



Federação das Indústrias do Estado da Bahia

CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAI CIMATEC
MBA EXECUTIVO EM GESTÃO DE PROJETOS

Projeto Final de Curso

**DESENVOLVIMENTO DE UMA VERSÃO ESPECIAL DE VEÍCULO UTILITÁRIO
ESPORTIVO**

Apresentado por:

Jessica de Elói Tenório

Nívea Feitosa Pereira

Orientadora: Prof^ª. MSc. Rosana Vieira Albuquerque, PMP

SALVADOR

2018

**JESSICA DE ELÓI TENÓRIO
NÍVEA FEITOSA PEREIRA**

**DESENVOLVIMENTO DE UMA VERSÃO ESPECIAL DE VEÍCULO UTILITÁRIO
ESPORTIVO**

Projeto Final de Curso apresentado ao Colegiado de Pós-Graduação para obtenção do certificado de Especialista em Gestão de Projetos do Centro Universitário SENAI CIMATEC.

Orientadora: Prof^a. MSc. Rosana V. Albuquerque, PMP

SALVADOR

2018

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário SENAI CIMATEC

T289d Tenório, Jessica de Elói

Desenvolvimento de uma versão especial de veículo utilitário esportivo /
Jessica de Elói Tenório; Nívea Feitosa Pereira. – Salvador, 2018.

96 f. : il.

Orientadora: Prof. Msc. Rosana Vieira Albuquerque.

Monografia (MBA Executivo em Gestão de Projetos) – Programa de Pós-
Graduação, Centro Universitário SENAI CIMATEC, Salvador, 2018.
Inclui referências.

1. Desenvolvimento de produto. 2. Indústria automotiva. 3. Gestão de projetos.
4. PMBOK. I. Centro Universitário SENAI CIMATEC. II. Pereira, Nívea Feitosa. III.
Albuquerque, Rosana Vieira. IV. Título.

CDD: 658.404

Nota sobre o estilo do CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAI CIMATEC

Este Projeto Final de Curso do MBA Executivo em Gestão de Projetos foi elaborado considerando as normas de estilo (i.e. estéticas e estruturais) e estão disponíveis em formato eletrônico, mediante solicitação via e-mail ao Coordenador do Curso, e em formato impresso somente para consulta.

Ressalta-se que o formato proposto, considera diversos itens das normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), modelos de templates apresentados por diversos autores, entre eles, Ricardo Viana Vargas, Rosalvo de Jesus Nocera, todos referentes a documentos citados no Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK), do Project Management Institute (PMI), entretanto opta-se, em alguns aspectos, seguir um estilo próprio elaborado e amadurecido pelo professor orientador do curso e outros professores do programa de pós-graduação supracitado.

**DESENVOLVIMENTO DE UMA VERSÃO ESPECIAL DE VEÍCULO UTILITÁRIO
ESPORTIVO**

Por

**JESSICA DE ELÓI TENÓRIO
NÍVEA FEITOSA PEREIRA**

Projeto Final de Curso aprovado com nota 7,5 em atendimento ao requisito parcial para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão de Projetos, tendo sido julgado pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Presidente: Prof^a MSc. Rosana V. Albuquerque, PMP – Orientadora - SENAI
CIMATEC

Membro: Prof^a Carlos César Ribeiro Santos – Avaliador – SENAI CIMATEC

Salvador, 22 de novembro de 2018.

DECLARAÇÃO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Através deste instrumento, isento meu Orientador e a Banca Examinadora de qualquer responsabilidade sobre o aporte ideológico conferido ao presente trabalho.

JESSICA DE ELÓI TENÓRIO

NÍVEA FEITOSA PEREIRA

AGRADECIMENTOS

Às nossas famílias pelo apoio.

Agrademos as nossas colegas de turma Camile, Fernanda e Tatiana, e agora amigas pessoais, por fazerem parte dessa jornada e por terem tornado mais tranquilo e alegre cada passo dado.

À Camilla por toda paciência e encorajamento nos momentos difíceis.

A Manoela por sempre apoiar meu crescimento e ser um exemplo de mulher.

EPÍGRAFE

“Aponta pra fé e rema.”

MARCELO CAMELO

RESUMO

Diante dos recentes desafios do mercado automotivo, identificou-se a oportunidade de melhorar o portfólio da empresa automotiva, objeto de estudo desse trabalho, desenvolvendo um conteúdo atraente e com apelo esportivo o qual os clientes estariam dispostos a pagar mais. Baseado nisso, o presente trabalho se propõe a demonstrar todas as fases de desenvolvimento de uma versão especial de um veículo utilitário esportivo (SUV) para o mercado brasileiro, contemplando todas as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos esperadas desde a fase de abertura até a fabricação do veículo e entrega do mesmo para as concessionárias. Todo o projeto desde o planejamento até encerramento é baseado nas boas práticas do guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). O benefício gerado com esse projeto, além de ser visto como instrumento de apoio à gestão dos próximos projetos, será o fortalecimento da marca da empresa em questão no mercado automotivo brasileiro.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Produto. Industria Automotiva. Gestão de projetos. PMBOK.

ABSTRACT

According to the recent recognized challenges of the automotive industry, an opportunity has been identified to improve the company which is the study object of this work by developing an attractive package with a sport appearance which customers would be willing to pay more. Based on that, the present work has shown all the phases of special sport utility vehicle (SUV) version development for the national market, and also it shows all expected project management disciplines from planning phase until the launch of the vehicle and delivery of the vehicle even to the concessionaires. The entire presented work is based on Project Management Body of Knowledge (PMBOK) practices. The benefit by delivering this specific project is to support the next projects management as benchmarking, and it will be the brand enhancement for the company in question in the Brazilian automotive industry.

Keywords: Product Development. Automotive Industry. Project management. PMBOK.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - EAP Gráfica	4
Figura 2 - Gráfico de Gant.....	8
Figura 3 - Gráfico de Marcos.....	5
Figura 4 - EAP de Custos.....	47
Figura 5 - Eventos de comunicação	62
Figura 6 - Organograma do projeto	67
Figura 7 - RBS – Risk Breakdown Structure	76
Figura 8 - Qualificação dos riscos	77
Fluxograma 1 - Sistema de Controle Integrado de Mudanças	55
Fluxograma 2 - Controle de Qualidade	76
Fluxograma 3 - Controle de Mudança de Riscos	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - EAP em lista.....	24
Tabela 2 - Dicionário da EAP	25
Tabela 3 - Orçamento do Projeto	50
Tabela 4 - Orçamento por Recurso	55
Tabela 5 - Cronograma de Desembolso	57
Tabela 6 – Registro dos Stakeholders do Projeto	65
Tabela 7 - Diretório do Time do Projeto	69
Tabela 8 - Matriz de Responsabilidades	70
Tabela 9 - Requisitos de Qualidade e Critérios Mínimos	73
Tabela 10 - Respostas planejadas a riscos.....	80
Tabela 11 - Especificação e quantitativos dos materiais e equipamentos a serem adquiridos.....	86

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CCM	Comitê Controle de Mudanças
EAP	Estrutura Analítica de Projetos
GP	Gerente de Projetos
ISO	International Organization for Standardization
NBR	Associação Brasileira de Normas Técnicas
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
RBS	Risk Breakdown Structure
RH	Recursos Humanos
SGI	Sistema de Gestão Integrada
SUV	Sport Utility Vehicle

SUMÁRIO

1. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO.....	12
2. SISTEMA DE CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS.....	15
3. REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS	16
4. DECLARAÇÃO DE ESCOPO	18
5. DOCUMENTO DE REQUISITOS	20
6. ESTRUTURA ANALITICA DO PROJETO - EAP GRÁFICA	22
7. ESTRUTURA ANALITICA DO PROJETO - EAP EM LISTA.....	23
8. DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANÁLITICA DO PROJETO.....	25
9. PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO	34
10. PLANO DE GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA.....	36
11. CRONOGRAMA DO PROJETO.....	39
12. GRÁFICO DE MARCOS DO PROJETO	46
13. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	46
14. DECOMPOSIÇÃO DO ORÇAMENTO NA EAP.....	49
15. ORÇAMENTO DO PROJETO.....	50
16. CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO DO PROJETO	57
17. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES E PARTES INTERESSADAS.....	60
18. REGISTRO DOS STAKEHOLDERS DO PROJETO	65
19. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	67
20. ORGANOGRAMA DO PROJETO.....	68
21. DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO.....	69
22. MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DO PROJETO	70
23. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	72
24. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	76
25. RISK BREAKDOWN STRUCTURE (RBS) E QUALIFICAÇÃO DOS RISCOS ..	77
26. PLANO DE RESPOSTAS A RISCOS	80
27. PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES	82
28. DECLARAÇÃO DE TRABALHO – CONSULTORIA	84
29. DECLARAÇÃO DE TRABALHO – MATERIAIS E EQUIPAMENTOS	87
30. TERMO DE APROVAÇÃO DO PROJETO	89
31. REFERÊNCIAS	90
32. ANEXO	93

GESTÃO DA INTEGRAÇÃO

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

OBJETIVO DO PROJETO

Desenvolver uma versão especial de um veículo utilitário esportivo (SUV), de uma empresa automotiva, para lançamento em junho de 2020 no mercado brasileiro.

JUSTIFICATIVA DO PROJETO

O projeto visa potencializar o crescimento da marca da empresa e do produto no mercado automotivo brasileiro até a chegada do próximo projeto de lançamento de um veículo totalmente novo para a mesma categoria e melhorar portfólio atual da empresa em questão.

DESCRIÇÃO DO PRODUTO DO PROJETO

1. PRODUTO DO PROJETO

7 veículos protótipos, e 45 veículos finalizados para atender os eventos de montagem de uma versão especial de um veículo utilitário esportivo (SUV), com características dos veículos de passeio e dos veículos para todos os tipos de terreno (off-road) aliando conforto, espaço e versatilidade.

2. ENTREGAS

- Estudo Técnico: Estudo de complexidade; Plano de homologação; Plano de compras; Estimativa de custos; Plano de testes;
- Desenvolvimento: Primeira montagem; Segunda montagem; Aprovação de montagem; Envio de carros para concessionárias;
- Encerramento do Projeto: Documentação das lições aprendidas; Relatório Final.

NOME DO GERENTE DO PROJETO, RESPONSABILIDADES E AUTORIDADE

Jessica de Elói Tenório será a gerente desse projeto, e terá como responsabilidade a comunicação sobre o desempenho do projeto com os patrocinadores e o time de projeto, bem como autoridade total para tomar toda e qualquer decisão, seja ela financeira ou estratégica no âmbito de projeto.

PRINCIPAIS PARTES INTERESSADAS

- Empresa automotiva em questão;
- Gerente do Projeto (Jessica Tenório);
- Equipe do projeto;
- Consumidores (clientes e concessionárias);
- Consultoria técnica especializada;
- Fornecedores (de peças e ferramentas);
- Órgãos Estaduais e Federais.

DESCRIÇÃO DO PROJETO

1. ESTIMATIVA INICIAL DE PRAZO DO PROJETO

O projeto terá início em fevereiro de 2019 e duração estimada de 14 (quatorze) meses.

2. ESTIMATIVA INICIAL DE CUSTO DO PROJETO

A estimativa inicial de custos é de R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

PREMISSAS INICIAIS

- O patrocinador deve comparecer as reuniões mensais, onde o gerente do projeto deve apresentar os resultados, por meio de uma apresentação feita pela equipe do projeto, para o patrocinador do projeto;
- A consultoria técnica contratada deverá fornecer seus próprios materiais;
- Toda infraestrutura necessária, incluindo softwares e computadores, serão disponibilizados pelo patrocinador;
- Nenhum outro projeto deverá entrar na mesma janela de implementação para não gerar complexidade na planta.

RESTRIÇÕES INICIAIS

- O tempo de desenvolvimento do produto está restrito a 14 (quatorze) meses;

PLANO DE PROJETO

- O projeto não pode exceder o custo estimado de R\$ 1.200.000,00 de reais.

COMITÊ CONTROLE DE MUDANÇAS (CCM)

O comitê de controle de mudanças é importante para assegurar que toda e qualquer mudança solicitada durante a execução do projeto seja devidamente cascadeada para todas as partes interessadas. Este comitê será criado junto com o início do projeto e será composto por:

- Engenheiro de projeto – Time de projeto;
- Gerente de projeto – Time de projeto;
- Qualquer membro do time que solicite uma mudança.

Toda mudança requerida deve ser registrada e o Sistema de Controle de Mudança (Fluxograma 1).

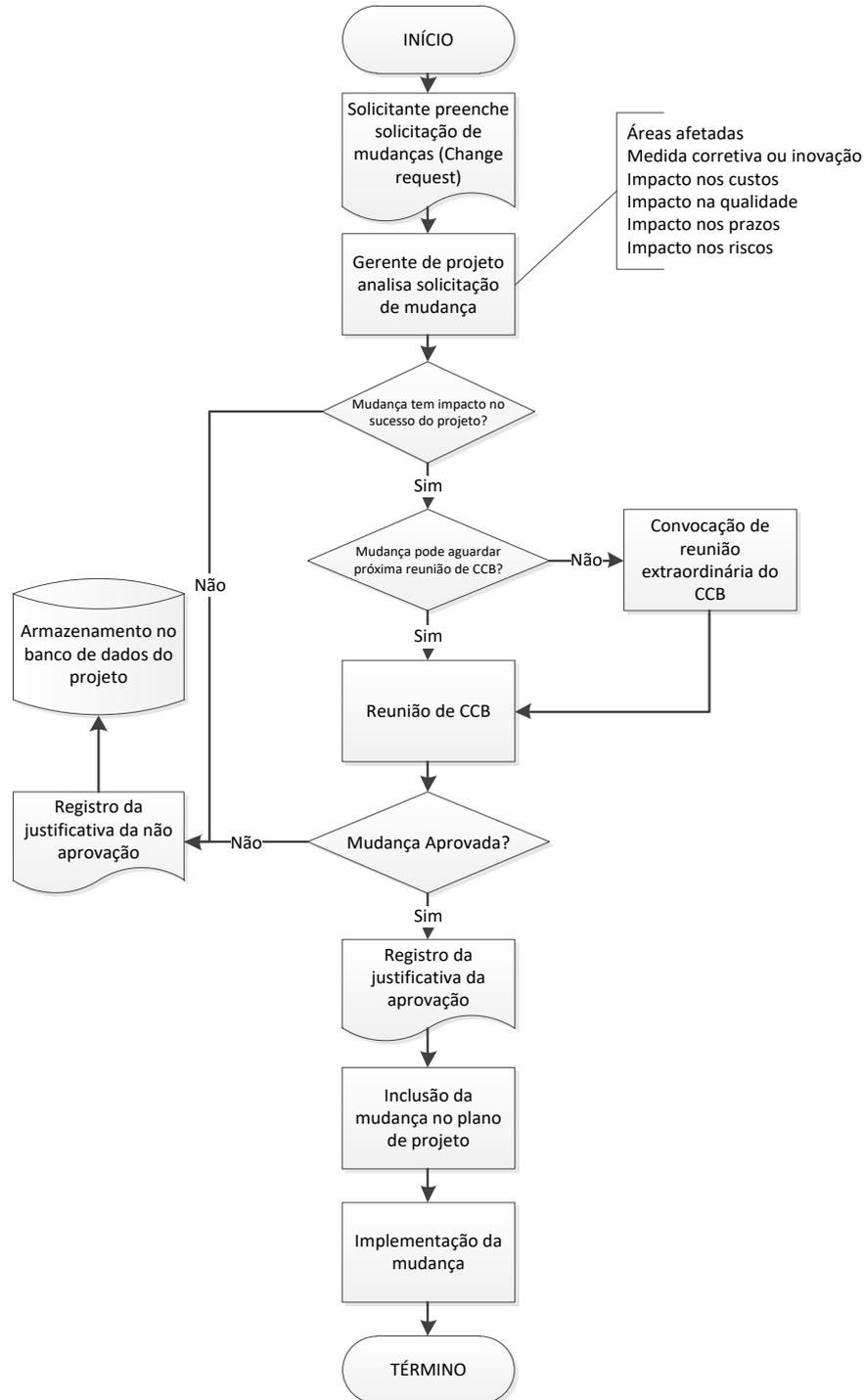
CONTROLE E GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES DO PROJETO

O gerente de projeto será responsável pelo gerenciamento das informações do projeto por meio de reuniões regulares com toda a equipe e o armazenamento das atas das reuniões será feito através de um SharePoint do projeto.

Elaborado por:	Jessica Tenório – GP e equipe	Versão:	1.0 data 04/02/2019
Aprovado por:	Camilla Rebouças - Patrocinadora	Data de aprovação:	06/02/2019

SISTEMA DE CONROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS

O controle integrado de mudanças a ser utilizado pelo comitê executivo (CCM ou CCB), será realizado conforme o fluxograma 1:



Fluxograma 1 - Sistema de Controle Integrado de Mudanças

REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

Todas as lições aprendidas deverão ser documentadas e armazenadas por meio do *SharePoint* do projeto, onde as partes interessadas terão livre acesso para consulta. A consolidação e análise das lições aprendidas é de responsabilidade do gerente de projetos e deverá ser apresentada a todas as partes interessadas no encerramento do projeto.

Foram trazidas, de projetos anteriores, as seguintes lições aprendidas:

- Descumprimento do cronograma para aprovar o projeto, atrasando o resto das atividades. O gerente de projeto deverá garantir que todas as informações sobre função e responsabilidade no projeto seja passada de forma clara na reunião de kick-off;
- Escolha de fornecedores e plano de compras; alguns fornecedores ganham na disputa por custo, porém, por alguns fornecedores terem origem internacional, atraso na entrega de peças foram identificados. É de responsabilidade do analista de logística fazer o acompanhamento dos pedidos de compra, bem como o cumprimento dos prazos estabelecidos durante as negociações;
- Escopo do projeto mal definido; alguns projetos apresentaram um número alto de mudanças durante o desenvolvimento do projeto por não ter um escopo bem definido, dificultando a comunicação entre a equipe. O escopo detalhado do projeto deverá ocorrer após validação dos requisitos com as partes interessadas;
- O gerente de projeto sempre se posicionou abertamente para receber propostas dos times;
- Conhecimento e aplicabilidade das boas práticas do guia PMBOK durante todas as fases do projeto.

GESTÃO DE ESCOPO

DECLARAÇÃO DE ESCOPO

OBJETIVO DO PROJETO

Desenvolver uma versão especial de um veículo utilitário esportivo (SUV), de uma empresa automotiva, para lançamento em junho de 2020 no mercado brasileiro.

PRODUTO DO PROJETO

7 veículos protótipos, e 45 veículos finalizados para atender os eventos de montagem de uma versão especial de um veículo utilitário esportivo (SUV), com características dos veículos de passeio e dos veículos para todos os tipos de terreno (off-road) aliando conforto, espaço e versatilidade.

RESTRICÇÕES

- Projeto não poderá ultrapassar valor de investimento previamente definido de R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais);
- Todos os pacotes de atividades não poderão ser entregues em outra data que não seja a definida pela equipe de projetos no início do projeto;
- Projeto deverá ter duração máxima de quatorze meses.

PREMISSAS

- O patrocinador deve comparecer as reuniões mensais, onde o gerente do projeto deve apresentar os resultados, por meio de uma apresentação feita pela equipe do projeto, para o patrocinador do projeto;
- A consultoria técnica contratada deverá fornecer seus próprios materiais;T
- Toda infraestrutura necessária, incluindo softwares e computadores, serão disponibilizados pelo patrocinador;
- Nenhum outro projeto deverá entrar na mesma janela de implementação para não gerar complexidade na planta;
- O desempenho do projeto e de cada atividade serão acompanhados semanalmente pela equipe de projeto, por meio de reuniões com as áreas funcionais e opinião especializada.

ESCOPO NÃO INCLUÍDO NO PROJETO

- Os custos de testes de validação de novas cores não estarão incluídos no valor de investimento protegido pelo projeto;
- O gerente do projeto não ficará responsável por qualquer atividade após a finalização do projeto;
- Após o lançamento do produto, o gerente de projeto não será mais responsável por qualquer ineficiência de produção da planta e/ou falta de peças;
- Os custos para homologação não estarão incluídos no valor de investimento.

POTENCIAIS IMPACTOS DO PROJETO EM OUTRAS ÁREAS

Foram considerados os seguintes impactos internos: custo, tempo e complexidade de manufatura; caso não haja um gerenciamento de mudanças robusto.

LIGAÇÃO COM OUTROS PROJETOS

Esse projeto não tem ligação com nenhum outro projeto e não faz parte de nenhum programa da empresa.

CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO

- Aprovação dos marcos deverá ser oficializada através de ata de reunião e cascadeada para toda a equipe envolvida no projeto;
- O prazo deverá ser cumprido. Em caso de possível atraso, oportunidades no cronograma deverão ser analisadas;
- Os requisitos e expectativas do patrocinador devem ser atingidos;
- Todos os padrões de qualidade internos deverão ser seguidos;
- Todas as normas regulamentadoras deverão ser respeitadas e atendidas;
- O orçamento deverá ser controlado e apresentar condição positiva para aprovação final.

Elaborado por:	Jessica Tenório – GP e equipe	Versão:	1.0 data 18/02/2019
Aprovado por:	Camilla Rebouças – Patrocinadora	Data de aprovação:	19/02/2019

DOCUMENTO DE REQUISITOS

REQUISITOS DO PRODUTO (FUNCIONAIS)

- Conjunto roda preta e pneu aro 17' com detalhes em vermelho;
- Retrovisor externo pintado em vermelho;
- Banco de couro preto com costura em vermelho;
- Tapetes de borracha preto com costura em vermelho;
- Grade frontal preto com detalhes pintados em vermelho e novo *design*;
- Para choque novo *design*;
- Peças plásticas do painel e painel de porta pintadas em vermelho;
- Volante de couro preto com costura em vermelho;
- Colunas e interior em preto;
- Partes plásticas acima da caixa de roda e sobre o para choque (*aeroparts*);
- Adesivos laterais e traseiro;
- Itens de homologação devem estar alinhados com o tempo do projeto;
- Fornecedores selecionados deverão ser conhecidos pela empresa e apresentar boas referências em projetos anteriores.

REQUISITOS DO PROJETO (NÃO FUNCIONAIS)

- Haverá reuniões de acompanhamento com os membros da equipe para verificação dos trabalhos realizados, devendo conter ata, para futuras tomadas de decisões e dissolução de possíveis dúvidas;
- É necessário reportar o andamento do projeto ao patrocinador e as partes interessadas mensalmente ou sempre que os mesmos solicitarem informações;
- Todos os materiais e ferramentas adquiridas devem ter certificação de qualidade que respeite os requisitos internos de qualidade;
- Deverá ter no mínimo três fornecedores concorrendo para fornecer as cotações de serviços, peças e ferramental, e todos eles deverão preliminarmente atender os requisitos propostos pelo projeto e as expectativas do patrocinador.

REQUISITOS DE QUALIDADE (INICIAIS E PRINCIPAIS)

- Cetesb/ Ibama – Licença LCVM;
- Denatran – CAT/ RENAVAL;
- Sistema da qualidade ISO 9001:2000;
- Sistema de qualidade ISO 14001;
- Os profissionais que fazem parte da equipe devem ser experientes e habilitados para a execução dos serviços;
- Melhoria dos processos de gestão ao longo do projeto;
- Melhores fornecedores do setor automotivo;
- Os fornecedores de serviços e produtos devem estar em conformidade com os princípios do patrocinador, no que diz respeito à qualidade, segurança e meio ambiente;
- Entender e usar as boas práticas do guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*);
- Todos os materiais e ferramentas adquiridas devem ter certificação de qualidade que respeite os requisitos internos de qualidade;
- Todas as documentações e os registros deverão seguir a legislação.

Elaborado por:	Jessica Tenório – GP e equipe	Versão:	1.0 data 18/02/2019
Aprovado por:	Camilla Rebouças - Patrocinadora	Data de aprovação:	19/02/2019

PLANO DE PROJETO

ESTRUTURA ANALITICA DO PROJETO - EAP GRÁFICA

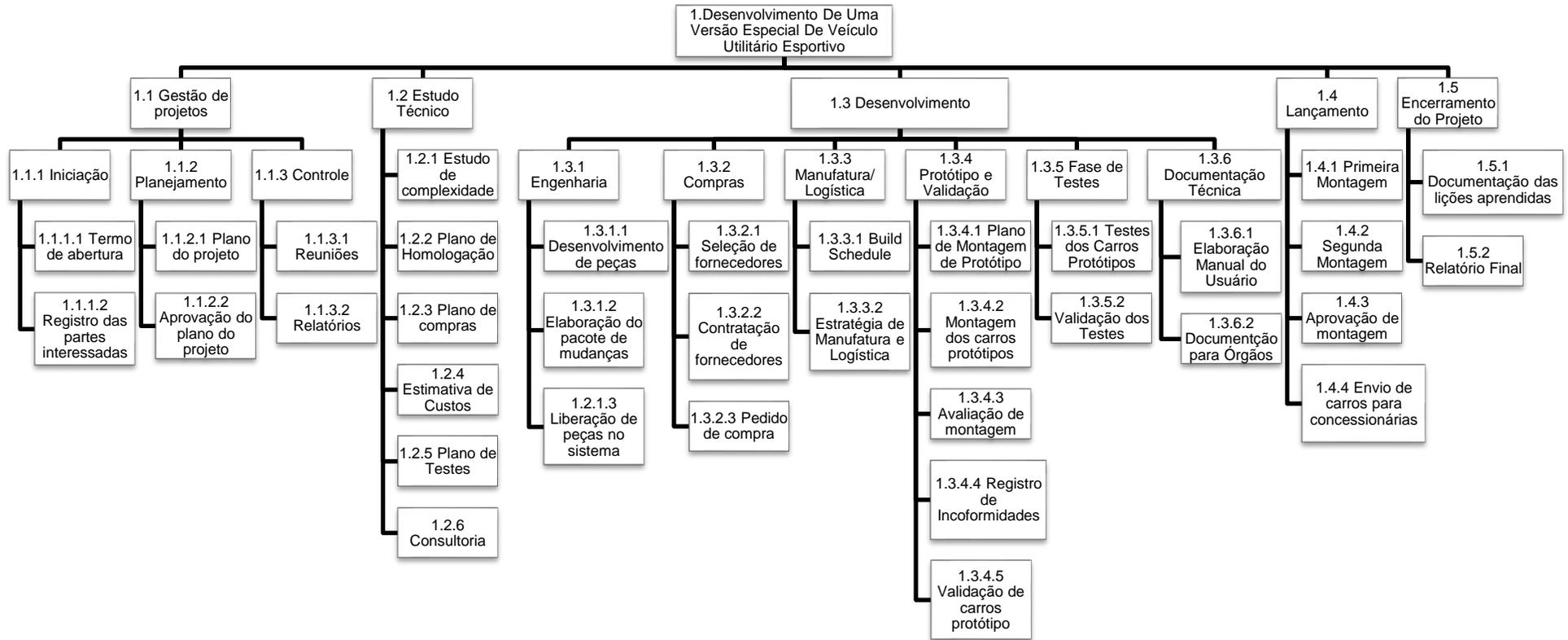


Figura 1 - EAP Gráfica

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP EM LISTA

Tabela 1 - EAP em lista

EDT	Nome da Tarefa
1	Desenvolvimento De Uma Versão Especial De Veículo Utilitário Esportivo
1.1	Gestão de Projetos
1.1.1	Iniciação
1.1.1.1	Termo de Abertura
1.1.1.2	Registro de Partes Interessadas
1.1.2	Planejamento
1.1.2.1	Plano do Projeto
1.1.2.2	Aprovação do Plano de Projeto
1.1.3	Controle
1.1.3.1	Reuniões
1.1.3.2	Relatórios
1.2	Estudo Técnico
1.2.1	Estudo de Complexidade
1.2.2	Plano de Homologação
1.2.3	Plano de Compras
1.2.4	Estimativa de Custos
1.2.5	Plano de Testes
1.2.6	Consultoria
1.3	Desenvolvimento
1.3.1	Engenharia
1.3.1.1	Desenvolvimento de peças
1.3.1.2	Elaboração do Pacote de Mudanças
1.3.1.3	Liberação de Peças no Sistema
1.3.2	Compras
1.3.2.1	Seleção de Fornecedores
1.3.2.2	Contratar fornecedores
1.3.2.3	Pedido de compras
1.3.3	Manufatura/ Logística
1.3.3.1	Build Schedule
1.3.3.2	Estratégia de Manufatura e Logística
1.3.4	Protótipo e Validação
1.3.4.1	Plano de Montagem de Protótipo
1.3.4.2	Montagem de carros protótipo
1.3.4.3	Avaliação de montagem
1.3.4.4	Registro de Inconformidade
1.3.4.5	Validação de carros protótipo

PLANO DE PROJETO

EDT	Nome da Tarefa
1.3.5	Fase de Testes
1.3.5.1	Testes dos Carros protótipos
1.3.5.2	Validação dos testes
1.3.5.3	Desenvolvimento Concluído
1.3.6	Documentação Técnica
1.3.6.1	Elaboração do manual do usuário
1.3.6.2	Documentação para órgãos
1.4	Lançamento
1.4.1	Primeira Montagem
1.4.2	Segunda Montagem
1.4.3	Aprovação de Montagem
1.4.4	Carros enviados para concessionárias
1.5	Encerramento do projeto
1.5.1	Documentação de lições aprendidas
1.5.2	Relatório Final

DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

Tabela 2 - Dicionário da EAP

EDT	Pacote de Trabalho	Descrição (especificação/funcionalidade)	Critério de Aceitação
1	Desenvolvimento De Uma Versão Especial De Veículo Suv Do Segmento “B”	Projeto completo com todos os documentos	Aprovação do Patrocinador
1.1	Gestão de Projetos	Elaboração dos Planos de Projeto	Aprovação do Gerente de Projeto
1.1.1	Iniciação	Atividades de Iniciação do projeto	Aprovação do Supervisor de Projeto
1.1.1.1	Termo de Abertura	Descrição do objetivo e justificativa do projeto e a descrição do produto. Responsabilidade: Engenheiro de Projetos	Aprovação do Supervisor de Projeto
1.1.1.2	Registro de Partes Interessadas	Identificação e registo das partes interessadas do projeto Responsabilidade: Engenheiro de Projetos	Aprovação do Supervisor de Projeto
1.1.2	Planejamento	Atividades de Planejamento do projeto	Aprovação do Supervisor de Projeto
1.1.2.1	Plano do Projeto	- Descrição detalhada do escopo do projeto e do produto. Necessário elaborar um documento que informe todas as características e o que é esperado entregar ao final do projeto baseado nas informações fornecidas pela equipe de planejamento estratégico. - Cronograma deverá ser feito baseado no que foi descrito no escopo, considerando todas as atividades e marcos. Responsabilidade: Analista de Planejamento	Aprovação do Supervisor de Planejamento

PLANO DE PROJETO

EDT	Pacote de Trabalho	Descrição (especificação/funcionalidade)	Critério de Aceitação
1.1.2.2	Aprovação do Projeto	Material deve consolidar todas as informações relacionadas as áreas impactadas pelo projeto. Business case favorável deve ser apresentado com um TAR de 90% para obter aprovação. Apresentação do projeto deverá ocorrer no fórum oficial de aprovações de marcos. Responsabilidade: Engenheiro de Gestão de Projetos	Aprovação do Gerente de Projeto e do Patrocinador
1.1.3	Controle	Reuniões e Relatórios	Aprovação do Gerente de Projeto
1.1.3.1	Reuniões	- Reunião de Kick-off - Reunião de controle de mudanças - Reunião mensal de acompanhamento do projeto - Reunião de feedback Responsabilidade: Engenheiro de Gestão de Projetos	Aprovação do Gerente de Projeto
1.1.3.2	Relatórios	Elaboração do relatório semanal de desempenho de projeto. Responsabilidade: Engenheiro de Gestão de Projetos	Aprovação do Gerente de Projeto
1.2	Estudo Técnico	Elaboração de Estudo Técnico	Aprovação do Gerente de Projeto
1.2.1	Estudo de complexidade	Equipe de Manufatura e subáreas deverão avaliar possíveis impactos na planta para implementar o projeto, podendo ser em lay-out, custo e/ou recurso. Responsabilidade: Analista de Manufatura	Aprovação do Supervisor de Manufatura

PLANO DE PROJETO

EDT	Pacote de Trabalho	Descrição (especificação/funcionalidade)	Critério de Aceitação
1.2.2	Plano de Homologação	Equipe de Homologação deverá entregar plano preliminar de homologação baseado no cronograma previamente definido e no escopo do produto. Responsabilidade: Analista de Homologação	Aprovação do Supervisor de Homologação
1.2.3	Plano de compras	Equipe de Compras deverá apresentar um plano estratégico de compras para as peças novas, e para as que terão pequenas modificações. Esse plano deverá conter informação sobre fornecedores, e forma de pagamento. Responsabilidade: Analista de compras	Aprovação do Supervisor de Compras
1.2.4	Estimativa de Custos	Equipe de Finanças deverá receber da Equipe de engenharia todos os custos associados ao escopo do produto, desenvolvimento de engenharia, testes e demais recursos; business case deve ser elaborado e apresentado na fase de aprovação do projeto. Responsabilidade: Analista de Finanças	Aprovação do Supervisor de Finanças
1.2.5	Plano de Testes	Equipe de Protótipos deverá apresentar o cronograma de testes após receber informações do time da engenharia sobre todos os testes requeridos baseado no escopo do produto. O plano de testes deverá conter os testes necessários e quem será o executor, quantidade de carros e local dos testes. Responsabilidade: Engenheiro de testes	Aprovação do Supervisor de Protótipos

PLANO DE PROJETO

EDT	Pacote de Trabalho	Descrição (especificação/funcionalidade)	Critério de Aceitação
1.2.6	Consultoria	Serviço de consultoria contratado para: - Melhoria na complexidade de peças para a manufatura; - Redução de custos com novas reestruturações de catálogos de venda.	Aprovação do Gerente de Projeto
1.3	Desenvolvimento	Supervisor de Projetos e sua equipe deverá gerenciar todas as atividades de todas as áreas para garantir que não haja nenhum atraso nas entregas e que os marcos sejam aprovados na data informada no cronograma.	Aprovação do Gerente de Projeto
1.3.1	Engenharia	Equipe de Engenharia Especializada do Projeto	Aprovação dos Supervisores de Engenharia
1.3.1.1	Desenvolvimento de peças novas	Equipe de Engenharia deverá ter um engenheiro especialista para cada peça descrita no escopo do produto; os engenheiros deverão entregar todos os documentos técnicos relacionados ao desenvolvimento, testes e custos. Responsabilidade: Engenheiro de Produto	Aprovação dos Supervisores de Engenharia
1.3.1.2	Elaboração do pacote de mudança	Cada engenheiro especialista deverá elaborar documento com a descrição detalhada da mudança da peça ou novo desenvolvimento, esse documento também deve conter todas as informações técnicas da peça. O mesmo deverá ser compartilhado com os fornecedores para obtenção de custo. Assim que o documento for assinado pelo fornecedor, deve ser encaminhado para a equipe de finanças. Responsabilidade: Engenheiro de Produto	Aprovação dos Supervisores de Engenharia

PLANO DE PROJETO

EDT	Pacote de Trabalho	Descrição (especificação/funcionalidade)	Critério de Aceitação
1.3.1.3	Liberação de peças no sistema	Engenheiro especialista deverá liberar peças no sistema. Documento técnico do pacote de mudanças deverá ser anexado, seguido da aprovação no sistema de finanças, projetos, manufatura e logística. Responsabilidade: Engenheiro de Produto	Aprovação dos Supervisores de Projeto
1.3.2	Compras	Equipe de compradores especialistas para cada commodity	Aprovação do Supervisor de Compras
1.3.2.1	Seleção de fornecedores	O analista de comprar deverá analisar os fornecedores já pertencentes da base de fornecedores da empresa e confirmar que esses cumprem os requerimentos estabelecidos pela empresa para que possam ser escolhidos depois de uma análise de viabilidade financeira. Responsabilidade: Analista de Compras	Aprovação do Supervisor de Compras
1.3.2.2	Contratação de fornecedores	O comprador deverá negociar os valores de preço peça, frete e testes e finalizar a contratação. Responsabilidade: Analista de Compras	Aprovação do Supervisor de Compras
1.3.2.2	Colocação de pedido de compra para fornecedor	O comprador deverá colocar os pedidos de peça e de ferramental. Responsabilidade: Analista de Compras	Aprovação do Supervisor de Compras
1.3.3	Manufatura/ Logística	Equipe de Manufatura e Logística de planta	Aprovação dos Supervisores de Manufatura e Logística
1.3.3.1	Build Schedule	Equipe de manufatura deve avaliar, baseado no escopo do produto, a quantidade necessária de carros para cada fase de montagem. Responsabilidade: Analista de Manufatura	Aprovação dos Supervisores de Manufatura e Logística

PLANO DE PROJETO

EDT	Pacote de Trabalho	Descrição (especificação/funcionalidade)	Critério de Aceitação
1.3.3.2	Estratégia de Manufatura e Logística	Equipe de manufatura deve avaliar, baseado no escopo do produto, a complexidade na planta de produção com a implementação do novo produto. Responsabilidade: Analista de Manufatura	Aprovação dos Supervisores de Manufatura e Logística
1.3.4	Protótipo e Validação	Equipe de engenheiros de protótipo e validação de carros	Aprovação dos Supervisores Protótipo/ Sign-off
1.3.4.1	Plano de Montagem de Protótipo	Engenheiro de protótipo deverá elaborar um plano de montagem detalhado com informações dos veículos utilizados, localização de montagem e tempo de duração Responsabilidade: Engenheiro de Teste	Aprovação dos Supervisores Protótipo/ Sign-off
1.3.4.2	Montagem de carros protótipo	Engenheiro de protótipo deverá acompanhar o plano de montagem e elaborar um documento com o status do plano diariamente. Responsabilidade: Engenheiro de Teste	Aprovação dos Supervisores Protótipo/ Sign-off
1.3.4.3	Avaliação de montagem	Engenheiro deverá avaliar se as peças montadas estão com algum problema de montagem ou design. Responsabilidade: Engenheiro de Teste	Aprovação dos Supervisores de Engenharia
1.3.4.4	Registro de Incoformidade	Engenheiro deverá documentar todos os problemas encontrados na montagem e alinhar com o engenheiro de peça um plano de ação para resolver esses problemas. Responsabilidade: Engenheiro de Teste	Aprovação dos Supervisores de Engenharia

PLANO DE PROJETO

EDT	Pacote de Trabalho	Descrição (especificação/funcionalidade)	Critério de Aceitação
1.3.4.5	Validação de carros protótipo	Engenheiro deverá validar montagem e comunicar a todas as outras áreas do projeto. Responsabilidade: Engenheiro de Teste	Aprovação dos Supervisores Protótipo/ Sign-off
1.3.5	Fase de Testes	Após receber carros montados, equipe de testes performam todos os testes acordados no início do projeto.	Aprovação dos Supervisores Protótipo/ Sign-off
1.3.5.1	Testes dos carros protótipos	Testes são executados de acordo com build schedule. Responsabilidade: Responsabilidade: Engenheiro de Teste	Aprovação dos Supervisores Protótipo/ Sign-off
1.3.5.2	Validação de testes	Cada equipe performa os testes, valida os resultados e informa à equipe de projetos e demais áreas. Responsabilidade: Responsabilidade: Engenheiro de Teste	Aprovação dos Supervisores Protótipo/ Sign-off
1.3.6	Documentação Técnica	Toda documentação do produto e para fins de homologação deverão ser elaboradas e durante o projeto	Aprovação do Supervisor de Homologação
1.3.6.1	Elaboração do manual do usuário	Manual do usuário deve ser elaborado de acordo com as especificações técnicas do produto. Responsabilidade: Engenheiro de Projetos	Aprovação do supervisor de projetos
1.3.6.2	Documentação para órgãos	Documentação para atendimento dos órgãos federais deverá ser coordenada e finalizada durante o desenvolvimento, antes do lançamento do produto. Responsabilidade: Analista de Homologação	Aprovação do Supervisor de Homologação

PLANO DE PROJETO

EDT	Pacote de Trabalho	Descrição (especificação/funcionalidade)	Critério de Aceitação
1.4	Lançamento	Equipe de Launch planeja e gerencia todas as atividades pré-lançamento para entregar produto de acordo com o cronograma	Aprovação do Gerente de Projeto
1.4.1	Primeira Montagem	Equipe de Launch define quantidade de carros para primeiro evento de montagem e avalia o comportamento da planta com a adição do novo produto em termos de complexidade. É necessário também avaliar as ocorrências de problemas na montagem na linha de produção documentar e abrir um plano de ação. Responsabilidade: Analista de Manufatura	Aprovação dos supervisores de Launch
1.4.2	Segunda Montagem	Equipe de Launch acompanha montagem de carros em escala de produção. É necessário também avaliar as ocorrências de problemas na montagem na linha de produção documentar e abrir um plano de ação. Responsabilidade: Analista de Manufatura	Aprovação dos supervisores de Launch
1.4.3	Aprovação de montagem	Após iniciada a montagem em escala de produção, todas as áreas impactadas pelo projeto se reúnem e aprovam oficialmente que os carros podem ser entregues para a concessionária Responsabilidade: Gerente de Projetos	Aprovação do Gerente de Projetos
1.4.4	Carros enviados para às concessionárias	Carros são entregues às concessionárias. Responsabilidade: Analista de Manufatura	Aprovação dos supervisores de Launch
1.5	Encerramento do projeto	Encerramento do projeto deve ser anunciado em fórum oficial de aprovação de marcos pelo Gerente do Projeto.	Aprovação do Patrocinador

PLANO DE PROJETO

EDT	Pacote de Trabalho	Descrição (especificação/funcionalidade)	Critério de Aceitação
1.5.1	Documentação de lições aprendidas	Lições aprendidas devem ser documentadas, cascadeadas e disponíveis para próxima equipe que liderar um novo projeto. Responsabilidade: Engenheiro de Projetos	Aprovação do Superviso de Projetos
1.5.2	Relatório Final	Elaboração do relatório com todas as informações para o fechamento do projeto. Responsabilidade: Gerente de Projetos	Aprovação do Superviso de Projetos

PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO

DOCUMENTOS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA GESTÃO DO ESCOPO

O plano de gerenciamento de escopo foi baseado no termo de abertura e nos processos internos da empresa. Reuniões com o patrocinador e com as demais partes interessadas foram realizadas para mapear e determinar seus requisitos e expectativas.

A EAP foi criada baseada na técnica de decomposição, onde divide-se em fases o escopo e suas entregas pacotes menores e mais fáceis de gerenciar.

O projeto deverá seguir tudo o que foi acordado, descrito e aprovado na declaração do escopo. Toda e qualquer mudança no projeto, que impacte ou não, custo e tempo, deve documentada pelo Comitê de Controle e Mudança (CCM) e apresentada para o Gerente do Projeto e todas as partes interessadas, para que as respectivas documentações sejam devidamente atualizadas e cascadeadas para a equipe de projetos e demais áreas afetadas.

FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO

O escopo do projeto poderá ser avaliado no Comitê de Controle de Mudanças (CCM) quando houver solicitação de mudanças e semanalmente nas reuniões de acompanhamento do projeto.

Elaborado por:	Jessica Tenório – GP	Versão:	1.0 data 22/02/2019
Aprovado por:	Camilla Rebouças - Patrocinadora	Data de aprovação:	25/02/2019

GESTÃO DO CRONOGRAMA

PLANO DE GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA

DOCUMENTOS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA GESTÃO DO CRONOGRAMA

Para o gerenciamento de tempo do projeto, é necessário ter bem definidos o: termo de abertura, plano de escopo, fatores ambientais e os ativos da empresa. Para desenvolvê-lo foi utilizada a opinião especializada de grupos com conhecimento comprovado através de projetos anteriores semelhantes.

Para estimar a duração das atividades, utiliza-se a técnica de estimativa análoga, onde encontra-se uma estimativa de duração através de dados históricos de uma atividade ou projeto semelhante. Utiliza-se do software Ms Project, onde através do seu uso, é possível idealizar e programar atividades, controlar prazos, estabelecer custos, designar recursos e além disso é possível uma visualização gráfica durante todo o projeto, facilitando o controle do tempo e as principais tomadas de decisão, que será feito nas reuniões de acompanhamento do projeto.

Como ferramenta para controle do cronograma será utilizada a análise de desempenho em conjunto com as técnicas de análise de variação e método do caminho crítico, comparando a linha de base do cronograma com o realizado, e tais resultados são discutidos durante as reuniões semanais de desempenho do projeto.

BUFFER DE TEMPO DO PROJETO

Reservas de tempo foram protegidas após identificação de possíveis atrasos no cronograma baseado em alguns pacotes críticos. Os buffers de tempo serão adicionados ao final dos pacotes de: Aprovação do projeto: 2 dias; Compras: 2 dias e Lançamento: 2 dias.

FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DOS PRAZOS DO PROJETO

Os prazos do projeto serão avaliados semanalmente e apresentados nas reuniões de acompanhamento de projeto.

Elaborado por:	Jessica Tenório – GP	Versão:	1.0 data 22/02/2019
Aprovado por:	Camilla Rebouças - Patrocinadora	Data de aprovação:	25/02/2019

PLANO DE PROJETO

CRONOGRAMA DO PROJETO

EDT	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	Prede	2019		2020				2021				
						T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3		
1	1 Desenvolvimento de uma versão especial de veículo utilitário esportivo	357,63 dias	Dom 03/02/19	Qua 17/06/20												
2	1.1 Gestão de Projetos	354,13 dias	Dom 03/02/19	Sex 12/06/20												
3	1.1.1 Iniciação	10 dias	Seg 04/02/19	Sex 15/02/19												
4	1.1.1.1 Termo de Abertura	4 dias	Seg 04/02/19	Qui 07/02/19												
5	1.1.1.1.1 Elaborar termo de abertura	2 dias	Seg 04/02/19	Ter 05/02/19												
6	1.1.1.1.1 Aprovar termo de abertura	2 dias	Qua 06/02/19	Qui 07/02/19	5											
7	1.1.1.2 Registro de Partes Interessadas	6 dias	Sex 08/02/19	Sex 15/02/19	4											
8	1.1.1.2.1 Identificar partes interessadas	2 dias	Sex 08/02/19	Seg 11/02/19	5											
9	1.1.1.2.2 Coletar requisitos das partes interessadas	4 dias	Ter 12/02/19	Sex 15/02/19	8											
10	1.1.2 Planejamento	26 dias	Dom 03/02/19	Seg 11/03/19												
11	1.1.2.1 Plano do Projeto	24 dias	Seg 04/02/19	Qui 07/03/19												
12	1.1.2.1.1 Elaborar Plano de Gerenciamento de Escopo	2 dias	Seg 18/02/19	Ter 19/02/19	9											
13	1.1.2.1.1 Elaborar EAP	2 dias	Qua 20/02/19	Qui 21/02/19	12;6											
14	1.1.2.1.1 Elaborar Plano de Gerenciamento de Tempo	2 dias	Sex 22/02/19	Seg 25/02/19	13											
15	1.1.2.1.1 Elaborar Cronograma	2 dias	Sex 22/02/19	Seg 25/02/19	13											
16	1.1.2.1.1 Elaborar Plano de Gerenciamento de Custo	2 dias	Ter 26/02/19	Qua 27/02/19	15											
17	1.1.2.1.1 Elaborar Orçamento	2 dias	Qui 28/02/19	Sex 01/03/19	16											
18	1.1.2.1.1 Elaborar Plano de Gerenciamento de Pessoas	2 dias	Seg 04/03/19	Ter 05/03/19	17											
19	1.1.2.1.1 Elaborar Organograma	2 dias	Sex 08/02/19	Seg 11/02/19	6											
20	1.1.2.1.1 Elaborar Matriz de Responsabilidades	2 dias	Ter 12/02/19	Qua 13/02/19	19											
21	1.1.2.1.1 Elaborar Plano de Gerenciamento de Comunicações e Partes Interessadas	2 dias	Ter 12/02/19	Qua 13/02/19	19											

Figura 2 – Gráfico de Gantt

PLANO DE PROJETO

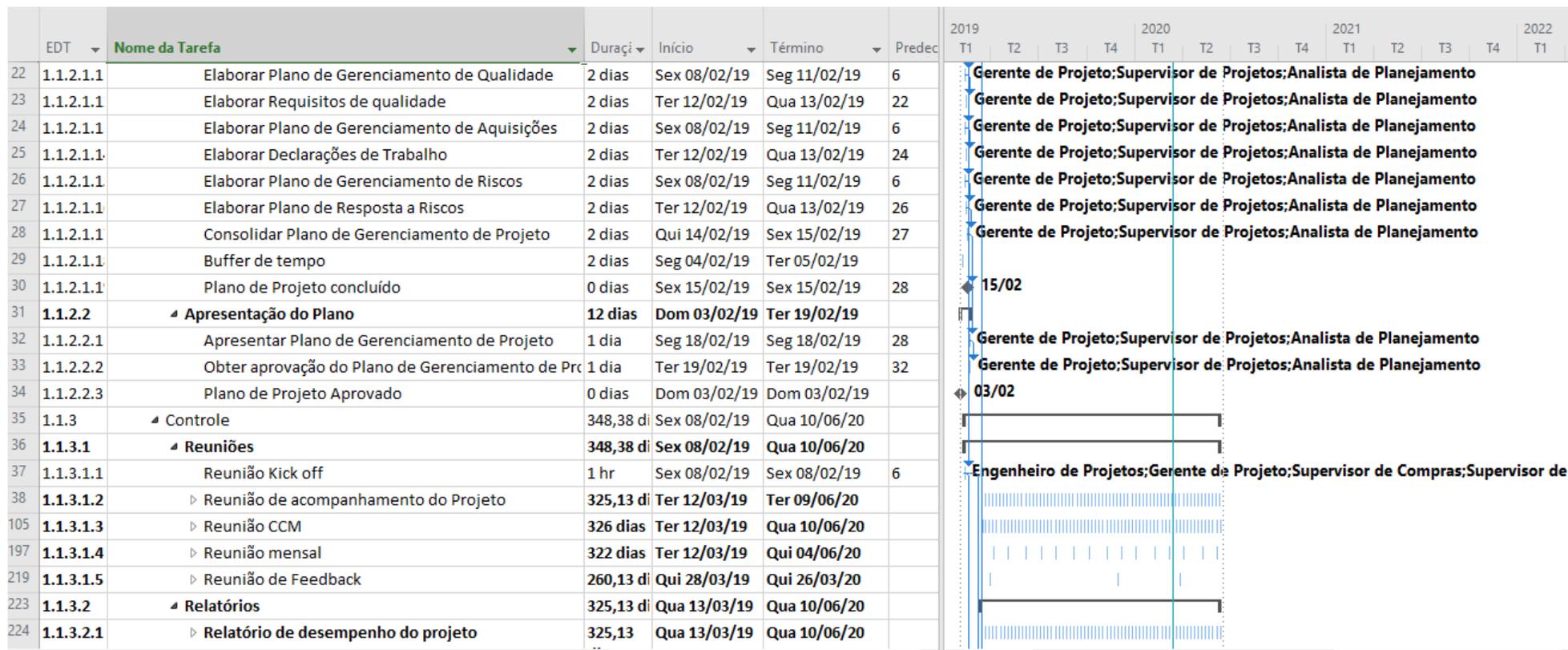


Figura 2 – Gráfico de Gantt (continuação)

PLANO DE PROJETO

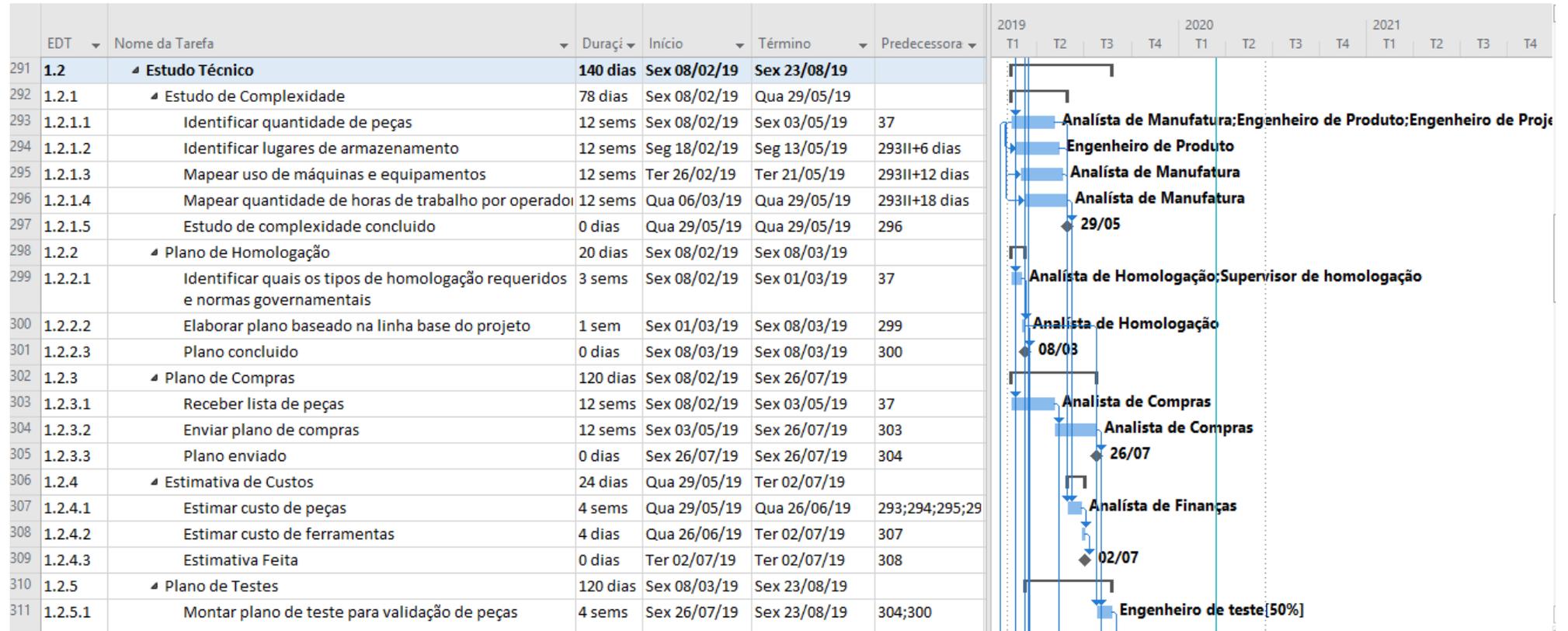


Figura 2 – Gráfico de Gantt (continuação)

PLANO DE PROJETO

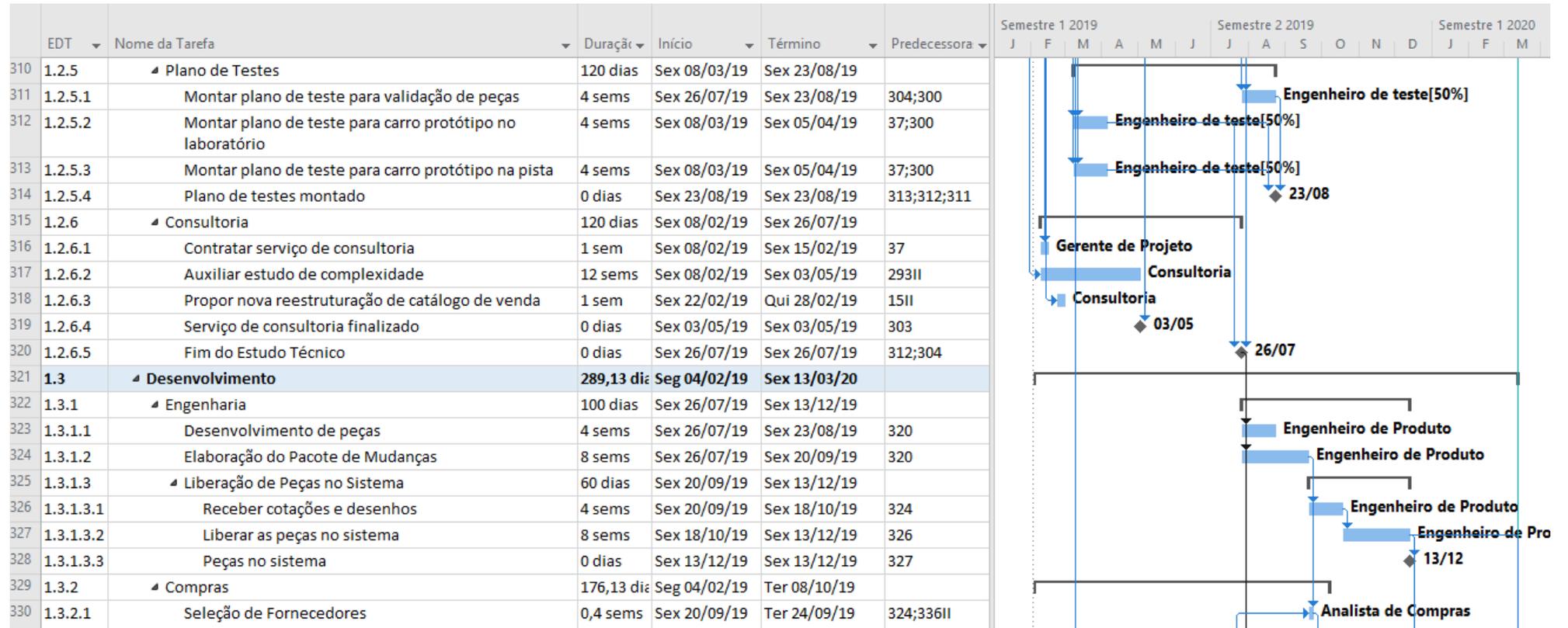


Figura 2 – Gráfico de Gantt (continuação)

PLANO DE PROJETO

GRÁFICO DE MARCOS DO PROJETO

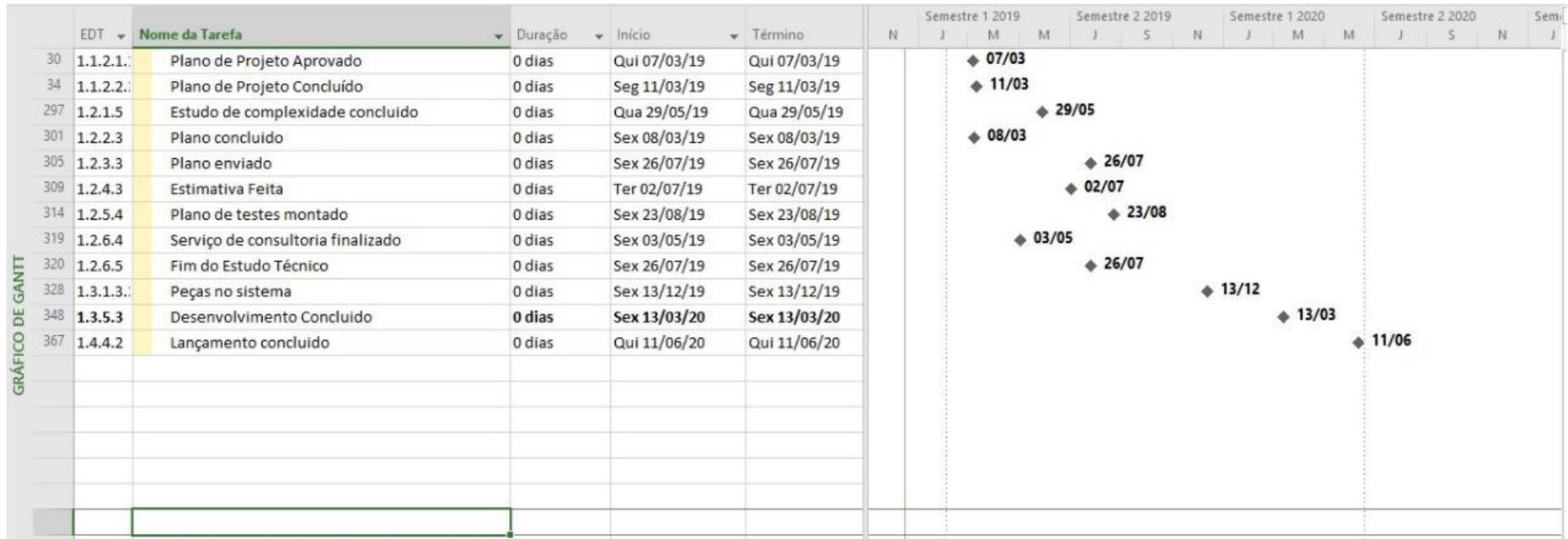


Figura 3 - Gráfico de Marcos

GESTÃO DE CUSTOS

PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

DOCUMENTOS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA GESTÃO DE CUSTOS

O plano de gerenciamento de custos do projeto foi elaborado de acordo com as considerações exibidas no termo de abertura do projeto e dos planos de escopo, tempo, RH e aquisições.

A gestão de custos do projeto terá como base o orçamento aprovado pela diretoria da companhia e pelo patrocinador. Para estimar os custos do projeto, será utilizado a técnica denominada opinião especializada, sabendo que os engenheiros de desenvolvimento de produto da companhia têm *know how* para esta atividade. O software utilizado no gerenciamento de custos será o Ms Project, e alguns relatórios financeiros específicos serão gerados a partir de um template padrão desenvolvido pelo setor de finanças. A avaliação de desempenho do projeto será feita de acordo com a linha de base do projeto. O acompanhamento dos custos deverá ser nas reuniões.

RESERVAS GERENCIAIS

Foi estipulada uma reserva de R\$ 44.275,14, correspondente a 5% sobre o valor total orçado para o projeto. Qualquer mudança ou pedido de aumento do valor desta reserva, o patrocinador do projeto deverá ser consultado para uma aprovação oficial sobre o reajuste.

RESERVAS DE CONTINGENCIA

O valor das reservas de contingência é de R\$ 201.700,00 (duzentos e um mil e setecentos reais) conforme plano de resposta a riscos.

FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DOS CUSTOS DO PROJETO

A avaliação do plano de gestão de custos do projeto deverá ser executada quinzenalmente e publicado oficialmente a cada marco na reunião de acompanhamento de projeto.

Elaborado por:	Jessica Tenório – GP	Versão:	1.0 data 26/02/2019
Aprovado por:	Camilla Rebouças – Patrocinadora	Data de aprovação:	07/03/2019

PLANO DE PROJETO

DECOMPOSIÇÃO DO ORÇAMENTO NA EAP

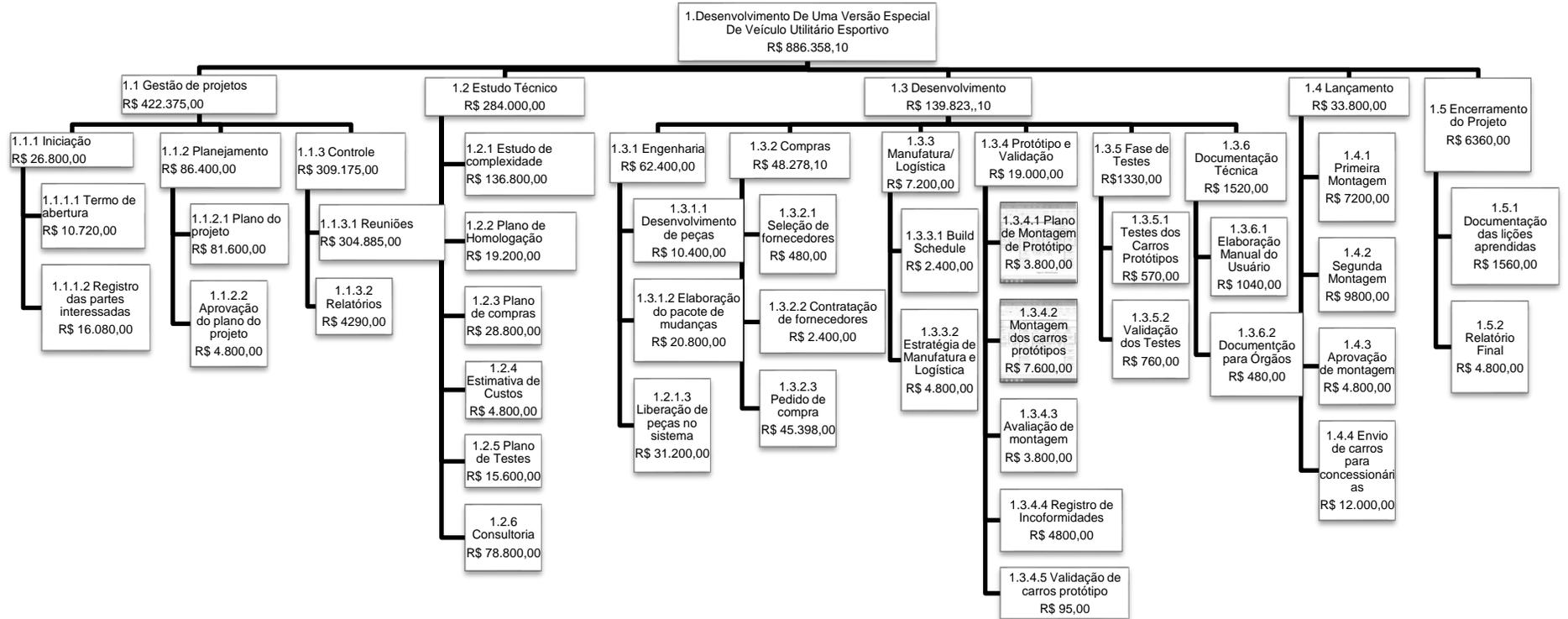


Figura 4 - EAP de Custos

Obs: O orçamento acima está sem as reservas gerencial e de contingência.

ORÇAMENTO DO PROJETO

Tabela 3 - Orçamento do Projeto

EDT	Nome da Tarefa	Duração	Nomes dos recursos	Custo
1	Desenvolvimento de uma versão especial de veículo utilitário esportivo.	357,63 dias		R\$ 86.358,10
1.1	Gestão de Projetos	352,38 dias		R\$ 22.375,00
1.1.1	Iniciação	10 dias		R\$ 26.800,00
1.1.1.1	Termo de Abertura	4 dias		R\$ 10.720,00
1.1.1.1.1	Elaborar termo de abertura	2 dias	Engenheiro de Projetos; Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos	R\$ 5.360,00
1.1.1.1.2	Aprovar termo de abertura	2 dias	Engenheiro de Projetos; Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos	R\$ 5.360,00
1.1.1.2	Registro de Partes Interessadas	6 dias		R\$ 16.080,00
1.1.1.2.1	Identificar partes interessadas	2 dias	Engenheiro de Projetos; Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos	R\$ 5.360,00
1.1.1.2.2	Coletar requisitos das partes interessadas	4 dias	Engenheiro de Projetos; Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos	R\$ 10.720,00
1.1.2	Planejamento	26 dias		R\$ 86.400,00
1.1.2.1	Plano do Projeto	24 dias		R\$ 81.600,00
1.1.2.1.1	Elaborar Plano de Gerenciamento de Escopo	2 dias	Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos; Analista de Planejamento	R\$ 4.800,00
1.1.2.1.2	Elaborar EAP	2 dias	Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos; Analista de Planejamento	R\$ 4.800,00
1.1.2.1.3	Elaborar Plano de Gerenciamento de Tempo	2 dias	Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos; Analista de Planejamento	R\$ 4.800,00
1.1.2.1.4	Elaborar Cronograma	2 dias	Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos; Analista de Planejamento	R\$ 4.800,00

PLANO DE PROJETO

Tabela 3 - Orçamento do Projeto (Continuação)

EDT	Nome da Tarefa	Duração	Nomes dos recursos	Custo
1.1.2.1.5	Elaborar Plano de Gerenciamento de Custo	2 dias	Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos; Analista de Planejamento	R\$ 4.800,00
1.1.2.1.6	Elaborar Orçamento	2 dias	Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos; Analista de Planejamento	R\$ 4.800,00
1.1.2.1.7	Elaborar Plano de Gerenciamento de Pessoas	2 dias	Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos; Analista de Planejamento	R\$ 4.800,00
1.1.2.1.8	Elaborar Organograma	2 dias	Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos; Analista de Planejamento	R\$ 4.800,00
1.1.2.1.9	Elaborar Matriz de Responsabilidades	2 dias	Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos; Analista de Planejamento	R\$ 4.800,00
1.1.2.1.10	Elaborar Plano de Gerenciamento de Comunicações e Partes Interessadas	2 dias	Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos; Analista de Planejamento	R\$ 4.800,00
1.1.2.1.11	Elaborar Plano de Gerenciamento de Qualidade	2 dias	Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos; Analista de Planejamento	R\$ 4.800,00
1.1.2.1.12	Elaborar Requisitos de qualidade	2 dias	Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos; Analista de Planejamento	R\$ 4.800,00
1.1.2.1.13	Elaborar Plano de Gerenciamento de Aquisições	2 dias	Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos; Analista de Planejamento	R\$ 4.800,00
1.1.2.1.14	Elaborar Declarações de Trabalho	2 dias	Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos; Analista de Planejamento	R\$ 4.800,00
1.1.2.1.15	Elaborar Plano de Gerenciamento de Riscos	2 dias	Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos; Analista de Planejamento	R\$ 4.800,00
1.1.2.1.16	Elaborar Plano de Resposta a Riscos	2 dias	Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos; Analista de Planejamento	R\$ 4.800,00
1.1.2.1.17	Consolidar Plano de Gerenciamento de Projeto	2 dias	Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos; Analista de Planejamento	R\$ 4.800,00
1.1.2.1.18	Buffer de tempo	2 dias		R\$ 0,00
1.1.2.1.19	Plano de Projeto concluído	0 dias		R\$ 0,00

PLANO DE PROJETO

Tabela 3 - Orçamento do Projeto (Continuação)

EDT	Nome da Tarefa	Duração	Nomes dos recursos	Custo
1.1.2.2	Apresentação do Plano	2 dias		R\$ 4.800,00
1.1.2.2.1	Apresentar Plano de Gerenciamento de Projeto	1 dia	Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos; Analista de Planejamento	R\$ 2.400,00
1.1.2.2.2	Obter aprovação do Plano de Gerenciamento de Projeto	1 dia	Gerente de Projeto; Supervisor de Projetos; Analista de Planejamento	R\$ 2.400,00
1.1.2.2.3	Plano de Projeto Aprovado	0 dias		R\$ 0,00
1.1.3	Controle	348,38 dias		R\$ 309.175,00
1.1.3.1	Reuniões	348,38 dias		R\$ 304.885,00
1.1.3.1.1	Reunião Kick off	1 hr	Equipe do projeto	R\$ 1.480,00
1.1.3.1.2	Reunião de acompanhamento do Projeto	325,13 dias		R\$ 115.830,00
1.1.3.1.3	Reunião CCM	326 dias		R\$ 159.705,00
1.1.3.1.4	Reunião mensal	322 dias		R\$ 22.800,00
1.1.3.1.5	Reunião de Feedback	260,13 dias		R\$ 5.070,00
1.1.3.2	Relatórios	325,13 dias		R\$ 4.290,00
1.1.3.2.1	Relatório de desempenho do projeto	325,13 dias		R\$ 4.290,00
1.2	Estudo Técnico	140 dias		R\$ 284.000,00
1.2.1	Estudo de Complexidade	78 dias		R\$ 136.800,00
1.2.1.1	Identificar quantidade de peças	12 sems	Analista de Manufatura; Engenheiro de Produto; Engenheiro de Projetos	R\$ 76.800,00
1.2.1.2	Identificar lugares de armazenamento	12 sems	Engenheiro de Produto	R\$ 31.200,00
1.2.1.3	Mapear uso de máquinas e equipamentos	12 sems	Analista de Manufatura	R\$ 14.400,00
1.2.1.4	Mapear quantidade de horas de trabalho por operador por operação de montagem	12 sems	Analista de Manufatura	R\$ 14.400,00
1.2.1.5	Estudo de complexidade concluído	0 dias		R\$ 0,00
1.2.2	Plano de Homologação	20 dias		R\$ 19.200,00

PLANO DE PROJETO

Tabela 3 - Orçamento do Projeto (Continuação)

EDT	Nome da Tarefa	Duração	Nomes dos recursos	Custo
1.2.2.1	Identificar quais os tipos de homologação requeridos e normas governamentais	3 sems	Analista de Homologação; Supervisor de homologação	R\$ 18.000,00
1.2.2.2	Elaborar plano baseado na linha base do projeto	1 sem	Analista de Homologação	R\$ 1.200,00
1.2.2.3	Plano concluído	0 dias		R\$ 0,00
1.2.3	Plano de Compras	120 dias		R\$ 28.800,00
1.2.3.1	Receber lista de peças	12 sems	Analista de Compras	R\$ 14.400,00
1.2.3.2	Enviar plano de compras	12 sems	Analista de Compras	R\$ 14.400,00
1.2.3.3	Plano enviado	0 dias		R\$ 0,00
1.2.4	Estimativa de Custos	24 dias		R\$ 4.800,00
1.2.4.1	Estimar custo de peças	4 sems	Analista de Finanças	R\$ 4.800,00
1.2.4.2	Estimar custo de ferramentas	4 dias		R\$ 0,00
1.2.4.3	Estimativa feita	0 dias		R\$ 0,00
1.2.5	Plano de Testes	120 dias		R\$ 15.600,00
1.2.5.1	Montar plano de teste para validação de peças	4 sems	Engenheiro de teste [50%]	R\$ 5.200,00
1.2.5.2	Montar plano de teste para carro protótipo no laboratório	4 sems	Engenheiro de teste [50%]	R\$ 5.200,00
1.2.5.3	Montar plano de teste para carro protótipo na pista	4 sems	Engenheiro de teste [50%]	R\$ 5.200,00
1.2.5.4	Plano de testes montado	0 dias		R\$ 0,00
1.2.6	Consultoria	120 dias		R\$ 78.800,00
1.2.6.1	Contratar serviço de consultoria	1 sem	Gerente de Projeto	R\$ 6.000,00
1.2.6.2	Auxiliar estudo de complexidade	12 sems	Consultoria	R\$ 67.200,00
1.2.6.3	Propor nova reestruturação de catálogo de venda	1 sem	Consultoria	R\$ 5.600,00
1.2.6.4	Serviço de consultoria finalizado	0 dias	Consultoria	R\$ 0,00
1.2.6.5	Fim do Estudo Técnico	0 dias		R\$ 0,00

PLANO DE PROJETO

Tabela 3 - Orçamento do Projeto (Continuação)

EDT	Nome da Tarefa	Duração	Nomes dos recursos	Custo
1.3	Desenvolvimento	290,63 dias		R\$ 139.823,10
1.3.1	Engenharia	100 dias		R\$ 62.400,00
1.3.1.1	Desenvolvimento de peças	4 sems	Engenheiro de Produto	R\$ 10.400,00
1.3.1.2	Elaboração do Pacote de Mudanças	8 sems	Engenheiro de Produto	R\$ 20.800,00
1.3.1.3	Liberação de Peças no Sistema	60 dias		R\$ 31.200,00
1.3.1.3.1	Receber cotações e desenhos	4 sems	Engenheiro de Produto	R\$ 10.400,00
1.3.1.3.2	Liberar as peças no sistema	8 sems	Engenheiro de Produto	R\$ 20.800,00
1.3.1.3.3	Peças no sistema	0 dias		R\$ 0,00
1.3.2	Compras	176,13 dias		R\$ 48.278,10
1.3.2.1	Seleção de Fornecedores	0,4 sems	Analista de Compras	R\$ 480,00
1.3.2.2	Buffer de tempo	2 dias		R\$ 0,00
1.3.2.3	Contratar fornecedores	10 dias	Analista de Compras	R\$ 2.400,00
1.3.2.4	Pedido de compras	1,71 sems	Analista de Compras; Adesivos laterais e traseiro [52 Peça]; Banco de couro preto com costura em vermelho (conjunto) [52 Peça]; Colunas e interior em preto [52 Peça]; Conjunto roda preta e pneu aro 17' com detalhes em vermelho [52 Peça]; Grade frontal pret...	R\$ 45.398,10
1.3.3	Manufatura/ Logística	10 dias		R\$ 7.200,00
1.3.3.1	Build Schedule	2 sems	Analista de Manufatura	R\$ 2.400,00
1.3.3.2	Estratégia de Manufatura e Logística	2 sems	Analista de logística; Analista de Manufatura	R\$ 4.800,00
1.3.4	Protótipo e Validação	274,05 dias		R\$ 19.095,00
1.3.4.1	Plano de Montagem de Protótipo	4 sems	Analista de Homologação [25%]; Engenheiro de teste [50%]	R\$ 3.800,00
1.3.4.2	Montagem de carros protótipo	8 sems	Analista de Homologação [25%]; Engenheiro de teste [25%]	R\$ 7.600,00

PLANO DE PROJETO

Tabela 3 - Orçamento do Projeto (Continuação)

EDT	Nome da Tarefa	Duração	Nomes dos recursos	Custo
1.3.4.3	Avaliação de montagem	4 sems	Analísta de Homologação [25%]; Engenheiro de teste [25%]	R\$ 3.800,00
1.3.4.4	Registro de Inconformidade	4 sems	Analísta de Homologação [25%]; Engenheiro de teste [25%]	R\$ 3.800,00
1.3.4.5	Validação de carros protótipo	0,5 dias	Analísta de Homologação [25%]; Engenheiro de teste [25%]	R\$ 95,00
1.3.5	Fase de Testes	6 dias		R\$ 1.330,00
1.3.5.1	Testes dos Carros protótipos	5 dias		R\$ 570,00
1.3.5.1.1	Testar carros protótipos em pista de testes	2 dias	Analísta de Homologação [15%]; Engenheiro de teste [15%]	R\$ 228,00
1.3.5.1.2	Testar carros protótipos em laboratório	3 dias	Analísta de Homologação [15%]; Engenheiro de teste [15%]	R\$ 342,00
1.3.5.2	Validação dos testes	1 dia	Analísta de Homologação; Engenheiro de teste	R\$ 760,00
1.3.5.3	Desenvolvimento Concluído	0 dias		R\$ 0,00
1.3.6	Documentação Técnica	2 dias		R\$ 1.520,00
1.3.6.1	Elaboração do manual do usuário	2 dias	Engenheiro de Projetos	R\$ 1.040,00
1.3.6.2	Documentação para órgãos	2 dias	Analísta de Homologação	R\$ 480,00
1.4	Lançamento	64 dias		R\$ 33.800,00
1.4.1	Primeira Montagem	25 dias		R\$ 7.200,00
1.4.1.1	Realizar primeira montagem	4 sems	Analísta de Manufatura	R\$ 4.800,00
1.4.1.2	Registrar inconformidades durante a montagem	5 dias	Analísta de Manufatura	R\$ 1.200,00
1.4.2.1	Realizar segunda montagem	4 sems	Analísta de Manufatura	R\$ 4.800,00
1.4.2.2	Registrar inconformidades durante a montagem	5 dias	Analísta de Manufatura	R\$ 1.200,00
1.4.2.3	Mapear soluções para inconformidades	5 dias	Analísta de Manufatura; Engenheiro de Projetos	R\$ 3.800,00

PLANO DE PROJETO

Tabela 3 - Orçamento do Projeto (Continuação)

EDT	Nome da Tarefa	Duração	Nomes dos recursos	Custo
1.4.2.4	Buffer de tempo	2 dias		R\$ 0,00
1.4.3	Aprovação de Montagem	4 dias		R\$ 4.800,00
1.4.3.1	Aprovar montagem	2 dias	Gerente de Projeto	R\$ 2.400,00
1.4.3.2	Aprovar mudanças realizadas na montagem	2 dias	Gerente de Projeto	R\$ 2.400,00
1.4.4	Carros enviados para concessionárias	10 dias		R\$ 12.000,00
1.4.4.1	Enviar carros para concessionária	2 sems	Gerente de Projeto	R\$ 12.000,00
1.4.4.2	Lançamento concluído	0 dias	Gerente de Projeto	R\$ 0,00
1.5	Encerramento do projeto	4 dias		R\$ 6.360,00
1.5.1	Registro de Lições Aprendidas	3 dias		R\$ 1.560,00
1.5.1.1	Realizar registro das lições aprendidas	2 dias	Engenheiro de Projetos	R\$ 1.040,00
1.5.1.2	Obter aprovação do registro das lições aprendidas	1 dia	Engenheiro de Projetos	R\$ 520,00
1.5.2	Relatório Final	4 dias		R\$ 4.800,00
1.5.2.1	Elaborar o Termo de Encerramento do Projeto	2 dias	Gerente de Projeto	R\$ 2.400,00
1.5.2.2	Realizar a Reunião de Encerramento (Close Out Meeting)	1 dia	Gerente de Projeto	R\$ 1.200,00
1.5.2.3	Publicar ata da reunião de encerramento	1 dia	Gerente de Projeto	R\$ 1.200,00

ORÇAMENTO DO PROJETO POR RECURSO

Tabela 4 - Orçamento por Recurso

Nome do recurso	Tipo	Unidade do Material	Grupo	Iniciais	Taxa padrão	Trabalho	Custo
Grupo: Peça			Peça				R\$ 43.340,96
Conjunto roda preta e pneu aro 17' com detalhes em vermelho	Material	Peça	Peça	P	R\$ 0,00	52 Peça	R\$ 0,00
Retrovisor externo pintado em vermelho	Material	Peça	Peça	P	R\$ 0,00	52 Peça	R\$ 0,00
Banco de couro preto com costura em vermelho (conjunto)	Material	Peça	Peça	P	R\$ 244,55	52 Peça	R\$ 12.716,60
Tapetes de borracha preto com costura em vermelho (conjunto)	Material	Peça	Peça	P	R\$ 0,00	52 Peça	R\$ 0,00
Grade frontal preto com detalhes pintados em vermelho e novo design	Material	Peça	Peça	P	R\$ 146,00	52 Peça	R\$ 7.592,00
Para choque novo design	Material	Peça	Peça	P	R\$ 160,80	52 Peça	R\$ 8.361,60
Peças plásticas do painel e painel de porta pintadas em vermelho (conjunto)	Material	Peça	Peça	P	R\$ 52,20	52 Peça	R\$ 2.714,40

PLANO DE PROJETO

Tabela 4 - Orçamento por Recurso (Continuação)

Nome do recurso	Tipo	Unidade do Material	Grupo	Iniciais	Taxa padrão	Trabalho	Custo
Volante de couro preto com costura em vermelho	Material	Peça	Peça	P	R\$ 0,00	52 Peça	R\$ 0,00
Colunas e interior em preto	Material	Peça	Peça	P	R\$ 29,20	104 Peça	R\$ 1.518,40
Partes plásticas acima da caixa de roda e sobre o para choque (aeroportos)	Material	Peça	Peça	P	R\$ 164,23	104 Peça	R\$ 8.539,96
Adesivos laterais e traseiro	Material	Peça	Peça	P	R\$ 36,50	104 Peça	R\$ 1.898,00
Ferramentas	Material	Ferramenta	Peça	F	R\$ 0,00	8 Ferramenta	R\$ 0,00
Grupo: Trabalho			Trabalho			12.324,57 hrs	R\$ 739.072,14
Gerente de Projeto	Trabalho		Trabalho	G	R\$ 150,00/hr	713 hrs	R\$ 60.750,00
Supervisor de Planejamento	Trabalho		Trabalho	S	R\$ 120,00/hr	180 hrs	R\$ 24.480,00
Analista de Planejamento	Trabalho		Trabalho	A	R\$ 30,00/hr	448 hrs	R\$ 9.120,00
Supervisor de Projetos	Trabalho		Trabalho	S	R\$ 120,00/hr	548 hrs	R\$ 48.960,00
Engenheiro de Projetos	Trabalho		Trabalho	E	R\$ 65,00/hr	867 hrs	R\$ 61.555,00
Supervisor de Engenharia	Trabalho		Trabalho	S	R\$ 120,00/hr	180 hrs	R\$ 24.480,00
Supervisor de Timing	Trabalho		Trabalho	S	R\$ 120,00/hr	180 hrs	R\$ 24.480,00
Analista de Timing	Trabalho		Trabalho	A	R\$ 30,00/hr	160 hrs	R\$ 5.520,00

PLANO DE PROJETO

Tabela 4 - Orçamento por Recurso (Continuação)

Nome do recurso	Tipo	Unidade do Material	Grupo	Iniciais	Taxa padrão	Trabalho	Custo
Supervisor de Compras	Trabalho		Trabalho	S	R\$ 120,00/hr	180 hrs	R\$ 24.480,00
Analista de Compras	Trabalho		Trabalho	A	R\$ 30,00/hr	1.284,57 hrs	R\$ 41.177,14
Supervisor de Logística	Trabalho		Trabalho	S	R\$ 120,00/hr	180 hrs	R\$ 24.480,00
Analista de logística	Trabalho		Trabalho	A	R\$ 30,00/hr	240 hrs	R\$ 7.920,00
Supervisor de Finanças	Trabalho		Trabalho	S	R\$ 120,00/hr	180 hrs	R\$ 24.480,00
Analista de Finanças	Trabalho		Trabalho	A	R\$ 30,00/hr	320 hrs	R\$ 10.320,00
Supervisor de homologação	Trabalho		Trabalho	S	R\$ 120,00/hr	300 hrs	R\$ 38.880,00
Analista de Homologação	Trabalho		Trabalho	A	R\$ 30,00/hr	551 hrs	R\$ 18.720,00
Supervisor de Protótipos e testes	Trabalho		Trabalho	S	R\$ 120,00/hr	180 hrs	R\$ 24.480,00
Engenheiro de Produto	Trabalho		Trabalho	E	R\$ 65,00/hr	2.080 hrs	R\$ 136.760,00
Supervisor de Manufatura	Trabalho		Trabalho	S	R\$ 120,00/hr	180 hrs	R\$ 24.480,00
Analista de Manufatura	Trabalho		Trabalho	A	R\$ 30,00/hr	2.240 hrs	R\$ 63.120,00
Engenheiro de teste	Trabalho		Trabalho	E	R\$ 65,00/hr	613 hrs	R\$ 40.430,00
Consultoria	Trabalho		Trabalho	C	R\$ 140,00/hr	520 hrs	R\$ 0,00

*Os custos relacionados a itens cujo o custo correspondem a R\$0,00, são referentes a itens que já são itens disponíveis e desenvolvidos na empresa.

PLANO DE PROJETO

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO DO PROJETO

Tabela 5 - Cronograma de Desembolso

EDT	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	Custo
1	Desenvolvimento de uma versão especial de veículo utilitário esportivo	357,63 dias	Dom 03/02/19	Qua 17/06/20	R\$ 886.358,10
1.1	Gestão de Projetos	352,38 dias	Dom 03/02/19	Qua 10/06/20	R\$ 422.375,00
1.1.1	Iniciação	10 dias	Seg 04/02/19	Sex 15/02/19	R\$ 26.800,00
1.1.1.1	Termo de Abertura	4 dias	Seg 04/02/19	Qui 07/02/19	R\$ 10.720,00
1.1.1.2	Registro de Partes Interessadas	6 dias	Sex 08/02/19	Sex 15/02/19	R\$ 16.080,00
1.1.2	Planejamento	26 dias	Dom 03/02/19	Seg 11/03/19	R\$ 86.400,00
1.1.2.1	Plano do Projeto	24 dias	Seg 04/02/19	Qui 07/03/19	R\$ 81.600,00
1.1.2.2	Apresentação do Plano	26 dias	Dom 03/02/19	Seg 11/03/19	R\$ 4.800,00
1.1.3	Controle	348,38 dias	Sex 08/02/19	Qua 10/06/20	R\$ 309.175,00
1.1.3.1	Reuniões	348,38 dias	Sex 08/02/19	Qua 10/06/20	R\$ 304.885,00
1.1.3.2	Relatórios	325,13 dias	Qua 13/03/19	Qua 10/06/20	R\$ 4.290,00
1.2	Estudo Técnico	140 dias	Sex 08/02/19	Sex 23/08/19	R\$ 284.000,00
1.2.1	Estudo de Complexidade	78 dias	Sex 08/02/19	Qua 29/05/19	R\$ 136.800,00
1.2.2	Plano de Homologação	20 dias	Sex 08/02/19	Sex 08/03/19	R\$ 19.200,00
1.2.3	Plano de Compras	120 dias	Sex 08/02/19	Sex 26/07/19	R\$ 28.800,00
1.2.4	Estimativa de Custos	24 dias	Qua 29/05/19	Ter 02/07/19	R\$ 4.800,00
1.2.5	Plano de Testes	120 dias	Sex 08/03/19	Sex 23/08/19	R\$ 15.600,00
1.2.6	Consultoria	120 dias	Sex 08/02/19	Sex 26/07/19	R\$ 78.800,00
1.3	Desenvolvimento	290,63 dias	Seg 04/02/19	Seg 16/03/20	R\$ 139.823,10
1.3.1	Engenharia	100 dias	Sex 26/07/19	Sex 13/12/19	R\$ 62.400,00
1.3.1.1	Desenvolvimento de peças	4 sems	Sex 26/07/19	Sex 23/08/19	R\$ 10.400,00
1.3.1.2	Elaboração do Pacote de Mudanças	8 sems	Sex 26/07/19	Sex 20/09/19	R\$ 20.800,00
1.3.1.3	Liberação de Peças no Sistema	60 dias	Sex 20/09/19	Sex 13/12/19	R\$ 31.200,00
1.3.2	Compras	176,13 dias	Seg 04/02/19	Ter 08/10/19	R\$ 48.278,10
1.3.2.1	Seleção de Fornecedores	0,4 sems	Sex 20/09/19	Ter 24/09/19	R\$ 480,00
1.3.2.2	Buffer de tempo	2 dias	Seg 04/02/19	Ter 05/02/19	R\$ 0,00
1.3.2.3	Contratar fornecedores	10 dias	Ter 24/09/19	Ter 08/10/19	R\$ 2.400,00

PLANO DE PROJETO

Tabela 5 - Cronograma de Desembolso

EDT	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	Custo
1.3.2.4	Pedido de compras	1,71 sems	Qua 06/02/19	Seg 18/02/19	R\$ 45.398,10
1.3.3	Manufatura/ Logística	10 dias	Sex 26/07/19	Sex 09/08/19	R\$ 7.200,00
1.3.3.1	Build Schedule	2 sems	Sex 26/07/19	Sex 09/08/19	R\$ 2.400,00
1.3.3.2	Estratégia de Manufatura e Logística	2 sems	Sex 26/07/19	Sex 09/08/19	R\$ 4.800,00
1.3.4	Protótipo e Validação	274,05 dias	Seg 18/02/19	Sex 06/03/20	R\$ 19.095,00
1.3.4.1	Plano de Montagem de Protótipo	4 sems	Seg 18/02/19	Seg 18/03/19	R\$ 3.800,00
1.3.4.2	Montagem de carros protótipo	8 sems	Sex 13/12/19	Sex 07/02/20	R\$ 7.600,00
1.3.4.3	Avaliação de montagem	4 sems	Sex 07/02/20	Sex 06/03/20	R\$ 3.800,00
1.3.4.4	Registro de Inconformidade	4 sems	Sex 07/02/20	Sex 06/03/20	R\$ 3.800,00
1.3.4.5	Validação de carros protótipo	0,5 dias	Sex 06/03/20	Sex 06/03/20	R\$ 95,00
1.3.5	Fase de Testes	6 dias	Sex 06/03/20	Seg 16/03/20	R\$ 1.330,00
1.3.5.1	Testes dos Carros protótipos	5 dias	Sex 06/03/20	Sex 13/03/20	R\$ 570,00
1.3.5.2	Validação dos testes	1 dia	Sex 13/03/20	Seg 16/03/20	R\$ 760,00
1.3.5.3	Desenvolvimento Concluído	0 dias	Sex 13/03/20	Sex 13/03/20	R\$ 0,00
1.3.6	Documentação Técnica	2 dias	Qua 06/03/19	Qui 07/03/19	R\$ 1.520,00
1.3.6.1	Elaboração do manual do usuário	2 dias	Qua 06/03/19	Qui 07/03/19	R\$ 1.040,00
1.3.6.2	Documentação para órgãos	2 dias	Qua 06/03/19	Qui 07/03/19	R\$ 480,00
1.4	Lançamento	64 dias	Sex 13/03/20	Qui 11/06/20	R\$ 33.800,00
1.4.1	Primeira Montagem	25 dias	Sex 13/03/20	Sex 17/04/20	R\$ 7.200,00
1.4.2	Segunda Montagem	28 dias	Sex 17/04/20	Ter 26/05/20	R\$ 9.800,00
1.4.3	Aprovação de Montagem	4 dias	Sex 22/05/20	Qui 28/05/20	R\$ 4.800,00
1.4.4	Carros enviados para concessionárias	10 dias	Qui 28/05/20	Qui 11/06/20	R\$ 12.000,00
1.5	Encerramento do projeto	4 dias	Qui 11/06/20	Qua 17/06/20	R\$ 6.360,00
1.5.1	Registro de Lições Aprendidas	3 dias	Qui 11/06/20	Ter 16/06/20	R\$ 1.560,00
1.5.2	Relatório Final	4 dias	Qui 11/06/20	Qua 17/06/20	R\$ 4.800,00

GESTÃO DAS COMUNICAÇÕES E DAS PARTES INTERESSADAS

PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

DOCUMENTOS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS DO GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O plano de comunicação terá como objetivo consolidar de forma estruturada e estratégica todos os tipos de comunicação do projeto. Esse plano se dará desde a identificação das partes interessadas e seus respectivos interesses e expectativas, bem como seu nível de influência no projeto. Serão utilizados como ferramenta de gerenciamento das comunicações reuniões, feedbacks e habilidades interpessoais. Toda a estrutura de comunicação deve certificar que a equipe do projeto receba informações robustas durante todo o tempo de projeto.

EVENTOS DE COMUNICAÇÃO PARA ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação:

1. Reunião Inicial – *Kick Off*

- Objetivo – Informar a equipe sobre o escopo e prazo do projeto, demonstrar a importância do trabalho em equipe e comunicação de todos os membros.
- Metodologia : Agenda deverá ser mandada com no mínimo vinte e quatro horas de antecedência para todas as partes interessadas.; Ata da reunião deverá ser mandada no máximo em vinte quatro horas após reunião finalizada a todas as partes interessadas.
- Responsável – Gerente do Projeto
- Envolvidos – Gerente do Projeto, equipe do projeto, demais partes interessadas e patrocinadores
- Data e Horário – Início do Projeto – 08 de Fevereiro de 2019
- Duração – 1 hora
- Local – Salvador, Bahia - Brasil

- Outros – Material apresentado na reunião deverá ser disponibilizado com no mínimo vinte e quatro horas de antecedência para todas as partes interessadas.

2. Reunião de acompanhamento do projeto – Equipe do projeto

- Objetivo – Consolidar informações e apresentar a situação do projeto semanalmente com o intuito de endereçar problemas e riscos que podem ocasionar impacto no cronograma, escopo ou custo do projeto.
- Metodologia: Agenda deverá ser mandada com no mínimo vinte e quatro horas de antecedência para todas as partes interessadas.; Ata da reunião deverá ser mandada no máximo em vinte quatro horas após reunião finalizada a todas as partes interessadas.
- Responsável – Gerente do Projeto
- Envolvidos – Gerente do Projeto e equipe do projeto
- Data e Horário – Todas as terças feiras, às oito horas da manhã
- Duração – 1 hora
- Local – Salvador, Bahia - Brasil
- Outros – não aplicado.

3. Comitê de Controle de Mudança Semanal – Equipe do projeto

- Objetivo – Comunicar toda e qualquer mudança do projeto.
- Metodologia - Agenda deverá ser mandada com no mínimo vinte e quatro horas de antecedência para todas as partes interessadas; Ata da reunião deverá ser mandada no máximo em vinte quatro horas após reunião finalizada a todas as partes interessadas.
- Responsável – Gerente do Projeto
- Envolvidos – Gerente do Projeto e equipe do projeto
- Data e Horário – Todas as quartas feiras, às oito horas da manhã
- Duração – 1 hora
- Local – Salvador, Bahia - Brasil
- Outros – não aplicado.

4. Reunião mensal – Gerente do Projeto/ Patrocinadores

- Objetivo – Consolidar informações e apresentar a situação do projeto semanalmente com o intuito de endereçar problemas e riscos que podem ocasionar impacto no cronograma, escopo ou custo do projeto.
- Metodologia : Agenda deverá ser mandada com no mínimo vinte e quatro horas de antecedência para todas as partes interessadas.; Ata da reunião deverá ser mandada no máximo em vinte quatro horas após reunião finalizada a todas as partes interessadas.
- Responsável – Patrocinador do Projeto
- Envolvidos – Gerente do Projeto, equipe do projeto, demais partes interessadas e patrocinadores
- Data e Horário – Primeira quinta feira de todo mês, às oito horas da manhã
- Duração – 1 hora
- Local – Salvador, Bahia - Brasil
- Outros – Material apresentado na reunião deverá ser disponibilizado com no mínimo vinte e quatro horas de antecedência para todas as partes interessadas.

5. Reunião de *Feedback* – Gerente do Projeto e equipe de Projeto

- Objetivo – Prover feedback para os membros da equipe do projeto trimestralmente sobre desenvolvimento, performance e comportamento.
- Metodologia: reunião deverá ser agenda pelo gerente do projeto individualmente com cada membro direto de sua equipe
- Responsável – Gerente do Projeto
- Envolvidos – Gerente do Projeto e equipe do projeto
- Data e Horário – Última quinta-feira a cada seis meses
- Duração – 1 hora
- Local – Camaçari, Bahia - Brasil
- Outros – A discussão deverá ser livre e aberta respeitando as políticas de ética da companhia.

PLANO DE PROJETO

CRONOGRAMA DOS EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

CÓDIGO DE GANTT	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	Custo	Semestre 1 2019			Semestre 2 2019			Semestre 1 2020			Semestre 2 2020		
						J	M	M	J	S	N	J	M	M	J	S	N
35	▲ Controle	350,63 dias	Sex 08/02/19	Sex 12/06/20	R\$ 313.079,50	[Gantt bar]											
36	▲ Reuniões	348,38 dias	Sex 08/02/19	Qua 10/06/20	R\$ 300.565,00	[Gantt bar]											
37	Reunião Kick off	1 hr	Sex 08/02/19	Sex 08/02/19	R\$ 1.480,00	[Gantt bar]											
38	▷ Reunião de acompanhamento do Projeto	325,13 dias	Ter 12/03/19	Ter 09/06/20	R\$ 114.048,00	[Gantt bar]											
105	▷ Reunião CCM	326 dias	Ter 12/03/19	Qua 10/06/20	R\$ 157.248,00	[Gantt bar]											
197	▷ Reunião mensal	322 dias	Ter 12/03/19	Qui 04/06/20	R\$ 22.800,00	[Gantt bar]											
219	▷ Reunião de Feedback	260,13 dias	Qui 28/03/19	Qui 26/03/20	R\$ 4.989,00	[Gantt bar]											
223	▲ Relatórios	327,38 dias	Qua 13/03/19	Sex 12/06/20	R\$ 12.514,50	[Gantt bar]											
224	▷ Relatório de desempenho do projeto	325,13 dias	Qua 13/03/19	Qua 10/06/20	R\$ 4.290,00	[Gantt bar]											
291	▷ Atas de reunião	321,02 dias	Qui 14/03/19	Sex 05/06/20	R\$ 7.704,50	[Gantt bar]											
422	Relatório Final	1 dia	Qui 11/06/20	Sex 12/06/20	R\$ 520,00	[Gantt bar]											

Engenheiro de Projetos; Gerente de Projeto; Supervisor de Compras; Supervisor de Produção
 Engenheiro de Produção

Figura 5 - Eventos de comunicação

RELATÓRIOS DO PROJETO

Todas as atividades deverão ser comunicadas a partir de um modelo de relatório já estabelecido padrão e deverão ser usados contendo as informações de mudanças no projeto, cronograma e custos. Os relatórios que irão compor o projeto são:

1) Relatórios de desenvolvimento do projeto

Os relatórios irão servir para realizar o acompanhamento do projeto e deverão mostrar o desenvolvimento do projeto. Serão entregues semanalmente pelo gerente de projetos e deverão conter as seguintes informações:

- Aprovação dos marcos;
- Métricos do projeto;
- Saúde financeira e técnica dos projetos.

2) Atas de reuniões

As atas de reuniões serão apresentadas ao final de cada reunião, contendo: Objetivo; Elaborador da ata; Participantes; Pontos de pauta; Tipo de distribuição (interna ou externa); local, horário de início e duração da reunião; Registros dos itens abordados e as decisões tomadas referente a cada um; Registro de ausências.

3) Relatório final do projeto

Irá conter o parecer final do projeto, pontos positivos e negativos, custos finais, históricos, de forma geral, será uma consolidação dos relatórios de desenvolvimento que foram feitos ao longo de todo o projeto.

Elaborado por:	Jessica Tenório – GP	Versão:	1.0 data 12/02/2019
Aprovado por:	Camilla Rebouças - Patrocinadora	Data de aprovação:	07/03/2019

PLANO DE PROJETO

REGISTRO DOS STAKEHOLDERS DO PROJETO

Tabela 6 – Registro dos Stakeholders do Projeto

Nome da parte interessada	Cargo / Função	Papel no projeto	Dados de Contato	Requisitos (Necessidades e Expectativas em relação ao projeto/produto)	Tipo de Influência	Grau de Influência	Estratégia de Comunicação
Empresa Automotiva em questão	-	-	-	Colocar a marca do produto em evidência no mercado automotivo até a chegada do próximo projeto de carro totalmente novo para essa categoria e melhorar portfólio atual da empresa em questão.	Positiva	Alta	- Manter informado; - Reunião oficial de aprovação de marcos do projeto.
Camilla Rebouças	Diretora de Desenvolvimento do Produto	Patrocinador	c.reboucas@auto.com	Receber informações consolidadas e da situação do projeto semanalmente com o intuito de tomar decisões relacionadas aos problemas e riscos que podem ocasionar impacto no cronograma, escopo ou custo do projeto.	Positiva	Alta	- Gerenciar; - Reunião mensal – Gerente do Projeto/ Patrocinadores/ Partes Interessadas.
Jessica Tenório	Gerente do Projeto	Gerenciar projeto	j.tenorio@auto.com	Receber informações consolidadas e da situação do projeto semanalmente com o intuito de tomar decisões e endereçar os problemas e riscos que podem ocasionar impacto no cronograma, escopo ou custo do projeto.	Negativa ou neutra	Alta	- Gerenciar; - Reunião oficial de aprovação de marcos do projeto; - Reunião mensal – Gerente do Projeto/ Patrocinadores/ Partes Interessadas; - Reunião semanal – Equipe do projeto; - Reunião de Feedback – Gerente do Projeto e equipe de Projeto;
Equipe do Projeto	Equipe Multidisciplinar	Equipe	-	Prover informações consolidadas e da situação do projeto semanalmente com o intuito de endereçar os problemas e riscos que podem ocasionar impacto no cronograma, escopo ou custo do projeto.	Positiva	Alta	- Gerenciar; - Reunião semanal – Equipe do projeto; - Reunião de Feedback – Gerente do Projeto e equipe de Projeto.
Orgãos Estaduais e Federais realacionados ao desenvolvimento de veículo	-	-	-	Receber documentações de acordo com as normas estaduais federais	Neutra	Alta	- Manter Informado; - Área funcional de homologação deverá informar e providenciar documentação necessária previamente estabelecida via e-mail.
Concessionárias	-	Cliente	-	Receber veículos e manual do usuário	Neutra	Baixa	- Manter Satisfeito; - Receberá treinamento presencial sobre novo produto.

GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

DOCUMENTOS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA GESTÃO DE PESSOAS

O gerenciamento de Recursos humanos do projeto será realizado com base nas boas práticas do Guia PMBOK. A equipe do projeto será selecionada de acordo com o perfil necessário para o desenvolvimento da atividade proposta. A estrutura organizacional do projeto será representada por meio de cronograma de forma hierárquica e a ferramenta utilizada para descrever o papel de cada pessoa no projeto será a Matriz RACI.

Caso seja necessário realizar substituição de membros da equipe será realizado o mesmo procedimento que foi adotado para definição da equipe inicial, a fim de manter a seriedade e alto nível dos membros. Os perfis de cada profissional serão avaliados e selecionados pelo gerente do projeto. É importante sinalizar que um pré-requisito para os profissionais que irão fazer parte do projeto é já terem participado de projetos semelhantes.

TREINAMENTO

O desenvolvimento da equipe do projeto será feito de acordo com o cronograma de treinamentos da companhia já existente, nenhum treinamento específico será recomendado para a equipe no âmbito do projeto.

AValiação DE RESULTADOS

Os membros da equipe serão avaliados de acordo com a performance (entrega) e comportamento. As notas de avaliação serão compostas por *feedbacks*, avaliação 360 graus. Os fatores de avaliação serão baseados nas competências abaixo, e os critérios de pontuação serão divididos em: Outstanding (5 pontos), Excelente (4 pontos), Bom (3 pontos), Regular (2 pontos) e Aquém da Expectativa (1 ponto):

- Liderança: Sabe liderar seus subordinados e as pessoas em sua volta;
- Paixão/Vontade: Busca o melhor para a empresa e não poupa esforços para isso;

PLANO DE PROJETO

- Flexibilidade: É flexível em tarefas e sabe se adaptar a mudanças;
- Disponibilidade/Disposição: Está sempre disponível e disposto;
- Integração: Está perfeitamente integrado aos outros funcionários e à empresa e sua missão;
- Colaboração: É muito importante para a empresa e tem colaborado para seu crescimento;
- Organização: É organizado e procura organizar os ambientes à sua volta;
- Ética: É ético em todos os pontos;
- Produtividade: Trabalha com alta produtividade e procura sempre melhorá-la;
- Proatividade: É proativo, gerando retornos de informação construtivos e provendo novas ideias;
- Aptidão técnica: É capacitado para exercer a função para qual foi contratado.

Os resultados das avaliações serão comunicados individualmente para cada membro da equipe pelo seu supervisor imediato.

FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DO TIME

Conforme política da companhia, avaliações de RH serão feitas de seis em seis meses. Porém, semanalmente, todos os gestores devem se reunir para discutir possíveis mudanças na equipe, carreira e plano de desenvolvimento.

Elaborado por:	Jessica Tenório – GP	Versão:	1.0 data 04/03/2019
Aprovado por:	Camilla Rebouças - Patrocinadora	Data de aprovação:	07/03/2019

PLANO DE PROJETO

ORGANOGRAMA DO PROJETO

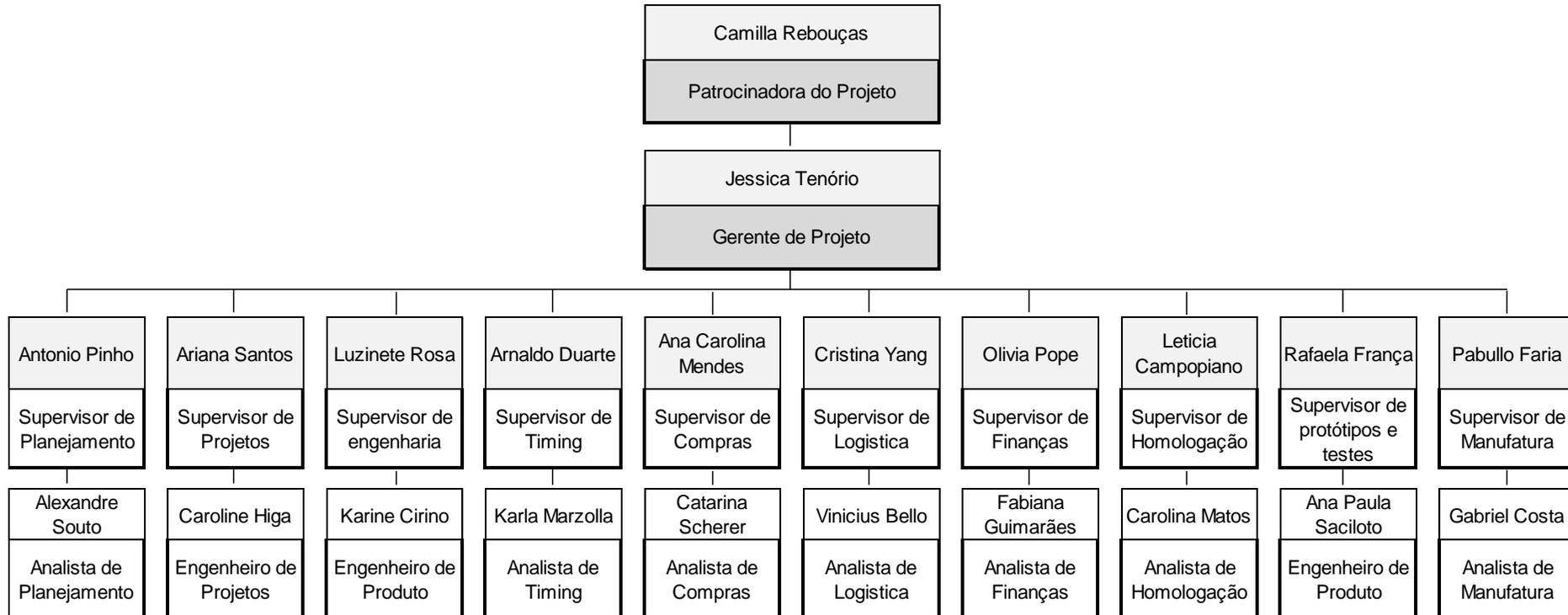


Figura 6- Organograma do Projeto

DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO

Tabela 7 - Diretório do Time do Projeto

Nº	Nome	Área	E-mail	Telefone
1	Jessica Tenório	Projetos	jtenorio@cars.com	(71) 3344-1234
2	Antonio Pinho	Planejamento	apinho@cars.com	(71) 3344-1236
3	Alexandre Souto	Planejamento	asouto@cars.com	(71) 3344-1237
4	Ariana Santos	Projetos	asantos@cars.com	(71) 3344-1238
5	Caroline Higa	Projetos	chiga@cars.com	(71) 3344-1239
6	Luzinete Rosa	Engenharia	lrosa@cars.com	(71) 3344-1240
7	Karine Cirino	Engenharia	kcirino@cars.com	(71) 3344-1241
8	Arnaldo Duarte	Projetos	aduarte@cars.com	(71) 3344-1242
9	Karla Marzolla	Projetos	kmarzolla@cars.com	(71) 3344-1243
10	Ana Carolina Mendes	Compras	amendes@cars.com	(71) 3344-1244
11	Catarina Scherer	Compras	cscherer@cars.com	(71) 3344-1245
12	Cristina Yang	Logística	cyang@cars.com	(71) 3344-1246
13	Vinicius Bello	Logística	vbello@cars.com	(71) 3344-1247
14	Olivia Pope	Finaças	opope@cars.com	(71) 3344-1248
15	Fabiana Guimarães	Finaças	fguimarães@cars.com	(71) 3344-1249
16	Leticia Campopiano	Homologação	lcampopiano@cars.com	(71) 3344-1250
17	Carolina Matos	Homologação	cmatos@cars.com	(71) 3344-1251
18	Rafaela França	Engenharia	rfrança@cars.com	(71) 3344-1252
19	Ana Paula Saciloto	Engenharia	asaciloto@cars.com	(71) 3344-1253
20	Pabullo Faria	Planta	pfaria@cars.com	(71) 3344-1254
21	Gabriel Costa	Planta	gcosta@cars.com	(71) 3344-1255

PLANO DE PROJETO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DO PROJETO

Tabela 8 - Matriz de Responsabilidades

NNº	Nome	Área	Gestão de Projetos	Estudo Técnico	Desenvolvimento	Lançamento	Encerramento do projeto	Planos							
								Escopo	Tempo	Custo	Qualidade	Recursos Humanos	Comunicações	Riscos	Aquisição
1	Camilla Rebouças	Projetos	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
2	Jessica Tenório	Projetos	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
3	Antonio Pinho	Planejamento	C	I	-	-	-	C	C	C	C	C	C	C	C
4	Alexandre Souto	Planejamento	C	I	-	-	-	C	C	C	C	C	C	C	C
5	Ariana Santos	Projetos	I	I	I	I	C	C	C	C	C	C	C	C	C
6	Caroline Higa	Projetos	I	I	I	I	C	C	C	C	C	C	C	C	C
7	Luzinete Rosa	Engenharia	I	C	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I
8	Karine Cirino	Engenharia	I	C	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I
9	Arnaldo Duarte	Projetos	I	I	I	C	I	C	C	C	C	C	C	C	C
10	Karla Marzolla	Projetos	I	I	I	C	I	C	C	C	C	C	C	C	C
11	Ana Carolina Mendes	Compras	I	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	C
12	Catarina Scherer	Compras	I	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	C
13	Cristina Yang	Logística	I	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	C
14	Vinicius Bello	Logística	I	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	C
15	Olivia Pope	Finanças	C	C	C	I	C	I	I	C	I	I	I	I	I
16	Fabiana Guimarães	Finanças	C	C	C	I	C	I	I	C	I	I	I	I	I
17	Leticia Campopiano	Homologação	I	C	C	I	C	I	I	I	I	I	I	I	I
18	Carolina Matos	Homologação	I	C	C	I	C	I	I	I	I	I	I	I	I
19	Rafaela França	Engenharia	I	C	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I
20	Ana Paula Saciloto	Engenharia	I	C	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I
21	Pabullo Faria	Planta	I	C	I	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I
22	Gabriel Costa	Planta	I	C	I	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I

Legenda: R = Responsible, A = Accountable, C = Consulted, I = Informed

GESTÃO DA QUALIDADE

PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

DOCUMENTOS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA GESTÃO DA QUALIDADE

As ferramentas de qualidade utilizadas nesse projeto são: fluxograma para ajudar a analisar como os problemas ocorrem, representar graficamente os processos e mostrar suas atividades e como elas se relacionam; e o diagrama de causa e efeito, que identifica o problema, seleciona a equipe interdisciplinar baseado no conhecimento requerido para determinar as causas do problema, desenha a caixa do problema e a seta principal, especifica as principais categorias (Básicas: Pessoal, Método, Material, Equipamento, Medidas e Ambiente), identifica as causas relacionadas para cada categoria (Ordem aleatória, importância, sequencial); e identifica ações corretivas.

Será realizado a auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados gerados a partir das medições do controle da qualidade a fim de assegurar que todos os padrões de qualidade serão propriamente usados.

O monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias. Deve-se também ser feito uma revisão/ análise das solicitações de mudança aprovadas de modo a garantir que todas as mudanças aprovadas foram implementadas.

Por se tratar de um projeto baseado em outro que já foi lançado , as normas de segurança e/ou meio ambiente já foram validadas. As instruções e procedimentos devem seguir as seguintes normas de qualidade:

- Sistema da qualidade ISO 9001:2000
- Sistema de qualidade ISO 14001

FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DOS REQUISITOS DE QUALIDADE DO PROJETO

Os requisitos deverão ser propriamente analisados em reuniões semanais e/ou toda vez que alguma mudança for solicitada e aprovada.

Elaborado por:	Jessica Tenório – GP	Versão:	1.0 data 08/02/2019
Aprovado por:	Camilla Rebouças - Patrocinadora	Data de aprovação:	07/03/2019

PADRÕES E REQUISITOS DE QUALIDADE

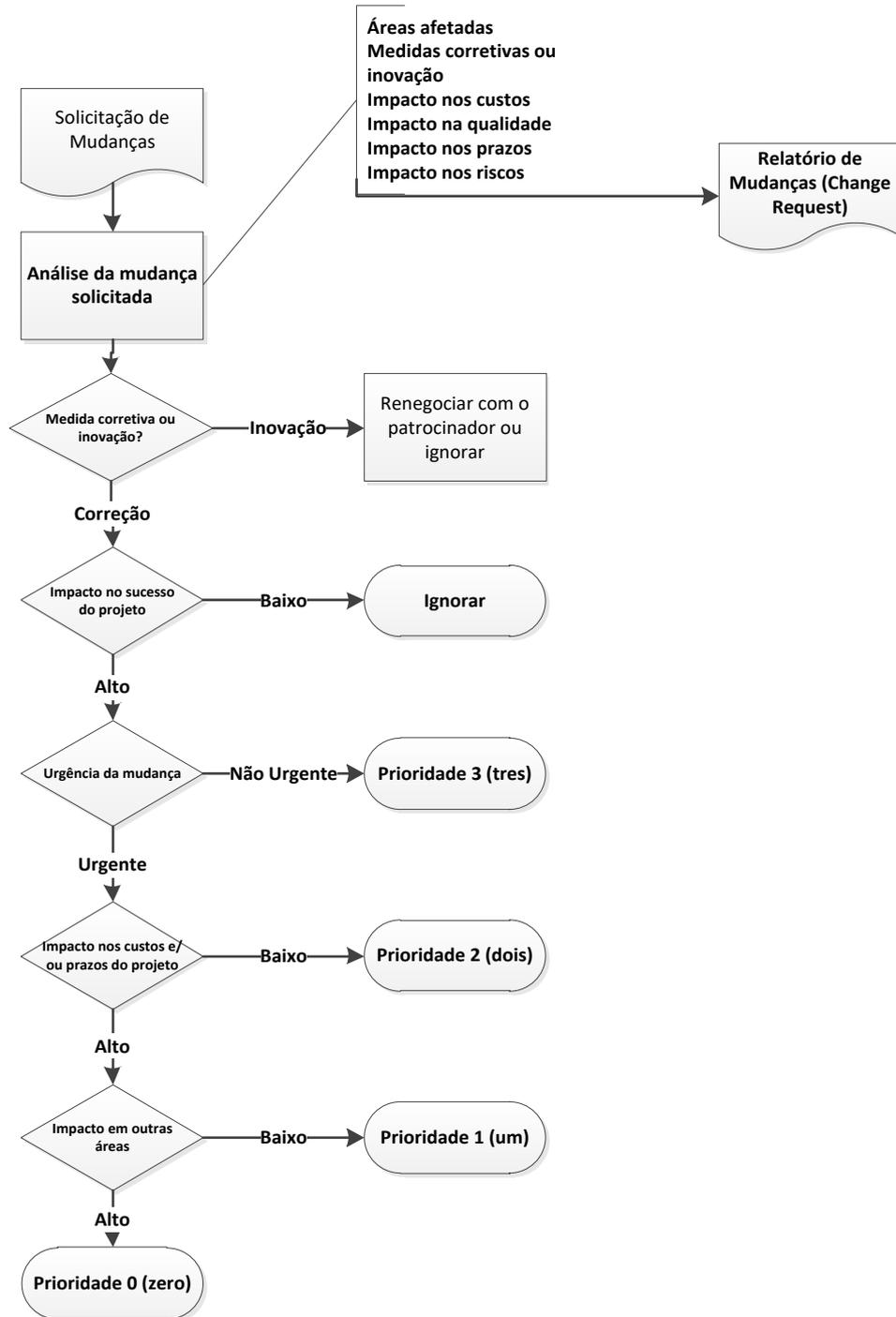
Todas as partes interessadas do projeto deverão ter ciência sobre as políticas de qualidade durante o desenvolvimento do projeto.

A seguir são listados os produtos e serviços do projeto, e seus requisitos de qualidade:

Tabela 9 - Requisitos de Qualidade e Critérios Mínimos

Produto/Serviço ou Aspecto Avaliado	Requisito	Padrão/Critério de Aceitação	Método de Verificação
Gerenciamento do Projeto	Realização dos planos do projeto	De acordo com as ISO9000 e ISO14001 – Auditorias serão realizadas e os resultados serão disponibilizados eletronicamente. Todos os documentos deverão estar de acordo com o guia de boas práticas PMBOK	Aprovação dos resultados de auditoria pelo Gerente de Projetos.
Desenvolvimento do Produto	Produto desenvolvido de acordo com as leis regentes.	O desenvolvimento do produto deve respeitar leis nacionais referentes ao setor automotivo. Deve ser feito um plano de homologação confirmando o cumprimento dos requisitos legais e ambientais previamente conhecidos.	Acompanhamento e verificação feita pelo Gerente de Projetos a cada marco.
Encerramento	Entrega do produto atendendo os requisitos do cliente e de acordo com os requisitos do setor automotivo.	Documentação e registro conforme ISO9001 e ISO14001. Atendendo requisitos legais e ambientais do setor automotivo brasileiro até o fim do projeto	Gerente de Projetos deve assegurar que o produto final atende o escopo do projeto, respeitando as normas legais e ambientais estabelecidas.

SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DA QUALIDADE



Fluxograma 2 - Controle de Qualidade

GESTÃO DE RISCOS

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

DOCUMENTOS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA GESTÃO DE RISCOS

O Plano de Gerenciamento de Risco e de Respostas aos Riscos considerou as informações contidas no termo de abertura e declaração de escopo, baseado nas seguintes informações: tempo, orçamento, funções e responsabilidades, relatórios e monitoração.

As ferramentas utilizadas são: análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT); análise de premissas; avaliação da urgência dos riscos; reuniões de planejamento e análise; técnicas de modelagem e análise quantitativa de riscos.

Os riscos devem ser reavaliados e auditorias podem ser realizadas para manter o controle dos riscos.

O plano de gerenciamento de riscos deverá ser comunicado ao longo do projeto, com a finalidade de acompanhar os riscos e monitorar o processo de resposta aos riscos.

FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO

A avaliação dos riscos do projeto será realizada quinzenalmente, durante as reuniões de acompanhamento da equipe do projeto e além disso serão avaliados novos riscos possíveis. Após a finalização da avaliação serão elaborados diagnósticos e emitidos planos de respostas, quando for preciso.

Elaborado por:	Jessica Tenório – GP	Versão:	1.0 data 08/02/2019
Aprovado por:	Camilla Rebouças - Patrocinadora	Data de aprovação:	07/03/2019

RISK BREAKDOWN STRUCTURE (RBS) E QUALIFICAÇÃO DOS RISCOS

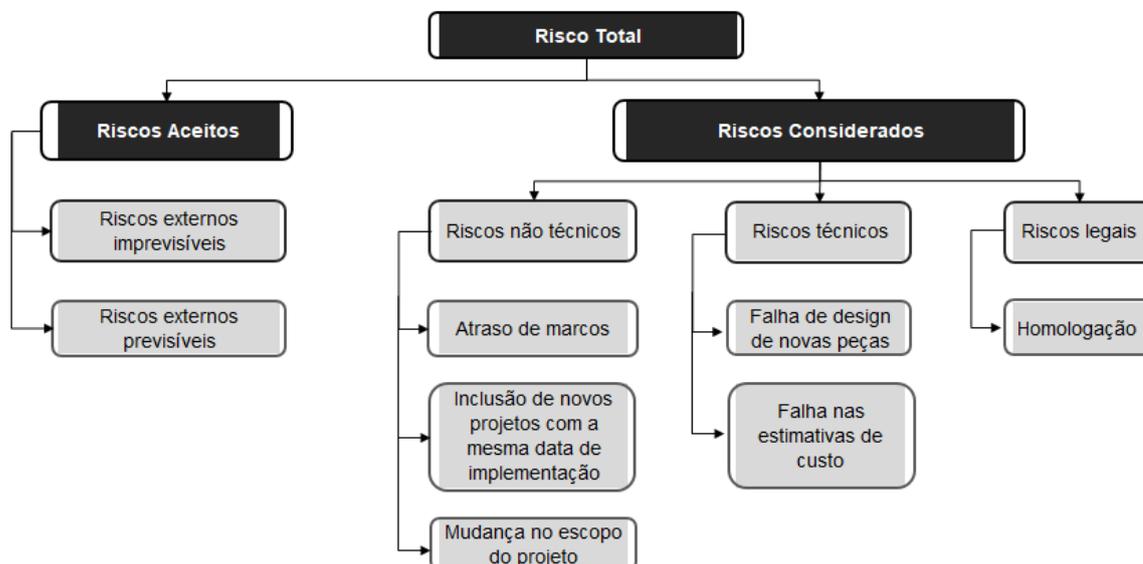


Figura 7 - RBS – Risk Breakdown Structure

QUALIFICAÇÃO DOS RISCOS

Os riscos identificados serão qualificados na sua probabilidade de ocorrência e impacto ou gravidade dos seus resultados.

1 – Probabilidade

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

2 – Gravidade

- a) Baixa – O impacto do evento de risco é irrelevante para o projeto, tanto em termos de custo, quanto de prazos, podendo ser facilmente resolvido.
- b) Média – O impacto do evento de risco é relevante para o projeto e necessita de um gerenciamento mais preciso, sob pena de prejudicar os

PLANO DE PROJETO

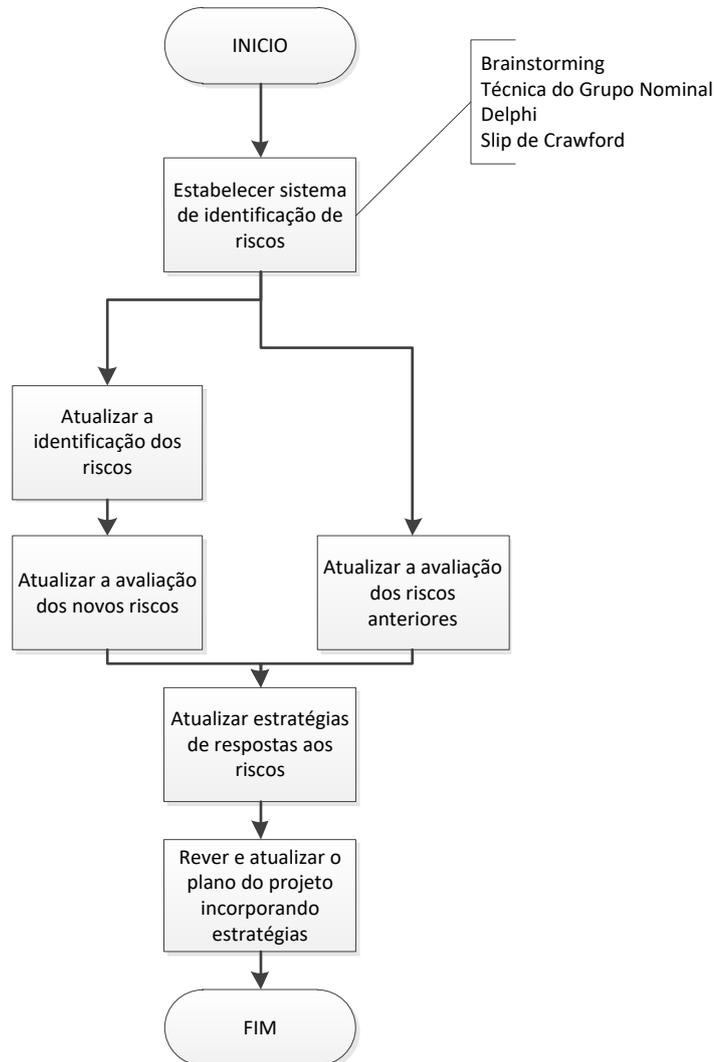
seus resultados.

- c) Alta – O impacto do evento de risco é extremamente elevado e, no caso de não existir uma interferência direta, imediata e precisa da equipe do projeto, os resultados serão seriamente comprometidos.

RISCO		GRAVIDADE		
		BAIXA	MÉDIA	ALTA
PROBABILIDADE	BAIXA			4; 6
	MÉDIA			1; 2; 3; 5
	ALTA			

Figura 8 - Qualificação dos riscos

SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DE RISCOS



Fluxograma 3 - Controle de Mudança de Riscos

PLANO DE PROJETO

PLANO DE RESPOSTAS A RISCOS

Tabela 10 - Respostas planejadas a riscos

Item	Risco	Probabilidade	Gravidade	Exposição	Resposta	Descrição	Responsável	Custo
1	Atraso de marcos	Média	Alta	Alta	Eliminação	Diminuir tempo de atividades com folgas e buscar oportunidades, ou substituir recursos humanos.	Gerente do Projeto e analista de timing	R\$ 50.000,00
2	Inclusão de novos projetos com a mesma data de implementação	Média	Alta	Alta	Mitigação	Reduzir o impacto negativo da inclusão de novos projetos por meio de estratégia de complexidade de planta e de lançamento.	Gerente de projetos e equipe de Marketing	R\$ 80.000,00
3	Mudança no escopo do projeto	Média	Alta	Alta	Mitigação	Redefinir o escopo com as mudanças aprovadas e comunicar a equipe de projeto.	Gerente de projetos	R\$ 22.700,00
4	Falha de design de novas peças	Baixa	Alta	Alta	Mitigação	Redefinir o design minimizando os impactos	Gerente de projetos e de engenharia	R\$ 10.000,00

PLANO DE PROJETO

Item	Risco	Probabilidade	Gravidade	Exposição	Resposta	Descrição	Responsável	Custo
5	Falha nas estimativas de custo	Média	Alta	Alta	Aceitação	Criar um plano de contingência e implementar	Gerente de projetos e de finanças	R\$ 24.000,00
6	Homologação	Baixa	Alta	Alta	Eliminação	Procurar oportunidades no tempo do projeto para que todo o plano de homologação seja cumprido	Gerente de projetos	R\$ 15.000,00

Legenda:

PROBABILIDADE
GRAVIDADE
EXPOSIÇÃO AO RISCO:

Alta
Media
Baixa

GESTÃO DE AQUISIÇÕES

PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

DOCUMENTOS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA GESTÃO DE AQUISIÇÕES

No projeto foram considerados os seguintes processos de gerenciamento das aquisições:

- No planejamento das aquisições foram analisados o escopo do projeto de forma detalhada, as partes interessadas, riscos e cronograma;
- Após a análise *make or buy*, as demandas de aquisições deste projeto definidas são voltadas para aquisições de peças e modificação ferramental que não podem ser realizadas internamente em uma determinada empresa automotiva devido a capacidade restrita da planta em questão;
- O setor de compras deve receber da equipe técnica de engenharia, todas as especificações de cada peça nova para o projeto, bem como desenvolvimento de novo ferramental, para selecionar o fornecedor mais adequado dentre os que já são considerados previamente pela base da companhia;
- Os tipos de contrato, critérios de avaliação, identificação de fornecedores e os documentos para contratação de peças e ferramental são apresentados nas seções a seguir;
- Os aspectos éticos do processo de aquisição serão rigorosamente acompanhados, respeitando os seguintes princípios: legalidade, igualdade, publicidade, impessoalidade, imparcialidade, moralidade, probidade administrativa, lealdade à empresa.

TIPOS DE CONTRATO

Toda contratação deverá ser realizada mediante apresentação de contrato formal, sendo este submetido à aprovação do gerente de projetos.

Todos estes contratos serão acordados a partir dos princípios de Preço Fixo com Ajuste Econômico do Preço (PFAEP), pagos ao final do recebimento da peça e/ou ferramental. Esta orientação está consonância com as normas da empresa automotiva em questão, onde todos valores das mercadorias, horas e custo dos serviços serão fixados previamente em contrato entre as partes.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE COTAÇÃO E PROPOSTAS

A avaliação e cotação das propostas será realizada baseada nos conceitos de qualidade, técnicos e experiência, além do fator preço e o histórico de confiabilidade do fornecedor. A proposta selecionada será aquela que apresentar o melhor resultado de custo x benefício. Será necessário realizar no mínimo três cotações com fornecedores diferentes.

O fluxo dos processos seleção e contratação seguirá parcialmente ou em sua totalidade os seguintes passos:

- Prazo de entrega;
- Local de atuação;
- Projetos anteriores e histórico (referências);
- Equipamentos e Instalações adequadas;
- Política de Qualidade e Manual da Garantia da Qualidade;
- Garantir o fornecimento de peças para fabricação no ciclo de vida por três anos.

FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO

As avaliações dos processos de aquisição também ficarão condicionados as mudanças organizacionais internas. Os fornecedores avaliados deverão pertencer a base de dados da companhia.

Elaborado por:	Jessica Tenório – GP	Versão:	1.0 data 08/02/2019
Aprovado por:	Camilla Rebouças - Patrocinadora	Data de aprovação:	07/03/2019

DECLARAÇÃO DE TRABALHO – CONSULTORIA

PROPÓSITO DO DOCUMENTO

Este documento tem como objetivo detalhar as necessidades de trabalho de consultoria a serem utilizadas no projeto, bem como os padrões requeridos pela empresa e pelos consultores contratados.

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE CONSULTORIA

O serviço de consultoria foi contratado para melhorar a complexidade de peças para a manufatura e para analisar possíveis redução de custos com novas estruturas de catálogos de venda.

QUANTITATIVOS APROXIMADOS DO TRABALHO DE CONSULTORIA

O tempo total determinado de consultoria foi de:

- 12 semanas – Estudo de complexidade de peças;
- 1 Semana – Reestruturação para catálogos de venda.

QUALIFICAÇÃO DOS CONSULTORES ALOCADOS AO PROJETO

São necessários os seguintes requisitos:

- Experiência em Lean Manufacturing de no mínimo 3 anos;
- Experiência em Marketing Estratégico de no mínimo 5 anos;
- Experiência em Gestão Empresarial e Projetos de no mínimo 5 anos.

QUALIFICAÇÃO DA EMPRESA CONTRATADA

A empresa contratada deve ter disponibilidade comprovada de profissionais com formação/ habilitação/ qualificação necessárias ao nosso projeto.

Também deve-se comprovar inexistência de projetos/ estudos como pendências nos últimos três anos.

TIPO DE CONTRATO

O contrato será de preço fixo de acordo com o plano de aquisições.

AVALIAÇÃO DOS TRABALHOS DA CONSULTORIA

A avaliação dos trabalhos prestados pela consultoria será feita pela gerente de projetos durante o período em que a consultoria será realizada.

O resultado final do trabalho será compartilhado eletronicamente pela consultoria, e após a avaliação da gerente de projetos, será reportado na reunião de marcos, junto com progresso do projeto como um todo.

DECLARAÇÃO DE TRABALHO – MATERIAIS E EQUIPAMENTOS

PROPÓSITO DO DOCUMENTO

Este documento tem como objetivo detalhar as necessidades de materiais e equipamentos a serem utilizadas no projeto, bem como as especificações técnicas/funcionalidades principais requeridas.

ESPECIFICAÇÃO E QUANTITATIVOS DOS MATERIAIS E EQUIPAMENTOS A SEREM ADQUIRIDOS

Este documento tem como objetivo detalhar as necessidades de peças a serem utilizadas no projeto. O ferramental comprado ficará sob posse do fornecedor.

O volume para ser considerado é de 52 veículos.

Tabela 11 – Especificação e quantitativo de materiais e equipamentos a serem adquiridos

Tipo	Nome do Recurso	Quantidade
Peças e Ferramentas	*Conjunto roda preta e pneu aro 17' com detalhes em vermelho	52
	*Retrovisor externo pintado em vermelho	104
	Banco de couro preto com costura em vermelho (conjunto)	52
	*Tapetes de borracha preto com costura em vermelho (conjunto)	52
	Grade frontal preto com detalhes pintados em vermelho e novo design	52
	Para choque novo design	52
	Peças plásticas do painel e painel de porta pintadas em vermelho (conjunto)	52
	*Volante de couro preto com costura em vermelho	52
	Colunas e interior em preto	208
	Partes plásticas acima da caixa de roda e sobre o para choque (aeroparts)	104
	Adesivos laterais e traseiro	104
	*Ferramentas	8

*Os custos relacionados a esses itens correspondem a um custo de R\$0,00, pois já são itens disponíveis e já desenvolvidos na empresa.

CONDIÇÕES DE FORNECIMENTO

As peças deverão ser entregues nos eventos de montagem com uma semana de antecedência, embaladas apropriadamente e sem nenhum dano.

QUALIFICAÇÃO DOS PROPONENTES

O fornecedor deve comprovar experiência quando apresentar proposta, e ser qualificado no sistema da qualidade ISO 9001:2000 e sistema de qualidade ISO 14001.

TIPO DE CONTRATO

O contrato utilizado será preço fixo com ajuste econômico do preço (pfaep), pagos ao final do recebimento da peça e/ou ferramental.

AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES

A avaliação dos fornecedores será feita tendo como base: cumprimento das especificações técnicas; cumprimento dos critérios administrativos e jurídicos; qualidade dos produtos/serviços; entrega na data.

TERMO DE APROVAÇÃO DO PROJETO

Declaro aprovado o Plano de Gerenciamento de Projeto supracitado, concordando com o escopo do produto e escopo do projeto, no cronograma e orçamento estabelecidos.

Camilla Rebouças – Patrocinadora

REFERÊNCIAS

BOAVENTURA, Marcio Carneiro. **Construção e montagem de divisórias em drywall em um edifício empresarial**, 2018. Disponível: Biblioteca SENAI CIMATEC.

LOPES, Victor Mendes. **Construção de um edifício residencial de 26 andares em Salvador-Ba**, 2017. Disponível: Biblioteca SENAI CIMATEC

NOCÉRA, Rosalvo de Jesus. **Gerenciamento de Projetos**: Abordagem prática para o dia a dia do gerente do projeto. [S.l.]: RJN Publicações [2011].

Project Management Institute (PMI). **UM GUIA DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**: Guia PMBOK. 5ª Edição. Newtown Square, Pen.: Project Management Institute, Inc., c2013. 595 p. ISBN 978-1-62825-007-7.

SOUZA, Sara Marques Oliveira de Araujo. **Construção do condomínio residencial Viver Bem**, 2014: Disponível: Biblioteca SENAI CIMATEC.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual Prático do Plano de Projeto**: Utilizando o PMBOK Guide – 5th ed. 5. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

ANEXO

CD – ROM com arquivos em PDF e MS Project.