



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
DE SERGIPE - FANESE
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

UIHARA SHUELANE GALINDO FERNANDES

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SUA APLICABILIDADE
NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DE SERGIPE**

**Aracaju - SE
2017.1**

UIHARA SHUELANE GALINDO FERNANDES

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SUA APLICABILIDADE
NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DE SERGIPE**

**Monografia apresentada à
Coordenação do curso de Engenharia
de Produção da Faculdade de
Administração e Negócios de Sergipe –
FANESE, como requisito parcial e
elemento obrigatório para obtenção do
grau de Bacharel em Engenharia de
Produção, no período de 2017.1.**

**Orientador (a): Prof.^a MSc. SANDRA
PATRÍCIA BEZERRA ROCHA.**

**Coordenador do Curso: Prof. ALCIDES
ANASTÁCIO DE ARAÚJO FILHO.**

**Aracaju - SE
2017.1**

UIHARA SHUELANE GALINDO FERNANDES

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SUA APLICABILIDADE
NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DE SERGIPE**

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2017.1.

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2017.

Profª. (Orientadora) MSc. Sandra Patrícia Bezerra Rocha

Professor (Examinador) Esp. Carlosvaldo Alves Gomes.

Professor (Examinador) Dr. Marcelo Boer Grings

Aprovado com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ 2017

**Dedico este trabalho aos meus pais:
Ivanildo Galindo e Raimunda Galindo, e
ao meu esposo Nilton e minha filha
Ana Catarina.**

RESUMO

Atualmente, o mercado encontra-se num cenário cada vez mais competitivo, as empresas necessitam aperfeiçoar seus produtos e serviços, buscando com isso se destacar por apresentar um diferencial em relação aos seus concorrentes. Visto essa necessidade, as melhores práticas do Gerenciamento de Projetos, apresenta-se como um diferencial competitivo diante de outras empresas. O objetivo deste estudo foi avaliar a aplicabilidade das melhores práticas de gerenciamento de projeto, conforme orienta o PMI, em uma indústria alimentícia do estado de Sergipe. Foi identificado o modelo de gestão de projetos existente entre as práticas da gestão de projetos da empresa estudo de caso e as melhores práticas do PMBOK. A partir dessa análise, foi estabelecido um plano de melhorias alinhado às melhores práticas do guia PMBOK. Por fim, com a implementação das melhores práticas do PMBOK, a empresa poderá apresentar melhorias em seus processos em todas as áreas do conhecimento, a fim de contribuir para o aumento do sucesso dos projetos dentro da indústria alimentícia.

Palavras-Chave: Gerenciamento de Projetos PMI. PMBOK. Indústria Alimentícia

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Processos de gerenciamento do escopo do projeto	21
Quadro 2- Processos de gerenciamento do tempo do projeto	22
Quadro 3- Processos de gerenciamento de custo do projeto.....	24
Quadro 4- Processos de gerenciamento de risco do projeto.....	29
Quadro 5 - Variáveis e indicadores da pesquisa	39
Quadro 6 - Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento gerenciamento da integração	46
Quadro 7 - Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento gerenciamento do escopo.....	48
Quadro 8 - Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento gerenciamento de tempo.....	49
Quadro 9 - Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento gerenciamento de custos	50
Quadro 10 - Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento gerenciamento da qualidade.....	50
Quadro 11 –Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento gerenciamento de RH	51
Quadro 12 - Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento gerenciamento da comunicação.....	52
Quadro 13 - Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento gerenciamento de riscos	53
Quadro 14 - Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento das aquisições	54
Quadro 15 - Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento partes interessadas.....	55
Quadro 16 - Plano de Melhorias.....	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O ciclo de vida do projeto subdividido em fases características	17
Figura 2- Sobreposição das fases em um projeto.....	18
Figura 3- Áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos.....	19
Figura 4- Visão geral do gerenciamento da integração do projeto.....	20
Figura 5- Visão do desenvolvimento do cronograma do projeto.....	23
Figura 6- Visão geral do gerenciamento de qualidade do projeto	25
Figura 7- Subdivisão do gerenciamento de recursos humanos do projeto.....	27
Figura 8- Visão geral do gerenciamento das comunicações	28
Figura 9- Visão geral do gerenciamento das partes interessadas.....	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Análise das práticas de gerenciamento de projetos na indústria56

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

LISTA DE QUADROS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Situação Problema.....	12
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Caracterização da empresa.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Gerenciamento de Projetos.....	15
2.2 Projetos.....	16
2.3 Ciclo de Vida do Projeto e suas fases.....	16
2.4 Áreas de Conhecimento do Gerenciamento de Projetos	18
2.4.1 Gerenciamento da integração do projeto.....	19
2.4.2 Gerenciamento de escopo.....	21
2.4.3 Gerenciamento de tempo	22
2.4.3.1 plano de gerenciamento do cronograma	23
2.4.4 Gerenciamento de custo do projeto	24
2.4.5 Gerenciamento da qualidade do projeto	25
2.4.6 Gerenciamento dos recursos humanos do projeto	26
2.4.7 Gerenciamento da comunicação	27
2.4.8 Gerenciamento de riscos.....	29
2.4.9 Gerenciamento das aquisições.....	30
2.4.10 Gerenciamento das partes interessadas do projeto	30
3 METODOLOGIA	34
3.1 Abordagem Metodológica	34
3.2 Caracterização da Pesquisa.....	35
3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins	35
3.2.2 Quanto ao objeto ou meios	36
3.2.3 Quanto ao tratamento dos dados	37
3.3 Instrumentos de Pesquisa.....	37

3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa.....	38
3.5 Definição das Variáveis e Indicadores da Pesquisa	39
3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados.....	39
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	40
4.1 Caracterização da Metodologia de Gestão de Projetos da indústria alimentícia.....	40
4.1.1 Inicialização do projeto.....	40
4.1.2 Plano de gerenciamento do projeto	41
4.1.2.1 integração e escopo.....	41
4.1.2.1.1 execução do projeto	42
4.1.2.1.2 encerramento.....	42
4.1.2.1.3 lições aprendidas	43
4.1.2.2 tempo.....	43
4.1.2.3 recursos humanos	44
4.1.2.4 comunicação	44
4.1.2.5 riscos e aquisições	45
4.2 Análise das Práticas de Gerenciamento de Projetos na Empresa.....	45
4.2.1 Gerenciamento da integração.....	46
4.2.2 Gerenciamento de escopo.....	47
4.2.3 Gerenciamento de tempo	48
4.2.4 Gerenciamento de custos.....	49
4.2.5 Gerenciamento da qualidade	50
4.2.6 Gerenciamento de recursos humanos	51
4.2.7 Gerenciamento da comunicação	52
4.2.8 Gerenciamento de risco	53
4.2.9 Gerenciamento das aquisições.....	54
4.2.10 Gerenciamento das partes interessadas	55
4.3 Plano de Melhorias.....	56
5 CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS.....	62
ANEXOS	65
APÊNDICE.....	84

1 INTRODUÇÃO

As inovações tecnológicas vêm modificando os processos industriais da maioria das empresas ao redor do mundo. Diariamente ouve-se falar em estratégias de produção para alavancar a indústria. São notáveis os benefícios das inovações tecnológicas no cenário industrial e, para potencializar esses avanços, está à gestão de projetos.

Atualmente, qualquer empresa em qualquer parte do mundo, encontra-se em um cenário de alta instabilidade e de grande concorrência, no qual atingir a satisfação do cliente se torna uma tarefa difícil. Manter o cliente, nesse ambiente, exige das organizações constantes avaliações de mercado, de forma a criar estratégias para acompanhar as tendências ou mudanças, buscando assim obter algum diferencial competitivo em seus serviços ou produtos, a fim de manter e também captar novos clientes.

Pensando nisso, algumas organizações desenvolvem seus planos estratégicos, levando em conta sua atuação à frente do mercado e de seus concorrentes. É nesse cenário que o gerenciamento de projetos assumiu posição de destaque dentro da empresa e vem se tornando uma necessidade nos dias atuais, podendo ser considerado instrumento de execução das ações do planejamento estratégico das organizações.

Desse modo, a gestão de projetos surge como base de apoio para que as empresas se organizem, passando a conduzir melhor seus projetos e todas as áreas envolvidas nestes.

Nos cenários mundial e nacional, verifica-se um grande número de insucessos no gerenciamento e na execução dos projetos, problemas com a definição dos objetivos, custos e prazo são fatores que podem causar o insucesso dos projetos. Percebe-se que para mudar esse cenário de insucesso é preciso evolução e melhoria permanente no gerenciamento de projetos. Esse contexto demanda das organizações a condução dos projetos seguindo as melhores práticas de gerenciamento de projetos, no qual, a visão deve ser focada em resultados, no prazo estabelecido e dentro do custo pré-determinado, considerando as expectativas

das partes envolvidas e garantindo a qualidade nos resultados. Para isso, é fundamental um gerenciamento de projetos eficaz que possa melhorar os índices de sucesso dos projetos nas organizações.

Diante desse cenário, o presente estudo propõe uma análise da aplicabilidade do gerenciamento de projetos em indústria alimentícia do estado de Sergipe, a fim de contribuir para o aumento de sucessos dos projetos.

1.1 Situação Problema

A indústria alimentícia em estudo, embora fundada a mais de 50 anos, não possui uma equipe de projetos bem definida e não segue as práticas do guia PMBOK.

Apesar de não ter um padrão para a execução de projetos, a empresa realiza por ano uma média de 10 projetos, alguns deles com insucesso. Os maiores problemas ocorrem na sua fase de planejamento, o que gera impactos no custo, tempo e escopo desses projetos.

O estudo sugerido será realizado no setor de tecnologia da informação, setor esse responsável pelo desenvolvimento de todos os projetos da indústria alimentícia. Porém, por falta de uma equipe responsável pelos projetos, grande parte dos projetos não cumpre um cronograma de execução ou não são concluídos.

Diante dessa realidade, surge a questão problematizadora: **Aplicando às melhores práticas de gerenciamento de projetos do guia PMBOK é possível reduzir a taxa de insucessos dos projetos executados na indústria alimentícia?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a aplicabilidade das melhores práticas de gerenciamento de projetos, propostos pelo guia PMBOK, de uma indústria alimentícia do estado de Sergipe.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a metodologia de gerenciamento de projetos da Indústria alimentícia;

- Analisar a aderência das práticas de Gestão de Projetos atuais às melhores práticas do PMBOK;
- Propor um plano de melhorias para o gerenciamento de projetos da indústria alimentícia.

1.3 Justificativa

Diante de um cenário cada vez mais competitivo as empresas buscam se destacar para conseguir novos clientes e alavancar nos negócios. O gerenciamento de projetos surgiu como uma ferramenta para ajudar as empresas nessa árdua tarefa, uma vez que o desafio atual é atingir os objetivos das empresas com custo, prazo e recursos limitados.

O setor escolhido para o estudo foi o de tecnologia da informação de uma empresa alimentícia, tendo em vista a deficiência na gestão de projetos desse setor, que atualmente, não possui um padrão determinado, mantendo seus projetos de forma desalinhada, chegando, diversas vezes, a não conclusão ou conclusão fora do prazo e com custo elevado se comprado com o previsto em escopo inicial.

O estudo contribui também para o meio científico, uma vez que estudos abordando gerenciamento de projetos no setor de TI de indústria alimentícia são limitados, podendo servir como fonte de consulta para trabalhos futuros.

Assim, o presente estudo se justifica ao apresentar os benefícios do gerenciamento de projetos baseado nas melhores práticas do guia PMBOK, buscando com essa implementação, um ganho positivo para o setor e para a empresa, almejando incorporar melhoria no processo de gestão de projetos e, como resultado, diminuir o índice de insucesso de projetos.

1.4 Caracterização da empresa

A indústria do estudo faz parte de um grupo de empresas, que existe há mais de 50 anos no estado de Sergipe. Foi inicialmente fundada na cidade de Lagarto-SE, a partir do sonho de um empresário, que iniciou sua carreira com a venda de Fumo e hoje possui uma marca de renome nacional, estando hoje entre as cem maiores empresas do Brasil, possuindo um leque de mais de cinquenta produtos.

Hoje essa indústria alimentícia é a terceira maior torrefação de café do país e possui oito unidades produtivas no estado de Sergipe e uma unidade em construção no Sul do Estado da Bahia. Suas indústrias são atuantes nos mais variados segmentos do mercado, tais como: alimentos; agronegócios (pecuária e citricultura); fumo; descartáveis; embalagens plásticas; construção civil e exportação, dentre outros.

Seus principais concorrentes são o café Santa Clara e o cuscuz Sinhá. Hoje o grupo gera aproximadamente quatro mil empregos diretos e tem o café como seu principal produto, apesar do Flocão de milho ter apresentado o maior crescimento entre os produtos da empresa no ano de 2016.

O setor estudado será o de tecnologia de informação, que hoje é responsável por realizar, em média, dez projetos anuais, atendendo as solicitações dos clientes internos, que são os demais setores da indústria.

A gestão de projetos da indústria em estudo já atende alguns dos requisitos propostos pelo PMI no Guia PMBOK, porém, pretende-se aperfeiçoar seu gerenciamento de projetos, para assegurar a melhoria contínua e satisfação dos clientes, são necessárias algumas mudanças para alinhar a prática da empresa às melhores práticas de gerenciamento de projetos propostas pelo PMI.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse Capítulo serão abordados os principais conceitos sobre o gerenciamento de Projetos que embasarão esse estudo.

2.1 Gerenciamento de Projetos

Fundado em 1969, na Pensilvânia (EUA), o *Project Management Institute* (PMI), instituição sem fins lucrativa e internacionalmente conhecida dedicada a disseminar o gerenciamento de projetos no mundo, utilizando para isso seu guia de conhecimento em gestão de projetos, conhecido por *Project Management body of knowledge* (PMBOK), que está em sua quinta edição, lançada em 2012. (LARSON; GRAY, 2016, p. 3).

Segundo o PMI (2012, p.5), gerenciamento de projetos é “[...] a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. Sendo realizado por meio da aplicação e interação de processos, que são agrupados em cinco grupos de processos: Iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

O gerenciamento de projetos proporciona inúmeras vantagens sobre as demais formas de gerenciamento, tendo se mostrado eficaz em conseguir os resultados desejados dentro do prazo e orçamento definido pela organização. A principal vantagem do gerenciamento de projetos é que ele não é restrito a projetos gigantescos, de alta complexidade e custo. Ele pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócios. (VARGAS, 2009, p. 18).

Segundo Gido; Clements (2014, p. 10), “[...] o processo de gestão de projetos, significa planejar o trabalho e depois executar o plano”.

Portanto, pode-se compreender que o gerenciamento de projetos possui inúmeros benefícios, já que há uma divisão dos projetos em processos, que visa facilitar o controle gerencial dos projetos em todas suas fases, podendo evitar fatores surpresas e agilizar tomadas de decisões.

2.2 Projetos

De acordo com o PMI, projeto nada mais é do que um “[...] esforço temporário, com etapas bem definidas com início, meio e fim e que produz um serviço ou resultado exclusivo”. (PMI, 2012, p. 3).

Gido e Clements deram a seguinte definição de projetos,

[...] é um esforço para se atingir um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz de recursos. Tem um objetivo bem definido em termos de escopo, cronograma e custo. Os projetos nascem quando uma necessidade é identificada pelo cliente, uma organização ou pessoas dispostas a fornecer recursos financeiros para que sua necessidade seja atendida. (GIDO; CLEMENTS, 2014, p. 1).

Dessa forma, Vargas define projeto como:

Um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade. (VARGAS, 2009, p. 7).

Ainda segundo Vargas (2009, p. 7), o autor explica que os projetos são aplicáveis “[...] em praticamente todas as áreas do conhecimento humano, incluindo os trabalhos administrativos, estratégicos e operacionais, bem como na vida pessoal de cada indivíduo”.

O PMI (2012, p. 3), explica ainda que o término do projeto acontece quando “[...] os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir”.

Temporário não define que o projeto deve ser de curta duração, podendo existir projetos que durem apenas um dia, como projetos que durem anos para ser concluídos. Ou seja, o termo temporário tem relação com a duração finita, isto é, tem um prazo para ser finalizado. (PMI, 2012, p.3).

2.3 Ciclo de Vida do Projeto e suas fases

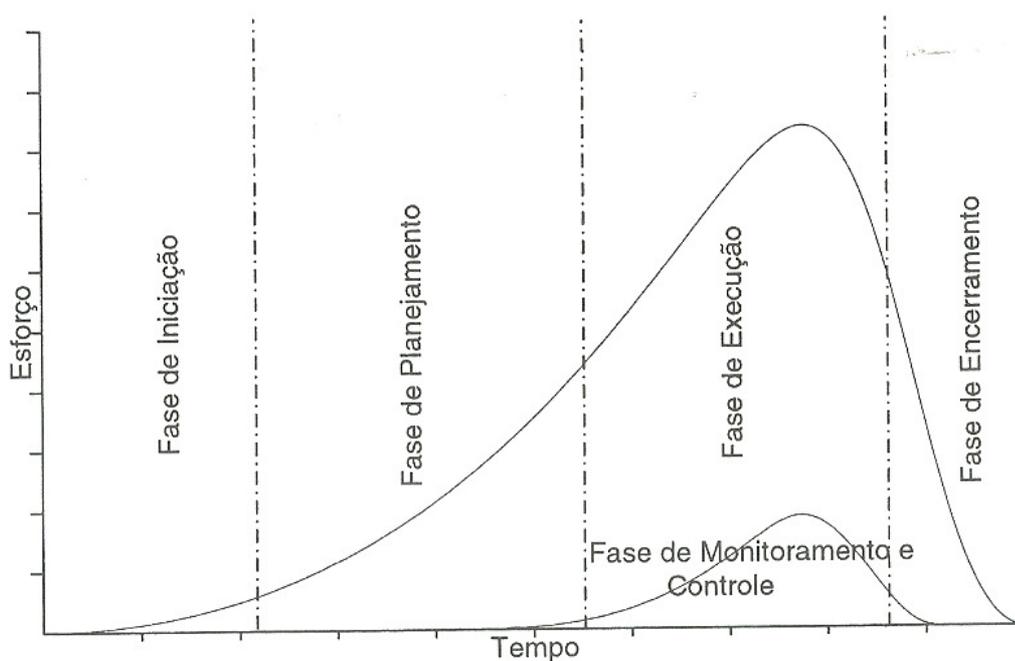
De acordo com Vargas (2009, p. 9), todo projeto pode ser subdividido em fases de desenvolvimento. O entendimento dessas fases possibilita a equipe do projeto um controle de recurso gastos para alcançar as metas estabelecidas. Esse conjunto de fases é conhecido como ciclo de vida do projeto.

Segundo o PMI (2012, p. 38),

Ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término. As fases são geralmente sequenciais e os seus nomes e números são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização(ões) envolvida(s) no projeto, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação. As fases podem ser desmembradas por objetivos funcionais ou parciais, resultados ou entregas intermediários, marcos específicos no escopo geral do trabalho, ou disponibilidade financeira. (PMI, 2012, p. 38).

Vargas (2009, p. 11), “As fases do ciclo de vida dos projetos dependem, intimamente, da natureza do projeto. Um projeto é desenvolvido a partir de uma idéia, progredindo para um plano, que, por sua vez é executado e concluído”. A Figura 1 mostra o ciclo de vida do projeto subdividido em fases características.

Figura 1 – O ciclo de vida do projeto subdividido em fases características



Fonte: Vargas (2014, p. 34)

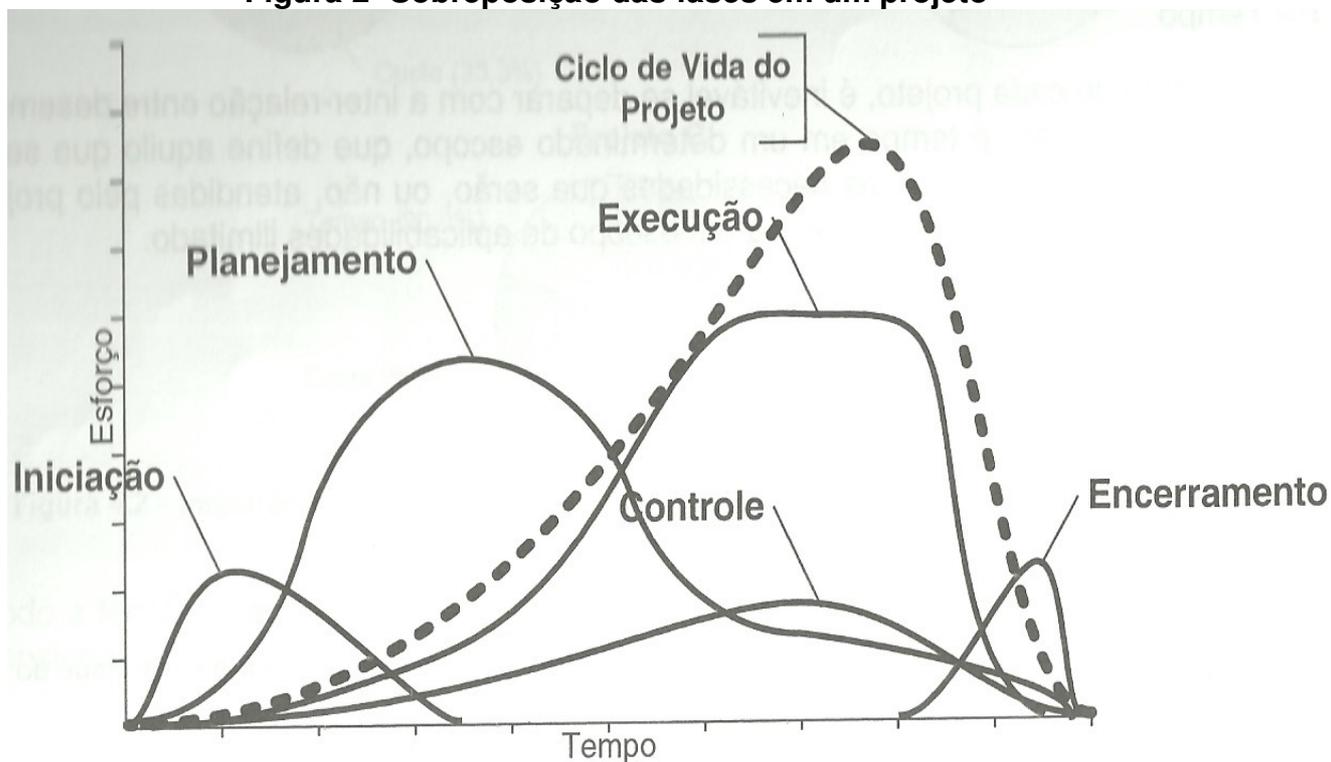
De acordo com Vargas (2014, p. 33), a fase de iniciação é a fase inicial onde é identificada a necessidade do projeto e transformada em um objetivo. Seguida pela fase planejamento que é responsável por esboçar todos os passos do projeto, incluindo cronograma, com a finalidade de evitar imprevistos ao longo do projeto.

Conforme Vargas (2014, p. 34), a fase de execução é fase onde será materializado o que foi planejado na fase anterior, grande parte dos recursos e esforços são usados nessa fase. Já o monitoramento e controle do projeto é a fase que age como modo a propor ações corretivas e preventivas, essa fase passa em paralelo às fases de planejamento e execução.

Finalizando, a fase de encerramento, para Vargas (2014, p. 34), é a fase de avaliação da execução dos trabalhos, através de auditorias internas e externas, colhendo informação sobre o produto do projeto e como atendeu seus requisitos, e com isso, documentando as lições aprendidas, que podem ser positivas ou negativas.

Ainda segundo Vargas (2014, p. 34), as fases dos projetos ocorrem quase que simultaneamente, conforme mostra a Figura 2. O PMI (2012, p. 51) também evidencia essa sobreposição das fases.

Figura 2- Sobreposição das fases em um projeto



Fonte: Vargas (2014, p. 35)

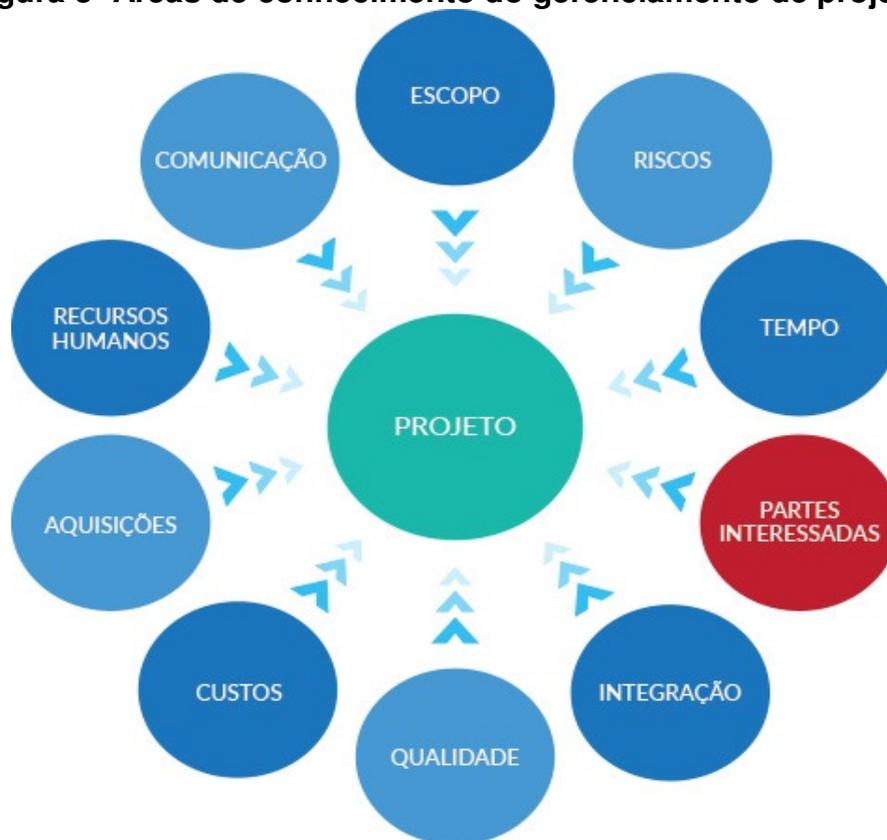
O ciclo de vida do projeto é a decomposição da gestão de projetos em fases, pelas quais os projetos irão passar desde sua iniciação até seu encerramento. Essas fases representam uma série de atividades que resultam na conclusão de uma ou mais entregas do projeto.

2.4 Áreas de Conhecimento do Gerenciamento de Projetos

Segundo o PMI (2012, p. 60), “Uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização”.

De acordo com o PMI (2012 p. 60), o guia PMBOK apresenta 47 processos de gerenciamento de projetos, distribuídos em cinco grupos e composto por dez áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, tais quais: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, recursos de comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas (*stakeholders*). Sendo essa última, área inserida como área de conhecimento, a partir da quinta versão do guia PMBOK. A Figura 3 mostra as áreas de conhecimento e traz em destaque a nova área de conhecimento, partes interessadas, de acordo com Mesquita (2013, p. 19).

Figura 3- Áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos



Fonte: Mesquita (2013, p. 19)

Atualmente, a quinta edição do Guia PMBOK traz dez áreas de conhecimento, todas essas áreas são inter-relacionadas e serão estudadas com maiores detalhes nos tópicos subsequentes desse estudo.

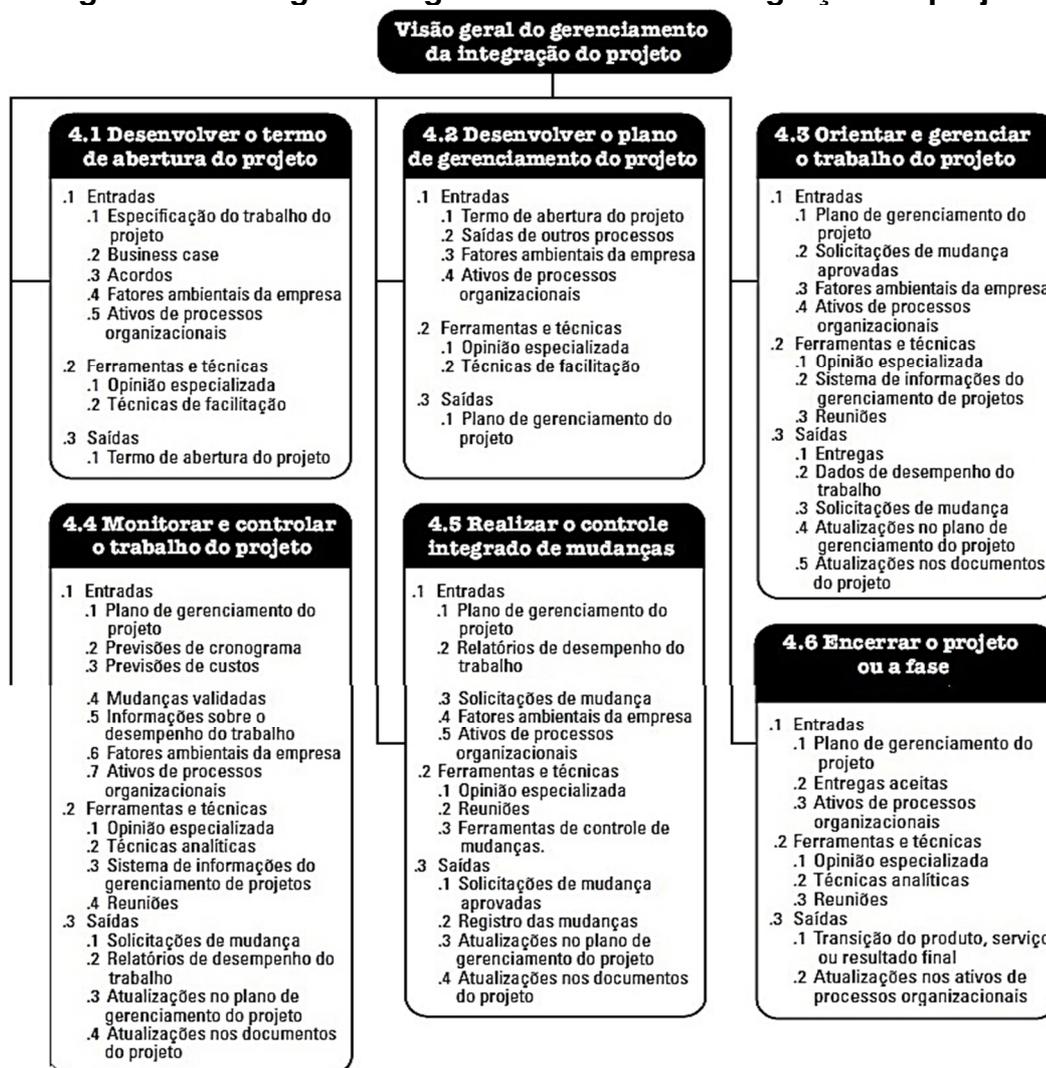
2.4.1 Gerenciamento da integração do projeto

O PMI (2012, p. 63) diz que,

O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto. (PMI, 2012, p.63).

A Figura 4 mostra a visão geral do gerenciamento de integração de projeto, segundo o PMI (2012, p. 65).

Figura 4- Visão geral do gerenciamento da integração do projeto



Fonte: PMI (2012, p. 65)

Para Vargas (2014, p. 53),

O processo de integração do projeto consiste em garantir que todas as demais 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. (VARGAS, 2014, p. 53).

O PMI (2012, p. 63) subdivide o gerenciamento da integração em seis processos:

Desenvolver o termo de abertura do projeto; desenvolver o plano de gerenciamento do projeto; orientar e gerenciar o trabalho do projeto; monitorar e controlar o trabalho do projeto; realizar o controle integrado de mudanças e encerrar o projeto ou fase. (PMI, 2012, p.63).

Os processos citados anteriormente se relacionam entre si e com as demais áreas. No gerenciamento da integração, será desenvolvido o termo de abertura do projeto, que é autorização formal para início do projeto ou de uma etapa do mesmo. (VARGAS, 2009, p. 53).

2.4.2 Gerenciamento de escopo

De acordo com PMI (2012, p. 105), o escopo do projeto é a reunião de todas as etapas necessárias à finalização do projeto com sucesso. Ele busca garantir que todos os meios necessários estejam previstos, definidos e documentados de acordo com o objetivo do escopo.

Dinsmore; Cavaliere (2011, p. 80) explica que “[...] apesar da metodologia e do ciclo de vida do projeto serem passíveis de variação para cada empresa, o principal fator crítico de sucesso de qualquer projeto é o gerenciamento do escopo”.

Segundo Vargas (2014, p. 59), o escopo de um projeto “[...] é definido como o trabalho que precisa ser desenvolvido para garantir a entrega e um determinado produto dentro de todas as suas especificações e funções”.

Ainda segundo o PMI (2012, p. 105), o termo escopo pode se referir a dois tipos de escopo:

- Escopo de Produto: Especificações e funções que caracterizam um produto, serviço ou resultado;
- Escopo do Projeto: Deve ser realizado para entregar um produto, com as funções e características especificadas. O termo escopo, diversas vezes é visto como incluindo o escopo o produto.

O PMI (2012.p. 105) subdivide o gerenciamento do escopo em seis processos, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1- Processos de gerenciamento do escopo do projeto

Planejar o gerenciamento do escopo	Criasse o plano do escopo, como o mesmo será definido e controlado.
Coletar os requisitos	Determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas.
Definir o escopo	Descrição detalhada do projeto e do produto.
Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	Divisão das entregas e do trabalho do projeto em partes menores.
Validar o escopo	Aceite das entregas do projeto.
Controlar o escopo	Controle do andamento do escopo do projeto e do produto e gerenciamento das mudanças feitas na base do escopo

Fonte: Adaptado de PMI (2012, p. 105).

De acordo com Vargas (2014, p. 59-60), “O escopo do projeto é subdividido em três: escopo funcional, escopo técnico e escopo de atividades”.

Escopo funcional- Conjunto de características funcionais do produto, ou serviço, a ser desenvolvido pelo projeto, tais como capacidade, mercado, filosofia, etc. Normalmente são direcionados ao cliente e são também denominados requisitos funcionais. Escopo Técnico- Características técnicas do projeto, destacando os padrões e as especificações a serem utilizadas, normas legais a serem obedecidas, procedimentos de qualidade (ISO), etc. Normalmente direcionado para a equipe do projeto e é também denominado de requisitos técnicos. Escopo de atividades- Trabalho a ser realizado para prover o escopo técnico e o escopo funcional do produto, ou serviço, do projeto, normalmente evidenciado na Estrutura Analítica do projeto (EAP). (VARGAS, 2014, p. 59-60).

2.4.3 Gerenciamento de tempo

Segundo Vargas (2014, p. 66),

O gerenciamento de tempo, juntamente com o gerenciamento de custos, são as mais visíveis áreas de gerenciamento de projeto. A grande maioria das pessoas que se interessam por projetos tem como objetivo inicial controlar prazos, confeccionar cronogramas e redes, etc. O principal objetivo dessa área é garantir que o projeto seja concluído dentro do prazo determinado. (VARGAS, 2014, p. 66).

O PMI (2012, p. 141) define que “O Gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto”.

A quinta edição do guia PMBOK, divide o gerenciamento do tempo em sete processos, que são detalhados conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2- Processos de gerenciamento do tempo do projeto

Planejar o cronograma	Determinação de políticas, procedimentos e a documentação para gestão do cronograma do projeto.
Definir as atividades	Identificação das atividades do projeto.
Sequenciar as atividades	Sequencia as atividades e documentar as relações entre as mesmas.
Estimar os recursos das atividades	Estimativa do tipo e quantidade de recursos cada atividade do projeto
Estimar as durações das atividades	Estimativa do tempo de trabalho para terminar as atividades do cronograma.
Desenvolver cronograma	Sequências das atividades, durações, recursos e restrições do cronograma.
Controlar o cronograma	Controle das mudanças no cronograma do projeto.

Fonte: Adaptado de PMI (2012, p. 141).

PMI (2012, p. 142), “Os processos de gerenciamento do tempo e suas ferramentas e técnicas associadas são documentados no plano de gerenciamento do cronograma”.

Partindo desse conceito proposto pelo gerenciamento de tempo, faz-se necessário o desenvolvimento do plano de gerenciamento do cronograma, que será estudado no tópico subsequente.

2.4.3.1 plano de gerenciamento do cronograma

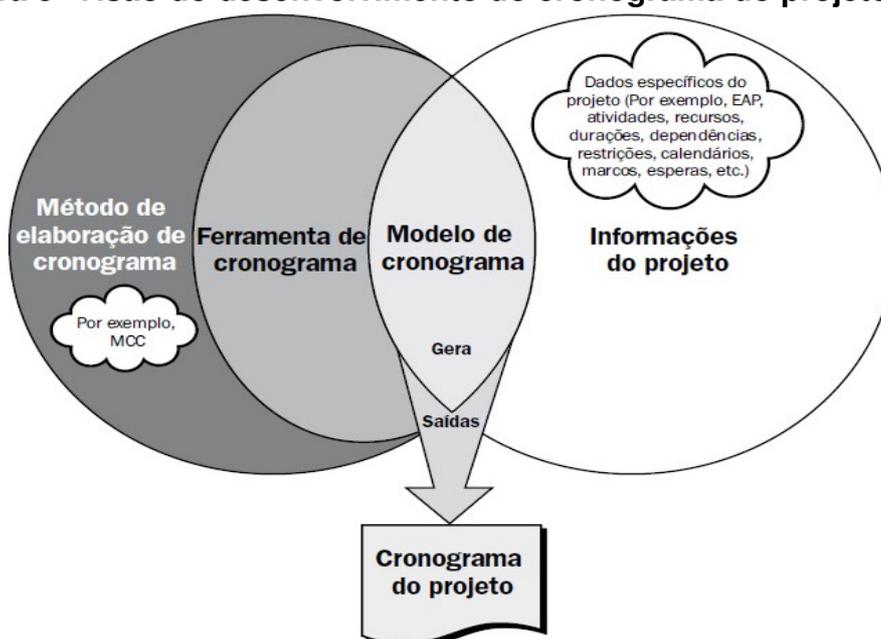
O cronograma é o um dos documentos primordiais para a gestão de projetos, ele servirá como base para todas as atividades que serão executadas no decorrer do projeto. O plano de gerenciamento do cronograma, segundo Vargas (2014, p. 71), “[...] é o documento formal que escreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar todos os prazos do projeto”.

De acordo com o PMI (2012, p. 145),

Planejar o gerenciamento de cronograma é o processo de estabelecer as políticas, os processos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma. (PMI, 2012, p. 145).

A Figura 5 fornece uma visão da elaboração do cronograma, mostrando a interação das ferramentas de cronograma, com as saídas do processo e a metodologia, para criação do cronograma do projeto. (PMI, 2012, p. 143).

Figura 5- Visão do desenvolvimento do cronograma do projeto



2.4.4 Gerenciamento de custo do projeto

Segundo o PMI (2012, p. 193), o gerenciamento de custos do projeto deve incluir “[...] processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle de custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado”.

Para Vargas (2014, p. 72), o gerenciamento de custos tem como objetivo de “[...] garantir que o capital disponível será suficiente para obter todos os recursos para se realizarem os trabalhos do projeto”. Ou seja, planejar, orçar e controlar os custos da execução do projeto.

Segundo Vargas (2014, p. 73), as maiores falhas do gerenciamento de custos são atribuídas a elementos externos, tais quais: falha na interpretação do trabalho a ser realizado; erro na definição do escopo; cronograma muito pobre ou muito otimista; falha na avaliação de riscos; erros nas estimativas dos recursos indiretos e administrativos do projeto.

A quinta edição do guia PMBOK subdivide o gerenciamento de custos em quatro processos, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3- Processos de gerenciamento de custo do projeto

Planejar o gerenciamento dos custos	Estabelecem políticas, procedimentos e documentos para gestão dos custos do projeto.
Estimar os custos	Estimativa dos custos e recursos necessários para cada atividade do projeto.
Determinar o orçamento	Estabelece uma linha de base dos custos
Controlar os custos	Controle dos fatores que criam as variações de custos e controle de mudanças no orçamento do projeto

Fonte: Adaptado de PMI (2012, p. 193).

De acordo com Dinsmore; Cavalieri (2011, p. 91), o acompanhamento e gerenciamento de custos de um projeto são de suma importância, pois ele age para que ações corretivas sejam tomadas no desenvolver do projeto, a fim de manter o custo de cada atividade e etapa dentro do orçamento previsto nos estudos e análise orçamentária.

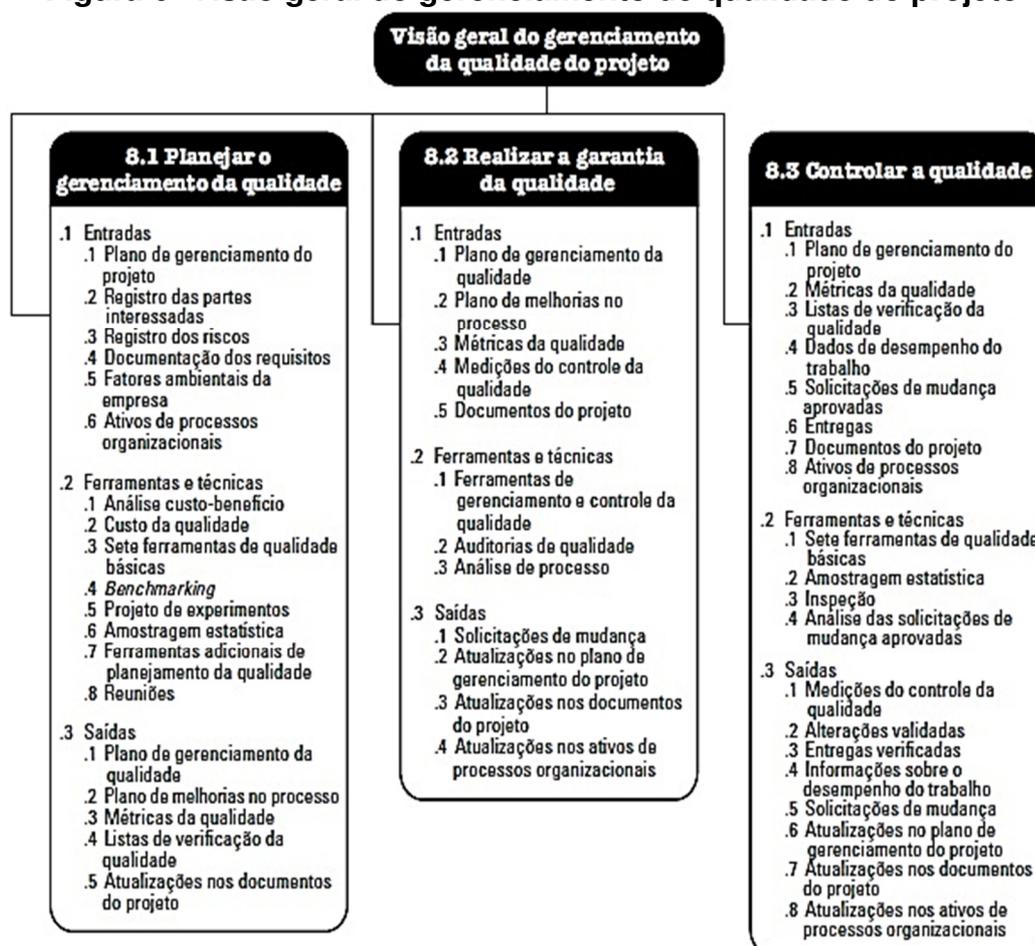
2.4.5 Gerenciamento da qualidade do projeto

O gerenciamento da qualidade do projeto visa garantir que o projeto será finalizado nas especificações desejadas, assegurando a satisfação de todos os envolvidos. O gerente do projeto, responsável primordial pelo gerenciamento da qualidade no projeto, deve priorizar a qualidade com a mesma importância dada aos custos e tempo. (VARGAS, 2014, p. 77).

O gerenciamento da qualidade tem recebido papel de destaque nos últimos anos, o cliente está mais exigente, e as certificações de várias empresas aumentaram o nível de serviço e dos produtos para outro patamar. Visando isso, para o eficiente gerenciamento da qualidade, o PMI (2012, p. 227) indica que se devem estabelecer quais políticas serão adotadas e executadas em seus processos e atividades, para garantir que os requisitos desejados sejam cumpridos e validados.

A Figura 6 mostra a visão geral do gerenciamento de qualidade do projeto. (PMI, 2012, p. 230).

Figura 6- Visão geral do gerenciamento de qualidade do projeto



Os processos de gerenciamento da qualidade, de acordo com PMI (2012, p. 227) são subdividido em três processos:

- Planejar o gerenciamento da qualidade: Responsável por identificar os padrões de qualidade importantes para o projeto e como satisfazê-los;
- Realizar a garantia da qualidade: aplicar as atividades de qualidade planejada para garantir que o projeto atenda todos os requisitos de qualidade;
- Realizar o controle da qualidade: monitorar os resultados do projeto a fim de determinar se estão de acordo com os padrões de qualidade e maneiras para eliminar as causas de um mau desempenho anterior.

Esses processos interagem entre si e com as demais áreas de conhecimento. Esta etapa consiste em garantir que os objetivos da qualidade sejam todos atendidos no decorrer do projeto.

2.4.6 Gerenciamento dos recursos humanos do projeto

De acordo com Zenker; Lacoselli (2014, p. 42), o gerenciamento dos recursos humanos em projetos “[...] inclui os processos que organizam, gerenciam e lideram a equipe do projeto”.

Para o PMI (2012, p. 255),

O gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto. A equipe do projeto consiste das pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto. Os membros da equipe do projeto podem ter vários conjuntos de habilidades, atuar em regime de tempo integral ou parcial, e podem ser acrescentados ou removidos da equipe à medida que o projeto progride. (PMI, 2012, p. 255).

Segundo Dinsmore; Cavalieri (2011, p. 143), o gerenciamento de recursos humanos do projeto “[...] tem como objetivo principal, possibilitar a utilização mais efetiva das pessoas envolvidas no projeto”.

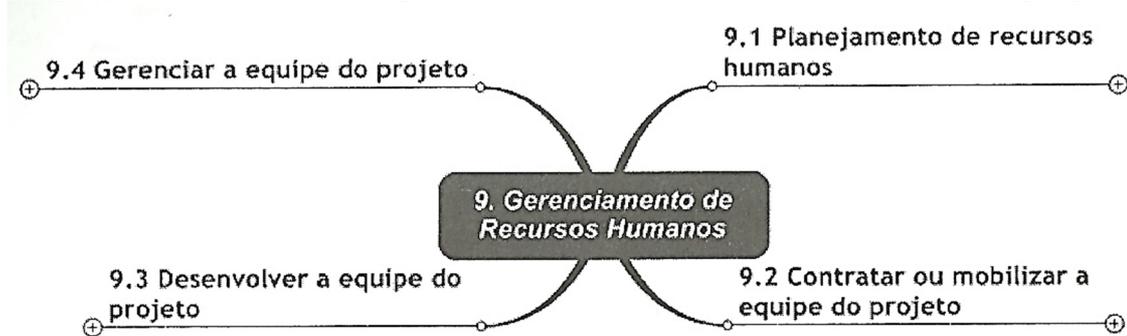
Vargas (2014, p. 82) complementa o conceito de gerenciamento de recursos humanos afirmando que:

O gerenciamento de recursos humanos tem como objetivo central fazer o melhor uso dos indivíduos envolvidos no projeto. Como se sabe, as pessoas são o elo central dos projetos e seu recurso mais importante. Eles definem as metas, os planos, organizam o trabalho, produzem os resultados, direcionam, coordenam, controlam as atividades do projeto, utilizando suas habilidades técnicas e sociais. Todos os resultados do projeto podem ser vistos como fruto das relações humanas e das habilidades interpessoais dos envolvidos,

uma vez que a satisfação pessoal e a qualidade de vida estão se tornando um dos fatores-chaves da motivação de qualquer profissional (VARGAS 2014, p. 82).

Os processos de gerenciamento de recursos humanos de projetos se subdividem em quatro processos, como mostrado na Figura 7.

Figura 7- Subdivisão do gerenciamento de recursos humanos do projeto



Fonte: Vargas (2014. p. 83)

Esses processos são responsáveis, segundo o PMI (2012, p. 255) por:

- Planejamento de recursos humanos: Identificação e documentação das funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto, além do desenvolvimento de um plano de gerenciamento de pessoal;
- Mobilizar a equipe de projetos: Obtenção dos recursos necessários para o projeto;
- Desenvolver a equipe do projeto: Melhoria de competências, da interação da equipe, visando aprimorar o desempenho do projeto;
- Gerenciar a equipe do projeto: Acompanhamento dos membros da equipe, fornece *feedback*, resolução de problemas e gerencia mudanças buscando otimizar o desempenho do projeto.

Segundo o PMI (2012, p. 514), embora o desenvolvimento da equipe seja primordial no início de um projeto, ele é um processo contínuo, já que as mudanças nos projetos são inevitáveis. A equipe deverá ser desenvolvida no fluir do projeto, aumentando suas competências e responsabilidades, essa função é tarefa do gerente do projeto, além de motivar, solucionar conflitos, e manter uma boa comunicação entre sua equipe e seus clientes, a fim de obter o sucesso esperado do projeto.

2.4.7 Gerenciamento da comunicação

Elemento vital para o desempenho eficiente de um projeto: a comunicação. Ela ocorre entre a equipe e o cliente, entre os membros da equipe dos projetos, entre os superiores e a equipe do projeto. Pode ocorrer por vários meios de

comunicação, como celular, mensagem de texto, e-mail etc. Pode ser formal ou informal e é de extrema importância para o sucesso de um projeto. (GIDO; CLEMENTS, 2014, p. 348).

De acordo com Vargas (2014, p. 87),

Um efetivo processo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas no tempo certo e de uma maneira economicamente viável. O gerente de projeto utiliza-se da comunicação para assegurar que o time do projeto trabalhe de maneira integrada para resolver os problemas do projeto e apresentar suas oportunidades. (VARGAS, 2014, p. 87).

Segundo o PMI (2012, p. 287), o gerenciamento das comunicações conecta todos os processos necessários para garantir que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, distribuídas, criada e armazenadas, fazendo uma ligação entre todas as partes interessadas do projeto (*Stakeholders*).

A Figura 8 ilustra a uma visão geral dos três processos do gerenciamento das comunicações. (PMI, 2012, p. 288).

Figura 8- Visão geral do gerenciamento das comunicações



Fonte: PMI (2012, p. 288)

Nota-se que a realização de projetos bem-sucedidos está diretamente ligada à boa comunicação, ou seja, a comunicação deve ser aplicada em todas as fases

dos projetos, sendo ela formal ou informal, espanando franqueza e clareza dentro da equipe do projeto e suas partes interessadas.

2.4.8 Gerenciamento de riscos

Para Dinsmore; Cavalieri (2011, p. 191), o gerenciamento de risco é “[...] processo sistemático de definição, análise e resposta aos riscos do projeto cujo objetivo é maximizar os eventos positivos e minimizar as consequências de eventos negativos”.

Segundo o PMI (2012, p. 309) gerenciamento de risco do projeto,

[...] inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento dos riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto. (PMI, 2012, p. 309).

O PMBOK subdivide o gerenciamento de risco em seis processos, conforme mostra Quadro 4.

Quadro 4- Processos de gerenciamento de risco do projeto

Planejar o gerenciamento dos riscos	Define como são planejadas as atividades de gerenciamento de risco
Identificar os riscos	Identificam os riscos que podem influenciar no projeto e evidencia suas características
Realizar a análise qualitativa dos riscos	Análise ou ação através da avaliação de probabilidade de ocorrência e impacto.
Realizar a análise quantitativa dos riscos	Analisa o efeito dos riscos identificados
Planejar as respostas aos riscos	Desenvolvimento de ações para minimizar reduzir as ameaças do projeto.
Controlar os riscos	Acompanhamento dos riscos identificados, e execução de plano de resposta a durante todo projeto.

Fonte: Adaptado de PMI (2012, p. 309).

Segundo Kerzner (2016, p. 313), o gerenciamento de riscos do projeto é “[...] um meio organizado de identificar e medir riscos e desenvolver, selecionar e gerenciar opções para lidar com esses riscos”. Dessa forma, a gestão de riscos

incentiva o olhar para o futuro, tentando prever o que pode dar errado e, então com isso, criar estratégias de contingência para conter esses riscos.

2.4.9 Gerenciamento das aquisições

Vargas (2014, p. 99) define: “[...] o gerenciamento das aquisições 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”.

De acordo com o PMI (2012, p. 355), gerenciamento das aquisições do projeto,

[...] inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. A organização pode ser tanto o comprador como o vendedor dos produtos, serviços ou resultados de um projeto. (PMI, 2012, p. 355).

O PMI (2012, p. 355) subdivide o gerenciamento de aquisições em quatro processos, tais quais:

- Planejar o gerenciamento das aquisições: Documentação das decisões de compras do projeto;
- Conduzir as aquisições: Obtenção de respostas de fornecedores e seleção destes;
- Controlar as aquisições: Processo de gerenciamento das relações de aquisições, monitoramento do desempenho do contrato e realizações de mudanças e correções nos contratos, conforme necessário;
- Encerrar as aquisições: Finalizar cada uma das aquisições do projeto.

No gerenciamento das aquisições do projeto é possível identificar previamente potenciais fornecedores, como também as necessidades de recursos do projeto, verificar restrições presentes nos projetos, como também, identificar limitações dos recursos a serem alocados, buscando a realização do projeto conforme previsto, explica o PMI (2012, p. 357).

2.4.10 Gerenciamento das partes interessadas do projeto

O gerenciamento das partes interessadas do projeto é a última área de conhecimento identificada pelo PMI, foi inserida no guia PMBOK na última edição lançada em 2012, sendo tratadas nas outras edições de forma discreta, dentro de outras áreas de conhecimento. Devido à importância das partes interessadas hoje o

gerenciamento das partes interessadas é assunto tratado em uma área específica, a décima área de conhecimento. (VARGAS, 2014, p. 22).

O gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto. O gerenciamento das partes interessadas também se concentra na comunicação contínua com as partes interessadas para entender suas necessidades e expectativas, abordando as questões conforme elas ocorrem, gerenciando os interesses conflitantes e incentivando o comprometimento das partes interessadas com as decisões e atividades do projeto. A satisfação das partes interessadas deve ser gerenciada como um objetivo essencial do projeto. (PMI, 2012, p. 391).

Segundo Vargas (2014, p.111) o gerenciamento das partes interessadas,

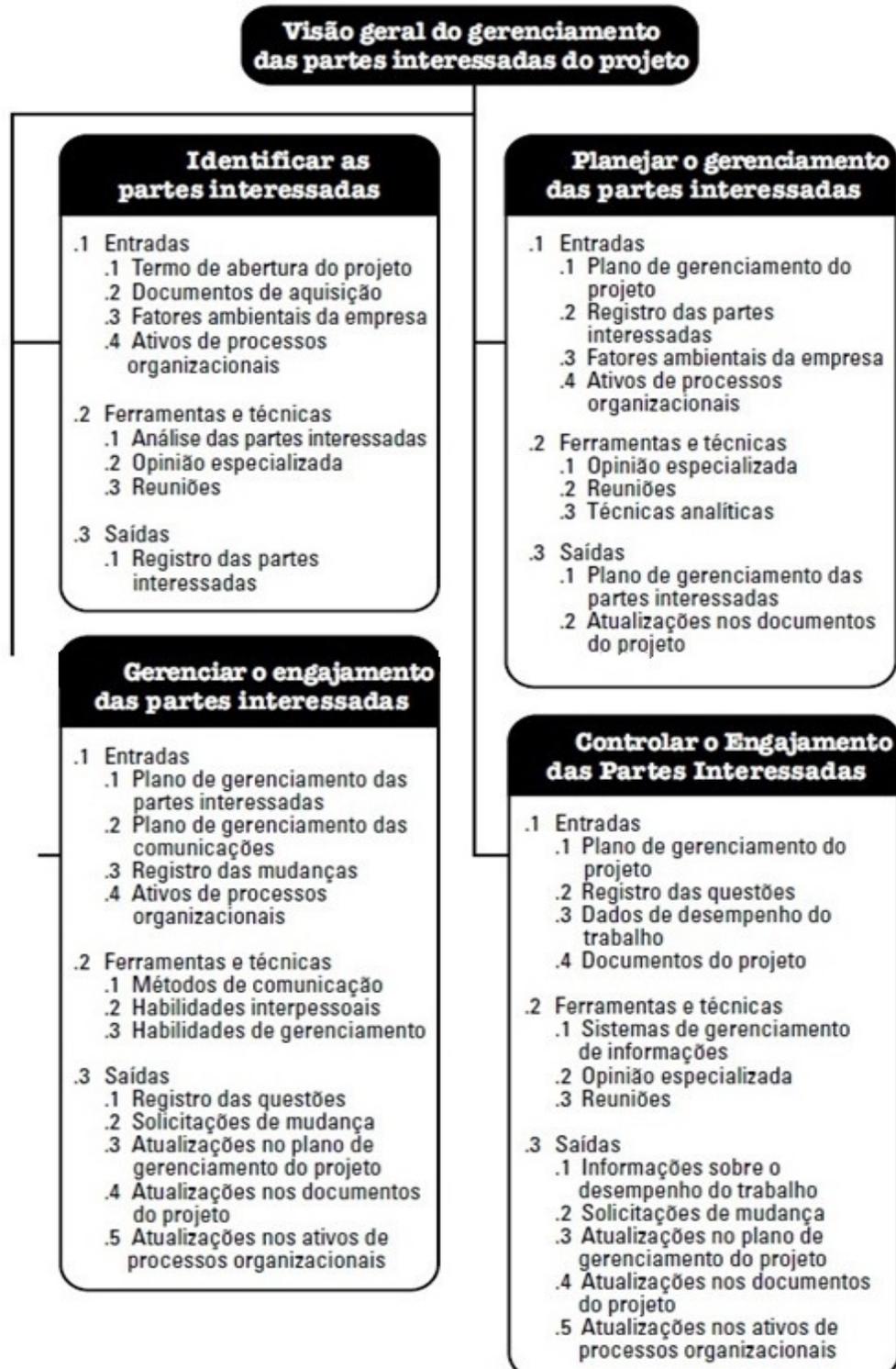
[...] tem como objetivo dar garantia ao projeto de que o gerente e a equipe do projeto sabem quais são os principais interessados no projeto e são capazes de formalizar e gerenciar estratégias de comunicação e abordagem para atender a esses interessados. Os interessados podem ser internos à empresa (executivos, outras áreas, gerentes, funcionários, etc.) ou externos (comunidade, órgãos reguladores, fornecedores, clientes, etc.). (VARGAS, 2014, p.111).

Moura (2013, p. 64) explicou a importância do gerenciamento das partes interessadas relacionando-a diretamente ao sucesso do projeto. “[...] Identificar as partes interessadas permite à equipe de gerenciamento de projetos se concentra em quem é essencial para o sucesso do projeto”. As partes interessadas incluem tanto os *stakeholders*, internos à organização, como os fornecedores, clientes, distribuidores, vendedores. Ou seja, todos os agentes que influenciam e são influenciados pelo projeto.

Diante do que foi exposto compreende-se a relevância da área de gerenciamento das partes interessadas do projeto e entende-se o porquê a mesma se tornou a décima área de conhecimento do Guia PMBOK.

O PMI (2012, p. 392) subdivide o gerenciamento das partes interessadas em quatro processos, conforme mostra a Figura 9.

Figura 9- Visão geral do gerenciamento das partes interessadas



Fonte: PMI (2012, p. 392)

Desta forma, verifica-se que as dez áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos têm sua importância e influenciam diretamente no

sucesso dos projetos de uma organização, estando cada área inter-relacionadas com as demais.

No próximo capítulo será apresentada a metodologia usada para o desenvolvimento do presente estudo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será abordada a metodologia utilizada para a realização do presente estudo.

Para Santos (2006, p. 35-36) apud Ubirajara (2014, p. 125), a metodologia é:

Descrição detalhada e rigorosa dos procedimentos [documentais] de campo ou laboratório utilizado, bem como dos recursos humanos e materiais envolvidos, do universo da pesquisa, dos critérios para a seleção da amostra, dos instrumentos de coleta, dos métodos de tratamento de dados etc. (SANTOS, 2006 apud UBIRAJARA, 2014, p. 125).

Trata-se de um conjunto de abordagens que envolvem o método, o tipo de pesquisa, os instrumentos de pesquisa, variáveis, entre outros elementos que buscam facilitar a assimilação do conhecimento para realização do estudo, de acordo com Zanella (2009, p. 60).

3.1 Abordagem Metodológica

Segundo Ubirajara (2014, p. 25), a abordagem metodológica de uma pesquisa pode ser executada através do método dedutivo, deduzindo-se leis ou teorias, que serão aplicadas aos casos específicos investigados, cuja explicação ou solução encontra apoio nessas generalizações científicas.

De acordo com Lakatos; Marconi (2009, p. 83) denomina-se método como,

[...] o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando decisões do cientista. (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 83).

O método utilizado neste estudo foi o de estudo de caso, por se tratar de um estudo realizado em um local específico na empresa, conforme definição de Ubirajara (2014, p. 120).

Para Gil (2010, p. 37) estudo de caso é,

[...] modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

O presente trabalho apresenta um estudo de caso desenvolvido numa indústria alimentícia, aqui denominada empresa estudo de caso, sobre o tema gerenciamento de projetos e sua aplicabilidade na indústria alimentícia de Sergipe.

3.2 Caracterização da Pesquisa

Segundo Fachin (2003, p. 105),

O projeto de pesquisa é uma sequência de etapas estabelecida pelo pesquisador, que direciona a metodologia aplicada no desenvolvimento da pesquisa. O pesquisador obedece a etapas metodológicas necessárias ao desenvolvimento da pesquisa científica. Ele tem como prioridade demonstrar as atividades indispensáveis para o desenrolar da pesquisa. No campo das ciências, não se trabalha com pesquisa por casualidade; o resultado é fruto de um projeto elaborado, que tem em vista conduzir à cientificidade. (FACHIN, 20003, p.105).

Conforme Ubirajara (2014, p.121), a pesquisa pode ser caracterizada quanto aos objetivos ou fins, quanto ao objeto ou meios e quanto à abordagem dos dados.

3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins

De acordo com Gil (2010, p. 41) em relação aos objetivos ou fins, é possível classificar as pesquisas em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Para Vergara (2003, p. 47), pesquisas descritivas são aquelas que têm como objetivo descrever características de uma determinada população ou acontecimento, permitindo, quando necessário, uma relação entre variáveis.

Já as pesquisas explicativas, ocupam-se em identificar os determinantes ou contribuintes para a ocorrência dos fenômenos, dessa maneira fundamentado nos conhecimentos apresentados. (VERGARA, 2003, p.72).

Segundo Lakatos; Marconi (2009, p. 190), as pesquisas exploratórias:

[...] são investigações de pesquisas empíricas cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 190).

Diante desses conceitos, expostos anteriormente, esta pesquisa foi classificada como descritiva e exploratória. Inicialmente descritiva, pois, houve a caracterização da metodologia de gerenciamento de projetos atualmente utilizada, na indústria em estudo. E exploratória, pois procura aprofundar as ideias sobre o objeto de estudo, podendo com isso avaliar a aplicabilidade das melhores práticas do gerenciamento de projetos proposto pelo Guia PMBOK em comparação ao método hoje utilizado na empresa.

3.2.2 Quanto ao objeto ou meios

De acordo com Ubirajara (2014, p. 49), uma pesquisa quanto ao objeto ou meios, pode ser: bibliográfica, documental, experimental ou laboratorial, de campo ou ainda de observação.

A pesquisa bibliográfica, segundo Fachin (2003, p. 125), “[...] diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos em obras”. É o tipo de pesquisa desenvolvida a partir de fontes já elaboradas, como artigos científicos, livros etc.

Segundo Gil (2010, p. 45), a pesquisa documental assemelha-se à pesquisa bibliográfica. A diferença entre ambas está na natureza das fontes. A pesquisa documental utiliza material que não recebem tratamento analítico. Exemplo desses materiais são as atas, cartas pessoais, fotografias, certidões etc.

De acordo com Gil (2010, p. 48),

A pesquisa experimental constitui o delineamento mais prestigiado nos meios científicos. Consiste essencialmente em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis capazes de influenciá-lo e definir as formas de controle e de observações dos efeitos que a variável produz no objeto. Trata-se, portanto, de uma pesquisa em que o pesquisador é um agente ativo, e não um observador passivo. (GIL, 2010, p.48).

A pesquisa de campo segundo Fachin (2003, p. 133), ocorre com a observação dos fatores sociais colhidos do contexto natural, meramente observados. Ou seja, é o tipo de pesquisa que ocorre em seu hábitat ou campo, sem qualquer interferência do pesquisador.

Diante dos conceitos apresentados anteriormente, este estudo é classificado como pesquisa de campo, pois foram escolhidas as variáveis e coletadas as informações na empresa onde está sendo realizado o estudo de caso, através de observações e registros.

3.2.3 Quanto ao tratamento dos dados

Conforme Ubirajara (2014, p. 50), a pesquisa quanto à abordagem de dados pode ser quantitativa, qualitativa ou ambas as abordagens simultaneamente.

Para Lakatos; Marconi (2009 apud UBIRAJARA, 2014, p. 50), referem-se aos dois tipos de abordagem de dado, como sendo, “[...] métodos de procedimento ou específico das Ciências Sociais, usados em outras investigações científicas, assim como o é sobre a colocação, ou não, de variáveis para este tipo de abordagem”.

De acordo com Fachin (2003, p. 79), a pesquisa quantitativa apresenta relação aos dados ou à proporção numérica. Ou seja, utiliza apenas dados mensuráveis. Já a pesquisa qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e aspectos não mensuráveis.

Finalizando, segundo Ubirajara (2014, p. 51), existe a abordagem quantiquantitativa ou qualiquantitativa que, além do levantamento quantitativo, mensurável, conduz-se para a interpretação desses resultados quantificados, procurando-se compreender as consequências.

No estudo de caso em questão, a abordagem de dados utilizada foi a qualitativa, no qual os resultados encontrados foram observados em decorrência da interpretação e compreensão dos dados coletados.

3.3 Instrumentos de Pesquisa

De acordo com Rudio (2001, p. 114) “chama-se de instrumento de pesquisa o que é utilizado para a coleta de dados”. Ou seja, é estabelecido o que será utilizado no desenvolvimento do estudo para a obtenção das informações pertinentes ao trabalho. Pode-se destacar como mais usuais as entrevistas, questionários, formulários e observação pessoal, porém, são inúmeros os instrumentos de pesquisas existentes.

Para Lakatos; Marconi (2009, p. 197), entrevista é um encontro entre duas pessoas, com o propósito de que uma delas colete informações e dados a respeito de determinado assunto, por meio de uma conversação de natureza profissional. Ou seja, são dados obtidos diretamente das pessoas e que não estão disponíveis em documentos.

Segundo Lakatos; Marconi (2009, p. 214), o formulário é um dos instrumentos primordiais para investigação social, cujo sistema de coleta de dados embasa-se em coletar informações diretamente com o entrevistado.

O questionário, segundo Lakatos; Marconi (2009, p. 118), é um importante instrumento de coleta de dados, formado por uma sequência de perguntas ordenadas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Gil (2010, p. 121) afirma que,

A observação como técnica de pesquisa pode assumir três modalidades: espontânea, sistemática e participante. Na observação espontânea, o pesquisador, permanece imune aos fatos, grupo ou situação que pretende estudar. Já na observação participante o pesquisador participa da vida do grupo, comunidade em que realiza a pesquisa. E finalmente a observação sistemática, nesta é elaborado um plano de observação para orientar a coleta, análise e interpretação dos dados. (GIL, 2010, p.121).

Utilizou-se nesse estudo, a entrevista para caracterização da gestão de projetos da empresa em estudo e a observação participante, com o objetivo de coletar informações a respeito das atividades de gerenciamento de projetos no local de trabalho na indústria alimentícia.

3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa

Segundo Ubirajara (2014, p. 130), unidade de pesquisa corresponde ao local preciso onde a investigação foi executada. Portanto para esse estudo, a unidade de pesquisa foi uma indústria alimentícia, que fica localizada no município de Itaporanga D'Ajuda/SE.

Conforme afirma Vergara (2009, p. 50) apud Ubirajara (2014, p. 125), “[...] universo ou população é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objetos de estudo”.

O universo da unidade pesquisada é composto de inúmeros setores, separados em setores industriais e setores administrativos. O estudo se desenvolverá em um dos onze setores administrativos da indústria alimentícia, o setor de tecnologia da informação, que será a amostra do presente estudo.

3.5 Definição das Variáveis e Indicadores da Pesquisa

De acordo com a afirmação de Gil (2005, p.107) apud Ubirajara (2014, p.120), “[...] variável é um valor ou uma propriedade (característica, por exemplo), que pode ser medida através de diferentes mecanismos operacionais que permitem verificar a relação/conexão entre estas características ou fatores”.

De acordo com os objetivos específicos, as variáveis e os indicadores desta pesquisa estão listados no Quadro 5.

Quadro 5 - Variáveis e indicadores da pesquisa

Variável	Indicadores
Caracterização da metodologia de gestão de projetos	Estrutura Analítica do projeto (EAP), escopo, cronograma, etc.
Analisar os procedimentos	Áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos
Plano de melhoria	Proposta de ações a serem adotadas

Fonte: Autor da Pesquisa (2016)

As variáveis e indicadores da pesquisa servirão de base para atingir os objetivos específicos, que se encontram detalhados na seção **1.2.1** do presente estudo.

3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados

Os dados foram coletados e analisados, no período de Ago./2016 a Nov./2016. Para obtenção das informações foi necessária à revisão da literatura acerca do gerenciamento de projetos, bem como o cruzamento das técnicas de gestão de projetos usadas atualmente pela empresa, com as melhores práticas de gestão de projetos, propostas pelo guia PMBOK. Em seguida, procedeu-se à análise dos resultados, apoiada na Fundamentação Teórica, que serão mostrados na seção 5.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentadas, as etapas realizadas do gerenciamento de projetos da indústria estudada, além dos resultados obtidos no presente estudo.

4.1 Caracterização da Metodologia de Gestão de Projetos da indústria alimentícia

Na Indústria alimentícia, empresa estudo de caso, os projetos surgem a partir da necessidade de melhoria no sistema ou criação de alguma nova rotina relacionada ao sistema utilizado na empresa.

Na indústria apenas um colaborador foi contratado com função específica relacionada a projetos. Este colaborador é responsável pela criação, acompanhamento, controle e todo andamento dos projetos da empresa. Tal colaborador fica alocado no setor de tecnologia da informação da empresa e desenvolve atividades de gerente de projetos.

4.1.1 Inicialização do projeto

Na empresa quando surge a necessidade de um novo projeto, o responsável pelo setor contata o assessor de projetos, agendando com o mesmo e com as partes interessadas envolvidas, uma reunião para tratar a proposta do projeto e assuntos referentes ao plano de gerenciamento e execução do novo projeto.

Nessa reunião, denominada na indústria estudo de caso, como Kick-off, busca definir objetivos, recursos, restrições, prazos e cronogramas referentes ao projeto em pauta. Normalmente a Kick-off ocorrer em um local separado do ambiente de trabalho para facilitar a comunicação e evitar interrupções. Porém, nem sempre é possível esse afastamento do local de trabalho e ocasionalmente, as reuniões ocorrem no ambiente de trabalho.

A partir das ideias levantadas nessa reunião são traçadas as premissas do novo projeto. E logo após o término da reunião, o assessor de projetos que realiza as atividades do gerente de projetos, agrupa as ideias e características desejadas

em um esboço que será usado para desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto.

4.1.2 Plano de gerenciamento do projeto

Nos próximos tópicos serão descritos os processos referentes às etapas e áreas do conhecimento propostas pelo Guia PMBOK, conforme são aplicadas para desenvolvimento dos projetos da empresa estudo de caso.

4.1.2.1 integração e escopo

Em relação à área de conhecimento de integração e escopo, a indústria estudada desenvolve o termo de abertura do projeto (TAP) que tem como objetivo autorizar o início do projeto contém informações para facilitar seu entendimento e fornece uma visão macro do projeto a ser desenvolvido.

O TAP desenvolvido na empresa traz descrito o objetivo do projeto, os *Stakeholders*, a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), os riscos e as aprovações para início do projeto, conforme mostrado no Anexo A.

Seguindo para área de conhecimento escopo, a EAP desenvolvida pelo gerente de projetos, segue uma estrutura padrão com quatro processos, *kick-off*, plano de gerenciamento, execução e *sign-off*. Esses processos podem possuir subprocessos que variam de acordo com o escopo do projeto em andamento, como mostra no Anexo A. As definições do escopo, assim como a coleta dos requisitos, ocorrem na reunião inicial *Kick-off*, descrita na inicialização do projeto. A validação do escopo ocorre por meio de assinatura de um documento formal denominado termo de aceite. O termo de aceite do projeto tem como objetivo formalizar a aprovação para inicialização do projeto, ou seja, valida o escopo desenvolvido, considerando-o aprovado integralmente. O Anexo B mostra o modelo do termo de aceite seguido na indústria alimentícia do estudo, esse anexo contém o nome, função e campo para assinatura dos responsáveis pelo aceite do projeto.

4.1.2.1.1 execução do projeto

Na fase de execução são realizadas as atividades dos projetos que foram previamente planejadas e que constam no plano de gerenciamento do projeto.

O assessor de projetos fica alocado no setor de TI da empresa. Devido a isso, o mesmo adequou a gestão de projetos da empresa ao setor de desenvolvimento de sistemas e moldou os processos de execução a alguns padrões de desenvolvimento de software. Por estar alocado no setor de tecnologia, o assessor de projetos limita-se a atender usuários dos sistemas, ficando algumas áreas fabris, que não tem acesso ao sistema informatizado da empresa, sem uma assessoria de projetos.

Atualmente todos os projetos da indústria alimentícia são executados pelo setor de TI da empresa, já que em sua totalidade envolve criação de novas funcionalidades nos sistemas utilizados na indústria alimentícia. A fase de execução tem como resultado a criação de um novo sistema, rotina, relatório etc. As atividades do desenvolvimento do projeto são acompanhadas pelo documento cronograma de ação.

O Anexo C mostra o modelo do cronograma de ações do projeto. O anexo contém a descrição da atividade e traz a execução descritiva das atividades, podendo conter telas ou relatórios desenvolvidos.

4.1.2.1.2 encerramento

Chegando ao encerramento do projeto, há uma reunião denominada *Sign-off*, onde todos envolvidos se reúnem para formalizar a conclusão do projeto. Nessa reunião há a assinatura do termo de aceite de entrega do projeto. Esse termo é um documento formal que tem como objetivo comprovar que o projeto foi desenvolvido conforme escopo inicial e sua assinatura declara entregue o projeto à área solicitante. O Anexo D mostra o modelo utilizado na empresa para o termo de aceite de entrega do projeto. Após essa reunião o assessor de projetos arquiva toda a documentação necessária do projeto.

4.1.2.1.3 lições aprendidas

As lições aprendidas podem ser procedentes de qualquer área de conhecimento ligada ao gerenciamento de projetos: Integração, escopo, custos, tempo, recursos humanos, qualidade, comunicação, aquisições, riscos e partes interessadas. Lições aprendidas no projeto têm como objetivo principal levantar todos os pontos desenvolvidos positivamente, assim como, identificar os erros e os problemas encontrados, auxiliando a aprender com os erros e com os acertos, além de servir de apoio para a melhoria contínua da metodologia de gerenciamento de projetos da empresa estudo de caso.

Foi desenvolvido pelo assessor de projetos o documento formal denominado lições aprendidas do projeto, que serve como base de aprendizagem para projetos futuros. Tal documento traz algumas perguntas que são respondidas na finalização do projeto, relata também os pontos fortes e fracos e disponibiliza uma área para recomendações para os próximos projetos. Para facilitar o entendimento, o Anexo E mostra o modelo de lições aprendidas de um projeto realizado na indústria alimentícia.

4.1.2.2 tempo

O Planejamento do cronograma e as definições das atividades são realizadas durante a reunião de inicialização *Kick-off*. Após o levantamento das atividades, o assessor de projetos realiza a estimativa da duração das atividades e desenvolve o cronograma macro do projeto, que trata-se de um documento que gerencia todas as atividades do projeto.

O Anexo F mostra o cronograma macro do projeto. Nesse anexo contém relação das atividades, o sequenciamento dessas atividades, as datas de início e fim das atividades e quem é o proprietário pela atividade.

A empresa não possui *software* licenciado de gerenciamento de projetos para planejar e acompanhar as atividades dos projetos, utilizando a ferramenta gratuita Xmind e planilhas do Excel, para desenvolvimento dessa etapa do processo de gerenciamento de projetos.

4.1.2.3 recursos humanos

Após a aprovação do termo de aceite do projeto, segue o planejamento para atender as demais necessidades do projeto, como exemplo: recursos humanos, materiais, equipamentos e/ou serviços, para dar início a execução do projeto. Dentre as necessidades, está a de mobilizar os recursos humanos indispensáveis a execução do projeto. A equipe de projetos é a mesma equipe de colaboradores da empresa, que atuam em outras atividades. O assessor de projetos realiza o gerenciamento dessa equipe e define as responsabilidades de cada um durante o ciclo de vida do projeto em andamento.

4.1.2.4 comunicação

O gerenciamento das informações e dados relativos ao planejamento, execução, monitoramento e controle do projeto é efetuado por meio de documentos formais, por e-mail e por reuniões de acompanhamento de maneira a disponibilizar as informações às partes interessadas. Essas comunicações ocorrem de forma planejada ou de forma esporádica, quando há a necessidade de dispor alguma informação as partes envolvidas do projeto.

A forma mais utilizada na empresa para a troca de informações é o e-mail corporativo, onde há a troca de informações entre as partes interessadas. Os e-mails servem como registro para eventuais dúvidas e controle da execução de processos.

No entanto, há também documentos formais utilizados pela empresa para fazer a gestão da comunicação, como exemplo, o documento denominado status do projeto, que tem como objetivo informar aos *Stakeholders* a evolução do projeto e suas ocorrências.

O Anexo G mostra o documento denominado status do projeto. O anexo contém o demonstrativo da evolução do projeto e informa aos envolvidos o percentual de conclusão de cada etapa do projeto.

Outro documento formal utilizado como meio de comunicação é a lista de ocorrências e visa relacionar todos os problemas ou situações não previstas enfrentadas durante o projeto. Mostra também que medida foi tomada para solução da ocorrência. O Anexo H mostra o modelo da lista de ocorrências de um projeto realizado na indústria alimentícia.

Ocorrem também reuniões de acompanhamento, na qual ocorre o preenchimento de atas que posteriormente são encaminhadas por e-mail corporativo para as partes envolvidas.

4.1.2.5 riscos e aquisições

Os riscos do projeto são definidos no termo de abertura do projeto TAP. No TAP os riscos do projeto são identificados, há a informação da probabilidade da ocorrência do risco, qual o impacto dessa ocorrência para o projeto e qual deve ser a ação diante da ocorrência do risco, ou seja, qual resposta deve ser dada ao risco em questão.

As aquisições dos projetos são realizadas pelo setor de compras da indústria, a partir de uma solicitação via software ERP. O assessor de projetos identifica a necessidade da aquisição e, atendendo os prazos previstos pelo setor de compras, planeja as aquisições dos produtos, equipamentos e serviços destinados aos projetos. O setor de compras é responsável por conduzir as aquisições, controlar as aquisições, cotar e selecionar os melhores fornecedores e encerrar as aquisições dos projetos. Apenas o planejamento das aquisições é de responsabilidade da equipe de projetos, as demais atividades sendo geridas e executadas pelo setor de compras da empresa em estudo.

4.2 Análise das Práticas de Gerenciamento de Projetos na Empresa

Nesse tópico serão avaliadas as práticas de gerenciamento de projetos hoje adotadas na indústria alimentícia em comparação às melhores práticas do Guia PMBOK.

Durante a caracterização da metodologia de gerenciamento de projetos mostrada anteriormente, verificou-se que algumas ações já seguem o modelo das melhores práticas do guia PMBOK. Porém, também foram verificados que alguns procedimentos divergem ou não existem quando comparados com as práticas apontadas pelo PMI.

Visando facilitar o entendimento sobre a aderência das práticas de gerenciamento de projetos da indústria às práticas de gerenciamento de projetos do PMBOK, definimos nesse trabalho, que para se atender 100% do proposto pelas melhores práticas do guia PMBOK, cada uma das dez áreas representa 10% e seus

processos, teria pesos percentuais variáveis a depender do número de processos de cada área de conhecimento.

4.2.1 Gerenciamento da integração

O gerenciamento da integração possui seis processos, que representam cada um, aproximadamente, 1,67%, totalizando os 10% representativos da área de conhecimento, como definiu-se anteriormente.

Em relação à área de conhecimento da integração, o PMI, orienta através do PMBOK: desenvolver o Termo de Abertura do Projeto – TAP; desenvolver o plano de gerenciamento do projeto; orientar e gerenciar o trabalho; monitorar e controlar o trabalho do projeto; realizar o controle integrado de mudanças e encerrar o projeto.

Como mencionado anteriormente, a empresa desenvolve inicialmente a *Kick-off*, que é uma reunião envolvendo as partes interessadas e a partir dessa reunião, desenvolve o Termo de abertura do projeto- TAP, que está em conformidade com o guia PMBOK, autorizando formalmente o novo projeto. Na *Kick-off*, também se desenvolve o plano de gerenciamento, que está de acordo com o Guia PMBOK, e é o processo de definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos subsidiários do projeto. A empresa estudada também atende os processos de orientar e gerenciar todo o trabalho do projeto, monitorar e controlar o trabalho do projeto e encerrá-lo, essas atividades fazem parte da função do assessor de projetos que desenvolve a função de gerente de projetos. No entanto, a indústria não realiza o controle integrado de mudança, não atendendo esse processo proposto no Guia PMBOK. O Quadro 6 mostra o comparativo das práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria alimentícia estudada.

Quadro 6 - Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento gerenciamento da integração

Processos Guia PMBOK	Indústria alimentícia
Desenvolver o termo de abertura do projeto- TAP	Atende
Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Atende
Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	Atende
Monitorar e controlar o trabalho do projeto	Atende
Realizar o controle integrado de mudança	Não possui
Encerrar o projeto ou a fase	Atende

Fonte: Autor da Pesquisa (2016)

Assim, em relação à área do conhecimento integração, a indústria estudo de caso atende cinco dos seis processos da área de conhecimento, não existindo o controle integrado de mudanças. Como cada processo representa, aproximadamente, 1,67% do proposto pelo Guia PMBOK nessa área de conhecimento, a empresa atende 8,35% da área de conhecimento integração, comparando com as melhores práticas do PMBOK.

4.2.2 Gerenciamento de escopo

A segunda área de conhecimento do guia PMBOK, o gerenciamento de escopo possui seis processos, que representam cada um, aproximadamente, 1,67%, totalizando os 10% representativos da área de conhecimento, conforme definido anteriormente.

Em relação à área de conhecimento gerenciamento de escopo, o PMI, orienta através do PMBOK que sejam efetuados os procedimentos: planejar o gerenciamento do escopo; coletar os requisitos; definir o escopo; criar a EAP; validar o escopo e controlar o escopo.

A indústria estudada mantém uma estrutura padrão de EAP com quatro processos, *Kick-off*, plano de gerenciamento, execução e *sign-off*. Esses processos podem conter subprocessos que variam de acordo com o escopo do projeto em desenvolvimento.

Os processos de planejar o gerenciamento do escopo, coleta de requisitos e definição do escopo, ocorrem na fase de plano de gerenciamento, descrito anteriormente. A validação do escopo é realizada através do documento Termo de aceite do Projeto que é mostrado no Anexo B e o controle do escopo ocorre pelo documento Status do projeto que é mostrado no Anexo G.

Portanto, a indústria atende essa área de conhecimento em todos os seus processos. O Quadro 7 mostra o comparativo das práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria alimentícia estudada.

Quadro 7 - Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento gerenciamento do escopo

Processos Guia PMBOK	Indústria alimentícia
Planejar o gerenciamento do escopo	Atende
Coletar os requisitos	Atende
Definir o escopo	Atende
Criar a EAP	Atende
Validar o escopo	Atende
Controlar o escopo	Atende

Fonte: Autor da Pesquisa (2016)

Assim, em relação à área do conhecimento gerenciamento do escopo, a indústria estudo de caso, atende aos seis processos da área de conhecimento. Conforme dito no início desse tópico, cada processo representa, aproximadamente, 1,67%, ou seja, a empresa atende os 10% da área de conhecimento gerenciamento de escopo, comparando com as melhores práticas do PMBOK.

4.2.3 Gerenciamento de tempo

A terceira área de conhecimento do guia PMBOK, o gerenciamento de tempo possui sete processos, que representam cada um, aproximadamente, 1,43%, totalizando os 10% representativos da área de conhecimento, conforme mencionado anteriormente.

Em relação à área de conhecimento gerenciamento de tempo, o PMI, orienta através do PMBOK que sejam efetuados os procedimentos: planejar o gerenciamento do cronograma; definir as atividades; sequenciar as atividades, estimar os recursos das atividades, estimar a duração das atividades, desenvolver o cronograma e controlar o cronograma.

A indústria alimentícia estudo de caso possui um documento nomeado como Cronograma Macro do projeto, que é mostrado no Anexo F, esse documento é desenvolvido na fase de plano do gerenciamento. No cronograma macro são definidas as atividades dos projetos, o sequenciamento das atividades, as datas de início e fim de cada atividade, que se compreende como o processo de estimar a duração das atividades, e os responsáveis pela atividade. O controle do cronograma é realizado pelo assessor de projetos no decorrer do mesmo.

Não há controle dos recursos das atividades, não se sabendo estimar quais recursos serão necessários para a execução das atividades do projeto. Portanto, esse processo está em desacordo com às melhores práticas do Guia PMBOK. O Quadro 8 mostra o comparativo das práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria alimentícia estudada.

Quadro 8 - Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento gerenciamento de tempo

Processos Guia PMBOK	Indústria alimentícia
Planejar o gerenciamento do cronograma	Atende
Definir as atividades	Atende
Sequenciar as atividades	Atende
Estimar os recursos das atividades	Não atende
Estimar as durações das atividades	Atende
Desenvolver o cronograma	Atende
Controlar o cronograma	Atende

Fonte: Autor da Pesquisa (2016)

Assim, em relação à área do conhecimento gerenciamento de tempo, a indústria estudo de caso, atende seis de sete processos da área de conhecimento. Conforme dito no início desse tópico, cada processo representa, aproximadamente, 1,43%, ou seja, a empresa atende os 8,58% da área de conhecimento gerenciamento de tempo, comparando com as melhores práticas do PMBOK.

4.2.4 Gerenciamento de custos

A quarta área de conhecimento do guia PMBOK, o gerenciamento de custos possui quatro processos, que representam cada um 2,5%, totalizando os 10% representativos da área de conhecimento, como definiu-se anteriormente.

Em relação à área de conhecimento gerenciamento de custos, o PMI, orienta através do PMBOK, que sejam efetuados os procedimentos: planejar o gerenciamento dos custos; estimar os custos; determinar o orçamento e controlar os custos.

Não há nenhuma atividade de gerenciamento de custos de projetos na indústria estudada.

O Quadro 9 mostra o comparativo das práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria alimentícia estudada.

Quadro 9 - Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento gerenciamento de custos

Processos Guia PMBOK	Indústria alimentícia
Planejar o gerenciamento dos custos	Não atende
Estimar os custos	Não atende
Determinar o orçamento	Não atende
Controlar os custos	Não atende

Fonte: Autor da Pesquisa (2016)

Portanto, em relação à área do conhecimento gerenciamento de custos a indústria estudo de caso, não atende nenhum dos quatro processos da área de conhecimento.

4.2.5 Gerenciamento da qualidade

O gerenciamento da qualidade possui três processos, que representam cada um, aproximadamente, 3,34%, totalizando os 10% representativos da área de conhecimento, como definido anteriormente.

Em relação à área de conhecimento gerenciamento da qualidade, o PMI, orienta através do PMBOK que sejam efetuados os procedimentos: planejar o gerenciamento da qualidade; realizar a garantia da qualidade e controlar a qualidade.

Não existe nenhuma atividade de gerenciamento da qualidade nos projetos executados pela indústria alimentícia estudada. Com isso, não se atende o primeiro e o segundo processo, que são respectivamente: planejar o gerenciamento da qualidade e realizar a garantia da qualidade. Também não há o controle da qualidade, existindo apenas o documento lições aprendidas, explicado anteriormente.

O Quadro 10 mostra o comparativo das práticas de gerenciamento de projetos propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria alimentícia estudada.

Quadro 10 - Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento gerenciamento da qualidade

Processos Guia PMBOK	Indústria alimentícia
Planejar o gerenciamento da qualidade	Não atende
Realizar a garantia da qualidade	Não atende
Realizar o controle da qualidade	Não atende

Fonte: Autor da Pesquisa (2016)

Assim, em relação à área do conhecimento gerenciamento da qualidade a indústria alimentícia não atende nenhum dos três processos da área de conhecimento.

4.2.6 Gerenciamento de recursos humanos

A sexta área de conhecimento do guia PMBOK, o gerenciamento de recursos humanos, possui quatro processos, que representam cada um 2,5%, totalizando os 10% representativos da área de conhecimento, como definido anteriormente.

Em relação à área de conhecimento gerenciamento de recursos humanos, o PMI orienta através do PMBOK que sejam efetuados os procedimentos: planejamento de recursos humanos; mobilização ou contratação da equipe de projetos; desenvolvimento da equipe do projeto e gerenciamento da equipe de projetos.

Na empresa estudada, a equipe de projetos é a mesma da empresa, ou seja, são os próprios colaboradores que atuam em outras atividades, o que ocasionalmente pode acarretar atrasos e dificuldades nos projetos. Não há nenhum planejamento de recursos humanos, apenas no momento da necessidade desses recursos, é que há a mobilização desses colaboradores. O gerenciamento da equipe é realizado de forma indefinida, sendo indicado pelo chefe de setor quando ocorre a necessidade para o projeto e observando a equipe disponível no momento, disponibiliza o colaborador que se encaixe no perfil profissional exigido pelo projeto. O assessor de projetos após essa disponibilização fica responsável pelo desenvolvimento dessa equipe, definindo tarefas e responsabilidades.

De acordo com o que foi dito, apenas o processo de planejamento dos recursos humanos não é atendido na indústria estudada. O Quadro 11 mostra o comparativo entre as práticas de gerenciamento de projetos.

Quadro 11 –Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento gerenciamento de RH

Processos Guia PMBOK	Indústria alimentícia
Planejar o gerenciamento de RH	Não atende
Mobilização da equipe do projeto	Atende
Desenvolvimento da equipe do projeto	Atende
Gerenciamento da equipe do projeto	Atende

Fonte: Autor da Pesquisa (2016)

Portanto, em relação à área do conhecimento gerenciamento de recursos humanos a indústria estudo de caso, atende três dos quatro processos da área de conhecimento. A empresa atende um total de 7,5% da área de conhecimento gerenciamento de recursos humanos, comparando-se as melhores práticas do PMBOK.

4.2.7 Gerenciamento da comunicação

A sétima área de conhecimento do guia PMBOK, o gerenciamento da comunicação, possui três processos, que representam cada um, aproximadamente 3,34%, totalizando os 10% representativos da área de conhecimento.

O gerenciamento da comunicação da empresa é realizado de maneira formal e informal, utilizando ferramentas como e-mails, atas, relatórios e documentos, conforme mencionado anteriormente.

No que diz respeito às melhores práticas do PMBOK quanto à comunicação, o gerenciamento das comunicações consiste em criar, coletar, distribuir, armazenar informações para as partes envolvidas, como também, controlar e manter o fluxo das informações de maneira eficiente e eficaz entre as partes interessadas.

Comparando os procedimentos e práticas entre às melhores práticas de gerenciamento de projetos do PMBOK e às da empresa estudo de caso, verifica-se que a empresa atende às necessidades em relação a esta área de conhecimento, já que a empresa atende os objetivos desta área de conhecimento, que está em disponibiliza às informações pertinentes a equipe do projeto e partes interessadas e de maneira documentada, com utilização dos recursos mencionados anteriormente.

O Quadro 12 mostra o comparativo das práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria alimentícia estudada.

Quadro 12 - Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento gerenciamento da comunicação

Processos Guia PMBOK	Indústria alimentícia
Planejar o gerenciamento da comunicação	Atende
Gerenciar as comunicações	Atende
Controlar as comunicações	Atende

Fonte: Autor da Pesquisa (2016)

Assim, em relação à área do conhecimento gerenciamento da comunicação a indústria estudo de caso, atende aos três processos da área de conhecimento. A

empresa atende os 10% da área de conhecimento gerenciamento da comunicação, comparando com às melhores práticas do PMBOK.

4.2.8 Gerenciamento de risco

A oitava área de conhecimento do guia PMBOK, o gerenciamento de riscos, possui seis processos, que representam cada um, aproximadamente 1,67%, totalizando os 10% representativos da área de conhecimento, como definido anteriormente.

Em relação à área de conhecimento gerenciamento de riscos, o PMI, orienta através do PMBOK que sejam efetuados os procedimentos: planejamento do gerenciamento de risco; identificar os riscos; realizar análise qualitativa dos riscos; realizar análise quantitativa dos riscos; planejar as respostas aos riscos e controlar os riscos.

Apenas no termo de abertura do projeto- TAP é que são identificados os possíveis riscos e seus impactos, não há nenhum acompanhamento desses riscos no decorrer dos projetos. Sendo assim, a indústria alimentícia atende apenas o processo de identificação dos riscos.

Diante do exposto, nota-se que a empresa não está de acordo com as práticas de gerenciamento de projetos do guia PMBOK, atendendo apenas um dos processos definidos pelo guia.

O Quadro 13 mostra o comparativo das práticas de gerenciamento de projetos propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria alimentícia estudada.

Quadro 13 - Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento gerenciamento de riscos

Processos Guia PMBOK	Indústria alimentícia
Planejar o gerenciamento de riscos	Não Atende
Identificar os riscos	Atende
Realizar análise qualitativa dos riscos	Não Atende
Realizar análise quantitativa dos riscos	Não Atende
Planejar as respostas aos riscos	Não Atende
Controlar os riscos	Não Atende

Fonte: Autor da Pesquisa (2016)

Portanto, em relação à área do conhecimento gerenciamento de riscos a indústria estudo de caso, atende um dos seis processos da área de conhecimento. A

empresa atende um total de 1,67% da área de conhecimento gerenciamento risco, comparando com as melhores práticas do PMBOK.

4.2.9 Gerenciamento das aquisições

A nona área de conhecimento do guia PMBOK, o gerenciamento das aquisições, possui quatro processos, que representam cada um, 2,5% totalizando os 10% representativos da área de conhecimento.

Em relação à área de conhecimento gerenciamento das aquisições, o PMI, orienta através do PMBOK que sejam efetuados os procedimentos: planejar o gerenciamento das aquisições; conduzir as aquisições; controlar as aquisições e encerrar as aquisições.

Conforme explicado anteriormente, as aquisições são realizadas pelo setor de compras da indústria estudo de caso, o planejamento dessas aquisições é de responsabilidade do assessor de projetos. Quando há uma necessidade de aquisição é realizada uma solicitação via software ERP. O assessor de projetos identifica a necessidade da aquisição e, atendendo os prazos previstos pelo setor de compras, planeja as aquisições dos produtos, equipamentos e/ou serviços destinados aos projetos. O setor de compras é responsável por conduzir as aquisições, controlar as aquisições, cotar e selecionar os melhores fornecedores e encerrar as aquisições dos projetos. Apenas o planejamento das aquisições é de responsabilidade da equipe de projetos, as demais atividades são geridas e executadas pelo setor de compras da indústria em estudo.

O Quadro 14 mostra o comparativo das práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria alimentícia estudada.

Quadro 14 - Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento das aquisições

Processos Guia PMBOK	Indústria alimentícia
Planejar o gerenciamento das aquisições	Atende
Conduzir as aquisições	Atende
Controlar as aquisições	Atende
Encerrar as aquisições	Atende

Fonte: Autor da Pesquisa (2016)

Portanto, em relação à área do conhecimento gerenciamento das aquisições a indústria estudo de caso, atende a todos os quatro processos da área de

conhecimento. A empresa atende total de 10% de todas as áreas de conhecimentos da gestão de projetos correspondente ao gerenciamento das aquisições, quando comparado às melhores práticas de gerenciamento de projetos do PMBOK.

4.2.10 Gerenciamento das partes interessadas

A décima área de conhecimento do guia PMBOK, o gerenciamento das partes interessadas, possui quatro processos, que representam cada um 2,5%, totalizando os 10% representativos da área de conhecimento, conforme definido anteriormente.

Em relação à área de conhecimento gerenciamento das partes interessadas, o PMI, orienta através do PMBOK, que sejam efetuados os procedimentos: identificar as partes interessadas; planejar o gerenciamento das partes interessadas; gerenciar o engajamento das partes interessadas e controlar o engajamento das partes interessadas.

Na indústria alimentícia o gerenciamento das partes interessadas encontra-se distribuídos entre as áreas de *Kick-off*, no documento de termo de abertura- TAP, onde são detalhados os clientes envolvidos no projeto, lembrando que as partes interessadas incluem todas as pessoas que influenciam ou são influenciadas pelo projeto; no plano de gerenciamento, quando se controla o engajamento das partes interessadas na distribuição do documento Status do projeto; e na fase de *Sign-off*, na apresentação do projeto ao cliente.

O Quadro 15 mostra o comparativo das práticas de gerenciamento de projetos propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria alimentícia estudada.

Quadro 15 - Comparativo entre às práticas propostas pelo PMI e as adotadas pela indústria na área de conhecimento partes interessadas

Processos Guia PMBOK	Indústria alimentícia
Identificar as partes interessadas	Atende
Planejar o gerenciamento das partes interessadas	Atende
Gerenciar o engajamento das partes interessadas	Atende
Controlar o engajamento das partes interessadas	Atende

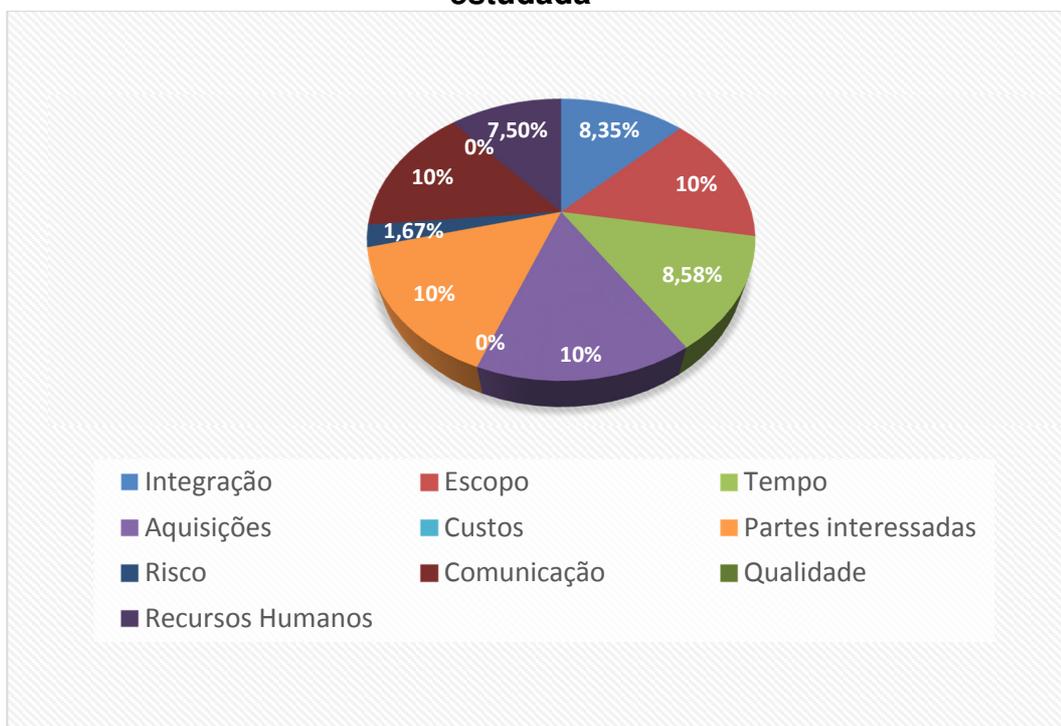
Fonte: Autor da Pesquisa (2016)

Assim, em relação à área do conhecimento gerenciamento das partes interessadas a indústria estudo de caso, atende aos quatro processos da área de conhecimento, totalizando os 10% referente a área de conhecimento gerenciamento das partes interessadas, quando comparado às melhores práticas do PMBOK.

4.3 Plano de Melhorias

A partir do que foi apontado anteriormente em relação às práticas de gerenciamento de Projetos na empresa estudo de caso e considerando-se que cada área de conhecimento representa 10% do Guia PMBOK, totalizando os 100% com a somatória das dez áreas de conhecimento, observou-se os procedimentos que foram atendidos, bem como os processos que precisam ser melhorados ou implementados, seguindo-se a análise, a empresa atende a 66,10% das melhores práticas propostas pelo Guia PMBOK, esses percentuais estão distribuídos da seguinte forma: 8,35%, referente à área gerenciamento da integração; 10%, referente à área gerenciamento do escopo; 8,58%, referente à área gerenciamento de tempos; 0%, referente à área gerenciamento de custos; 0%, referente à área gerenciamento da qualidade; 7,5%, referente à área gerenciamento de recursos humanos; 10%, referente à área gerenciamento da comunicação; 1,67%, referente à área gerenciamento de riscos; 10%, referente à área gerenciamento da aquisição e 10% referente à área gerenciamento das partes interessadas, conforme mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1- Análise das práticas de gerenciamento de projetos na indústria estudada



Fonte: Autor da Pesquisa (2016)

Com base nesta análise, devem-se estabelecer melhorias, ou aplicar procedimentos para que as atividades da indústria alimentícia e seus processos passem a estar na totalidade de acordo com as orientações do PMI, através das melhores práticas do guia PMBOK.

Dessa forma, na área de conhecimento integração para atender o processo de controle integrado de mudanças, foi proposto a criação de um formulário, que esteja inclusa a solicitação de mudança, a justificativa da mudança, o impacto dessa mudança e os campos para provação ou não das mesmas, como mostra o Apêndice A.

Seguindo para área de conhecimento tempo, a empresa precisa atender o processo de estimar os recursos das atividades, foi proposto a alteração do Anexo A- Termo de abertura do projeto, onde nesse documento fosse inserido um campo que contivesse a estimativa de todos os recursos necessários para execução das atividades do projeto, como quantidade de material, equipamentos necessários, recursos humanos etc.

Mediante a área de conhecimento custos, a empresa não realiza nenhum processo dessa área de conhecimento, foi proposto a criação de uma planilha para acompanhamento dos custos do projeto, além de, proposta a modificação no Anexo A- Termo de abertura do projeto, possibilitando na abertura de um novo projeto, definir o orçamento disponível para o mesmo. O Apêndice B mostra modelo proposto de planilha para acompanhamento de custos.

No tocante da área de conhecimento qualidade, foi proposto uma análise de todos os padrões de qualidade pertinente aos projetos da indústria, além de, criar rotinas de auditorias para certificar que os padrões estejam adequados para cada projeto, além de, alterar o Anexo D- Termo de aceite de entrega, para analisar o nível de satisfação do cliente.

A área de conhecimento recursos humanos, foi proposto que se desenvolvesse pelo o gerente de projetos, um estudo antes do início de um novo projeto, onde fosse possível planejar toda mão de obra necessária no desenvolver do mesmo. Essa iniciativa deve ser realizada antes do início do projeto, afim de, evitar atrasos ou interrupções dos projetos quando estiverem em andamento.

Quanto à área de conhecimento riscos e a necessidade de desenvolver suas respectivas respostas, foi proposto à empresa que se busque programar ações para gestão de riscos, identificando as consequências das tomadas de decisões e os efeitos gerados em cada processo. Também foi proposto a criação de plano de resposta ao risco.

Com isso, para o cumprimento das práticas propostas pelo Guia PMBOK, a indústria alimentícia deve estabelecer, implementar e manter as referidas ações para que equiparem seus processos e possa alcançar a melhoria prevista, como é mostrado no Quadro 16.

Quadro 16 - Plano de Melhorias

Área de conhecimento	Guia PMBOK	Deficiência	Ação	Melhoria Prevista
Integração	Realizar o controle integrado de mudanças.	Não realiza o controle integrado de mudança.	Criar formulário para controlar as mudanças durante todo projeto	Fornecer uma maneira organizada e eficiente para gerenciar, de maneira centralizada e contínua, as mudanças dos projetos.
Tempo	Estimar os recursos das atividades.	Não possui estimativa dos recursos necessários para as atividades.	Alterar o documento termo de abertura do projeto, para contemplar a estimativa de todos os recursos necessários para as atividades.	Evitar falta de recursos, choques de recursos, etc, que podem ocasionar atraso no cronograma ou até paralisação do projeto.
Custos	Planejar o gerenciamento custos; Estimar os custos; Determinar o orçamento; Controlar os custos.	Não possui gerenciamento de custos.	Criar e gerenciar documento para gestão de custos, além de, alterar termo de abertura, incluindo o orçamento total do projeto.	Possuir dados sobre o orçamento do projeto e fazer o gerenciamento dos custos, a fim de evitar desperdícios ou excessos.
Qualidade	Planejar o gerenciamento da qualidade Realizar a garantia da qualidade Controlar a qualidade	Não possui gerenciamento da qualidade	Analisar e definir padrões de qualidade e alterar o Anexo D para medir o nível de satisfação do cliente.	Possuir procedimentos para o gerenciamento da qualidade com o objetivo de assegurar que o projeto satisfaça as necessidades dos clientes.
Recursos Humanos	Planejar o gerenciamento de recursos humanos	Não desenvolve o plano de gerenciamento pessoal.	Desenvolver o plano de gerenciamento de recursos humanos.	Reduzir atrasos e aumentar o comprometimento pessoal com os projetos.

Riscos	Identificar os riscos e as respostas necessárias aos riscos.	Não define como conduzir as atividades de gerenciamento de riscos;	Definir procedimentos para gestão de riscos; Criar planos de resposta aos riscos;	Reduzir as ameaças aos objetivos do projeto e possuir ações para respostas às situações adversas.
--------	--	--	--	---

Fonte: Autor da Pesquisa (2016)

Portanto, é preciso que todos os envolvidos se comprometam com a implantação das ações requeridas para o alinhamento com as melhores práticas de gerenciamento de projetos do guia PMBOK, tomando conhecimento que essas ações buscam melhorias no processo de gestão de projetos da indústria alimentícia e conseqüentemente poderão levar ao aumento do índice de sucesso dos referidos projetos. Seguindo para essa afirmação a linha de estudo com base em aplicações já realizada, em diversos projetos, que fizeram uso das melhores práticas do Pmbok, que pode ser encontrado em livros ou sites que abordam o tema gerenciamento de projetos.

5 CONCLUSÃO

Na conjuntura atual do país, qualquer indústria se encontra em um cenário de alta instabilidade e de grande concorrência, as empresas buscam aperfeiçoar seus processos e atender da melhor forma possível seus clientes. Uma indústria que apresenta uma boa gestão de seus projetos apresenta um diferencial competitivo perante as demais.

Diante desse cenário, as melhores práticas propostas pelo PMI, buscam ajudar essas instituições através do seu Guia PMBOK, que sugere aplicar processos dentro de dez áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, aquisições, riscos, comunicações e partes interessadas. Essas dez áreas unidas, visam coordenar e gerir todas as fases dos projetos, de maneira organizada e objetiva, de forma a aumentar a taxa de sucessos em projetos, dentro de uma organização.

Objetivando aumentar os resultados positivos dos projetos que são realizados na indústria estudo de caso, foi realizado estudo, a fim de, avaliar a aplicabilidade das melhores práticas de gerenciamento de projetos, proposto pelo guia PMBOK e adequar as práticas da empresa às práticas do Guia PMBOK. Nesse estudo foram apontadas deficiências nas práticas da empresa, que se corrigidas poderão proporcionar diversas melhorias, inclusive as áreas que já estão de acordo com o Guia PMBOK, como exemplo, a área de conhecimento escopo, que tem seus procedimentos conforme à orientação do guia PMBOK, porém com as melhorias feitas na área de conhecimento de custos por exemplo, a empresa poderá fazer um controle efetivo dos custos do projetos, dispondo de dados sobre o orçamento do projeto e com isso, podendo evitar desperdícios ou excessos de recursos nos projetos.

Com isso, as melhorias nas áreas de integração, tempo, custos, recursos humanos, qualidade e riscos buscam auxiliar no bom decorrer do projeto, de maneira que os objetivos dos projetos possam ser alcançados e com isso, possa contribuir para que a taxa de insucessos seja reduzida.

São diversos os benefícios de adotar as melhores práticas de gerenciamento de projetos do PMI, as empresas que buscam diferencial competitivo têm que está focada em melhorar seus processos, almejando conseguir resultados positivos, destacando-se perante os concorrentes, aumentando a satisfação de seus clientes, reduzindo custos e melhorando a qualidade de seus serviços ou produtos.

REFERÊNCIAS

- DINSMORE, Paul Campbell; CAVALIERI, Adriane. **AMA: Manual de gerenciamento de Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos da Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GIDO, Jack; CLEMENTES, James P. **Gestão de Projetos**. 5. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2014.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: As melhores práticas**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2016.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2009
- LARSON, Erik; GRAY, Clifford. **Gerenciamento de projetos: O processo gerencial**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2016.
- MOURA, Henrique, **PMP: sem segredo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- MESQUITA, Andréia. **Áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos**. 2013. Disponível em: < <http://www.hmdoctors.com/2013/areas-de-conhecimento-do-gerenciamento-de-projetos/>> Acessado em 25 out.2016.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 5 ed. Pensilvânia, Estados Unidos: Project Management Institute, 2012.
- RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**.. 32. ed. São Paulo: Vozes, 2001
- SANTOS, C. R. dos; NORONHA, R. T. S. de. **Monografias científicas: tcc – dissertação – tese**. São Paulo: Avercamp, 2006.
- UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação de TCC's**. Aracaju: FANESE, 2014.2 (caderno).
- VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VARGAS, Ricardo. **Manual prático do plano de projetos: Utilizando o PMBOK Guide**. 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas, 2003.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis, CAPES, 2009.

ZENKER, Marcio; LACOSELLI, Carlos. **Gerenciamento dos recursos humanos em projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ABSTRATC

Currently, the market is in an increasingly competitive scenario, companies need to improve their products and services, seeking to stand out for having a differential compared to its competitors. Given this need, the best practices of Project Management, presents itself as a competitive differential in front of other companies. The objective of this study was to evaluate the applicability of the best project management practices, as directed by PMI, in a food industry in the state of Sergei. We identified the project management model that exists between the company's project management practices and the PMBOK best practice case study. Based on this analysis, an improvement plan aligned with the best practices of the PMBOK guide was established. Finally, with the implementation of PMBOK best practices, the company can present improvements in its processes in all areas of knowledge, in order to contribute to the increase of the success of the projects within the food industry.

Keywords: Project Management PMI. PMBOK. Food industry

ANEXOS

ANEXO A- Modelo de Termo de abertura do projeto

11/11/2016

Termo de Abertura do Projeto

Grupo XYZ.

Objetivo do Documento

Este documento tem como objetivo autorizar o início do Projeto **Melhorias Gestão de Transportes** e contém informações necessárias para o entendimento do mesmo, fornecendo uma visão macro do projeto a ser desenvolvido.

Nome do Projeto

**Melhorias Gestão
de Transportes**

Objetivo

Desenvolvimento de melhorias nas rotinas do projeto de Gestão de Transportes.

Área

Logística [Indústrias
Alimentícias]

Diretora Administrativa

Tatiana Aragão

Opinião Especializada

Tadeu Alves

Assessor de Projeto

Regis Santos

Código do Projeto

0001-10/2016

LOGOMARCA
REMOVIDA

Copyright © XXXX 2016
Todos os Direitos Reservados

Este documento é de propriedade do Grupo XYZ.
É proibida a impressão ou cópia de qualquer parte deste documento sem autorização do Grupo XYZ.
Pacote da EAP [2.1. Termo de Abertura do Projeto [Mapeamento de Processo] [V1.1]
Documento [C:\Users\uihara\Desktop\Faculdade\2016-2\Estagio\Documentos\2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes\Gestão de Projeto\2.1.
Termo de Abertura do Projeto [2016-10-13 - Melhorias Gestão de transporte.odt]

Continuação do ANEXO A- Modelo de Termo de abertura do projeto

11/11/2016

Termo de Abertura do Projeto

Stakeholder [Papéis e Responsabilidades]		
Nome	Papel	Responsabilidade
Tatiana Aragão	Diretora Administrativa	<ul style="list-style-type: none">Stakeholder Favorável [contribui para o sucesso do projeto. Demonstra interesse e responsabilidade sobre o projeto].
Tadeu Alves	Opinião Especializada Analista de Sistemas	<ul style="list-style-type: none">Revisar a documentação para o Gerenciamento do Projeto.Agendamento com os Responsáveis das Áreas para a realização do Projeto.Monitorar a Fase de Execução do Projeto.Identificação e Avaliação dos Riscos no Projeto.Desenvolvimento do Projeto.
Regis Santos	Assessor de Projeto	<ul style="list-style-type: none">Elaboração dos documentos para a realização do Gerenciamento do Projeto.Manter o Gestor informado sobre a Execução das Fases do Projeto, de acordo com o documento 2.3. Status do Projeto [2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes.Identificação e Avaliação dos Riscos no Projeto.Manter a Diretoria informada sobre o andamento do Projeto.
Benedita Santos	Proprietária das Rotinas descritas nesse projeto	<ul style="list-style-type: none">Executar as rotinas e atividades descritas nesse projeto.

Termo de Abertura do Projeto

EAP [Estrutura Analítica do Projeto]

2016-10-13 - Melhorias Gestão

1. Kick-off

2. Plano de Gerenciamento

3. Execução

4. Sign-off

- * 2.1. Termo de Abertura do Projeto
- * 2.2. Cronograma Macro do Projeto
- * 2.3. Status do Projeto
- * 2.4. Lista de Ocorrências do Projeto
- * 2.5. Termo de Aceite do Projeto
- * 2.6. Lições Aprendidas do Projeto

- * 3.1. Desenvolvimento do Projeto
- * 3.2. Teste
- * 3.3. Homologação
- * 3.4. Confeção da Documentação
- * 3.5. Revisão da Documentação
- * 3.6. Treinamento do Usuário
- * 3.7. Implantação do Projeto

- * 4.1. Termo de Aceite de Entrega do Projeto
- * 4.2. Apresentação do Projeto ao Usuário

Continuação do ANEXO A- Modelo de Termo de abertura do projeto

11/11/2016

Termo de Abertura do Projeto

Riscos

Risco [ameaça ou oportunidade]	Probabilidade	Impacto	Resposta	Responsável
Falta de informação revelada pelo Proprietário das Rotinas. [Ameaça]	Baixo	Médio	Avaliar essa questão juntamente com o Responsável da Área.	
Atraso na Entrega do Projeto. [Ameaça]	Baixa	Alto	Comunicar imediatamente os envolvidos no projeto.	

Continuação do ANEXO A- Modelo de Termo de abertura do projeto

11/11/2016

Termo de Abertura do Projeto

Cronograma

O Cronograma Macro do Projeto está descrito no documento **2.2. Cronograma Macro do Projeto [2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes]**.

Lista de Marco

A lista de Marco do projeto está descrita no documento **2.2. Cronograma Macro do Projeto [2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes]**.

Aprovações

Data	Responsável	Assinatura
14/10/2016	Diretora Administrativa	
14/10/2016	Opinião Especializada	
14/10/2016	Assessor de Projeto	
14/10/2016	Proprietário das Rotinas	

LOGOMARCA
REMOVIDA

Copyright © XXXX 2016
Todos os Direitos Reservados

Este documento é de propriedade do Grupo XYZ.
É proibida a impressão ou cópia de qualquer parte deste documento sem autorização do Grupo XYZ.
Pacote da EAP [2.1. Termo de Abertura do Projeto (Mapeamento de Processo)] [V1.1]
Documento [C:\Users\ulhara\Desktop\Faculdade\2016-2\Estagio\Documentos\2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes\Gestão de Projeto\2.1. Termo de Abertura do Projeto [2016-10-13 - Melhorias Gestão de transporte.odt]

ANEXO B- Modelo do termo de aceite do projeto

11/11/2016

Termo de Aceite do Projeto

Grupo XYZ.

Nome do Projeto

Melhorias Gestão de Transportes

Área

Logística[Indústrias Alimentícias Maratá Ltda.]

Diretora Administrativa

Tatiana Aragão

Opinião Especializada

Tadeu Alves

Assessor de Projeto

Regis Santos

Código do Projeto

0001-10/2016

Objetivo do Documento

Este documento tem como objetivo aprovar formalmente o Projeto, **2016-10-13 – Melhorias Gestão de Transportes** Esse Termo serve também como ponto de partida para o conhecimento da Equipe Inicial e recursos necessários para o projeto começar a ser planejado e executado.

Entrega

O Termo de Abertura do Projeto e as Entregas do Projeto **2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes** estão descritas no documento **"2.1. Termo de Abertura do Projeto [2016-10-13 - Melhorias Gestão de transportes]"**.

Informações Adicionais

Os Envolvidos abaixo autorizam o Início do Projeto **2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes**.

Data	Nome	Assinatura
18/10/2016	Tatiana Aragão [Diretora Administrativa]	
18/10/2016	Tadeu Alves [Opinião Especializada]	
18/10/2016	Regis Santos [Assessor do Projeto]	
18/10/2016	Benedita Santos [Usuário de Sistema]	

Logomarca
Removida

Copyright © xxxx 2016
Todos os Direitos Reservados

Este documento é de propriedade do Grupo XYZ
É proibida a impressão ou cópia de qualquer parte deste documento sem autorização do Grupo XYZ.
Pacote da EAP [2.5. Termo de Aceite do Projeto [Mapeamento de Processo] [V1.1]
Documento [C:\Users\uihara\Desktop\Faculdade\2016-2\Estagio\Documentos\2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes\Gestão de Projeto\2.5. Termo de Aceite do Projeto [2016-10-13 - Melhorias Gestão de transporte.odt]

ANEXO C- Modelo do cronograma de ação do desenvolvimento do projeto

11/11/2016

Cronograma de Ação

Grupo XYZ.

Objetivo do Documento

Este documento tem como objetivo gerenciar o Cronograma de Ação do Projeto **2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes**.

Nome do Projeto

Melhorias Gestão de Transportes

Área

Logística[Indústrias Alimentícias]

Cronograma

Abaixo segue o Cronograma de Ação do Projeto **2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes**.

Diretora Administrativa

Tatiana Aragão

Opinião Especializada

Tadeu Alves

Assessor de Projeto

Regis Santos

Código do Projeto

0001-10/2016

Logomarca
Removida

Este documento é de propriedade do Grupo XYZ.
É proibida a impressão ou cópia de qualquer parte deste documento sem autorização do Grupo XYZ.

Pacote da EAP (2.2. Cronograma Macro do Projeto [Mapeamento de Processo] [V1.1])

Documento [C:\Users\uihara\Desktop\Faculdade\2016-2\Estagio\Documentos\2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes\Gestão de Projeto\3.1. Cronograma de Ação [2016-10-13 - Melhorias Gestão de transporte.odt]

Copyright © 2016
Todos os Direitos Reservados

ANEXO D- Modelo do termo de aceite de entrega do projeto

11/11/2016

Termo de Aceite de Entrega do Projeto

Grupo XYZ.

Objetivo do Documento

Este documento tem como objetivo formalizar o Aceite de Entrega do Projeto 2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes, considerando-o entregue integralmente.

Nome do Projeto

Melhorias Gestão de transportes

Entrega

As Entregas do Projeto 2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes estão descritas no documento "2.1. Termo de Abertura do Projeto [2016-10-13 - Melhorias Gestão de transportes]", no item Cronograma.

Área

Logística[Indústrias Alimentícias Maratá Ltda.]

Diretora Administrativa

Tatiana Aragão

Opinião Especializada

Tadeu Alves

Assessor de Projeto

Regis Santos

Código do Projeto

0001-10/2016

Questões em Aberto

Logomarca removida

Copyright © xxxxx 2016
Todos os Direitos Reservados

Este documento é de propriedade do Grupo xyz

É proibida a impressão ou cópia de qualquer parte deste documento sem autorização do Grupo xyz

Pacote da EAP [2.6. Termo de Aceite do Projeto (Mapeamento de Processo)] [V1.1]

Documento [C:\Users\juhara\Desktop\Faculdade\2016-2\Estagio\Documentos\2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes\Gestão de Projeto\4.1.

Termo de Aceite Entrega Projeto [2016-10-13 - Melhorias Gestão de transporte.odt]

Continuação ANEXO D- Modelo do termo de aceite de entrega do projeto

11/11/2016

Termo de Aceite de Entrega do Projeto

Itens	Responsável	Previsão

Informações Adicionais		
Os Envolvidos abaixo autorizam o encerramento do Projeto 2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes e atestam o cumprimento dos Requisitos.		
Data	Responsável	Assinatura
27/10/2016	Diretora Administrativa	
27/10/2016	Opinião Especializada	
27/10/2016	Assessor de Projeto	
27/10/2016	Proprietário das Rotinas	

ANEXO E- Modelo lições aprendidas do projeto

11/11/2016

Lições Aprendidas do Projeto

Grupo XYZ.

Objetivo do Documento

Este documento tem como objetivo documentar de modo a aperfeiçoar os envolvidos e os processos de gerenciamento de projeto.

Nome do Projeto

**Melhorias Gestão
de Transportes**

Área

Logística[Indústrias
Alimentícias]

Diretora Administrativa

Tatiana Aragão

Opinião Especializada

Tadeu Alves

Assessor de Projeto

Regis Santos

Código do Projeto

0001-10/2016

11/11/2016

Lições Aprendidas do Projeto

Planejado x Realizado

Os Objetivos foram atingidos?

O Projeto foi entregue dentro do prazo?

Atendeu o Planejado?

Ponto de Atenção:

Continuação ANEXO E- Modelo lições aprendidas do projeto

11/11/2016

Lições Aprendidas do Projeto

Questões do Projeto [Base da Lista de Ocorrências]

11/11/2016

Lições Aprendidas do Projeto

Processos de Gerenciamento de Projetos
Pontos Fortes:
Pontos Fracos:

11/11/2016

Lições Aprendidas do Projeto

Recomendações a serem adotadas no próximo Projeto	
Recomendação	Responsável

ANEXO F- Modelo do cronograma macro do projeto

11/11/2016 Cronograma Macro do Projeto

Grupo XYZ.

Objetivo do Documento

Este documento tem como objetivo gerenciar o Cronograma Macro do Projeto das Áreas das Empresas do Grupo XYZ.

Nome do Projeto
Melhorias Gestão de Transportes

Área
Logística [Indústrias Alimentícias]

Diretora Administrativa
Tatiana Aragão

Opinião Especializada
Tadeu Alves

Assessor de Projeto
Regis Santos

Código do Projeto
0001-10/2016

Cronograma

Abaixo segue o Cronograma do Projeto 2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes, em visão macro e por Área das Empresas do Grupo XYZ.

Data Início	14/10/2016
Data Fim	28/10/2016
Qtde. Dias	14

Seq.	2.2.1. Cronograma das Atividades	Etapa	Iniciar em:	Finalizar em:	Proprietário
01	1. Início do Projeto	1. Kick-off	14/10/2016	14/10/2016	Tatiana Aragão Tadeu Alves Regis Santos Benedita Santos
02	2.1. Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto.	2. Plano de Gerenciamento	14/10/2016	14/10/2016	Regis Santos
03	2.2. Cronograma Macro do Projeto.	2. Plano de Gerenciamento	17/10/2016	17/10/2016	Regis Santos
04	Marco [Gestão 1]	2. Plano de Gerenciamento	17/10/2016	17/10/2016	Regis Santos
05	2.5. Termo de Aceite do Projeto.	2. Plano de Gerenciamento	17/10/2016	17/10/2016	Tatiana Aragão Tadeu Alves Regis Santos Benedita Santos
06	Marco [Gestão 2]	2. Plano de Gerenciamento	17/10/2016	17/10/2016	Regis Santos
07	3.1.1. Alteração no programa MAR7051 (Cadastro de transportadoras), criando novo campo de parâmetro para identificar se o transportador é novo ou já transportou para empresa.	3. Execução	14/10/2016	14/10/2016	Tadeu Alves
08	3.1.2. Alteração no programa MAR7043 (Classificação de transportador), para buscar o parâmetro do transportador A, e se tiver marcado como "N-Não", deverá pular os campos de motivo da classificação	3. Execução	14/10/2016	14/10/2016	Tadeu Alves
09	3.1.3. Alteração no programa MAR7045 (Aprovação do transportador), para que já leve aos dados do MAR7043, evitando contratar transportadores com classificação ruim.	3. Execução	14/10/2016	17/10/2016	Tadeu Alves
10	3.1.4. Alteração no programa MAR7044 (Comparativo de Classificação), relatório de transportadores.	3. Execução	14/10/2016	14/10/2016	Tadeu Alves

LOGOMARCA
REMOVEDA

Copyright © 2000-2016
Todos os Direitos Reservados

Este documento é de propriedade do Grupo XYZ
É proibida a impressão ou cópia de qualquer parte deste documento sem autorização do Grupo XYZ
Pasta do SAP: 2.1. Cronograma Macro do Projeto [Mapeamento de Processos] [V1.1]
Documento: [C:\Users\luha\A\Desktop\Faculdade\2016-2\Etapa\Documentos\2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes\Gestão de Projeto\2.2. Cronograma Macro do Projeto [2016-10-13 - Melhorias Gestão de transporte.odt]

ANEXO G- Modelo do status do projeto

11/11/2016

Status do Projeto

Grupo XYZ.

Objetivo do Documento

Este documento tem como objetivo informar aos envolvidos a evolução do Projeto **2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes**.

Nome do Projeto

Melhorias Gestão de Transportes

Área

Logística [Indústrias Alimentícias]

Diretora Administrativa

Tatiana Aragão

Opinião Especializada

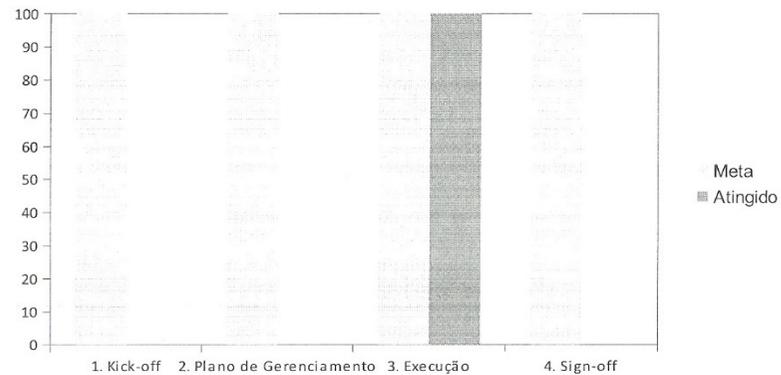
Tadeu Alves

Assessor de Projeto

Regis Santos

Código do Projeto

0001-10/2016



LOGOMARCA
REMOVIDA

Este documento é de propriedade do Grupo XXX.

É proibida a impressão ou cópia de qualquer parte deste documento sem autorização do Grupo XYZ.

Pacote da EAP [2.4. Status do Projeto [Mapeamento de Processo] [v1.1]]

Documento [C:\Users\uihara\Desktop\Faculdade\2016-2\Estagio\Documentos\2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes\Gestão de Projeto\2.3. Status do Projeto [2016-10-13 - Melhorias Gestão de transporte.odt]]

Copyright © XXXX 2016
Todos os Direitos Reservados

Continuação do ANEXO G- Modelo do status do projeto

11/11/2016 Status do Projeto

Grupo	Meta	Atingido
1. Kick-off	100	0
2. Plano de Gerenciamento	100	0
3. Execução	100	0
4. Sign-off	100	0

Grupo	Pacote	Executado (%)	Peso	Total	Peso Total
1. Kick-off	1. Início do Projeto	0	100	0	0
2. Plano de Gerenciamento	2.1. Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto.	0	28	0	0
2. Plano de Gerenciamento	2.2. Cronograma Macro do Projeto.	0	30	0	
2. Plano de Gerenciamento	Marco [Gestão 1].	0	1	0	
2. Plano de Gerenciamento	2.5. Termo de Aceite do Projeto.	0	15	0	
2. Plano de Gerenciamento	Marco [Gestão 2].	0	1	0	
2. Plano de Gerenciamento	Marco [Desenvolvimento 1].	0	1	0	
2. Plano de Gerenciamento	Marco [Desenvolvimento 2].	0	1	0	

**LOGOMARCA
REMOVIDA**

Este documento é de propriedade do Grupo XXX.
É proibida a impressão ou cópia de qualquer parte deste documento sem autorização do Grupo XYZ.
Pacote da EAP [2.4. Status do Projeto [Mapeamento de Processo] [V1.1]
Documento [C:\Users\uihara\Desktop\Faculdade\2016-2\Estagio\Documentos\2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes\Gestão de Projeto\2.3. Status do Projeto [2016-10-13 - Melhorias Gestão de transporte.odt]

Copyright © XXXX 2016
Todos os Direitos Reservados

Continuação do ANEXO G- Modelo do status do projeto

11/11/2016

Status do Projeto

2. Plano de Gerenciamento	Marco [Teste].	0	1	0		
2. Plano de Gerenciamento	Marco [Homologação].	0	1	0		
2. Plano de Gerenciamento	Marco [Documentação].	0	1	0		
2. Plano de Gerenciamento	Marco [Treinamento].	0	1	0		
2. Plano de Gerenciamento	Marco [Implantação].	0	1	0		
2. Plano de Gerenciamento	Marco [Aceite de Entrega do Projeto].	0	1	0		
2. Plano de Gerenciamento	Marco [Apresentação do Projeto].	0	1	0		
2. Plano de Gerenciamento	2.6. Lições Aprendidas.	0	15	0		
2. Plano de Gerenciamento	Marco [Fim do Projeto].	0	1	0		
3. Execução	3.1.1. Alteração no programa MAR7051	0	1	0	25	
3. Execução	3.1.2. Alteração no programa MAR7043 (Classificação)	0	1	0		
3. Execução	3.1.3. Alteração no programa MAR7045 (Aprovação).	0	5	0		
3. Execução	3.1.4. Alteração no programa MAR7044	0	7	0		
3. Execução	3.1.5. Alteração no programa MAR7047	0	1	0		
3. Execução	3.1.6. Alteração no programa MAR7046	0	1	0		
3. Execução	3.1.7. Alteração no programa MAR7050	0	5	0		
3. Execução	3.1.8. Alteração em todos os programas do projeto, adicionando bloco de verificação de acesso por usuário, cadastrado anteriormente no MAR7050.	0	5	0		
3. Execução	3.1.9. Criação de novo programa para geração de relatório. O modelo sugerido está no documento anexo "CONTROLE TRANSPORTES pdf". Lembrando que o relatório será no formato texto (Padrão ERP).	0	7	0		
3. Execução	3.1.10. Alterar o MAR7049	0	7	0		
3. Execução	3.2. Teste.	0	1	7		

LOGOMARCA
REMOVIDA

Este documento é de propriedade do Grupo XXX.
É proibida a impressão ou cópia de qualquer parte deste documento sem autorização do Grupo XYZ.
Pacote da EAP [2.4. Status do Projeto [Mapeamento de Processo] [V1.1]
Documento [C:\Users\lulihara\Desktop\Faculdade\2016-2(Estagio)\Documentos\2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes\Gestão de Projeto\2.3. Status do Projeto [2016-10-13 - Melhorias Gestão de transporte.odt]

Copyright © XXXX 2016
Todos os Direitos Reservados

E

Continuação do ANEXO G- Modelo do status do projeto

11/11/2016

Status do Projeto

3. Execução	3.3. Homologação.	0	1	7		
3. Execução	3.4. Confecção da Documentação.	0	2,5	5,5		
3. Execução	3.5. Revisão da Documentação.	0	2,5	5,5		
3. Execução	3.6. Treinamento do Usuário.	0	20	0		
3. Execução	3.7. Implantação do Projeto.	0	15	0		
4. Sign-off	4.1. Termo de Aceite de Entrega do Projeto.	0	20	0	0	
4. Sign-off	4.2. Apresentação do Projeto para o Usuário.	0	80	0		

LOGOMARCA
REMOVIDA

Este documento é de propriedade do Grupo XXX.
É proibida a impressão ou cópia de qualquer parte deste documento sem autorização do Grupo XYZ.
Pacote da EAP [2.4. Status do Projeto (Mapeamento de Processos) [V1.11]
Documento [C:\Users\valhira\Desktop\Faculdade\2016-2\Estagio\Documentos\2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes\Gestão de Projeto\2.3. Status do Projeto [2016-10-13 - Melhorias Gestão de transporte.odt]

Copyright © XXXX 2016
Todos os Direitos Reservados

ANEXO H- Modelo da lista de ocorrências do projeto

11/11/2016

Lista de Ocorrências do Projeto

Grupo

Objetivo do Documento

Este documento tem como objetivo listar todos os problemas ou situações não previstas enfrentados durante o projeto **2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes** e como foram solucionadas.

Nome do Projeto
**Melhorias Gestão
de Transportes**

Ocorrências

Área
Logística[Indústrias
Alimentícias]

Diretora Administrativa
Tatiana Aragão

Opinião Especializada
Tadeu Alves

Assessor de Projeto
Regis Santos

Código do Projeto
0001-10/2016

Questões	Severidade	Urgência	Responsável	Data da Conclusão

Logomarca
Removida

Este documento é de propriedade do Grupo XYZ.
É proibida a impressão ou cópia de qualquer parte deste documento sem autorização do Grupo JAV.
Fonte da ERP: [2.3. Lista de Ocorrências do Projeto (Mapeamento de Processos) [V1.1]]
Documento: [C:\Users\juhura\Desktop\Faculdade\2016-2\Estagio\Documentos\2016-10-13 - Melhorias Gestão de Transportes\Gestão de Projetos\2.4. Lista de Ocorrências do Projeto (2016-10-13 - Melhorias Gestão de transporte.odt)]

Copyright © 2016
Todos os Direitos Reservados

APÉNDICE

APÊNDICE A- Modelo proposto de formulário para controle de mudança do projeto

Data da solicitação:	
Setor solicitante:	
Responsável pela solicitação:	
DADOS DA MUDANÇA	
Descrição da mudança:	
Justificativa da mudança:	
Áreas envolvidas com a mudança:	
ANÁLISE DA MUDANÇA	
Mudança será aprovada?	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Justificativa	
Responsável pela decisão:	
Data da decisão	<input type="checkbox"/> SIM EM __/__/__ <input type="checkbox"/> NÃO
Observações:	
AVALIAÇÃO DO IMPACTO:	
RESPONSÁVEL:	DATA:

APÊNDICE B- Modelo proposto para acompanhamento de custos do projeto

Tarefa	Materiais		DESPESAS FIXAS	DESPESAS VARIÁVEIS	ORÇAMENTO	GASTO	BALANÇO
	\$/HR	UNIDADE					
Projeto					1.200,00	4.882,00	(3.682,00)
Tarefa 1	\$15,00	100,0	\$5,00	\$50,00	200,00	300,00	(100,00)
Tarefa 2	\$15,00			\$100,00	300,00	3.300,00	(3.000,00)
Tarefa 3		50,0	\$11,00		100,00	400,00	(300,00)
<i>Tarefa 1</i>					100,00	50,00	50,00
<i>Tarefa 2</i>					100,00	10,00	90,00
<i>Tarefa 3</i>					100,00	2,00	98,00
<i>Tarefa 4</i>					100,00	20,00	80,00
Tarefa					100,00	300,00	(200,00)
Tarefa					100,00	500,00	(400,00)
SUBTOTAL	#REF!	\$1.050,00	\$150,00	0,0	1.200,00	#REF!	#REF!