e seguro através de profissionais capacitados, criando uma relação de credibilidade, confiança e fidelização entre os clientes e a empresa, e por meio de um plano de projetos implementar ações definidas no planejamento estratégico formulado.

Justificativa do projeto

Fazer com que a empresa tenha um crescimento significativo, melhorando seu funcionamento e sendo acompanhada por uma equipe bem preparada, oferecendo maior, visto que toda empresa bem assistida por um bom planejamento tende a obter sucesso e conseguir maior estabilidade no mercado.

Nome do gerente do projeto, suas responsabilidades e sua autoridade

O projeto será gerenciado por José Emanuel Oliveira da Rocha graduado em Engenharia de Produção, o mesmo possui habilidade para gerenciar, tendo autonomia concedida pela proprietária da empresa para tomar decisões no projeto.

Necessidades básicas do trabalho a ser realizada

Para execução desse projeto será necessário à contratação e treinamento de funcionários e investimentos para adaptações de espaço físico, além disso, outros investimentos fixos serão feitos, tais como: aquisição de móveis, máquinas e equipamentos para melhorias no processo produtivo e de atendimento.

Principais partes interessadas

- ✓ Gerente do projeto (Equipe do Projeto);
- ✓ Proprietária da empresa;
- ✓ Funcionários;
- ✓ Clientes;
- ✓ Fornecedores das Matérias-primas.

Descrição do projeto

✓ Produto do projeto

Um plano de visão para um prazo de um ano, onde ocorrerá o crescimento significativo da empresa, no seu quadro de funcionários, no número de equipamentos em funcionamento, assim fazendo com que haja aumento da produção, novos clientes, e maior abrangência da marca na região.

✓ Cronograma básico do projeto

A criação do projeto teve início em 15 de fevereiro de 2016 e seu plano de ação será finalizado em 17 de maio de 2016. O projeto final tem previsão de duração de 1 (um) ano e encerrado em 15 de fevereiro de 2017.

✓ Estimativas iniciais de custo

Estima-se um orçamento de R\$ 30.150 para realização desse projeto, estando incluso neste valor os custos com compra de equipamentos, contratação e treinamento de pessoal e gastos gerais.

Premissas iniciais

- ✓ O projeto foi aceito pela empresa;
- ✓ As pessoas envolvidas estão motivadas.

Restrições iniciais

- ✓ O projeto não poderá exceder o investimento que será feito;
- ✓ O projeto tem um número limitado de pessoas.

- **Administração**
 - ✓ **Necessidade inicial de recursos**

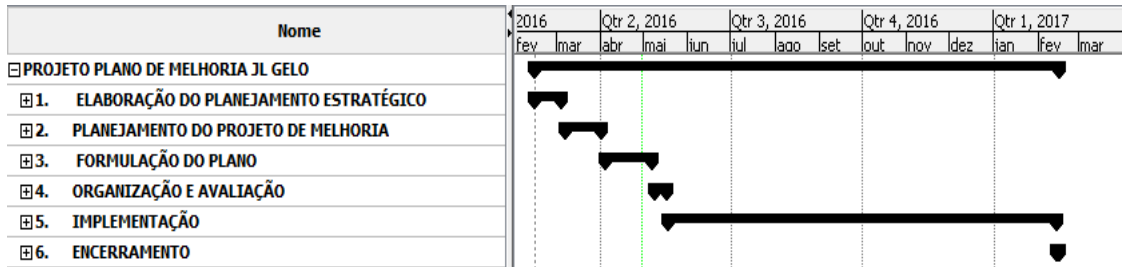
O gerente de projeto conta com uma equipe de projeto formada por dois profissionais, e posteriormente de profissionais que serão contratados para a empresa, equipamentos, máquinas a serem adquiridos.

- ✓ **Gerenciamento de Mudanças**

O gerenciamento de mudanças será feito pela equipe de projeto, o gerente, a proprietária da empresa e os gerentes correspondentes da empresa.

APROVAÇÕES		
José Emanuel O. da Rocha Gerente do Projeto		DATA:

PROJETO JL GELO		
GANTT VISÃO GERAL DO PROJETO		
<i>PROJECT GANTT CHART</i>		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016

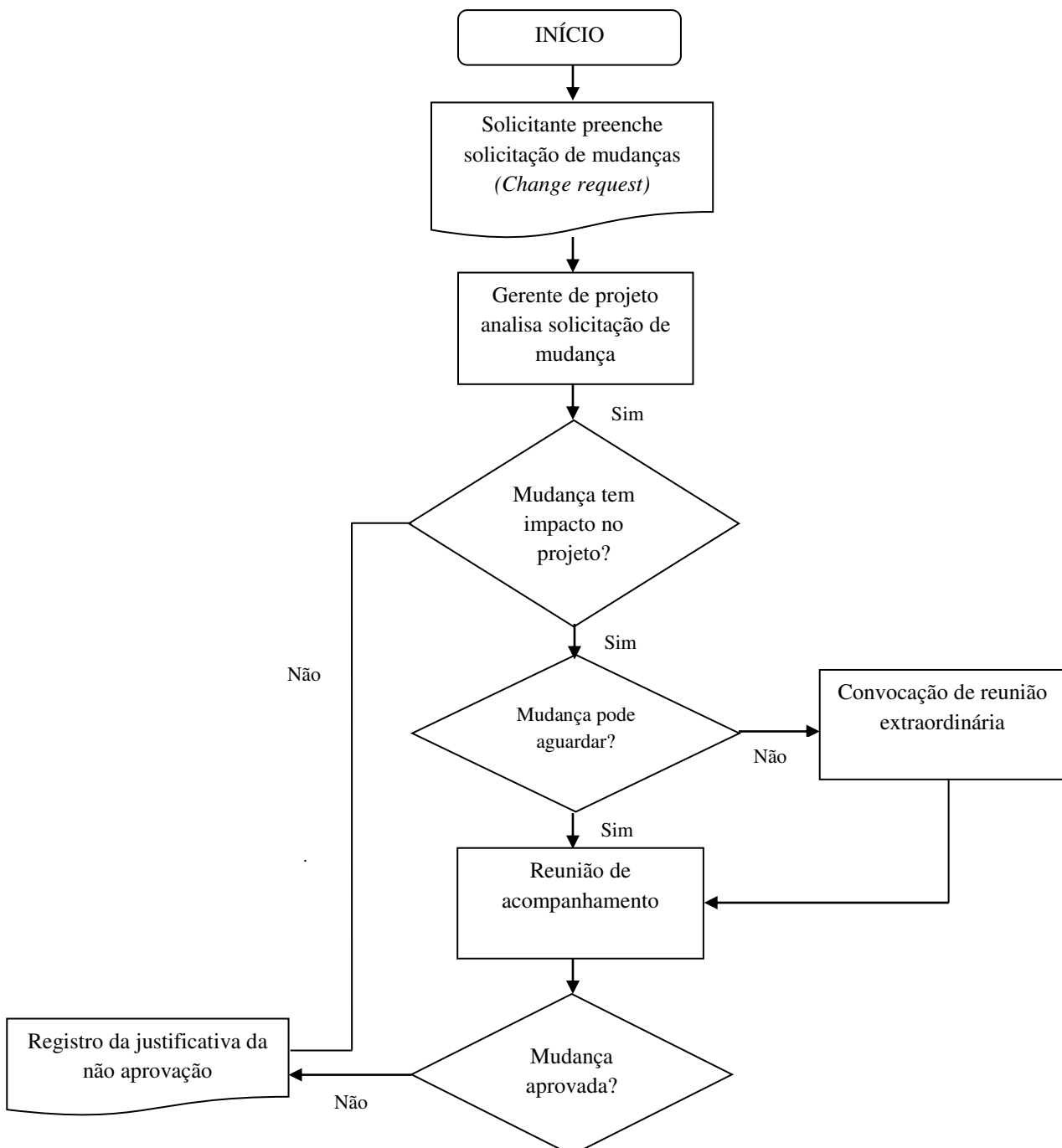


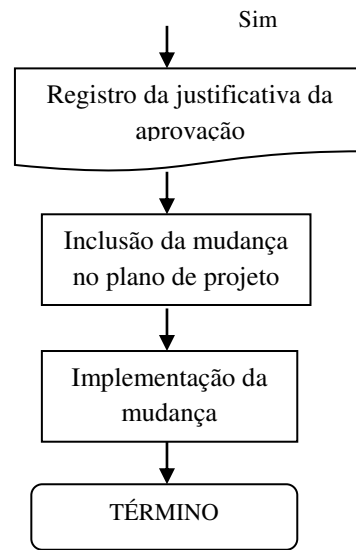
APROVAÇÕES		
José Emanuel O. da Rocha		DATA:
Gerente do Projeto		

PROJETO JL GELO		
SISTEMA DE CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS		
<i>INTEGRATED CHANGE CONTROL SYSTEM</i>		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016

Controle integrado de mudanças

O controle integrado de mudanças a ser utilizado para gerenciar possíveis mudanças será realizado conforme o fluxo de processos a seguir.





REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
DATA	MODIFICADO POR	DESCRIÇÃO DA MUDANÇA

APROVAÇÕES		
José Emanuel O. da Rocha Gerente do Projeto		DATA:

PROJETO JL GELO		
MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS <i>STAKEHOLDERS PRIORIZATION MATRIX</i>		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016

Principais partes interessadas

- ✓ Proprietária da empresa;
- ✓ Gerente do projeto (Equipe do Projeto);
- ✓ Funcionários;
- ✓ Fornecedores das Matérias-primas;
- ✓ Clientes.

Matriz de Priorização das Partes Interessadas

Parte Interessada	Proprietária da empresa	Gerente de projeto	Funcionários	Fornecedores	Clientes	Total da Linha	Ranking de Classificação
Proprietária da empresa		1	5	10	1	17	1°
Gerente de projeto	1		5	5	1/5	11,2	3°
Funcionários	1/5	1/5		5	1/5	5,6	4°
Fornecedores	1/10	1/5	1/5		1/5	0,7	5°
Clientes	1	5	5	5		16	2°

1/10 = muito menos importante

1/5 = menos importante

1 = igualmente importante

5 = mais importante

10 = muito mais importante

APROVAÇÕES		
José Emanuel O. da Rocha		DATA:
Gerente do Projeto		

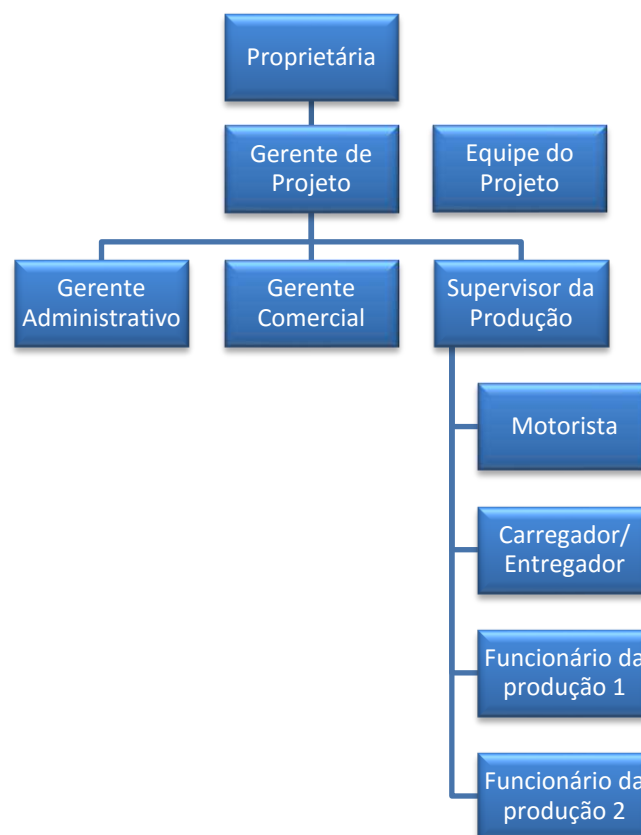
APÊNDICE C- Gerenciamento de Escopo

PROJETO JL GELO		
DECLARAÇÃO DE ESCOPO		
SCOPE STATEMENT		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016

Nome do gerente do projeto, suas responsabilidades e sua autoridade

O projeto será gerenciado por José Emanuel Oliveira da Rocha graduado em Engenharia de Produção, o mesmo possui habilidade para gerenciar, tendo autonomia concedida pela proprietária da empresa para tomar decisões no projeto.

Organograma preliminar do projeto



Justificativa do projeto

Fazer com que a empresa tenha um crescimento significativo, melhorando seu funcionamento e sendo acompanhada por uma equipe bem preparada, oferecendo maior, visto que toda empresa bem assistida por um bom planejamento tende a obter sucesso e conseguir maior estabilidade no mercado.

Produto do projeto

Um plano de visão para um prazo de um ano, onde ocorrerá o crescimento significativo da empresa, no seu quadro de funcionários, no número de equipamentos em funcionamento, assim fazendo com que haja aumento da produção, novos clientes, e maior abrangência da marca na região.

Restrições iniciais

- ✓ O projeto não poderá exceder o investimento que será feito;
- ✓ O projeto tem um número limitado de pessoas.

Premissas iniciais

- ✓ O projeto foi aceito pela empresa;
- ✓ As pessoas envolvidas estão motivadas.

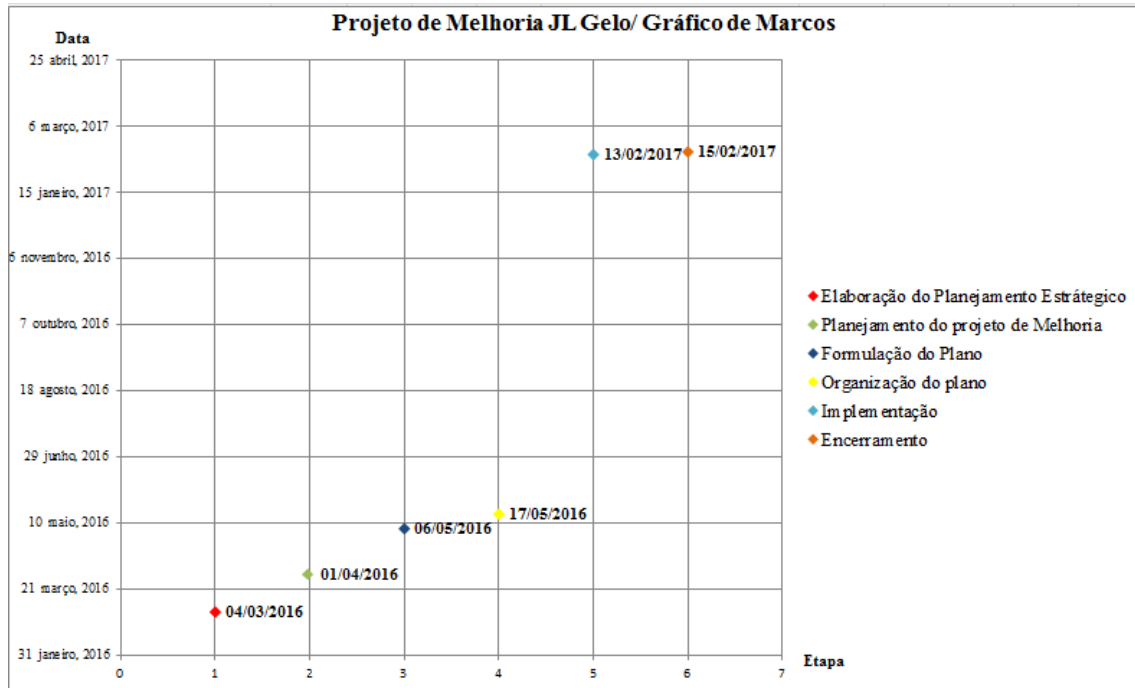
Estrutura Analítica do projeto (preliminar)



Orçamento do projeto

Estima-se um orçamento de R\$ 50.000 para realização desse projeto, estando incluso neste valor os custos com compra de equipamentos, contratação e treinamento de pessoal e gastos gerais.

Gráfico de marcos do projeto



REGISTRO DE ALTERAÇÕES

DATA	MODIFICADO POR	DESCRIÇÃO DA MUDANÇA

APROVAÇÕES

José Emanuel O. da Rocha Gerente do Projeto		DATA:
--	--	-------

PROJETO JL GELO		
ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO		
WORK BREAKDOWN STRUCTURE		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016

NOME DA TAREFA
PROJETO PLANO DE MELHORIA JL GELO
1. ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
1.1 Visitas à empresa
1.2 Aplicar questionário com a proprietária
1.3 Formular estratégias da empresa
1.4 Escolher objetivos a serem trabalhados
2. PLANEJAMENTO DO PROJETO DE MELHORIA
2.1 Definir as pessoas que serão envolvidas
2.2 Definir os benefícios e desafios do projeto
2.3 Formular um resumo do que será feito
2.4 Apresentar a proprietária o resumo do projeto
2.5 Aprovar sugestão do plano
2.6 Definir o cronograma
3. FORMULAÇÃO DO PLANO
3.1 Pesquisar requisitos que serão utilizados nos gerenciamentos
3.2 Escrever Gerenciamentos
3.3 Analisar possíveis alterações
3.4 Finalizar Gerenciamentos
4. ORGANIZAÇÃO E AVALIAÇÃO
4.1 Organizar tudo que foi escrito
4.2 Avaliar os resultados criados
4.3 Sugerir possíveis melhorias ou mudanças
4.4 Finalizar e entregar o plano de projeto
5. IMPLEMENTAÇÃO
5.1 Seleção e contratação de funcionários

5.2 Treinar os funcionários
5.3 Comprar novos equipamentos
5.4 Divulgar marca e produto
5.5 Analisar empresa após as ações
6. ENCERRAMENTO
6.1 Avaliar pontos positivos e negativos
6.2 Fechar os resultados adquiridos

APROVAÇÕES		
José Emanuel O. da Rocha Gerente do Projeto		DATA:

APÊNDICE D- Gerenciamento de tempo

PROJETO JL GELO		
LISTA DE ATIVIDADES		
<i>ACTIVITY LIST</i>		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016

ID	NOME DA TAREFA
1	PROJETO PLANO DE MELHORIA JL GELO
2	1. ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
3	1.1 Visitas à empresa
4	1.2 Aplicar questionário com a proprietária
5	1.3 Formular estratégias da empresa
6	1.4 Escolher objetivos a serem trabalhados
7	2. PLANEJAMENTO DO PROJETO DE MELHORIA
8	2.1 Definir as pessoas que serão envolvidas
9	2.2 Definir os benefícios e desafios do projeto
10	2.3 Formular um resumo do que será feito
11	2.4 Apresentar a proprietária o resumo do projeto
12	2.5 Aprovar sugestão do plano
13	2.6 Definir o cronograma
14	3. FORMULAÇÃO DO PLANO
15	3.1 Pesquisar requisitos que serão utilizados nos gerenciamentos
16	3.2 Escrever Gerenciamentos
17	3.3 Analisar possíveis alterações
18	3.4 Finalizar Gerenciamentos
19	4. ORGANIZAÇÃO E AVALIAÇÃO
20	4.1 Organizar tudo que foi escrito
21	4.2 Avaliar os resultados criados
22	4.3 Sugerir possíveis melhorias ou mudanças
23	4.4 Finalizar e entregar o plano de projeto
24	5. IMPLEMENTAÇÃO

25	5.1 Seleção e contratação de funcionários
26	5.2 Treinar os funcionários
27	5.3 Comprar novos equipamentos
28	5.4 Divulgar marca e produto
29	5.5 Analisar empresa após as ações
30	6. ENCERRAMENTO
31	6.1 Avaliar pontos positivos e negativos
32	6.2 Fechar os resultados adquiridos

APROVAÇÕES		
José Emanuel O. da Rocha Gerente do Projeto		DATA:

PROJETO JL GELO		
LISTA DE ATIVIDADES COM DURAÇÃO		
<i>ACTIVITY DURATION LIST</i>		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016

ID	NOME DA TAREFA	DURAÇÃO
1	PROJETO PLANO DE MELHORIA JL GELO	3253 dias
2	1. ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15 dias
3	1.1 Visitas à empresa	5 dias
4	1.2 Aplicar questionário com a proprietária	1 dia
5	1.3 Formular estratégias da empresa	7 dias
6	1.4 Escolher objetivos a serem trabalhados	2 dias
7	2. PLANEJAMENTO DO PROJETO DE MELHORIA	21 dias
8	2.1 Definir as pessoas que serão envolvidas	5 dias
9	2.2 Definir os benefícios e desafios do projeto	3 dias
10	2.3 Formular um resumo do que será feito	4 dias
11	2.4 Apresentar a proprietária o resumo do projeto	1 dia
12	2.5 Aprovar sugestão do plano	3 dias
13	2.6 Definir o cronograma	5 dias
14	3. FORMULAÇÃO DO PLANO	25 dias
15	3.1 Pesquisar requisitos que serão utilizados nos gerenciamentos	5 dias
16	3.2 Escrever Gerenciamentos	15 dias
17	3.3 Analisar possíveis alterações	3 dias
18	3.4 Finalizar Gerenciamentos	2 dias
19	4. ORGANIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	7 dias
20	4.1 Organizar tudo que foi escrito	3 dias
21	4.2 Avaliar os resultados criados	2 dias
22	4.3 Sugerir possíveis melhorias ou mudanças	1 dia
23	4.4 Finalizar e entregar o plano de projeto	1 dia
24	5. IMPLEMENTAÇÃO	262 dias

25	5.1 Seleção e contratação de funcionários	33 dias
26	5.2 Treinar os funcionários	25 dias
27	5.3 Comprar novos equipamentos	67 dias
28	5.4 Divulgar marca e produto	136 dias
29	5.5 Analisar empresa após as ações	1 dia
30	6. ENCERRAMENTO	2 dias
31	6.1 Avaliar pontos positivos e negativos	1 dia
32	6.2 Fechar os resultados adquiridos	1 dia

APROVAÇÕES		
José Emanuel O. da Rocha Gerente do Projeto		DATA:

PROJETO JL GELO		
LISTA DE RECURSOS DO PROJETO		
<i>RESOURCE LIST</i>		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016

Nome	Tipo	Máximo de Unidades	Acumular	Calendário Base
Proprietária da Empresa	Trabalho	100%	Rateado	Padrão
Gerente de Projeto	Trabalho	100%	Rateado	Padrão
Equipe de Projeto	Trabalho	100%	Rateado	Padrão
Gerente Administrativo	Trabalho	100%	Rateado	Padrão
Gerente Comercial	Trabalho	100%	Rateado	Padrão
Supervisor da Produção	Trabalho	100%	Rateado	Padrão
Carregador/ Entregador	Trabalho	100%	Rateado	Padrão
Funcionário da Produção	Trabalho	100%	Rateado	Padrão
Funcionário da Produção	Trabalho	100%	Rateado	Padrão
Motorista	Trabalho	100%	Rateado	Padrão
Máquinas	Material		Rateado	
Equipamentos	Material		Rateado	

APROVAÇÕES		
José Emanuel O. da Rocha Gerente do Projeto		DATA:

PROJETO JL GELO		
ALOCAÇÃO DE RECURSOS		
RESOURCE ALLOCATION		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016

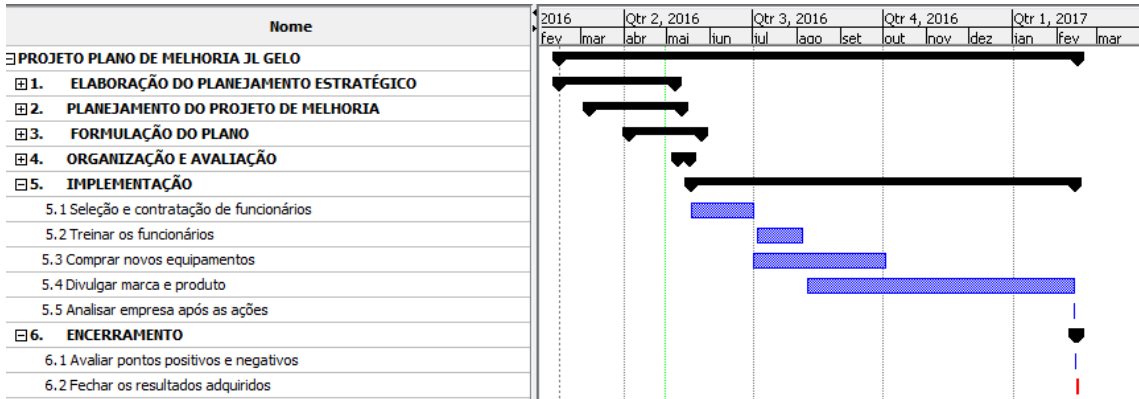
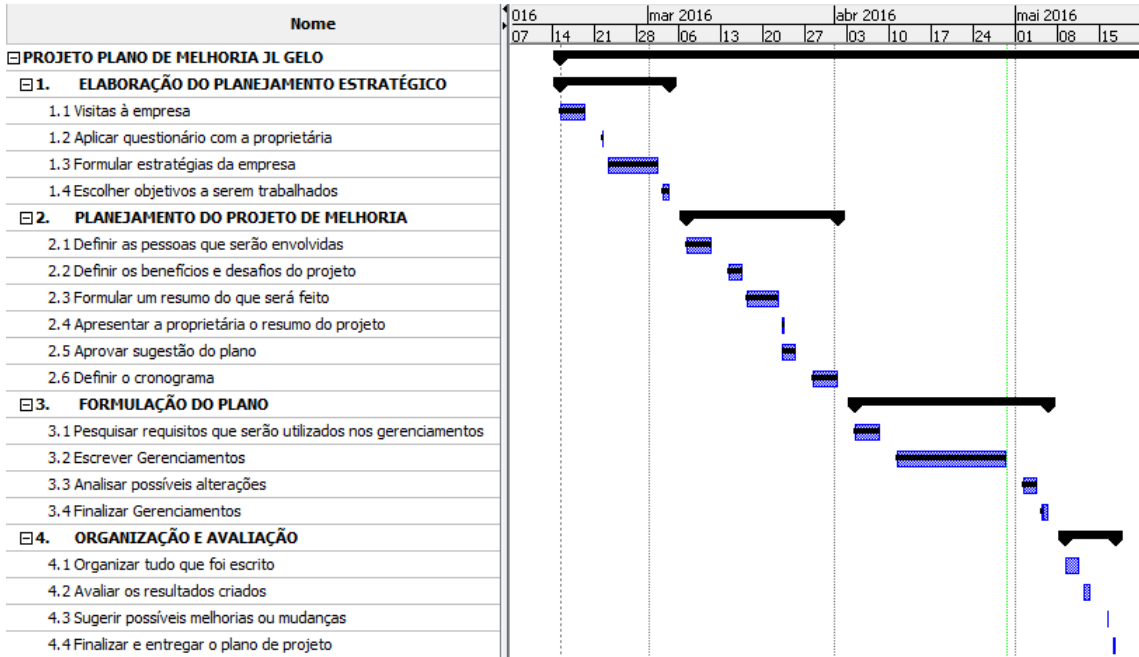
ID	NOME DA TAREFA	DURAÇÃO
1	PROJETO PLANO DE MELHORIA JL GELO	325 dias
2	1. ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15 dias
3	1.1 Visitas à empresa Gerente de Projeto	5 dias
4	1.2 Aplicar questionário com a proprietária Gerente de Projeto	1 dia
5	1.3 Formular estratégias da empresa Gerente de Projeto	7 dias
6	1.4 Escolher objetivos a serem trabalhados Gerente de Projeto Equipe de Projeto	2 dias
7	2. PLANEJAMENTO DO PROJETO DE MELHORIA	21 dias
8	2.1 Definir as pessoas que serão envolvidas Gerente de Projeto Equipe de Projeto	5 dias
9	2.2 Definir os benefícios e desafios do projeto Gerente de Projeto Equipe de Projeto	3 dias
10	2.3 Formular um resumo do que será feito Gerente de Projeto	4 dias
11	2.4 Apresentar a proprietária o resumo do projeto Gerente de Projeto	1 dia
12	2.5 Aprovar sugestão do plano Proprietária da Empresa	3 dias
13	2.6 Definir o cronograma	5 dias

	Gerente de Projeto Equipe de Projeto	
14	3. FORMULAÇÃO DO PLANO	25 dias
15	3.1 Pesquisar requisitos que serão utilizados nos gerenciamentos Gerente de Projeto	5 dias
16	3.2 Escrever Gerenciamentos Gerente de Projeto Equipe de Projeto	15 dias
17	3.3 Analisar possíveis alterações Gerente de Projeto	3 dias
18	3.4 Finalizar Gerenciamentos Gerente de Projeto	2 dias
19	4. ORGANIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	7 dias
20	4.1 Organizar tudo que foi escrito Gerente de Projeto	3 dias
21	4.2 Avaliar os resultados criados Equipe de Projeto	2 dias
22	4.3 Sugerir possíveis melhorias ou mudanças Equipe de Projeto	1 dia
23	4.4 Finalizar e entregar o plano de projeto Gerente de Projeto	1 dia
24	5. IMPLEMENTAÇÃO	262 dias
25	5.1 Seleção e contratação de funcionários Gerente de Projeto Proprietária da empresa	33 dias
26	5.2 Treinar os funcionários Gerente de Projeto Proprietária da empresa	25 dias
27	5.3 Comprar novos equipamentos Gerente de Projeto Proprietária da empresa	67 dias
28	5.4 Divulgar marca e produto	136 dias

	Gerente Comercial	
29	5.5 Analisar empresa após as ações Gerente de Projeto Equipe de Projeto Proprietária da empresa	1 dia
30	6. ENCERRAMENTO	2 dias
31	6.1 Avaliar pontos positivos e negativos Gerente de Projeto Equipe de Projeto Proprietária da empresa	1 dia
32	6.2 Fechar os resultados adquiridos Gerente de Projeto	1 dia

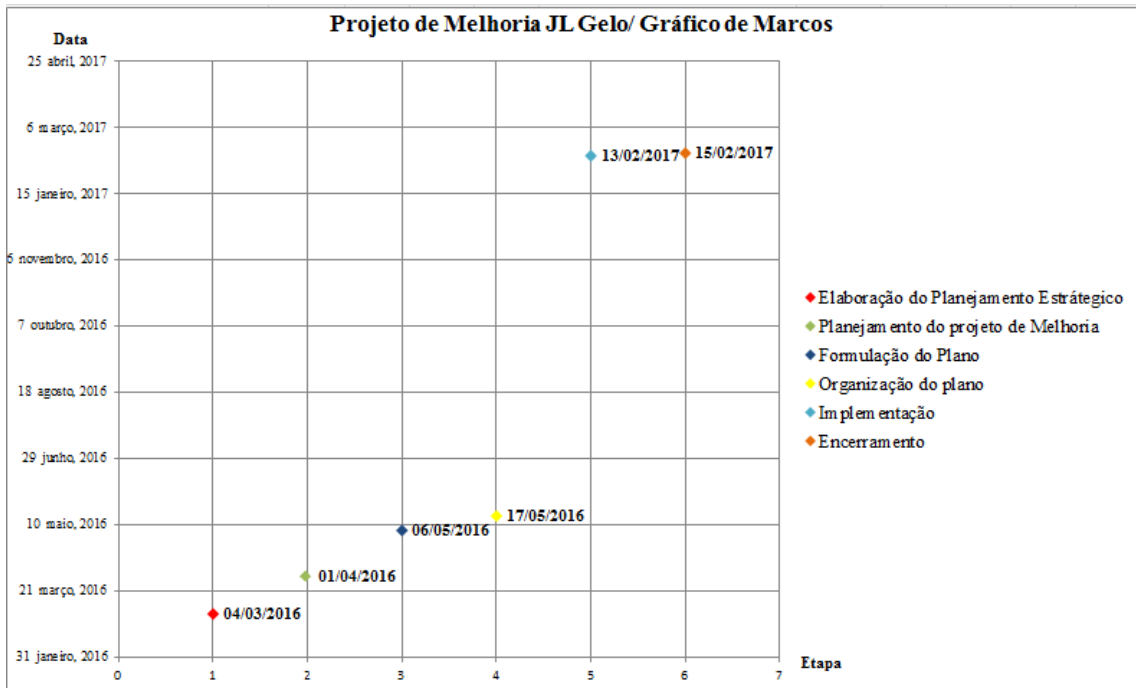
APROVAÇÕES		
José Emanuel O. da Rocha Gerente do Projeto		DATA:

PROJETO JL GELO		
GRÁFICO DE GANTT DO PROJETO		
PROJECT GANTT CHART		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016



APROVAÇÕES		
José Emanuel O. da Rocha		DATA:
Gerente do Projeto		

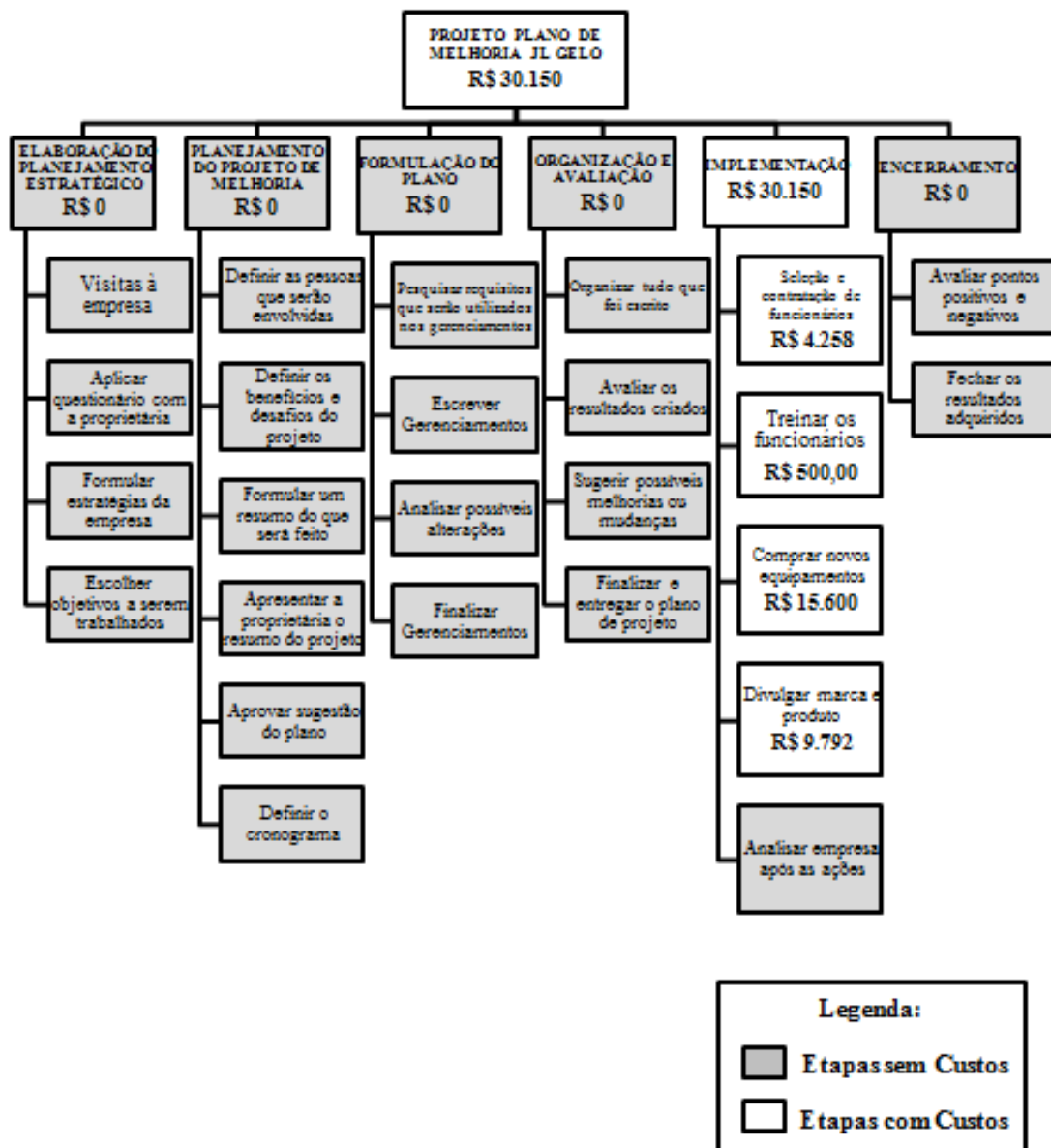
PROJETO JL GELO		
GRÁFICO DE MARCOS		
MILESTONES CHART		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016



APROVAÇÕES		
José Emanuel O. da Rocha		DATA:
Gerente do Projeto		

APÊNDICE E- Gerenciamento de custos

PROJETO JL GELO		
DECOMPOSIÇÃO DO ORÇAMENTO NA EAP		
<i>COST BREAKDOWN STRUCTURE</i>		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016



APROVAÇÕES		
José Emanuel O. da Rocha Gerente do Projeto		DATA:

PROJETO JL GELO		
ORÇAMENTO DO PROJETO POR ATIVIDADE		
PROJECT TASK BUDGET		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016

ID	NOME DA TAREFA	CUSTO TOTAL
1	PROJETO PLANO DE MELHORIA JL GELO	R\$ 30.150
2	1. ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	R\$ 0,00
3	1.1 Visitas à empresa	R\$ 0,00
4	1.2 Aplicar questionário com a proprietária	R\$ 0,00
5	1.3 Formular estratégias da empresa	R\$ 0,00
6	1.4 Escolher objetivos a serem trabalhados	R\$ 0,00
7	2. PLANEJAMENTO DO PROJETO DE MELHORIA	R\$ 0,00
8	2.1 Definir as pessoas que serão envolvidas	R\$ 0,00
9	2.2 Definir os benefícios e desafios do projeto	R\$ 0,00
10	2.3 Formular um resumo do que será feito	R\$ 0,00
11	2.4 Apresentar a proprietária o resumo do projeto	R\$ 0,00
12	2.5 Aprovar sugestão do plano	R\$ 0,00
13	2.6 Definir o cronograma	R\$ 0,00
14	3. FORMULAÇÃO DO PLANO	R\$ 0,00
15	3.1 Pesquisar requisitos que serão utilizados nos gerenciamentos	R\$ 0,00
16	3.2 Escrever Gerenciamentos	R\$ 0,00
17	3.3 Analisar possíveis alterações	R\$ 0,00
18	3.4 Finalizar Gerenciamentos	R\$ 0,00
19	4. ORGANIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	R\$ 0,00
20	4.1 Organizar tudo que foi escrito	R\$ 0,00
21	4.2 Avaliar os resultados criados	R\$ 0,00
22	4.3 Sugerir possíveis melhorias ou mudanças	R\$ 0,00
23	4.4 Finalizar e entregar o plano de projeto	R\$ 0,00
24	5. IMPLEMENTAÇÃO	R\$

		30.150
25	5.1 Seleção e contratação de funcionários	R\$ 4.258
26	5.2 Treinar os funcionários	R\$ 500,00
27	5.3 Comprar novos equipamentos	R\$ 15.600,00
28	5.4 Divulgar marca e produto	R\$ 9.792,00
29	5.5 Analisar empresa após as ações	R\$ 0,00
30	6. ENCERRAMENTO	R\$ 0,00
31	6.1 Avaliar pontos positivos e negativos	R\$ 0,00
32	6.2 Fechar os resultados adquiridos	R\$ 0,00

APROVAÇÕES

José Emanuel O. da Rocha		DATA:
Gerente do Projeto		

APÊNDICE F- Gerenciamento da qualidade

PROJETO JL GELO		
PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE		
<i>QUALITY MANAGEMENT PLAN</i>		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016

Descrição dos processos de gerenciamento da qualidade

- O gerenciamento da qualidade será feito com base na norma da ABNT NBR 15842:2010 - Qualidade de serviço para pequeno comércio – Requisitos gerais. Na qual a empresa buscará as certificações, esta norma estabelece os requisitos de qualidade para as atividades de venda e serviços adicionais nos estabelecimentos de pequeno comércio, que permitam satisfazer as expectativas do cliente;
- Todas as solicitações e/ou mudanças na documentação da qualidade devem ser feitas formalmente, de forma escrita ou através de e-mail, de acordo com a descrição do plano de comunicação do projeto;
- Serão consideradas mudanças nos padrões estabelecidos pela qualidade, apenas as medidas corretivas, pois são influenciadoras no sucesso do projeto, devem ser integradas ao plano de gerenciamento da qualidade. Novos níveis da qualidade e inovações não serão considerados pelo gerenciamento da qualidade;
- Todas as mudanças nos requisitos de qualidade inicialmente previstas para o projeto devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle de mudanças de qualidade (Quality change control system);

Requisitos de Qualidade

REQUISITO DE QUALIDADE
PROJETO PLANO DE MELHORIA JL GELO
1. ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
1.1 Todas as partes estão motivadas e envolvidas
1.2 A empresa está indagada com a ideia do projeto
2. PLANEJAMENTO DO PROJETO DE MELHORIA

2.1 As pessoas envolvidas tem experiência
2.2 Todos os dados foram bem analisados
2.3 A proprietária aprovou tudo que foi proposto
2.4 O cronograma foi bem dividido sem haver sobrecarrega
2.5 Os prazos serão seguidos rigorosamente
3. FORMULAÇÃO DO PLANO
3.1 Todos os requisitos foram encontrados
3.2 Os gerenciamentos estarem claros e objetivos
3.3 Não haver mudanças bruscas no projeto
4. ORGANIZAÇÃO E AVALIAÇÃO
4.1 A avaliação foi positiva
4.2 O plano foi entregue seguindo os requisitos e dentro do prazo
5. IMPLEMENTAÇÃO
5.1 Todos os funcionários contratados estão motivados
5.2 O treinamento é eficiente e feito por pessoas com experiência
5.3 Os equipamentos adquiridos são de qualidade
5.4 A marca estar se tornando conhecida
5.5 A empresa teve crescimento com a implantação do plano
6. ENCERRAMENTO
6.1 Os resultados do plano na empresa alcançaram o objetivo

Padrões de Qualidade

FASE	REQUISITO	PADRÕES
ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Todas as partes estão motivadas e envolvidas	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os membros do projeto devem participar da etapa
ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	A empresa está indagada com a ideia do projeto	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa fornece todos os dados necessários para o projeto; • A proprietária dá total aval para decisões.
PLANEJAMENTO DO PROJETO DE MELHORIA	As pessoas envolvidas tem experiência	<ul style="list-style-type: none"> • O gerente de projeto tem habilidade na área; • A Equipe tem experiência em projetos.
PLANEJAMENTO DO PROJETO DE MELHORIA	Todos os dados foram bem analisados	<ul style="list-style-type: none"> • Não houve dúvidas que quais os objetivos vão ser trabalhados;
PLANEJAMENTO DO PROJETO DE MELHORIA	A proprietária aprovou tudo que foi proposto	<ul style="list-style-type: none"> • Não houve nenhum tipo de resistência por parte da empresa;
PLANEJAMENTO DO PROJETO DE MELHORIA	O cronograma foi bem dividido sem haver sobrecarrega	<ul style="list-style-type: none"> • Os prazos foram bem divididos e o tempo está de acordo com as atividades a serem desenvolvidas
PLANEJAMENTO DO PROJETO DE MELHORIA	Os prazos serão seguidos rigorosamente	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as atividades serão fechadas e entregues em suas respectivas datas;
FORMULAÇÃO DO PLANO	Todos os requisitos foram encontrados	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os dados necessários para a construção dos gerenciamentos foi pesquisado;

FORMULAÇÃO DO PLANO	Os gerenciamentos estarem claros e objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Os gerenciamentos mostram de maneira simples como a empresa deve colocar a ação em pratica;
FORMULAÇÃO DO PLANO	Não haver mudanças bruscas no projeto	<ul style="list-style-type: none"> Tudo que foi descrito está sujeito apenas a pequenos ajustes que não influenciam no andamento;
ORGANIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	A avaliação foi positiva	<ul style="list-style-type: none"> O plano de projeto foi considerado de grande contribuição para a empresa;
ORGANIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	O plano foi entregue seguindo os requisitos e dentro do prazo	<ul style="list-style-type: none"> Todas as exigências foram seguidas; Não houve prorrogação de prazo;
IMPLEMENTAÇÃO	Todos os funcionários contratados estão motivados	<ul style="list-style-type: none"> Todos os contratados tem experiência e entendem do processo;
IMPLEMENTAÇÃO	O treinamento é eficiente e feito por pessoas com experiência	<ul style="list-style-type: none"> O treinamento feito por pessoas com experiência; Novos conhecimentos;
IMPLEMENTAÇÃO	Os equipamentos adquiridos são de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> As máquinas e equipamentos adquiridos atendem as especificações e necessidades da empresa;
IMPLEMENTAÇÃO	A marca estar se tornando conhecida	<ul style="list-style-type: none"> Sempre manter a divulgação do produto;
IMPLEMENTAÇÃO	A empresa teve crescimento com a implantação do plano	<ul style="list-style-type: none"> Os resultados sejam notórios; Haja aumento na lucratividade;

ENCERRAMENTO	Os resultados do plano na empresa alcançaram o objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • O projeto cumprir o que foi proposto segundo o plano de projeto;
--------------	---	--

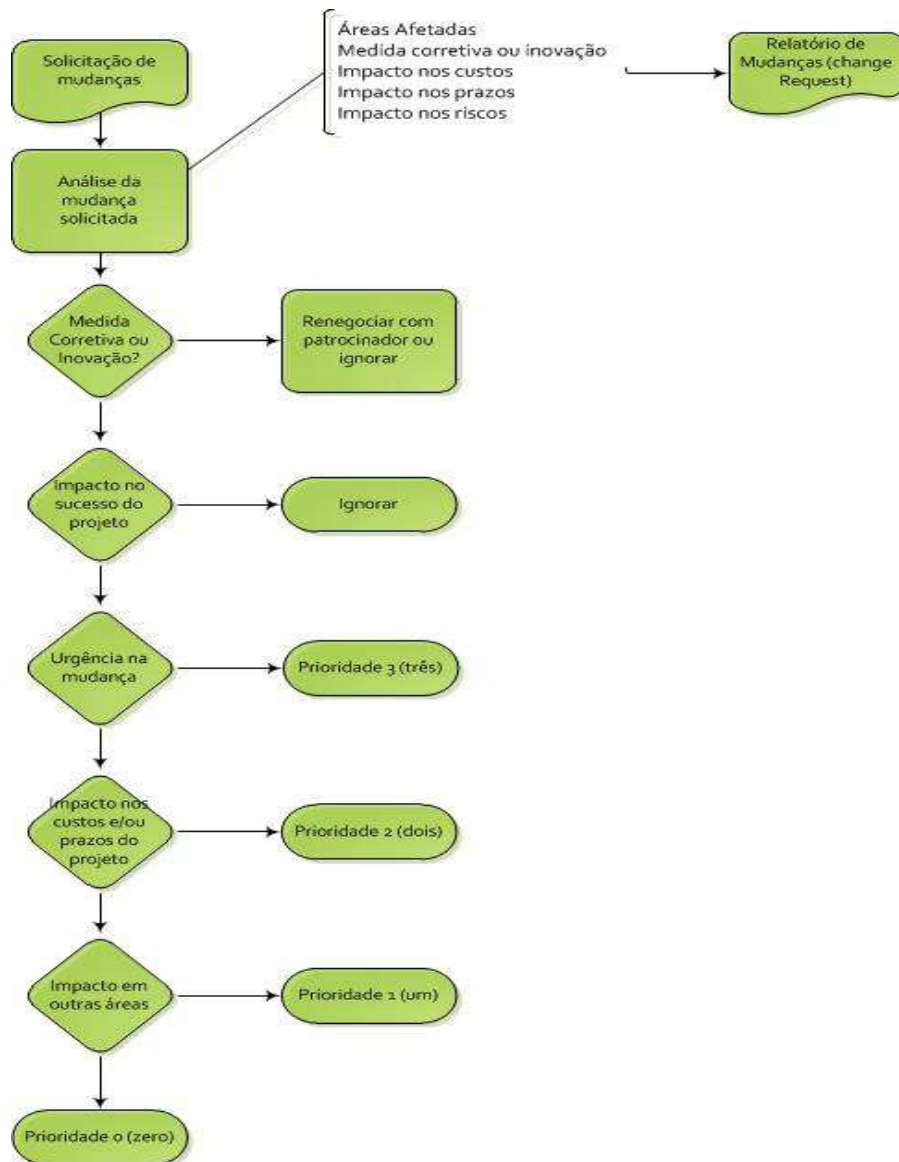
Priorização das mudanças nos requisitos de qualidade e respostas

As mudanças dos requisitos de qualidade são classificadas em quatro níveis de prioridade:

- **Prioridade 0 (zero)** – Mudanças de prioridade zero requerem uma ação imediata por parte do gerente de projeto, que devem acionar imediatamente o patrocinador, uma vez que se trata de mudança urgente, de alto impacto no projeto e em outras áreas sobre as quais o gerente de projeto não tem autonomia.
- **Prioridade 1 (um)** – Mudanças de prioridade um requerem uma ação imediata por parte do gerente do projeto, independentemente das reuniões de controle previstas devido à urgência, acionando imediatamente o patrocinador no caso de necessidade de autorizações financeiras fora da alçada do gerente de projeto.
- **Prioridade 2 (dois)** – Mudanças de prioridade dois requerem um planejamento da ação através de terceiro ou de equipes que, a princípio, tenham disponibilidade, uma vez que agregam valor ao sucesso do projeto e são urgentes, porém não têm impacto significativo nos custos e nos prazos do projeto.
- **Prioridade 3 (três)** – Mudanças de prioridade três podem ser implementadas por terem influência no sucesso do projeto, porém não requerem uma ação imediata por não serem impactantes ou urgentes.

Sistema de controle de mudanças da qualidade (*Quality change control system*)

Todas as mudanças na qualidade do projeto devem ser tratadas segundo o fluxo apresentado a seguir com suas conclusões apresentadas na reunião semanal de CPCM com suas conclusões, prioridades e ações relacionadas.

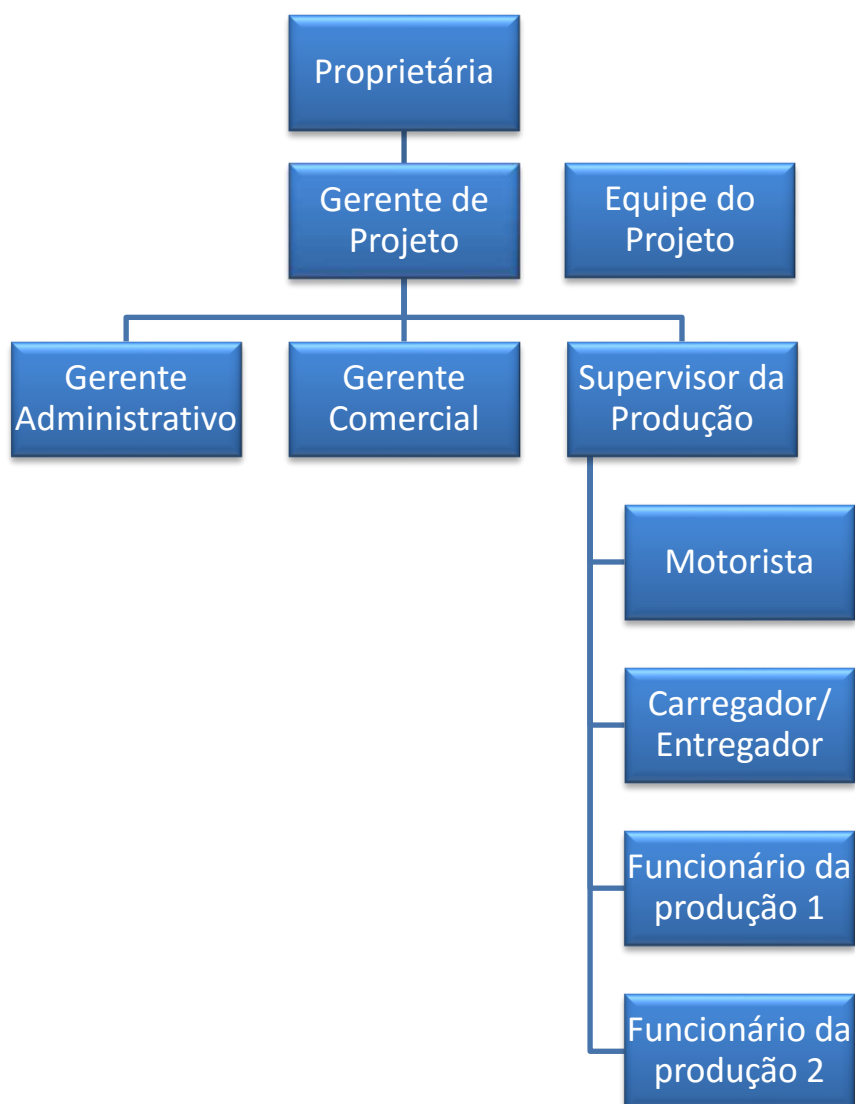


APROVAÇÕES

José Emanuel O. da Rocha Gerente do Projeto		DATA:
--	--	-------

APÊNDICE G- Gerenciamento de recursos humanos

PROJETO JL GELO		
ORGANOGRAMA DO PROJETO		
<i>PROJECT ORGANIZATIONAL CHART</i>		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016



APROVAÇÕES		
José Emanuel O. da Rocha Gerente do Projeto		DATA:

PROJETO JL GELO		
LISTA DOS RECURSOS HUMANOS DO PROJETO		
<i>HUMAN RESOURCES LIST</i>		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016

Nome	Máximo de Unidades	Taxa Padrão	Acumular	Calendário Base
Proprietária da Empresa	100%	R\$ 0,00/hora	Rateado	Padrão
Gerente de Projeto	100%	R\$ 0,00/hora	Rateado	Padrão
Equipe de Projeto	100%	R\$ 0,00/hora	Rateado	Padrão
Gerente Administrativo	100%	R\$ 10,00/hora	Rateado	Padrão
Gerente Comercial	100%	R\$ 9,00/hora	Rateado	Padrão
Supervisor da Produção	100%	R\$ 6,25/hora	Rateado	Padrão
Carregador / Entregador	100%	R\$ 5,50/hora	Rateado	Padrão
Funcionário da Produção	100%	R\$ 5,50/hora	Rateado	Padrão
Funcionário da Produção	100%	R\$ 5,50/hora	Rateado	Padrão
Motorista	100%	R\$ 5,50/hora	Rateado	Padrão

APROVAÇÕES		
José Emanuel O. da Rocha Gerente do Projeto		DATA:

PROJETO JL GELO		
MATRIZ DE RESPOSABILIDADES		
RESPONSIBILITY MATRIX		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016

N°	NOME	Elaboração do Planejamento Estratégico	Planejamento do Projeto de melhoria	Formulação do Plano	Organização e Avaliação	Implementação	Encerramento	Planos							
								Escopo	Tempo	Custo	Qualidade	RH	Comunicação	Riscos	Aquisições
1	Proprietária da empresa	A	A	A	A	R	R	S	S	S	S	S	S	S	S
2	Gerente de projetos	R	R	R	R	A	A	R	R	R	R	R	R	R	R
3	Equipe de Projeto	S	S	S	S	A	A	S	S	S	S	S	S	S	S
4	Gerente Administrativo					R	A								
5	Gerente Comercial					R	A								
6	Supervisor da Produção					R	A								
7	Carregador/ Entregador					A	A								
8	Funcionários da Produção (2)					A	A								
9	Motorista					A	A								

R - Responsável / A – Apoio / S – Suporte

APROVAÇÕES		
José Emanuel O. da Rocha Gerente do Projeto		DATA:

PROJETO JL GELO		
DIAGRAMA DE FUNÇÕES WHO DOES WHAT REPORT		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016

NOME DO RECURSO
<p style="text-align: center;">Proprietária da empresa</p> <p style="text-align: center;">Fazer a parte operacional; Sugerir mudanças; Dar apoio ao projeto;</p>
<p style="text-align: center;">Gerente de projetos</p> <p style="text-align: center;">Formular o projeto; Descrição detalhada do projeto; Definir as etapas do projeto; Criar o cronograma; Definir o investimento dos recursos necessários; Prevê quais as possíveis falhas que possam ocorrer no decorrer do projeto; Sugerir melhorias para possíveis falhas; Acompanhar o andamento do projeto; Reunir com todos os envolvidos do projeto; Avaliar os resultados;</p>
<p style="text-align: center;">Equipe de Projeto</p> <p style="text-align: center;">Dar suporte ao projeto; Acompanhar o andamento do projeto; Reunir com todos os envolvidos do projeto; Avaliar os resultados; Sugerir mudanças e aprovações;</p>
<p style="text-align: center;">Gerente Administrativo</p> <p style="text-align: center;">Responder pelos recursos humanos; Supervisionar o setor de compras; Providenciar meios para que as atividades sejam desenvolvidas em conformidade com as normas e procedimentos técnicos; Comandar financeiro, departamento de pessoal.</p>

<p>Gerente Comercial</p> <p>Negociar o produto;</p> <p>Manter a boa imagem do produto;</p> <p>Fazer visitas periódicas aos clientes;</p> <p>Enviar pedidos conforme procedimento e prazos definidos;</p> <p>Encontrar e contatar novos clientes em potencial e tratar reclamações;</p> <p>Prever tendências de mercado e desenvolver novas ideias para atrair mais clientes.</p>
<p>Supervisor da Produção</p> <p>Supervisionar e coordenar as atividades da área de produção;</p> <p>Planejamento e controle de produção;</p> <p>Manutenção, controle de qualidade e fabricação.</p>
<p>Carregador/ Entregador</p> <p>Entrega de materiais;</p> <p>Conferir se a quantidade do pedido está correta;</p>
<p>Funcionários da Produção (2)</p> <p>Produção do gelo.</p>
<p>Motorista</p> <p>Entregar a mercadoria ao cliente;</p>

APROVAÇÕES		
<p>José Emanuel O. da Rocha</p> <p>Gerente do Projeto</p>		<p>DATA:</p>

PROJETO JL GELO		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
<i>HUMAN RESOURCES MANAGMENT PLAN</i>		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016

Novos recursos, realocação e substituição de membros do time

Para que haja a permanência de todos os integrantes o gerente do projeto deve comprometer-se pessoalmente para que nenhum membro não se desligue, dedicando-se de forma completa durante o projeto.

Em caso de realocação do profissional integrante do projeto, competirá ao gerente de projeto, juntamente com a proprietária selecionar o substituto em comum acordo com as diretrizes do projeto e as funções a serem exercidas, cabendo à palavra final a proprietária da empresa.

Solicitações de novos recursos para a equipe devem ser previamente autorizadas pelo Gerente de projetos e serão arcados integralmente pelas reservas gerenciais do projeto, mesmo sendo eles recursos internos da empresa.

Treinamento

O treinamento da mão de obra será realizado através de cursos gratuitos por pessoas contratadas pela empresa, assim como o transporte até o local de serviço. Qualquer necessidade extraordinária deve ser aprovada previamente analisada pelo gerente financeira e pela gerente de projeto tendo seus custos alocados nas reservas gerenciais.

Avaliação dos resultados

- O resultado do trabalho da equipe será avaliado pelo gerente do projeto em reuniões, além de reuniões obrigatórias no início e fim de cada fase do projeto.
- O gerente de projeto se auto avaliará, será avaliado pelo patrocinador e será avaliado, também, por todos os membros do time.
- Todos os resultados serão reunidos em um único relatório que mostrará a percepção de cada um dos envolvidos no processo de avaliação.
- Recursos contratados externamente através de suprimentos não serão avaliados através desse processo (consultores, instrutores etc.).

Bonificação

Serão destinados bônus do saldo contido na reserva gerencial para serem distribuídos para todos os integrantes do time que se esforçarem e cumprissem todas tarefas dentro dos tempos previstos, bonificações serão pagas após o término do projeto.

Alocação financeira para o gerenciamento de RH

Todas as medidas de gerenciamento dos recursos humanos devem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto. O gerente do projeto total autonomia para utilizar as reservas gerenciais para medidas prioritárias ou urgentes que dizem respeito ao gerenciamento da equipe, e quando não existir mais reservas gerenciais disponíveis o patrocinador deve ser acionado.

APROVAÇÕES		
José Emanuel O. da Rocha Gerente do Projeto		DATA:

APÊNDICE H- Gerenciamento das comunicações

PROJETO JL GELO		
PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES <i>COMMUNICATIONS MANAGEMENT PLAN</i>		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016

Descrição dos processos de gerenciamento das comunicações

O gerenciamento das comunicações do projeto será realizado através dos seguintes meios:

- ✓ E-mails;
- ✓ Documentos impressos;
- ✓ Aplicativos de comunicação (*whatsapp*, ligações, etc.);
- ✓ Reuniões presenciais.

As reuniões de monitoramento do projeto em sua fase de concepção serão realizadas uma vez na semana entre a equipe de projeto, na fase de implantação serão feitas reuniões quinzenais com a participação de todos os funcionários da empresa tendo como objetivo analisar o andamento do projeto e ter previsões/reparações de possíveis falhas ocorridas no processo, assim como aprovação do andamento. Assim que feitas as devidas considerações, ocorre o processo de atualização dos dados para dar continuidade ao projeto.

Eventos de Comunicação

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação:

NOME DO EVENTO	DEFINIÇÕES
Reunião Inicial	<p>Objetivo: Iniciar o projeto, apresentando qual o seu objetivo e a importância para a empresa.</p> <p>Metodologia: Apresentação oral e por meio do pré-projeto dando embasamento ao o objetivo geral.</p> <p>Responsável: Gerente do Projeto</p> <p>Envolvidos: Proprietária da empresa e a equipe de projeto;</p> <p>Duração: 4 horas.</p>

	<p>Local: Unidade Acadêmica de Engenharia de Produção.</p>
<p>Reuniões de acompanhamento do desenvolvimento do plano de projeto</p>	<p>Objetivo: Avaliar o andamento do projeto, esclarecer dúvidas, sugerir possíveis mudanças e dar continuidade do projeto.</p> <p>Metodologia: Entrega de documentos criados no projeto.</p> <p>Responsável: Gerente do Projeto.</p> <p>Envolvidos: Equipe de projeto.</p> <p>Frequência: Semanal, as segundas, terças ou quartas.</p> <p>Duração: 2 horas.</p> <p>Local: Unidade Acadêmica de Engenharia de Produção.</p>
<p>Reuniões de Aprovação</p>	<p>Objetivo: Aprovar os resultados finais de cada etapa do projeto, assim como possíveis modificações.</p> <p>Metodologia: Entrega de documentos oficiais criados no projeto.</p> <p>Responsável: Gerente de Projeto</p> <p>Envolvidos: Equipe de projeto.</p> <p>Frequência: Ao fim de cada etapa.</p> <p>Duração: 2 horas.</p> <p>Local: Unidade Acadêmica de Engenharia de Produção.</p>
<p>Reunião de Conclusão da etapa de elaboração do projeto teórico</p>	<p>Objetivo: Fechar os resultados captados até o momento e finalizar em formada de documento o plano de projeto.</p> <p>Metodologia: Entrega do plano de Projeto</p> <p>Responsável: Gerente de projeto</p> <p>Envolvidos: Proprietária da empresa e equipe de projeto.</p> <p>Duração: 2 horas.</p> <p>Local: Unidade Acadêmica de Engenharia de</p>

	Produção/ Escritório JL Gelo
Reunião de Início da fase de Implantação	<p>Objetivo: Iniciar o processo de implantação do plano de projeto na empresa.</p> <p>Metodologia: Entregar o plano de projeto as partes e discutir seus métodos.</p> <p>Responsável: Gerente de projeto</p> <p>Envolvidos: Gerente de Projeto, proprietária da empresa e gerentes dos setores.</p> <p>Duração: 3 horas.</p> <p>Local: Escritório JL Gelo</p>
Reuniões de acompanhamento da implantação do projeto	<p>Objetivo: Avaliar o andamento da implantação, esclarecer dúvidas, sugerir possíveis mudanças e dar continuidade ao processo de mudança.</p> <p>Metodologia: Entrega de relatórios feitos pelos gerentes.</p> <p>Responsável: Gerente do Projeto.</p> <p>Envolvidos: Gerente de Projeto, proprietária da empresa e gerentes dos setores.</p> <p>Frequência: Semanal, as segundas, terças ou quartas.</p> <p>Duração: 2 horas.</p> <p>Local: Escritório JL Gelo.</p>
Reunião de Conclusão da etapa de implantação do projeto	<p>Objetivo: Fechar os resultados e finalizar em formata de documento final os reais resultados obtidos após a implantação.</p> <p>Metodologia: Entrega do plano de Projeto pós-implantação.</p> <p>Responsável: Gerente de projeto</p> <p>Envolvidos: Gerente de Projeto, proprietária da empresa, gerentes e demais funcionários.</p> <p>Duração: 2 horas.</p> <p>Local: Escritório JL Gelo</p>
	Objetivo: Fechar os resultados e finalizar

<p>Reunião de encerramento do Projeto</p>	<p>formalmente o projeto.</p> <p>Metodologia: Reunião com a apresentação final, por meio de projetor.</p> <p>Responsável: Gerente de projeto</p> <p>Envolvidos: Gerente de Projeto, proprietária da empresa, gerentes e demais funcionários.</p> <p>Duração: 2 horas.</p> <p>Local: Escritório JL Gelo</p>
<p>Reuniões de <i>brainstorming</i></p>	<p>Objetivo: Reunir toda a equipe do projeto e ouvir opiniões, sugestões, crítica e novas propostas.</p> <p>Metodologia: Reunião presencial de maneira tradicional, sem uso de equipamentos.</p> <p>Responsável: Gerente de projeto</p> <p>Envolvidos: Gerente de Projeto, proprietária da empresa, gerentes e demais funcionários.</p> <p>Frequência: Sempre que o gerente achar necessária.</p> <p>Duração: 2 horas.</p> <p>Local: Escritório JL Gelo</p>

Cronograma dos eventos de comunicação

REUNIÃO	DATA
Reunião Inicial	15/ 02/2016
Reunião de acompanhamento	17/02/2016
Reunião de acompanhamento	02/03/2016
Reunião de Aprovação	04/03/2016
Reunião de acompanhamento	11/03/2016
Reunião de acompanhamento	16/03/2016
Reunião de Aprovação	25/03/2016
Reunião de Aprovação	01/04/2016
Reunião de acompanhamento	08/04/2016
Reunião de acompanhamento	13/04/2016
Reunião de acompanhamento	20/04/2016
Reunião de acompanhamento	27/04/2016

Reunião de Aprovação	05/05/2016
Reunião de acompanhamento	11/05/2016
Reunião de acompanhamento	16/05/2016
Reunião de Aprovação	17/05/2016
Reunião de Início da fase de Implantação	18/05/2016
Reunião de acompanhamento	25/05/2016
Reunião de acompanhamento	01/06/2016
Reunião de acompanhamento	15/06/2016
Reunião de acompanhamento	29/06/2016
Reunião de acompanhamento	06/07/2016
Reunião de acompanhamento	20/07/2016
Reunião de acompanhamento	03/08/2016
Reunião de acompanhamento	17/08/2016
Reunião de <i>brainstorming</i>	31/08/2016
Reunião de acompanhamento	14/09/2016
Reunião de acompanhamento	28/09/2016
Reunião de acompanhamento	11/10/2016
Reunião de <i>brainstorming</i>	09/11/2016
Reunião de acompanhamento	23/11/2016
Reunião de acompanhamento	07/12/2016
Reunião de acompanhamento	21/12/2016
Reunião de acompanhamento	11/01/2017
Reunião de acompanhamento	25/01/2017
Reunião de Conclusão da etapa de implantação	13/02/2017
Reunião de encerramento do Projeto	15/02/2017

Ata de Reunião

Todos os eventos do projeto, com exceção da Reunião Inicial e Reunião de encerramento e Conclusão do Projeto, deverão apresentar ata de reunião com, no mínimo, os seguintes dados:

- ✓ Pauta;
- ✓ Pessoas presentes;

- ✓ Decisões tomadas.

Administração do plano de gerenciamento das comunicações

- **Responsável pelo plano**
 - ✓ **A Equipe de projeto** será a responsável direta pelo plano de gerenciamento das comunicações.
 - ✓ **José Emanuel Oliveira da Rocha (Gerente de projeto)** e membro da equipe do projeto será suplente direto pelo plano de gerenciamento das comunicações.
- **Frequência de atualização do plano de gerenciamento das comunicações**

O plano de gerenciamento das comunicações será reavaliado em reunião de acompanhamento do projeto, juntamente com os outros planos de gerenciamento do projeto.

Outros assuntos relacionados ao gerenciamento das comunicações do projeto não previstos neste plano

Todas as solicitações não previstas neste plano devem ser submetidas para aprovação da equipe de projeto.

APROVAÇÕES		
José Emanuel O. da Rocha Gerente do Projeto		DATA:

APÊNDICE H- Gerenciamento dos riscos

PROJETO JL GELO		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E RESPOSTAS AOS RISCOS <i>RISK MANAGEMENT PLAN AND RISK RESPONSE MANAGEMENT PLAN</i>		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016

Descrição dos processos de gerenciamento de riscos

- O gerenciamento de riscos de projetos será realizado com base nos riscos previamente identificados, bem como no monitoramento e no controle de novos riscos que podem não ter sido identificados oportunamente.
- Todos os riscos não previstos no plano devem ser incorporados ao projeto dentro de controle de mudanças de riscos (*Risk Change Control System*).
- Os riscos a serem identificados serão apenas os riscos internos ao projeto. Riscos relacionados ao mercado, ao ambiente macro da empresa ou à sociedade serão automaticamente aceitos sem análise e sem uma resposta prevista.
- A identificação, a avaliação e o monitoramento de riscos devem ser feitos por escrito ou através de e-mail.

RBS – *Risk Breakdown Structure* para a identificação dos riscos

O modelo de estrutura de risco a ser utilizado pelo projeto será o proposto por Wideman, porém abordando apenas os riscos internos não técnicos, os riscos legais e os riscos técnicos. Riscos externos não serão considerados, conforme já apresentado anteriormente. O modelo a seguir foi utilizado como base para a identificação dos riscos do projeto.



RISCOS IDENTIFICADOS	
PROJETO PLANO DE MELHORIA JL GELO	
1.	ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
1.1	A empresa não liberar visitas
1.2	A proprietária não responder o questionário
1.3	Os objetivos escolhidos não serem os mais importantes
1.4	A estratégia escolhida não ser eficiente
2.	PLANEJAMENTO DO PROJETO DE MELHORIA
2.1	As pessoas não estarem dispostas a participar do projeto
2.2	Não conseguir seguir os prazos estabelecidos
2.3	A proprietária não aprovar o proposta do desenvolvimento do plano
2.4	Errar na divisão do cronograma
3.	FORMULAÇÃO DO PLANO
3.1	Não encontrar os requisitos para utilizar no plano
3.2	Os gerenciamentos não ser estarem bem alinhados com a empresa
3.3	Mudanças em todos os gerenciamentos
4.	ORGANIZAÇÃO E AVALIAÇÃO
4.1	Extrapolar o prazo de entrega dos planos
5.	IMPLEMENTAÇÃO
5.1	Os funcionários selecionados não permanecerem na empresa
5.2	O treinamento não atender a necessidade do aprendizado
5.3	Os equipamentos adquiridos não são de qualidade
5.4	O produto não estar ganhando lugar no mercado
5.5	A empresa não obter melhorias com o plano
6.	ENCERRAMENTO
6.1	Os resultados do plano na empresa não alcançar o objetivo

Qualificação dos riscos

Os riscos identificados serão qualificados na sua probabilidade de ocorrência e impacto nos resultados da empresa

Probabilidade

- Baixa – A probabilidade de ocorrência do risco pode ser considerada pequena ou imperceptível (menor do que 20%).
- Média – Existe uma probabilidade razoável de ocorrência do risco (probabilidade entre 20 e 60%).
- Alta – O risco é iminente (probabilidade maior que 60%).

Gravidade

- Baixa – O impacto do evento de risco é irrelevante para o projeto, tanto em termos de custo quanto de prazos, podendo ser facilmente resolvido.
- Média – O impacto do evento de risco é relevante para o projeto e necessita de um gerenciamento mais preciso, sob pena de prejudicar os seus resultados.
- Alta – O impacto do evento de risco é extremamente elevado e, no caso de não existir uma interferência direta, imediata e precisa da equipe do projeto, os resultados serão seriamente comprometidos.

Respostas Planejamento de riscos

Para os riscos identificados e qualificados, optou-se por estratégias diferenciadas para cada necessidade, conforme os quadros a seguir.

ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO				
RISCO	PROBABILIDADE	GRAVIDADE	RESPOSTA	DESCRIÇÃO
A empresa não liberar visitas	Baixa	Média	Adaptação	Procurar uma forma de negociação com a empresa
A proprietária não responder o questionário	Baixa	Média	Adaptação	Procurar fazer com que haja as respostas de forma indireta
Os objetivos escolhidos não serem os mais importantes	Média	Alta	Adaptação	Fazer com que haja melhoria a partir dos objetivos escolhidos, ou mudança se for possível.
A estratégia escolhida não ser eficiente	Média	Alta	Adaptação	Tentar alinhar a estratégia com o que foi proposto pela empresa

PLANEJAMENTO DO PROJETO DE MELHORIA				
RISCO	PROBABILIDADE	GRAVIDADE	RESPOSTA	DESCRIÇÃO
As pessoas não estarem dispostas a participar do projeto	Baixa	Alta	Transferência	Procurar outras pessoas para fazer parte do projeto
Não conseguir seguir os prazos estabelecidos	Média	Alta	Transferência	Sobrepôr atividades e criar novos prazos para concluir
A proprietária não aprovar o proposta do desenvolvimento	Baixa	Alta	Adaptação	Tentar adaptar aos requisitos da proprietária

do plano				
Errar na divisão do cronograma	Média	Alta	Adaptação	Refazer o cronograma buscando soluções rápidas

FORMULAÇÃO DO PLANO				
RISCO	PROBABILIDADE	GRAVIDADE	RESPOSTA	DESCRIÇÃO
Não encontrar os requisitos para utilizar no plano	Baixa	Média	Adaptação	Procurar outros requisitos similares
Os gerenciamentos não ser estarem bem alinhados com a empresa	Baixa	Alta	Adaptação	Modificar os gerenciamentos
Mudanças em todos os gerenciamentos	Baixa	Alta	Adaptação	Ir redefinindo cada gerenciamento

ORGANIZAÇÃO E AVALIAÇÃO				
RISCO	PROBABILIDADE	GRAVIDADE	RESPOSTA	DESCRIÇÃO
Extrapolar o prazo de entrega dos planos	Média	Alta	Adaptação	Procurar realinhar o tempo para cumprir o prazo

IMPLEMENTAÇÃO				
RISCO	PROBABILIDADE	GRAVIDADE	RESPOSTA	DESCRIÇÃO
Os funcionários selecionados não permanecerem na empresa	Baixa	Média	Adaptação	Procurar outros requisitos similares
O treinamento não atender a necessidade do aprendizado	Baixa	Alta	Adaptação	Modificar os gerenciamentos

Os equipamentos adquiridos não são de qualidade	Baixa	Alta	Adaptação	Ir redefinindo cada gerenciamento
O produto não estar ganhando lugar no mercado	Média	Alta	Adaptação	Procurar outras formas de divulgação do produto
A empresa não obter melhorias com o plano	Baixa	Alta	Transferência	Novo projeto

ENCERRAMENTO

RISCO	PROBABILIDADE	GRAVIDADE	RESPOSTA	DESCRIÇÃO
Os resultados do plano na empresa não alcançar o objetivo	Média	Alta	Novo projeto	Criar um novo projeto para reparação

APROVAÇÕES

José Emanuel O. da Rocha Gerente do Projeto		DATA:
--	--	-------

APÊNDICE I- Gerenciamento das aquisições

PROJETO JL GELO		
DECLARAÇÃO DE TRABALHO MATERIAIS E EQUIPAMENTOS		
<i>STATEMENT OF WORK</i>		
Preparado por	José Emanuel Oliveira da Rocha	Versão 1 (um)
Aprovado por	Equipe de Projeto	06/05/2016

Propósito do documento

Este documento tem como objetivo detalhar as necessidades de aquisição de máquinas e equipamentos para o Projeto de melhoria JL Gelo.

Especificação e quantitativos de máquinas e equipamentos a serem adquiridos

Os equipamentos e máquinas a serem adquiridos pelo projeto são os seguintes:

- 1 (um) Computador/PC PC Mix L3300 Intel Celeron 4GB 500GB - LED 18,5" HDMI
- 1(uma) Impressora Samsung Laser Monocromática SI-M2020 - Usb 2.0, 127 V - Substituta Da MI-2165
- 1 (um) Armário Master Alto 2 Portas Branco com Platinum
- 1 (um) Ar Condicionado Split Samsung Max Plus Quente e Frio 12000 BTU/h 220v
- 1 (uma) Cadeira Presidente MB-1513 Giratória Base Cromada Preto - Travel Max
- 1 (um) Mesa para Escritório Tecno Mobili ME4101 Carvalho
- 3 (três) Máquinas de Gelo BMGX50 - BenMax Super Ice 50kg c/ Reservatório p/ 7kg
- 2 (duas) Balanças Eletrônicas Digitais 40kg Alta Precisão Completa

Condições de fornecimento

Os fornecedores devem garantir mínima de 2 anos para todos os equipamentos e máquinas adquiridos.

APROVAÇÕES		
José Emanuel O. da Rocha		DATA:
Gerente do Projeto		