

Nome: Eduardo Lucas Lemes Januário Curso: Gestão De Projetos
Tutor: Igor Alexandre Fioravante Turma: EEW - TO250015159P1

Agenda 01 - Conceitos Gerais da Gerência de Projetos

Glossário

- **Acesso:** O acesso a informações, ferramentas e processos de qualidade é fundamental para o sucesso de um projeto. Ele permite que a equipe monitore o progresso, identifique problemas, tome decisões informadas e garanta a qualidade do produto final, contribuindo para a satisfação do cliente.
- **Acordos de Nível de Serviço (ANS):** É um contrato formal que define os níveis de serviço esperados de um fornecedor ou contratado. Esses acordos são essenciais para estabelecer expectativas claras, garantir a qualidade do serviço prestado e prever consequências em caso de não cumprimento dos requisitos.
- **Adaptação:** É a capacidade de ajustar a metodologia de acordo com as necessidades do projeto. É uma prática essencial para o sucesso de um projeto, pois permite responder a mudanças e imprevistos. Ser flexível; Compreender as opções disponíveis; Personalizar e ajustar a metodologia conforme necessário; Identificar restrições, como financeiras ou regulamentações; Identificar recursos, como normas, documentos de estrutura, metodologias e abordagens proprietárias; Comunicar-se constantemente com a equipe; Incentivar um ambiente de feedback contínuo
- **Ágil:** Ser ágil em gerenciamento de projetos significa ser flexível e adaptável a mudanças, priorizando as necessidades do cliente; Ágil também pode se relacionar a uma Metodologia que tem um nome muito parecido, Agile. A metodologia ágil, ou Agile, é uma forma de gerir projetos que busca otimizar processos e aumentar a produtividade. Tem por característica flexibilidade, transparência, colaboração, adaptação, entre outros.
- **Ameaças:** É o risco de alguém que trabalha para ou com uma empresa cometer um erro que potencialmente comprometa a organização ou seus dados ou pessoas; São eventos ou situações que podem prejudicar a conclusão do projeto, levando a atrasos, aumento de custos ou comprometimento da qualidade.
- **Amostragem de atributos:** O resultado está em conformidade ou não está em conformidade; É uma técnica estatística usada para avaliar a qualidade de um lote de produtos ou serviços, tem como objetivo determinar se um determinado atributo (como conformidade com um padrão, presença de um defeito) está presente ou ausente em uma amostra e, a partir disso, inferir sobre a qualidade geral do lote.
- **Amostragem de variáveis:** O resultado é classificado em uma escala contínua que mede o grau de conformidade; É uma técnica utilizada para avaliar a qualidade de um produto ou serviço, medindo e registrando a magnitude de uma característica específica para cada unidade amostrada.
- **Análise de Desempenho:** É uma prática fundamental na gestão de projetos, permitindo uma análise objetiva do progresso e resultados alcançados ao longo do ciclo. Diversos modelos são empregados para essa finalidade, fornecendo diretrizes e critérios para avaliar a eficácia e impacto das iniciativas em andamento; É o processo de avaliar sistematicamente como um projeto está se saindo, comparando o progresso real com o planejado.
- **Análise de Produto:** Basicamente significa que ao analisar o produto por meio de seu escopo, perguntas podem ser feitas sobre ele. Além disso, a equipe do projeto também é encorajada a

formular respostas para descrever as características, funções e outras relevantes para o produto que será fabricado; É uma ferramenta de gestão de projetos que permite avaliar um produto ou serviço para saber como os usuários interagem com ele.

- **Análise de Riscos:** É o processo de identificar, analisar e avaliar os riscos que podem afetar o projeto. É uma etapa crucial para um gerenciamento eficaz, pois permite antecipar potenciais problemas, planejar respostas e minimizar impactos negativos.
- **Análise de Risco Qualitativa:** É o processo de avaliar e priorizar riscos com base em critérios descritivos, como probabilidade e impacto, sem utilizar números específicos. A principal finalidade é entender a magnitude dos riscos e determinar quais merecem mais atenção para ações futuras.
- **Análise de Riscos Quantitativa:** É uma abordagem que utiliza dados numéricos e modelos matemáticos para avaliar a probabilidade e o impacto dos riscos identificados no projeto. Essa análise busca quantificar o impacto financeiro, temporal e de outros recursos que um risco pode causar, fornecendo informações mais precisas para a tomada de decisões.
- **Aquisições:** Obtenção de bens e serviços necessários de fora da organização para realização do projeto; Refere-se ao processo de obter produtos, serviços ou resultados de terceiros, que estão fora da equipe do projeto. Isso envolve a compra, contratação e gestão de fornecedores.
- **Aquisição Centralizada:** Significa que uma única equipe ou departamento é responsável por gerenciar todas as compras e aquisições da organização, incluindo aquelas necessárias para projetos específicos.
- **Aquisição Descentralizada:** Significa que as decisões de compra não são tomadas por uma única entidade centralizada, mas sim por diferentes unidades de negócio ou departamentos. Ou seja, diferentes unidades de negócios são responsáveis por suas próprias atividades de compra. Isso permite maior autonomia e flexibilidade na tomada de decisões de compra, mas também pode gerar desafios de controle e padronização.
- **Artefatos:** Documento que lista e analisa todos os riscos envolvidos no projeto; São documentos ou modelos que registram informações, decisões e ações sobre o projeto. No contexto da gestão de riscos, exemplos incluem a lista de riscos, o plano de gerenciamento de riscos e o registro de riscos, que documentam o processo de identificação, análise e resposta aos riscos.
- **Árvore de Decisão:** Trata-se de um fluxograma que parte de uma ideia principal e se ramifica com base nas consequências das decisões; É uma representação visual de todos os possíveis caminhos de ações que se pode seguir para tomar uma decisão.
- **Atividades:** As atividades são ações específicas que devem ser realizadas para concluir um pacote de trabalho; São as tarefas que precisam ser concluídas para atingir os objetivos do projeto. Elas são a menor unidade de trabalho que pode ser atribuída a uma pessoa ou equipe.
- **Atividade Crítica:** São aquelas que não podem ser atrasadas sem comprometer a data de finalização do projeto. São identificadas através do método do caminho crítico (CPM).
- **Ativos de Processos Organizacionais:** Os ativos de processos organizacionais consistem nas informações, ferramentas e documentos que a empresa tem, e que podem auxiliar no planejamento e execução dos projetos.
- **Avaliação Especializada:** É uma ferramenta crucial para garantir a tomada de decisões informadas e eficazes durante o processo de aquisição. Consiste em buscar o conhecimento e a expertise de indivíduos ou grupos com experiência e/ou treinamento em áreas específicas para auxiliar na análise e avaliação de diferentes aspectos do processo de aquisição.
- **Ação (PDCA) –** Fazer as alterações levantadas na fase de verificação, tomando ações corretivas, levantando as ações preventivas ou de melhoria. Hora de aprimorar o processo de execução.

- **BIM (Building Information Model):** É uma metodologia avançada revolucionária na indústria de construção civil e arquitetura. Diferentemente dos métodos tradicionais, que se baseiam em planos bidimensionais, o BIM oferece uma visão tridimensional e detalhada de cada projeto. Com isso, ele permite a criação de modelos digitais que incluem não apenas a geometria, mas também as informações de cada elemento do projeto.
- **Boa Prática:** Acordo geral de que a aplicação de todos os conhecimentos acerca de Gerenciamento de Projetos tendem a dar mais chances ao sucesso do projeto.
- **Bonificação:** Refere-se a um incentivo oferecido a um fornecedor ou parceiro que atinge ou supera metas específicas de desempenho, qualidade, entrega ou outros critérios definidos no contrato.
- **Brainstorming:** Brainstorming é uma técnica de geração de ideias e soluções de problemas, que envolve a participação de um grupo de pessoas. É também conhecida como "tempestade de ideias", pois foca na quantidade de ideias que podem ser geradas.
- **Budget:** O famoso Orçamento é um plano financeiro detalhado que especifica o custo total estimado para realizar um projeto. Ele detalha como os recursos financeiros serão alocados para as diferentes atividades e etapas do projeto. O orçamento é fundamental para o planejamento, controle e monitoramento das finanças do projeto, garantindo que os custos estejam dentro dos limites previstos e que o projeto possa ser concluído dentro do orçamento.
- **Business Case (BC):** É um documento que justifica um projeto ou iniciativa. Ele é uma apresentação que serve para convencer gestores e outros tomadores de decisão a aprovarem a ideia. Também serve como estudo de viabilidade, onde os gestores pedem tal documento para análise de riscos acerca da iniciação ou continuidade de um projeto.
- **Caminho Crítico:** Um caminho crítico na gestão de projetos é a sequência mais longa de atividades que devem ser concluídas a tempo para que o projeto inteiro seja concluído. Quaisquer atrasos em tarefas críticas comprometerão o restante do projeto; É a sequência de atividades que deve ser concluída primeiro para que um projeto seja finalizado. É uma técnica de gestão de projetos que ajuda a priorizar tarefas e a entregar o projeto no prazo.
- **Capacidade de Resposta:** Refere-se à habilidade da organização em responder de forma rápida e eficaz a mudanças, problemas ou solicitações que surgem durante o projeto. Isso inclui identificar problemas, avaliar o impacto, tomar decisões e implementar ações corretivas ou de melhoria.
- **Certificação de Qualidade:** É como um diploma, que atesta que a empresa produz com qualidade; É um reconhecimento formal que comprova que a empresa segue padrões de excelência em seus processos. Ele agrega valor, aumenta a competitividade e otimiza operações. Para obter, é necessário planejamento, auditorias e, muitas vezes, consultoria especializada.
- **Ciclo de Vida:** O ciclo de vida de um projeto representa as fases pelas quais um projeto passa do início ao encerramento. No PMBOK, ele geralmente inclui: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento/Controle e Encerramento. No Scrum, cada Sprint pode ser visto como um ciclo de vida menor dentro do projeto.
- **Competência:** A capacidade de aplicar conhecimentos e habilidades para alcançar resultados pretendidos; Refere-se à capacidade de aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes para garantir que o projeto entregue um produto ou serviço que atenda aos requisitos de qualidade definidos. É a capacidade de gerenciar a qualidade ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, desde o planejamento até o fechamento, visando garantir que as entregas sejam de alta qualidade e atendam às expectativas do cliente.
- **Complexidade:** é a percepção de um indivíduo baseada na experiência pessoal, observação e habilidade; É um indicador das inter-relações dentro de um projeto, programa ou portfólio que

afetam a forma como ele será gerenciado e as habilidades necessárias para gerenciá-lo; É a característica de um projeto que apresenta dificuldade de gerenciamento, devido a incertezas e interdependências.

- **Comportamento:** Refere-se a como as pessoas interagem e se comunicam durante o projeto, incluindo as emoções, atitudes, estilos de comunicação e outros fatores que afetam o processo de troca de informações.
- **Comprador:** É a parte que adquire bens ou serviços de um fornecedor externo para um projeto. O Comprador é responsável por garantir que os produtos ou serviços adquiridos atendam às necessidades do projeto, dentro do orçamento e prazos estabelecidos.
- **Compreensão:** Sempre busque entender o que o seu cliente espera como resultado, pois conforme entendido, a satisfação é um indicador chave de sucesso. A equipe do projeto deve estar atenta às questões e seus padrões de qualidade, mas a alta gerência é a responsável por fornecer os recursos necessários para alcançar; Significa entender como assegurar que o projeto atenda às expectativas e necessidades do cliente, através de processos que garantam a eficiência e eficácia durante todo o ciclo de vida do projeto, desde o planejamento até a entrega.
- **Comunicação:** Refere-se à troca de informações e feedback sobre o progresso, desafios e resultados do projeto, visando a melhoria contínua e a garantia da qualidade do produto ou serviço final; Cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, conectando vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses na execução ou nos resultados do projeto; Refere-se à troca de informações entre o gestor do projeto, a equipe e os stakeholders.
- **Conduzir Aquisições:** é o processo de obter respostas de fornecedores, selecionar um fornecedor e celebrar um contrato. Em resumo, é a etapa em que a equipe do projeto seleciona e formaliza o acordo com o fornecedor escolhido após a fase de planejamento e seleção.
- **Conhecimento:** Refere-se à compreensão e aplicação de processos e técnicas para garantir que o projeto entregue um produto ou serviço que satisfaça as necessidades e expectativas dos stakeholders. Isso inclui planejar, gerenciar e controlar a qualidade do projeto e do produto, focando na prevenção de defeitos e na melhoria contínua.
- **Contrato:** É um documento legal que estabelece um acordo entre um comprador e um fornecedor, detalhando os termos e condições da aquisição de bens, serviços ou obras. Este documento define o escopo da aquisição, as responsabilidades de cada parte, prazos, preços, condições de pagamento e outros detalhes relevantes para o projeto.
- **Contrato Preço Fechado:** É um acordo onde o prestador de serviço (fornecedor, construtora, etc.) se compromete a executar um projeto por um preço pré-determinado e fixo, independentemente de variações de custo, prazo ou recursos.
- **Contrato Time & Material:** É um tipo de contrato onde o cliente paga pelo tempo gasto no projeto (mão de obra) e pelos materiais utilizados, sem um preço fixo pré-definido para o projeto como um todo. É uma abordagem flexível, ideal para projetos com escopo incerto ou sujeitos a mudanças.
- **Contrato Custos Reembolsáveis:** É um acordo em que o comprador reembolsa o fornecedor por todos os custos reais, mais uma taxa de lucro pré-definida. É usado quando o escopo do trabalho é incerto ou evolui durante o projeto, ou quando os custos são desconhecidos.
- **Controlar Aquisições:** Significa monitorar e gerenciar o desempenho do contrato, garantir que as partes envolvidas cumpram suas obrigações e fazer as correções necessárias para alcançar os objetivos do projeto.

- **Controle/Monitoramento:** Etapa vital do Ciclo de Vida para o sucesso do projeto, pois permite a percepção de problemas em tempo hábil para solucioná-los. Garante qualidade do projeto e conformidade com o planejado.
- **Controle de Qualidade (CQ):** É um processo contínuo que monitora e avalia as entregas do projeto para verificar se atendem aos requisitos de qualidade definidos. É uma parte essencial do gerenciamento da qualidade, focando na verificação e melhoria da qualidade dos produtos e serviços entregues.
- **Controle Geral de Mudanças (CGM):** É uma forma de os gestores de projeto enviarem solicitações para análise pelos participantes, que, devem então aprovar ou rejeitar as sugestões. Trata-se de um processo importante para ajudar na gestão de grandes projetos com vários componentes dinâmicos. Tal documento serve tanto como uma auditoria das mudanças realizadas, pois registra todas, como também serve de tribunal para aprovação das sugestões de mudanças.
- **Cortesia:** Pode se referir a uma abordagem de relacionamento que prioriza o respeito, a colaboração e a comunicação clara entre os membros da equipa, stakeholders e clientes. Isso pode envolver a utilização de um tom amigável e profissional, a atenção às necessidades e preocupações dos outros, e a busca por soluções que satisfaçam as partes envolvidas. A cortesia contribui para um ambiente de trabalho mais positivo, que incentiva a troca de informações, a confiança e a melhoria contínua.
- **Crítérios de Avaliação e Seleção:** São os parâmetros utilizados para avaliar e escolher fornecedores (pessoas, empresas, etc.) para realizar um determinado trabalho ou fornecimento. Esses critérios definem o que é importante para a empresa e ajudam a garantir que a seleção seja baseada em fatores relevantes e objetivos, permitindo que a organização escolha a melhor opção para o seu projeto.
- **Credibilidade:** Refere-se à confiança que as partes interessadas têm na capacidade da equipa de garantir que o projeto atende aos requisitos de qualidade definidos. É a confiança na forma como a gestão de qualidade é implementada e na qualidade das entregas do projeto; A credibilidade da marca está vinculada à sua reputação e à confiança que as pessoas depositam na capacidade de a companhia cumprir as suas promessas. Ou seja, é esperado que o negócio entregue produtos e/ou serviços de qualidade e, claro, aja de maneira altamente ética.
- **Custos de Falhas:** Refere-se aos gastos incorridos devido a produtos ou serviços defeituosos, geralmente são categorizados como internos (encontrados pela equipe do projeto) e externos (encontrados pelo cliente).
- **Custo de Oportunidade:** Refere-se ao benefício que se perde ao escolher uma opção em detrimento de outra. É o valor da melhor alternativa não escolhida, ou seja, o que se deixa de ganhar ou obter ao optar por uma determinada ação em vez de outra; Ele se refere ao processo de escolha das aplicações: você investe seu dinheiro no ativo A, mas deixa aproveitar o ativo B.
- **Custo de Qualidade (CDQ):** Inclui todos os custos incorridos durante a vida do produto através de investimentos na prevenção do não cumprimento dos requisitos, na avaliação do produto ou serviço quanto ao cumprimento dos requisitos, e ao não cumprimento dos requisitos (retrabalho).
- **Declaração de Trabalho (SOW) ou Especificação do Trabalho (ET):** É um documento no qual um responsável pela contratação ou diretor de compras (CPO) especifica os objetivos e as entregas de um projeto ou contrato de serviço específico; É um documento crucial que descreve detalhadamente o trabalho a ser realizado pelo fornecedor. Ela define o escopo, os requisitos, as entregas, os prazos, os critérios de desempenho e outras informações relevantes

para a aquisição de um produto ou serviço. A ET serve como base para a negociação, a seleção de fornecedores e a gestão do contrato.

- **Defeito:** Um defeito é uma falha ou desvio em relação aos requisitos ou especificações de um produto ou serviço. É algo que não atende às expectativas de qualidade, podendo afetar a funcionalidade, desempenho ou satisfação do cliente.
- **Deliverables:** São os produtos que a equipa tem que desenvolver para concluir o projeto. Estes podem ser internos ou externos, tangíveis ou intangíveis. Por outro lado, alguns são produtos acabados que os utilizadores podem usar; São os resultados que se esperam obter ao final de um projeto. São produtos ou serviços que podem ser tangíveis ou intangíveis, e que são entregues a um cliente interno ou externo; Do inglês, resultados.
- **Dependência:** É a relação entre tarefas que define a ordem em que devem ser executadas. Ou seja, uma tarefa depende da outra para começar ou terminar; Em gerenciamento de projetos, dependências são definidas como tarefas que exigem a conclusão de uma tarefa anterior antes que possam ser acionadas, ou seja, elas “dependem” da atividade anterior.
- **Descrição do Produto:** Refere-se à definição detalhada do que o projeto vai entregar, incluindo características, funcionalidades, requisitos, padrões e como o produto final será avaliado para atender às necessidades do cliente e superar suas expectativas. É um documento fundamental que serve de referência para todo o projeto, garantindo que a equipe e os stakeholders compreendam o objetivo final e os critérios de sucesso.
- **Despesas:** São os custos que uma empresa tem, garantindo o seu bom funcionamento. São gastos essenciais do negócio, mesmo que não esteja ligado diretamente ao serviço prestado pela empresa; Refere-se aos gastos realizados no âmbito do projeto que não estão diretamente relacionados à produção ou geração de bens ou serviços, mas que são necessários para a sua operação e manutenção.
- **Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa):** É um gráfico cuja finalidade é organizar o raciocínio em discussões de um problema prioritário, em processos diversos, especialmente na produção industrial; É uma ferramenta de gestão de qualidade que ajuda a identificar e analisar as causas de um problema ou risco em um projeto.
- **Diagrama de Redes:** É uma representação visual das tarefas de um projeto, seus relacionamentos e o fluxo de atividades; É um gráfico que apresenta as atividades que constituem o projeto e como elas interagem. Dependendo do objetivo e do escopo, o diagrama de rede de projeto poderá ter muitos detalhes, que ajudarão a fornecer uma visão mais clara a respeito das sequências de atividades.
- **Documentação de Requisitos:** Descreve como cada requisito atende às necessidades do negócio; Em outras palavras, deve-se perguntar quais necessidades serão atendidas e como elas estão atreladas aos objetivos — sempre partindo de uma descrição macro e detalhada conforme a evolução do projeto.
- **Documentos de Negócio:** Documentos de negócio em gestão de projetos são materiais escritos que registram e organizam informações sobre um projeto. Eles são essenciais para o sucesso do projeto, pois facilitam a compreensão, a colaboração e a referência futura.
- **Downward:** refere-se à transmissão de informações de um nível hierárquico superior para um nível inferior. É o fluxo de comunicação de cima para baixo na organização, como da alta gerência para os membros da equipe; A comunicação downward acontece por meio do fluxo entre os superiores e os subordinados que significa literalmente comunicação descendente.
- **Duração:** É o tempo total necessário para concluir todas as suas atividades e entregas. É uma das principais informações que definem um projeto, e é frequentemente medida em dias, semanas ou meses; É um conceito fundamental na gestão de projetos, especialmente no campo da metrologia e instrumentação, onde a precisão e a eficiência são cruciais. Refere-se

ao tempo total necessário para completar todas as atividades e entregas de um projeto, desde o seu início até a sua conclusão.

- Encerramento: Nesta etapa do Ciclo de Vida pressupõe que todos os contratos firmados durante a execução do projeto sejam encerrados formalmente. A avaliação de desempenho e registro de ocorrências permitem que empresa crie um histórico que contribui para o know-how da organização, viabilizando atualizações gerenciais e administrativas visando fortalecer futuros projetos.
- Encerramento Administrativo: Refere-se ao processo de formalização da conclusão do projeto, incluindo a aceitação dos entregáveis, a documentação dos resultados e a comunicação com as partes interessadas.
- Engajamento das Partes Interessadas: É a identificação, análise, planejamento e implementação sistemática de ações projetadas para influenciar as partes interessadas.
- Entrega: Definida como qualquer produto, resultado ou capacidade realizado sob a direção da gerência do projeto com intuito de concretizar o objetivo. A entrega pode-se dividir em dois tópicos: entregas tangíveis e entregas intangíveis.
- Escopo: O escopo do projeto é a definição clara e detalhada do que será entregue e do trabalho necessário para alcançar os objetivos do projeto. Seu foco é garantir que todos os stakeholders tenham um entendimento comum sobre os limites e entregáveis, evitando desvios e garantindo a qualidade final. Principais Componentes do Escopo: Entregáveis, Requisitos, Limitações, Critérios de Aceitação e Processo de Controle de Mudanças. Focar no escopo é essencial para evitar o scope creep. A gestão adequada do escopo permite uma execução mais eficiente e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.
- Escopo do Produto: As características e funções que descrevem um produto, serviço ou resultado; É um conjunto de características que definem o resultado final de um projeto, ou seja, o produto ou serviço. Ele é um documento que deve ser definido antes do escopo do projeto.
- Escopo do Projeto: O trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas; É um documento que define o trabalho necessário para entregar um produto, serviço ou resultado. Ele é um elemento fundamental para o gerenciamento de projetos, pois estabelece limites, metas, prazos e responsabilidades.
- Escuta Ativa: É uma técnica importante na comunicação para gestores de projetos. É uma postura ativa de ouvinte, uma escuta atenta do interlocutor, e disposição para observar detalhes, expressões verbais e corporais, com desejo empático de ouvir o outro e colocar-se no lugar dele.
- Estratégia Organizacional: A estratégia organizacional é o plano de alto nível que define como a empresa alcançará seus objetivos de longo prazo, considerando seu ambiente interno e externo. Ela guia decisões sobre investimentos, operações e posicionamento no mercado.
- Estudo de Viabilidade: Também chamado de Análise ou Relatório de Viabilidade é uma análise que determina se um projeto é viável ou não, ou seja, se pode ser executado com sucesso. É uma ferramenta de planejamento que ajuda a tomar decisões informadas e estratégicas. O estudo de viabilidade é normalmente realizado antes do início de qualquer etapa de um projeto. Ele considera vários aspectos, como: Viabilidade econômica, Viabilidade técnica, Viabilidade legal, Viabilidade operacional, Viabilidade de mercado.
- Execução: Nessa etapa, ocorre a realização e conclusão dos produtos ou serviços. Portanto, a ela está associada grande parte do orçamento. As mudanças podem acontecer, mas é possível evitar ao máximo pois representam prejuízos.
- Execução (PDCA) – Realizar as atividades, executar o planejado conforme definido.

- **Exigibilidade Contratual:** refere-se à obrigação do contratado cumprir com os termos e condições estabelecidos no contrato, incluindo prazos, qualidade e quantidades de entrega. É a garantia de que o contratado irá efetivamente entregar os bens ou serviços conforme acordado, e que a administração pública ou o projeto irá efetuar o pagamento após a devida fiscalização e recebimento do objeto.
- **Facilitação:** Um facilitador é a pessoa que tem um grau de compreensão acima dos demais, tal grau de compreensão faz com que essa pessoa possa orientar a participação e a compreensão de todos no projeto, dando uma compreensão mútua e fazendo com que todas as decisões e contribuições sejam de pleno acordo.
- **Fatores Ambientais:** São fatores ambientais da empresa aqueles que envolvem o ambiente onde o projeto será trabalhado. Eles podem ser internos ou externos e abrigam tanto a empresa que executará o projeto quanto outras equipes que poderão estar envolvidas. Os fatores ambientais podem ser divididos em categorias diferentes conforme a organização de cada empresa.
- **Fidelização:** Significa garantir que os stakeholders (clientes, usuários, etc.) do projeto estejam satisfeitos com os resultados e com o processo, incentivando-os a recomendar o projeto e a marca envolvida. Isso implica em processos de qualidade que atendam às expectativas, proporcionem experiências positivas e construam relacionamentos duradouros; É um conjunto de práticas, processos e estratégias que as organizações implementam para assegurar que seus serviços atendam ou até mesmo superem as expectativas dos clientes, resultando em experiências positivas e fidelidade à marca.
- **Filosofia de Qualidade:** É uma visão abrangente que busca garantir que todos os processos, desde o planejamento até a entrega, atendam aos padrões de qualidade desejados e às expectativas do cliente. É uma abordagem que vai além do simples cumprimento de normas e envolve a cultura organizacional, o envolvimento de todos os membros da equipe e a busca contínua pela melhoria contínua.
- **Fluxo de Caixa:** Refere-se ao controle e previsão das entradas e saídas de dinheiro relacionadas ao projeto. É uma ferramenta essencial para garantir que o projeto tenha fundos suficientes para operar, pagar dívidas e, se for o caso, investir no crescimento. O fluxo de caixa permite antecipar problemas financeiros e tomar decisões mais assertivas sobre investimentos, despesas e gestão de recursos.
- **Fluxo de Trabalho:** É a sequência de tarefas que devem ser realizadas para concluir um projeto. Também é conhecido como workflow. O fluxo de trabalho é uma forma de organizar processos complexos em etapas menores, facilitando o acompanhamento e a colaboração entre os membros da equipe.
- **Fornecedores:** São entidades externas à equipe do projeto que fornecem recursos, produtos ou serviços necessários para a execução do projeto. Esses fornecedores podem ser outras empresas ou mesmo outras áreas dentro da mesma organização; São as empresas ou indivíduos que fornecem produtos, serviços ou resultados necessários para a execução do projeto, mas que não pertencem à equipe do projeto.
- **Gerência:** Em relação a área de Gestão de Projetos, Gerência pode ser entendida como a aplicação dos conhecimentos, boas práticas, habilidades e técnicas às atividades do projeto ou subprojeto a fim de cumprir os seus requisitos, o seu objetivo, a sua proposta; Em relação aos Programas, a Gerência pode ser definida como a aplicação de conhecimentos para atingir os objetivos do programa e obter benefícios e controle que de outra forma não estariam disponíveis através do gerenciamento individual dos componentes do programa; Em relação aos Portfólios, a Gerência é definida como o gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios para alcançar objetivos estratégicos.

- Gerenciamento de Conflitos: É uma área que visa resolver divergências entre pessoas ou grupos com interesses diferentes. No gerenciamento de projetos, é uma parte essencial do trabalho do profissional de projetos, pois, ajuda no alinhamento das partes.
- Gerenciamento de Integração: É o conjunto de processos para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os procedimentos de gestão de projetos dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento).
- Gerenciamento de Reuniões: Preparar a agenda; Garantir que um líder de cada grupo seja convidado; preparar e enviar as minutas, bem como as ações de acompanhamento.
- Gerente de Projetos: Pessoa responsável por gerenciar os projetos da empresa, aquele ou aquela que ocupa este cargo deve ter em si uma boa comunicação e ser versátil, multi tarefas, para poder receber as solicitações do cliente e repassa-las dum modo claro e objetivo a equipe.
- Gestão de Atividades: É o processo de organizar, distribuir e controlar as tarefas. O objetivo é acompanhar as atividades de forma mais detalhada e completa, para que o gestor de projetos possa tomar melhores decisões.
- Gestão de Custos: Procura considerar, ainda, as necessidades de informação das partes interessadas do projeto, uma vez que distintos stakeholders do projeto irão mensurar os custos do projeto de diferentes formas e em diferentes momentos para assegurar seus interesses no projeto.
- Gestão da Qualidade Total (GQT): É o nome que se dá ao esforço de uma organização para trabalhar dentro de uma filosofia de qualidade.
- Gerenciamento do Valor Agregado (GVA): É uma metodologia de gestão de projetos que integra escopo, cronograma e custos para medir o desempenho e progresso do projeto. É uma ferramenta para avaliar o desempenho do projeto de forma objetiva, comparando o trabalho planejado com o trabalho realizado; É uma ferramenta utilizada para determinar padrões e tendências no passado que possam ser bons prognosticadores do futuro e, dessa forma, analisar o desempenho quantitativo de um projeto.
- Governança: Governança é o conjunto de regras, processos e estruturas que garantem que uma organização opere de forma eficaz, ética e alinhada aos seus objetivos estratégicos. No gerenciamento de projetos, a governança de projetos define diretrizes, papéis e responsabilidades para assegurar a entrega de valor.
- Grau: Uma intenção do projeto é uma categoria atribuída às entregas que têm a mesma utilidade funcional, mas diferentes características técnicas.
- Incentivo: Refere a estímulos ou recompensas que visam melhorar o desempenho de fornecedores ou colaboradores, ou ainda, a participação em processos de aquisição.
- Índice Desempenho Prazo (IDP): É um indicador em gestão de projetos que mede a eficiência do cronograma, comparando o trabalho realizado (valor agregado - VA) com o trabalho planejado para o momento (valor planejado - VP). Um IDP maior ou igual a 1 indica que o projeto está adiantado ou dentro do cronograma, enquanto um IDP menor que 1 sugere que o projeto está atrasado.
- Informação: É um conjunto de dados estruturados, organizados e processados, que lhes conferem significado e relevância para quem os utiliza. Ela é o resultado de uma análise ou interpretação dos dados, transmitindo conhecimento e facilitando a tomada de decisões; É a matéria-prima da comunicação e essencial para o sucesso do projeto.
- Informações Históricas: São dados e registros de projetos passados que fornecem insights valiosos para projetos atuais e futuros. Esses dados podem incluir informações sobre o

escopo, tempo, orçamento, riscos, recursos, lições aprendidas e resultados de projetos anteriores.

- **Inicialização:** Fase do Ciclo de Vida de um projeto em que é realizado o levantamento de todas as necessidades físicas, financeiras e de pessoal para a concretização do projeto. Elaboração da proposta do projeto e aprovação da gerência, seleção de projetos, aprovação dos clientes, autorização para realização do projeto. Análises realizadas pela gerência da organização para ver a viabilidade de realização do projeto.
- **Inovação:** Refere-se à aplicação de criatividade, novas ideias e tecnologias para melhorar os processos de gestão, garantindo a qualidade dos projetos e superando as expectativas dos clientes. Isso inclui a busca por melhores práticas, a adaptação de processos existentes e a implementação de soluções inovadoras para otimizar a entrega de resultados.
- **Inspecção:** Manter os erros fora do alcance do cliente; Consiste no processo de identificar os requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e do produto, bem como documentar de que modo o projeto demonstrará a conformidade; É a atividade de examinar, medir, testar ou aferir um produto ou serviço para garantir que atenda aos requisitos e padrões estabelecidos.
- **Investimento:** Refere-se à aplicação de recursos financeiros, humanos e outros em um projeto para alcançar seus objetivos. É um processo que envolve a seleção, avaliação, implementação e monitoramento de investimentos que contribuem para o sucesso do projeto.
- **Kaizen:** Significa aprimoramento contínuo, envolvendo todos os funcionários; É uma palavra de origem japonesa com o significado de melhoria contínua, gradual, na vida em geral (pessoal, familiar, social e no trabalho). O sistema de produção Toyota é conhecido pela sua aplicação do princípio de Kaizen; Envolve uma série de procedimentos, em que todos os funcionários, desde o responsável pelas atividades mais simples até a alta gerência, assumem o compromisso de melhoria contínua da empresa. A ideia é que o sucesso seja conquistado através de pequenos melhoramentos e esforços frequentes.
- **Kickoff Meeting:** É a primeira reunião que reúne todas as partes interessadas (stakeholders) para definir o escopo, objetivos, prazos e expectativas do projeto, antes de iniciar a execução das tarefas. Este encontro é fundamental para alinhar as expectativas, comunicar o plano de trabalho e garantir que todos estejam na mesma página desde o início.
- **Licitante:** É uma empresa, pessoa física ou jurídica, que se manifesta para participar de um processo de licitação, apresentando uma proposta (lance) para fornecer bens, serviços ou obras para o projeto. Em outras palavras, é quem compete com outras empresas para obter o contrato de fornecimento para o projeto.
- **Liderança:** É a habilidade de inspirar e motivar pessoas para atingir os objetivos de uma organização. Liderança de negócios Responsável por atividades-chave nos departamentos, Estabelece estratégias, Estimula a alta performance dos talentos, Motiva e impulsiona a equipe.
- **Limites de controle:** Identificam os limites de variação comum em um processo estatisticamente estável ou desempenho do processo; São parâmetros que definem a variação aceitável em processos e produtos, garantindo que os resultados estejam dentro de padrões pré-definidos.
- **Lista de Verificação:** Uma lista de verificação pode orientar o gerente do projeto no desenvolvimento do plano ou ajudar na confirmação de que todas as informações necessárias sejam incluídas no plano de gerenciamento do projeto.
- **Lucro:** Lucratividade, pura e simplesmente, são as receitas de uma empresa, menos suas deduções, custos, despesas e tributos. Para um projeto não é muito diferente. A Lucratividade de um Projeto deve apontar suas Receitas e seus Custos; É o resultado positivo obtido ao

subtrair os custos e despesas totais do projeto da receita total gerada por ele. É a diferença entre o que o projeto rende e o que foi investido para a sua execução.

- **Make or Buy:** É uma análise estratégica que avalia se é mais vantajoso para o projeto produzir um item ou serviço internamente ou adquiri-lo de um fornecedor externo. A decisão de "fazer" ou "comprar" influencia a escolha de fornecedores e a forma como são geradas as entregas do projeto.
- **Megaprojeto:** Projetos de grandíssimo porte que chegam a custar 1 bilhão de dólares ou mais, e afetam direta ou indiretamente a vida de 1 milhão de pessoas, sendo executado por anos.
- **Melhoria Contínua (MC):** É um processo sistemático e iterativo de busca por aprimoramento, que visa otimizar processos, produtos e serviços, visando a eficiência, qualidade e satisfação do cliente. Em projetos, a MC pode ser aplicada em diversas fases, desde o planejamento até a entrega final, com foco em identificar oportunidades de melhoria e implementar mudanças para obter melhores resultados.
- **Memorandos de Entendimento (MOAs):** são acordos preliminares que estabelecem os termos gerais de cooperação entre partes envolvidas, sem serem juridicamente vinculativos como um contrato. Os MOAs servem para alinhar expectativas, definir objetivos e escopo, e podem funcionar como um passo inicial antes de um contrato mais formal.
- **Meticulosa:** Abordagem minuciosa e detalhada para planejar, executar e controlar projetos, com foco em maximizar o sucesso através de planejamento aprofundado, monitoramento rigoroso e tomada de decisões baseadas em dados.
- **Método do Caminho Crítico (CPM):** É uma técnica de gestão de projetos que envolve o mapeamento das tarefas-chave ou tarefas críticas necessárias para concluir um projeto. A utilização desta técnica permite-lhe gerir as dependências de tarefas e definir prazos realistas; É uma técnica de gestão de projetos que identifica a sequência de atividades mais importantes para a conclusão do projeto.
- **Metodologias:** É um conjunto de técnicas, processos, ferramentas e abordagens que ajudam a planejar, desenvolver e gerir projetos. As metodologias de gestão de projetos podem ser tradicionais, ágeis ou híbridas. A escolha da metodologia depende do tipo de projeto, das necessidades da equipa e da organização, e das restrições de tempo.
- **Mitigar:** A mitigação de riscos é uma das principais etapas do processo de gerenciamento de riscos. Refere-se à estratégia de planejamento e desenvolvimento de opções para reduzir ameaças aos objetivos dos projetos, muitas vezes enfrentados por uma empresa ou organização.
- **Monitoramento:** É o processo contínuo de acompanhamento e controle dos riscos identificados ao longo do projeto, garantindo que as respostas planejadas sejam implementadas e que novos riscos sejam identificados e avaliados.
- **Nó:** Os nós são círculos que representam a transição entre tarefas. Eles simbolizam o fim de uma atividade e o início de outra.
- **Objetivos:** Entende-se por objetivo o resultado a que o trabalho é orientado; o propósito a ser atingido; ou a posição a ser alcançada.
- **Opinião Especializada:** É definida como uma opinião baseada em expertise/experiência numa área de aplicação/conhecimento.
- **Organização:** Uma entidade composta por pessoas, processos e recursos que trabalham para atingir objetivos comuns; A forma como as atividades e recursos são estruturados para aumentar a eficiência e alcançar metas.
- **Pacotes de Trabalho:** Menores porções possíveis das atividades que se devem ser executadas no projeto; Os pacotes de trabalho são subdivisões das atividades de um projeto, e são a unidade organizacional mais baixa da Estrutura Analítica do Projeto (EAP).

- **Padrões:** Referem-se a diretrizes, normas e procedimentos estabelecidos para garantir que o projeto atenda a determinados níveis de qualidade. Esses padrões podem abranger desde as especificações do produto ou serviço entregue até os processos de gestão do projeto.
- **Padronização ISO:** A Organização Internacional de Padronização (ISO – International Organization for Standardization) criou um conjunto de padrões, conhecido como ISO 9000. Diferente do que muita gente pensa, os padrões medem a qualidade dos sistemas de gerenciamento, e não produtos ou serviços específicos.
- **Passeio Socrático:** É um entendimento tido por Sócrates, enquanto andava pela feira da Grécia Antiga, de que o consumismo é uma fantasia ou alegoria de prazer criada pelo ser humano como um ato de ditar poder, ou seja, quem compra mais tem mais alegria ou poder, mas na realidade não existe tal relação. O consumismo só leva a ruína de gastar o dinheiro que muitos não têm na obtenção de coisas fúteis.
- **Pedido de Cotação (RFQ):** É um documento formal que solicita a fornecedores que apresentem as suas melhores propostas de preços e condições para a aquisição de produtos ou serviços específicos. É uma ferramenta essencial para comparar ofertas e garantir que se obtém o melhor custo-benefício para o projeto.
- **Pedido de Proposta (RFP):** É um documento formal que detalha as necessidades e requisitos de um projeto, solicitado a potenciais fornecedores (ou prestadores de serviço) para que apresentem suas propostas de solução. É uma ferramenta fundamental para a escolha de fornecedores, garantindo que o processo de aquisição seja transparente, competitivo e alinhado com os objetivos do projeto.
- **Pedido de Informação (RFI):** É um documento que solicita informações aos fornecedores sobre produtos ou serviços que podem ser utilizados no projeto, sem exigir que eles apresentem propostas ou cotações. O objetivo é coletar dados para entender o mercado e as opções disponíveis, auxiliando na tomada de decisão sobre quais fornecedores serão selecionados para um próximo passo.
- **Penalidade:** Refere-se a sanções financeiras ou outras penalidades aplicadas a um fornecedor ou contratado por não cumprimento das obrigações contratuais, como atrasos, não entrega de produtos ou serviços de qualidade, ou descumprimento de outras condições.
- **Plan, Do, Check, Action (PDCA):** O ciclo PDCA se baseia no controle de processos – ele serve para tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão. Essa sequência de ações compõe o método que visa solucionar problemas e melhorar processos de forma contínua em empresas de todos os portes e segmentos; É um ciclo de melhoria contínua que utiliza as etapas de Planejar, Fazer, Checar e Agir (em inglês: Plan, Do, Check, Act) para identificar problemas, implementar soluções e avaliar os resultados, promovendo um aprendizado contínuo e aprimoramento dos processos.
- **Planejamento:** Esse processo define os caminhos para que os objetivos do projeto sejam alcançados. Nessa etapa é elaborado o Plano de Gerenciamento de Projetos (Project Charter), documento que deve contemplar todos os processos desse gerenciamento. A profundidade e complexidade do planejamento estão diretamente ligadas ao tamanho do projeto. O planejamento é um elemento dinâmico que pode sofrer modificações no decorrer do ciclo de vida do projeto.
- **Planejamento (PDCA) – Definir** o que queremos, estabelecer metas e definir os procedimentos e processos que permitirão atingir as metas propostas.
- **Planejamento de Contingência:** É um plano que define ações a serem tomadas caso riscos identificados se concretizem. É um "Plano B" que ajuda a minimizar o impacto de eventos imprevistos, garantindo a continuidade do projeto e a realização dos seus objetivos, mesmo

em face de adversidades; Garantirá que você esteja preparado para lidar com todos os riscos que acompanham a administração de um negócio.

- Plano de Gerenciamento de Aquisições (PGA): É um documento essencial na gestão de projetos que descreve como serão realizadas as aquisições de produtos e serviços externos à equipe do projeto. Ele detalha as etapas do processo, como a identificação de necessidades, seleção de fornecedores, negociação de contratos e acompanhamento da execução.
- Plano de Gerenciamento das Comunicações (PGCo): É um documento que detalha como a comunicação será gerida em um projeto, desde a identificação das necessidades de informação das partes interessadas até a definição dos canais, ferramentas e responsabilidades para a comunicação. Ele garante que as informações corretas cheguem às pessoas certas, no momento certo, evitando erros e conflitos.
- Plano de Gerenciamento de Cronograma (PGCr): É um documento que detalha como o projeto será gerenciado em relação ao tempo, desde o planejamento até o encerramento. Ele define as políticas, procedimentos e documentação para planejar, desenvolver, gerenciar, executar e controlar o cronograma do projeto; É uma espécie de planejamento detalhado do projeto. Ele define todas as tarefas e os respectivos prazos para que a equipe saiba quando cada etapa vai acontecer e quando o projeto como um todo vai ser concluído.
- Plano de Gerenciamento de Escopo (PGE): É um documento no qual deve ser descrito como será a definição, o desenvolvimento, a monitoria, os controles e a análise (a verificação) do escopo. Ele também serve como um dos planos auxiliares do plano macro de gerenciamento do projeto.
- Plano de Gerenciamento de Projetos (PGP): É um instrumento que detalha a estratégia, define as regras e planeja as ações necessárias para alcançar os objetivos para os quais o projeto está sendo realizado; É um documento que reúne as ações necessárias para coordenar e integrar os planos auxiliares de um projeto. Ele serve como guia para a equipe durante a produção.
- Plano de Gerenciamento de Qualidade (PGQ): É um documento que descreve como a organização planeja, gerencia e controla a qualidade do projeto, assegurando que o produto ou serviço final atenda às necessidades e expectativas dos stakeholders. Ele detalha as políticas, procedimentos e ferramentas de qualidade a serem utilizadas, garantindo que o projeto entregue um resultado de alta qualidade; É um documento que reduz custos e elimina o desperdício na gestão da qualidade. Ele deve ter os critérios e os processos necessários para garantir que o projeto atenda aos padrões desejados.
- Plano de gerenciamento de Riscos (PGR): Detalha a forma de uma equipe analisar e atenuar possíveis ameaças a um projeto. Conheça as seis etapas deste processo para favorecer o sucesso dos seus projetos. Os projetos alcançam maior sucesso quando são planejados e geridos de maneira eficaz; É um documento que detalha como a equipe irá identificar, analisar e responder a possíveis riscos que possam afetar os objetivos do projeto. É uma ferramenta estratégica para minimizar impactos negativos e explorar oportunidades.
- Política de Qualidade: É uma declaração formal que define os compromissos e diretrizes da organização em relação à qualidade, servindo como guia para decisões e ações que afetam a qualidade dos produtos ou serviços entregues. É um documento que estabelece os padrões que devem ser atendidos e mantidos, sendo fundamental para a garantia da qualidade em projetos e na melhoria contínua dos processos.
- Políticas Organizacionais: Conjunto de regras, diretrizes e procedimentos que uma empresa utiliza para orientar as ações de seus colaboradores e a tomada de decisões. Elas desempenham um papel fundamental na gestão e no funcionamento eficiente de qualquer organização.

- **Portfólio:** Segundo o Guia do PMBOK, Portfólio pode ser definido como projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciadas em grupo para alcançar objetivos estratégicos. Sendo agrupado desta maneira para facilitar a eficácia da governança e do gerenciamento do trabalho que ajuda a concretizar as estratégias e prioridades organizacionais.
- **PMBOK:** Todos os conhecimentos acerca de Gerenciamento de Projetos unidos em um único livro. Existe também o Guia PMBOK que é um outro livro que enfatiza e guia a leitura do PMBOK.
- **Prazo Agregado (PA):** É uma medida que indica a posição atual do projeto na linha do tempo, comparando o Valor Agregado (VA) com o Valor Planejado (VP). Em outras palavras, o PA mostra em que ponto da duração total do projeto o projeto se encontra, considerando o trabalho efetivamente realizado.
- **Prejuízo:** Refere-se a qualquer efeito negativo que afete a execução, o resultado ou os objetivos de um projeto. Pode incluir atrasos, excedentes de orçamento, redução da qualidade, insatisfação do cliente ou até mesmo a falha completa do projeto.
- **Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ):** O PNQ é promovido pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), que é uma instituição privada e sem fins lucrativos, com sede na cidade de São Paulo. Isso promove o aumento da competitividade das empresas brasileiras, pois as ajuda a se qualificarem cada vez mais. O prêmio, que é anual, elege as empresas consideradas modelos de competência.
- **Prevenção:** Manter os erros fora do processo; Refere-se a ações proativas para evitar defeitos e problemas de qualidade, em vez de apenas corrigir problemas que já surgiram.
- **Processos da Comunicação:** São as ações e atividades que garantem que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de forma oportuna e adequada, de forma que todos os stakeholders (partes interessadas) estejam informados e envolvidos.
- **Produto do Projeto:** O resultado final de um projeto, ou seja, o produto acabado.
- **Programa:** Segundo o Guia do PMBOK, o Programa é definido como um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programas gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.
- **Project Charter:** Também conhecido como Termo de Abertura de Projeto (TAP) é um documento que define o início de um projeto, estabelecendo o seu propósito, objetivos, escopo e recursos necessários. Ele também autoriza o gerente de projeto a começar a trabalhar. O project charter é uma das primeiras tarefas de um gerente de projeto. Ele é um documento curto e formal que serve como base para o projeto.
- **Project Management Competency Development (PMCD):** O Framework de Desenvolvimento de Competências em Gerenciamento de Projetos (PMCD) é um guia para avaliar e desenvolver as habilidades e competências dos gerentes de projeto. Foi desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI). O PMCD pode ser usado por organizações para desenvolver seus próprios modelos de competência. Ele também pode ser usado para criar um processo para avaliar e desenvolver habilidades de gerenciamento de projetos dentro de uma organização.
- **Project Management Institute (PMI):** é uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos. No início de 2011 já era considerada a maior associação do gênero no mundo, uma vez que conta com mais de 650.000 associados – em mais de 185 países. O escritório central localiza-se em Newtown Square, na periferia da cidade da Filadélfia, em Pensilvânia (Estados Unidos). Seus principais objetivos são formular boas práticas profissionais de gestão de projetos; gerar conhecimento por intermédio da

investigação; promover a gestão de projetos como profissão através de seus programas de certificação.

- **Projeto:** Do latim “Projectus” significa um plano para realização de um ato ou intenção; Plano detalhado de um empreendimento a ser realizado, não só em sua idealização mas até mesmo em sua implementação; Esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo; Empreendimento temporário, que tem começo e fim, com o objetivo de criar um produto ou serviço único, sendo assim, o que se é desenvolvido de alguma forma é diferente dos outros semelhantes.
- **Proposta de Aquisição:** É um documento formal que um comprador (o projeto) utiliza para convidar potenciais vendedores (fornecedores) a submeter propostas para um determinado produto ou serviço. Este documento detalha as necessidades do projeto e os critérios de avaliação, permitindo que os fornecedores apresentem propostas específicas para atender a essas necessidades.
- **Qualidade:** Refere-se à medida em que um projeto atende aos requisitos e expectativas estabelecidos, garantindo que o produto ou serviço final atenda às necessidades das partes interessadas. A gestão da qualidade, nesse contexto, é o processo de planejar, controlar e melhorar a qualidade do projeto em todas as suas fases, desde o início até a entrega final; Um desempenho na entrega ou resultado é o grau em que um conjunto de características inerentes atende aos requisitos; A qualidade de um produto ou serviço é dada pela percepção de seus clientes sobre o grau em que aquele produto ou serviço atende às suas expectativas; É o resultado do trabalho da organização e depende de cada uma das pessoas da equipe.
- **Recursos:** Referem-se a qualquer item, pessoa ou material que contribui para a conclusão do projeto. Isso inclui recursos humanos, como membros da equipe e colaboradores, bem como recursos materiais, como equipamentos, ferramentas e materiais de construção. Além disso, recursos financeiros, como orçamento e verbas, também são considerados recursos essenciais em projetos.
- **Regulamentações:** Refere-se à aplicação de regras, leis e normas que governam a execução de projetos para garantir que eles sejam realizados de forma legal, segura e eficiente. Isso inclui normas internas da empresa, bem como leis e regulamentos externos que podem ser aplicados ao projeto dependendo do seu setor e natureza.
- **Relações:** Referem-se à dinâmica e interação entre as partes interessadas do projeto (stakeholders), incluindo a equipe do projeto, clientes, patrocinadores, fornecedores e outros envolvidos. É crucial gerenciar e fortalecer essas relações para garantir a comunicação eficaz, o envolvimento das partes interessadas e o sucesso do projeto.
- **Responsabilidade de Gerência:** É o conjunto de processos para planejar, gerenciar e controlar os requisitos de qualidade do projeto; É garantir que a qualidade do projeto seja alcançada, tanto no desenvolvimento quanto no resultado final, atendendo às expectativas dos clientes e partes interessadas.
- **Respostas aos Riscos:** São as ações planejadas e implementadas para lidar com os riscos identificados e priorizados. Elas visam minimizar ameaças e maximizar oportunidades, impactando positivamente o sucesso do projeto; É um documento que detalha como uma equipe lida com potenciais problemas ou oportunidades que possam impactar um projeto. É um guia para reagir a riscos de forma proativa e ponderada.
- **Retrabalho:** Não cumprimento dos requisitos, quando a entrega ou até mesmo o produto final não atende aos requisitos dados pelo cliente, há a necessidade de se realizar o trabalho novamente.

- **Riscos:** É qualquer coisa que possa afetar o seu êxito, atrasando o cronograma, sobrecarregando o orçamento ou prejudicando, de qualquer outra forma, o desempenho do projeto.
- **Riscos de Eventos:** Referem-se a ocorrências futuras e incertas que podem afetar negativamente ou positivamente o projeto, caso se concretizem. São eventos que podem alterar os resultados do projeto, como o escopo, o cronograma, o custo ou a qualidade.
- **Riscos de Variabilidade:** Referem-se à incerteza inerente à natureza do projeto, onde variáveis desconhecidas podem afetar os objetivos do projeto. Diferentemente dos riscos de eventos, que são situações específicas que podem ocorrer, os riscos de variabilidade surgem da flutuação ou desvio em relação às expectativas iniciais do projeto.
- **Riscos de Ambiguidade:** Referem-se a incertezas que surgem devido à falta de clareza ou definição em relação a aspectos do projeto, como escopo, requisitos ou processos. Esses riscos podem afetar a tomada de decisões, a comunicação entre as partes interessadas e, consequentemente, o sucesso do projeto.
- **Riscos Externo:** Referem-se a fatores de risco que estão fora do controle direto do projeto e da sua equipe. São eventos ou condições que podem afetar o projeto, mas não são diretamente gerenciados ou influenciados pelos responsáveis pelo projeto.
- **Riscos Internos:** Referem-se a incertezas que derivam de fatores controláveis dentro do projeto ou da organização. São riscos que a equipe de projeto ou a organização podem identificar, analisar e potencialmente controlar ou mitigar. Exemplos incluem problemas com a qualidade dos materiais, erros de planejamento, falhas de comunicação dentro da equipa, ou dificuldades na gestão dos recursos.
- **Rotina:** Algo rotineiro é algo comum, algo que se faz todo dia, diferentemente de um projeto que é algo planejado previamente seguido de uma preparação.
- **Satisfação:** Refere-se ao grau em que o cliente (ou stakeholder) considera que o projeto e o produto/serviço entregue atenderam ou superaram as suas expectativas e necessidades. A gestão da qualidade busca garantir que o projeto seja entregue de acordo com os requisitos, padrões e expectativas, minimizando riscos de defeitos e melhorando a experiência do cliente.
- **Scope Creep:** Mudanças não planejadas que podem comprometer o cronograma, orçamento e qualidade do projeto.
- **Segurança:** Refere-se à aplicação de princípios e práticas de segurança para proteger os projetos e seus resultados de riscos e ameaças, garantindo a qualidade e o sucesso da entrega; É o processo de identificação, avaliação e atenuação dos riscos para a postura de segurança do projeto. Inclui a proteção da confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados do projeto, bem como a segurança da infraestrutura e da rede do projeto.
- **Sequência Lógica:** É a ordem em que as atividades de um projeto devem ser realizadas, de forma a respeitar as relações de dependência entre elas.
- **Sequenciamento de Atividades:** Tem por finalidade identificar e documentar as relações de dependência entre as ações necessárias para concluir cada uma das entregas (deliverables) previstas; É um processo que identifica e documenta as relações entre as atividades de um projeto. É uma das questões mais técnicas da gestão de tempo.
- **Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke (5S):** É um programa que também aponta para a melhoria da qualidade de uma organização; De origem japonesa, tem como objetivos a eliminação do desperdício e a transformação do local de trabalho em um ambiente agradável, tanto no aspecto físico quanto nas relações interpessoais. Assim, ele cria um ambiente propício à implantação de um programa de qualidade, partindo do princípio de que tudo pode ser melhorado. O programa Seis Sigma preza um desempenho de produção voltado para o zero defeito.

- **Sistemas de Gerenciamento:** O que é um sistema de gerenciamento?
Um sistema de gerenciamento é um conjunto de processos, métodos e ferramentas utilizados para planejar, executar e monitorar atividades dentro de uma organização. Ele pode ser aplicado a diversas áreas, como projetos, qualidade, TI e produção. O PMBOK usa o Sistema de Gerenciamento de Projetos baseado em áreas como escopo, tempo, custo e qualidade. O Scrum utiliza o framework ágil para gerenciar projetos iterativamente, com entregas incrementais (Sprints).
- **Sobrevivência:** Refere-se à capacidade de um projeto manter-se em curso, mesmo em face de desafios e adversidades. É a capacidade de adaptar-se, superar obstáculos e continuar avançando para alcançar os objetivos, apesar das dificuldades encontradas.
- **Stakeholders:** Toda e qualquer pessoa/indivíduo que esteja diretamente ou indiretamente envolvida com o projeto.
- **Subprojeto:** Componentes menores de um projeto. O projeto pode-se dividir em componentes para facilitar sua gerência, os chamados subprojetos são estes componentes menores que juntos formam o todo do projeto.
- **Tailoring:** No gerenciamento de projetos, o conceito de tailoring pressupõe que não há nada imóvel ou fixo. O conceito refere-se à capacidade de adaptação e resiliência a potenciais imprevistos e riscos que podem surgir durante a realização de diferentes fluxos de trabalho, aplicando os recursos necessários. É a prática de adaptar os processos de gerenciamento de projetos às necessidades de cada projeto. É uma competência valiosa para um gerente de projetos, pois permite tornar cada projeto único.
- **Técnica de Avaliação e Revisão do Programa (PERT):** é uma das técnicas utilizadas em gestão de projetos com objetivo de identificar o tempo estimado para cada tipo de tarefa. Em tradução livre, o termo significa Técnica de Avaliação e Revisão de Programa e foi uma metodologia criada pela NASA, em 1958; É uma ferramenta de gestão de projetos que visa estimar o tempo e o custo de um projeto.
- **Termos de Referência (TR):** É um documento essencial que define o objeto da contratação, detalhando as necessidades e requisitos técnicos para a aquisição de bens, serviços ou obras. É um documento que permite aos interessados na licitação oferecer propostas precisas e competitivas, e que serve como base para a avaliação da proposta mais vantajosa para a administração pública.
- **Tempo Real (TR):** Refere-se ao tempo efetivamente gasto para completar uma atividade ou projeto. É o oposto do "Prazo Agregado" (PA), que indica a posição do projeto na linha do tempo em relação ao que foi planejado. O PA mostra o progresso do projeto em relação ao seu prazo total, enquanto o TR/DR mostra quanto tempo realmente foi consumido.
- **Tolerâncias:** Uma faixa especificada de resultados aceitáveis; Referem-se à margem de variação aceitável em um projeto ou produto, mantendo-o dentro dos padrões de qualidade estabelecidos. Em outras palavras, define o grau de desvio permitido em relação a um valor, dimensão, especificação ou requisito, sem que o produto ou processo seja considerado defeituoso ou inaceitável.
- **Upward:** Refere-se à comunicação que flui de baixo para cima na hierarquia da organização, ou seja, dos membros da equipe para a liderança, como o gestor de projeto. Essa comunicação é crucial para que a liderança seja informada sobre o progresso, problemas, sugestões e outras informações relevantes das equipes.
- **Valores:** Referem-se à medida do benefício que um projeto gera para a organização, geralmente expressa em termos de retorno sobre o investimento (ROI), lucro ou melhoria em outras métricas; A Gestão de Valor trata de Melhoria Organizacional, estabelecimento de metas claras, aumento da produtividade, criatividade e retorno do investimento. Ela envolve a

identificação, criação e entrega eficiente de valor, e é aplicável a uma ampla variedade de contextos, como negócios, projetos, processos e serviços.

- **Valor Agregado (VA):** É uma medida do trabalho realizado expressa em termos de orçamento autorizado para esse trabalho; É uma métrica que representa o valor financeiro do trabalho concluído até um determinado ponto do projeto. Ele compara o trabalho planejado (Valor Planejado - VP) com o trabalho efetivamente realizado (VA), ajudando a avaliar o desempenho do projeto em termos de cronograma e orçamento; É uma medida do trabalho realizado expressa em termos de orçamento autorizado para esse trabalho. É o orçamento associado com o trabalho autorizado que esteja concluído.
- **Valor Planejado (VP):** É o orçamento autorizado designado para o trabalho planejado, é também conhecido como orçamento no término; Também conhecido como Custo Orçado do Trabalho Agendado (COTA), é o orçamento autorizado que foi definido para o trabalho que se espera que seja realizado em um determinado período ou até uma determinada data. Ele representa o valor que deveria ser gasto para cumprir o escopo do projeto até aquele ponto no tempo.
- **Valorização:** refere-se à implementação de processos e atividades que visam garantir que o projeto atenda às necessidades e expectativas dos stakeholders, incluindo a qualidade do produto ou serviço final. A valorização da qualidade envolve planejar, monitorar e controlar a qualidade ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, buscando a satisfação do cliente e a melhoria contínua dos processos.
- **Variação de Prazos:** é um indicador que mede a diferença entre o progresso real do projeto e o progresso planejado, indicando se o projeto está adiantado, no caminho certo ou atrasado. É uma ferramenta importante para monitorar o desempenho do cronograma e identificar possíveis problemas que precisam ser corrigidos.
- **Vendedor:** É o profissional ou empresa que oferece um produto, serviço ou resultado a ser adquirido para o desenvolvimento de um projeto. A gestão de aquisições, por sua vez, é o conjunto de processos que visa obter esses bens ou serviços de fontes externas à equipe do projeto. O prestador de serviços, fornecedor ou empresa contratada.
- **Verificação (PDCA) –** Monitorar e controlar os processos e resultados, inclusive se a execução está ocorrendo conforme o planejado. É recomendável a elaboração de relatórios para monitoramento, controle e avaliação.
- **WorkArounds:** São estratégias de tratamento de riscos que envolvem encontrar soluções alternativas e temporárias para um problema ou risco que surgiu durante a execução do projeto. São medidas que permitem contornar um obstáculo e garantir que o projeto siga em frente, mesmo com a ocorrência do risco.

Tema do Projeto: Vino Bebidas, uma vinícola que tem problemas com suas finanças.

Solução para Problema: Criar um Software de Gerenciamento, estilo SAP/ERP, para os gestores da empresa Vino terem um controle melhor de suas finanças.

Agenda 02 - O Ciclo de Vida de um Projeto

Vino Bebidas

A Vinícola VINO é uma empresa dedicada à produção e comercialização de vinhos artesanais, trazendo ao mercado produtos de alta qualidade que refletem a tradição e o cuidado em cada etapa do processo produtivo. Com um portfólio diversificado, a empresa atende tanto clientes individuais quanto estabelecimentos comerciais, garantindo uma experiência única por meio de seus vinhos selecionados.

Atuando em um setor altamente competitivo, a Vinícola VINO busca constantemente aprimorar seus processos internos para garantir maior eficiência operacional e melhor controle financeiro. No cenário atual, a gestão eficaz de recursos, desde o controle de insumos até a administração de vendas e pagamentos, tornou-se essencial para a sustentabilidade e crescimento da empresa. A necessidade de uma abordagem mais moderna e integrada levou a vinícola a investir na implementação de um sistema SAP (Systems, Applications, and Products in Data Processing), proporcionando uma gestão financeira mais estruturada e visualmente acessível ao Diretor Financeiro (CFO) e demais gestores da organização.

O modelo SAP é uma solução amplamente utilizada no mercado atual, porém, para a Vinícola VINO, o projeto apresenta algumas peculiaridades. O objetivo principal é aprimorar a administração financeira da empresa por meio da implementação de um Sistema de Gestão Integrado (ERP SAP), permitindo o gerenciamento automatizado de despesas, receitas, folha de pagamento, estoque, vendas e emissão de relatórios estratégicos, oferecendo maior controle e eficiência na tomada de decisões.

Problemas e Objetivos do Projeto

A Vinícola VINO enfrenta diversos desafios que comprometem sua eficiência operacional e gestão financeira. Um dos principais problemas está relacionado à imprecisão dos dados financeiros, o que dificulta o controle das despesas e receitas da empresa. Para solucionar essa questão, o projeto prevê a implementação de um scanner embutido nos computadores, permitindo a digitalização automática de documentos, otimizando o armazenamento e a precisão dos registros contábeis.

Outro grande obstáculo enfrentado pela vinícola é a gestão descentralizada das contas e despesas, o que resulta em dificuldades na análise financeira e na tomada de decisões estratégicas. Para corrigir esse problema, o novo sistema contará com relatórios, gráficos e dashboards detalhados e interativos, facilitando a visualização dos dados e proporcionando maior clareza sobre a situação financeira da empresa.

A logística também se apresenta como um problema crítico, uma vez que, frequentemente, as vendas realizadas pelo site e na loja física não são devidamente comunicadas ao setor responsável pelo estoque, resultando em falhas no controle de mercadorias. O novo sistema integrará os setores de vendas e estoque, garantindo um fluxo contínuo de informações e eliminando gargalos operacionais.

Além disso, a empresa tem recebido um número significativo de reclamações referentes ao atendimento ao cliente, tanto em compras online quanto presenciais. A solução proposta envolve a implementação de um módulo que permitirá aos vendedores e à equipe de marketing o acesso a um banco de dados de clientes, possibilitando um atendimento personalizado, melhorando a experiência do consumidor e aumentando a fidelização.

Impacto nos Setores da Empresa

Dada a abrangência do novo sistema, sua implementação afetará diretamente diversos setores da empresa. O Diretor Financeiro (CFO) será beneficiado pelo controle detalhado das movimentações

financeiras, tendo acesso a relatórios precisos que permitirão uma melhor gestão dos recursos. A equipe de contabilidade verá uma significativa redução nos erros administrativos, uma vez que os lançamentos financeiros serão automatizados, minimizando falhas humanas e garantindo maior conformidade com as normas fiscais.

O setor de logística também será impactado positivamente, pois a integração com os sistemas de vendas evitará falhas no abastecimento do estoque. Isso permitirá um fluxo mais eficiente de mercadorias e reduzirá problemas de indisponibilidade de produtos. A equipe de vendas, por sua vez, contará com ferramentas que possibilitam a análise detalhada do perfil dos clientes, proporcionando um atendimento mais personalizado e eficiente, o que contribuirá para o aumento da satisfação e da fidelização do público-alvo.

Os fornecedores também sentirão os efeitos da implementação do novo sistema, pois o controle aprimorado das contas permitirá que os pagamentos sejam realizados de forma mais organizada e dentro dos prazos estabelecidos, evitando atrasos e fortalecendo as relações comerciais. Por fim, os clientes da vinícola serão beneficiados com um atendimento mais ágil e eficiente, tanto no ambiente online quanto presencial, garantindo uma experiência de compra mais satisfatória e alinhada às suas expectativas.

Recursos Necessários

A implementação do sistema SAP na Vinícola VINO demandará uma série de recursos essenciais para garantir seu sucesso. No aspecto financeiro, será necessário um investimento significativo na aquisição do software SAP, além da compra de hardware adequado, como servidores e computadores de alto desempenho. Também será preciso destinar recursos para treinamentos e suporte técnico, assegurando que os funcionários compreendam e utilizem corretamente o sistema.

No que se refere aos recursos humanos, o projeto exigirá a atuação de desenvolvedores de software especializados, analistas financeiros para ajustar as ferramentas às necessidades da empresa, uma equipe de TI para garantir a manutenção do sistema, consultores especializados em ERP para auxiliar na implementação e gestores responsáveis pela adaptação dos processos internos à nova tecnologia.

Além disso, serão necessários recursos materiais, como a aquisição de scanners para digitalização automática de documentos, infraestrutura de rede robusta para suportar o tráfego de dados e uma conexão de internet estável para garantir a comunicação eficiente entre os diferentes setores da empresa.

Cronograma do Projeto

Fase	Duração Estimada
Planejamento e Análise de Requisitos	1-2 meses
Desenvolvimento e Configuração do Sistema	3-4 meses
Testes e Ajustes	2 meses
Treinamento e Implantação	1-2 meses

Itens de Controle

- Qualidade dos processos: Monitoramento da eficácia do sistema;
- Custos: Acompanhamento do orçamento e investimentos;
- Desempenho da equipe: Avaliação da produtividade dos colaboradores;
- Conformidade com requisitos: Verificação da implementação correta das funcionalidades;
- Eficiência operacional: Medição do impacto na produtividade da empresa.

Riscos e Medidas Preventivas

Risco	Impacto	Medidas Preventivas
Resistência dos funcionários	Baixa adesão ao sistema	Treinamento e comunicação clara sobre benefícios
Problemas técnicos	Atrasos na implementação	Testes rigorosos e suporte técnico especializado
Erros na entrada de dados	Impacto na precisão financeira	Uso do scanner embutido para digitalização automática
Falha na estimativa de custos	Excesso de gastos ou insuficiência de recursos	Planejamento detalhado e controle financeiro rigoroso
Segurança e perda de dados	Exposição de informações sensíveis	Implementação de backups e protocolos de segurança avançados

A implementação do SAP representa um grande avanço para a Vinícola VINO, tornando seus processos mais organizados, transparentes e estratégicos. A integração de setores e a automatização de tarefas garantirão uma gestão mais eficiente, permitindo que a empresa continue crescendo de forma sustentável no mercado.

Agenda 03 - As Dimensões Gerenciais de um Projeto

Vino Bebidas

O projeto consiste na implementação de um Sistema de Gestão Integrado (ERP SAP) na Vinícola VINO, com o objetivo de aprimorar a administração financeira da empresa e melhorar a integração entre os setores. As principais atividades envolvem a análise de requisitos, desenvolvimento e configuração do sistema, testes e ajustes, treinamento da equipe e a implantação final. O sistema permitirá o gerenciamento automatizado de despesas, receitas, folha de pagamento, estoque, vendas e emissão de relatórios estratégicos, proporcionando maior controle e eficiência na tomada de decisões.

Os stakeholders do projeto incluem clientes, colaboradores, diretores e gestores. Os clientes serão beneficiados com um atendimento mais eficiente e personalizado. Os colaboradores, especialmente das equipes de contabilidade, logística, vendas e financeiro, terão seus processos otimizados, reduzindo erros e retrabalho. A diretoria e os gestores terão acesso a informações financeiras detalhadas para embasar estratégias e tomadas de decisão.

A aquisição de recursos será necessária para viabilizar a implementação do sistema. Os fornecedores principais incluem a Intel, responsável pelo fornecimento de peças computacionais e computadores montados; a Dell, que fornecerá notebooks para os usuários gerais do sistema, aqueles que têm um convívio maior com o sistema e a empresa, dando certa mobilidade aos mesmos; e a EPSON, responsável pelos scanners utilizados nos computadores, para digitalização de documentos, relatórios e contas em geral. Os contratos serão firmados com essas empresas para garantir fornecimento contínuo, suporte técnico e assistência pós-venda.

Os custos totais do projeto incluem a aquisição do sistema ERP por R\$ 20.000, computadores da Intel (10 unidades a R\$ 1.000 cada, totalizando R\$ 10.000), notebooks da Dell (15 unidades a R\$ 1.500 cada, totalizando R\$ 22.500), scanners da EPSON (10 unidades a R\$ 1.200 cada, totalizando R\$ 12.000), treinamento (R\$ 10.000), suporte técnico (R\$ 2.000 mensais por um ano, totalizando R\$ 24.000) e custos administrativos (R\$ 1.000). No primeiro mês de aquisição, os custos serão mais elevados, incluindo todos os equipamentos, testes, treinamentos e a primeira mensalidade do suporte técnico, resultando em um custo total inicial de R\$ 75.500. Para os meses seguintes, os custos se resumiram apenas à manutenção (R\$ 2.000 mensais), totalizando uma despesa recorrente de R\$ 24.000 anuais. Assim, o custo total do projeto ao longo do primeiro ano será de R\$ 99.500.

Os custos de cada fase do projeto são distribuídos conforme o ciclo de vida do projeto. A fase de planejamento e análise de requisitos terá um custo aproximado de R\$ 8.000, incluindo reuniões, documentação e consultoria. A fase de desenvolvimento e configuração do sistema representará o maior investimento, com R\$ 64.500 destinados à compra de equipamentos e software. Os testes e ajustes terão um custo estimado de R\$ 12.000, cobrindo despesas com validação e ajustes técnicos. A fase de treinamento e implantação envolverá um investimento de R\$ 10.000, cobrindo a capacitação da equipe e suporte inicial. Os custos administrativos e de contingência totalizaram R\$ 1.000, garantindo margem para imprevistos.

O tempo estimado para cada atividade do projeto é distribuído da seguinte forma:

Atividade	Duração Estimada
Planejamento e Análise de Requisitos	1 - 2 meses
Desenvolvimento e Configuração do Sistema	3 - 4 meses

Testes e Ajustes	2 meses
Treinamento e Implantação	1 - 2 meses

A integração entre as atividades do projeto será fundamental para o seu sucesso. A fase de planejamento impactará diretamente o desenvolvimento, garantindo que as funcionalidades do sistema atendam às necessidades da empresa. Os testes serão essenciais para assegurar a confiabilidade do sistema antes da sua implementação definitiva. A comunicação entre os setores será otimizada por meio de um fluxo contínuo de informações, conectando vendas, financeiro e logística para evitar falhas no repasse de pedidos e no controle de estoque. A integração com os fornecedores também será aprimorada, reduzindo atrasos e melhorando a previsibilidade nas compras. Além disso, a interoperabilidade do sistema SAP com os softwares já existentes na empresa será uma prioridade, garantindo que a transição ocorra de forma eficiente e sem perda de dados essenciais.

A comunicação entre os envolvidos no projeto será realizada por meio de reuniões periódicas, e-mails institucionais e plataformas colaborativas. Um canal exclusivo será criado para atualizações e suporte técnico, garantindo que todos os stakeholders estejam informados sobre o progresso e eventuais ajustes no projeto.

Os principais riscos incluem resistência dos funcionários à mudança, problemas técnicos durante a implementação, erros na entrada de dados e falha na estimativa de custos. Para mitigar esses riscos, serão aplicadas medidas como treinamentos contínuos, testes rigorosos, automação de processos por meio de scanner embutido e planejamento financeiro detalhado.

Risco	Impacto	Medidas Preventivas
Resistência dos funcionários	Baixa adesão ao sistema	Treinamento e comunicação clara sobre benefícios
Problemas técnicos	Atrasos na implementação	Testes rigorosos e suporte técnico especializado
Erros na entrada de dados	Impacto na precisão financeira	Uso do scanner embutido para digitalização automática
Falha na estimativa de custos	Excesso de gastos ou insuficiência de recursos	Planejamento detalhado e controle financeiro rigoroso
Segurança e perda de dados	Exposição de informações sensíveis	Implementação de backups e protocolos de segurança avançados

A equipe do projeto será composta por desenvolvedores de software, analistas financeiros, equipe de TI, consultores de ERP e gestores dos setores envolvidos. Para garantir o comprometimento e a motivação da equipe, serão oferecidos incentivos financeiros como participação nos lucros, bônus por prazos cumpridos com antecedência e recompensas por novas ideias e inovações implementadas. Além disso, serão promovidos treinamentos regulares e oportunidades de crescimento profissional dentro da organização, criando um ambiente favorável ao engajamento e ao desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Agenda 04 - Integrando os Diversos Processos de um Projeto

Vino Bebidas

A execução de um projeto de implementação de um Sistema de Gestão Integrado (ERP) exige um planejamento detalhado para garantir o sucesso de todas as etapas. O plano do projeto serve como um guia para orientar as atividades, documentar premissas e decisões estratégicas, definir revisões de gerenciamento e estabelecer uma linha de base que direcionará o caminho a ser seguido.

A fase de execução ocorre após a definição deste plano, colocando em prática as atividades planejadas. Durante essa fase, é essencial monitorar os resultados de cada processo para garantir conformidade com o esperado. Como parte desse acompanhamento, o controle geral de mudanças desempenha um papel crucial, garantindo que todas as alterações sejam avaliadas, aprovadas e documentadas adequadamente. Esse controle minimiza impactos negativos e gera um histórico útil para futuras iniciativas.

Este documento detalha as etapas do projeto, abordando as atividades envolvidas, os recursos necessários, as competências exigidas e a forma como as mudanças serão gerenciadas ao longo da execução.

Etapas e Atividades do Projeto

1. Planejamento e Análise de Requisitos

- Atividades:
 - Definição dos objetivos e escopo do projeto
 - Levantamento dos requisitos funcionais e não funcionais
 - Mapeamento dos processos da empresa
 - Identificação das integrações necessárias
 - Aprovação do planejamento com os stakeholders
- Recursos necessários:
 - Equipe de analistas e consultores
 - Ferramentas de documentação e modelagem
- Execução:
 - Reuniões periódicas com os envolvidos
 - Entrevistas e análise documental
- Conhecimentos exigidos:
 - Análise de negócios e engenharia de software
 - Gestão de processos
 - Conhecimento sobre ERPs

2. Desenvolvimento e Configuração do Sistema

- Atividades:
 - Programação e customização do sistema
 - Integração com sistemas existentes
 - Configuração de segurança e permissões
 - Preparação da base de dados
- Recursos necessários:
 - Computadores e servidores
 - Equipe de desenvolvimento e TI
- Execução:
 - Implementação modular do sistema

- Testes unitários e validação técnica
- Conhecimentos exigidos:
 - Linguagens de programação
 - Banco de dados e segurança da informação
 - Arquitetura de software

3. Testes e Ajustes

- Atividades:
 - Testes funcionais e de desempenho
 - Simulação de processos reais
 - Correção de erros e otimizações
 - Validação com usuários-chave
- Recursos necessários:
 - Ambiente de testes
 - Usuários para validação
- Execução:
 - Testes automatizados e manuais
 - Ajustes conforme feedback dos usuários
- Conhecimentos exigidos:
 - Testes de software
 - Análise de desempenho e usabilidade

4. Treinamento e Implantação

- Atividades:
 - Treinamento dos usuários finais
 - Implantação gradual do sistema
 - Suporte técnico inicial
- Recursos necessários:
 - Material didático
 - Instrutores de treinamento
- Execução:
 - Workshops e treinamentos presenciais e online
 - Implantação por setores para minimizar impactos
- Conhecimentos exigidos:
 - Didática e treinamento corporativo
 - Suporte técnico
 - Gestão de mudanças

Controle de Mudanças

O controle de mudanças será realizado paralelamente à execução do projeto, permitindo ajustes necessários sem comprometer a qualidade da entrega. Nenhum projeto é executado exatamente como foi planejado, por isso é essencial garantir um processo estruturado para lidar com mudanças. As etapas para o controle de mudanças incluem:

1. Solicitação formal da alteração, com justificativa e impacto esperado.
2. Avaliação da solicitação pela equipe de gerenciamento do projeto, considerando os impactos técnicos, financeiros e operacionais.
3. Aprovação ou rejeição da mudança pelos stakeholders, garantindo alinhamento estratégico.
4. Implementação e monitoramento da mudança para assegurar a efetividade da alteração.
5. Atualização da documentação do projeto, incluindo o registro da modificação e as lições aprendidas, que servirão de referência para futuros projetos.

Termo de Abertura do Projeto (TAP)

Justificativa do Projeto

A implementação do Sistema de Gestão Integrado (ERP) busca otimizar os processos financeiros da empresa, garantindo maior controle, automação e segurança no gerenciamento das informações. Atualmente, a empresa enfrenta dificuldades na consolidação e análise de dados financeiros, o que impacta diretamente a tomada de decisão estratégica. O projeto visa solucionar esses desafios ao centralizar informações e facilitar a interpretação dos dados por meio de relatórios e gráficos automatizados.

Objetivos e Metas

O principal objetivo do projeto é desenvolver e implantar um sistema de gestão financeira eficiente, proporcionando maior clareza e agilidade na análise dos dados. Entre as metas, destacam-se:

- Redução do tempo de análise financeira em 30%.
- Automatização da digitalização e extração de informações de relatórios financeiros.
- Melhoria na precisão das informações geradas.
- Disponibilização de relatórios visuais para a alta gestão, permitindo melhor embasamento nas decisões estratégicas.

Descrição do Projeto

O projeto consiste na criação de um sistema ERP focado na gestão financeira da empresa. O sistema terá um módulo de digitalização, onde documentos físicos serão escaneados e transformados em arquivos digitais, permitindo a extração automática de informações relevantes. Essas informações serão organizadas e apresentadas em dashboards interativos para o diretor financeiro. A plataforma será desenvolvida para garantir usabilidade, segurança e eficiência no gerenciamento dos dados financeiros.

Premissas do Projeto

- O sistema deve ser intuitivo e de fácil usabilidade para o usuário final.
- Deve haver integração com outros sistemas internos, conforme necessidade.
- O treinamento dos usuários será realizado antes da implantação definitiva.
- As informações extraídas dos documentos devem seguir um padrão confiável de reconhecimento de caracteres e categorização.
- O projeto será conduzido por uma equipe multidisciplinar, composta por desenvolvedores, analistas de negócio e especialistas em finanças.

Restrições do Projeto

- O orçamento total do projeto está limitado a R\$ 142.500, considerando todas as fases de desenvolvimento e implantação.
- O prazo máximo para conclusão do projeto é de 6 meses.
- O sistema deve operar dentro dos padrões de segurança e conformidade estabelecidos pela legislação vigente.
- A digitalização dos documentos estará limitada ao formato e qualidade dos relatórios fornecidos pelos setores da empresa.

Riscos do Projeto

- Atrasos na implementação devido a dificuldades técnicas ou mudanças de requisitos.
- Resistência dos usuários à adoção do novo sistema.
- Problemas na integração com sistemas existentes.
- Custos adicionais caso sejam identificadas novas necessidades não previstas inicialmente.
- Possíveis falhas na extração de dados automatizada, exigindo ajustes no algoritmo de reconhecimento.

Marcos do Projeto

1. Início do projeto – Definição de escopo e equipe responsável.
2. Planejamento e análise – Levantamento de requisitos e validação com stakeholders.
3. Desenvolvimento do sistema – Construção dos módulos principais e integração de funcionalidades.
4. Testes e validação – Avaliação do desempenho e ajustes necessários.
5. Treinamento e implantação – Capacitação dos usuários e implementação gradual.
6. Encerramento do projeto – Avaliação final e formalização da conclusão do projeto.

Custo e Prazo Estimados

O custo total estimado do projeto é de R\$ 142.500, incluindo aquisição de equipamentos, desenvolvimento do sistema, treinamento e suporte técnico inicial. O prazo para conclusão é de 6 meses, considerando todas as etapas, desde o planejamento até a implantação e ajustes finais.

Gerente de Projeto Responsável

O projeto será gerenciado por [Nome do Gerente de Projeto], que será responsável pela coordenação das equipes, acompanhamento do cronograma e garantia do cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Principais Stakeholders do Projeto

- Diretor financeiro
- Equipe de TI
- Equipe administrativa e financeira
- Fornecedores de tecnologia
- Usuários finais do sistema
- Investidores e acionistas

Agenda 05 - Escopo de um Projeto - Do início ao controle de mudanças

Vino Bebidas - Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Planejamento e Análise de Requisitos

1. Levantamento de Informações:
 - 1.1 Realizar reuniões com stakeholders
 - 1.2 Entrevistar usuários-chave
 - 1.3 Analisar processos internos atuais
2. Definição de Requisitos:
 - 2.1 Identificar requisitos funcionais e não funcionais
 - 2.2 Mapear processos da empresa
 - 2.3 Documentar integrações necessárias com outros sistemas
3. Planejamento do Projeto:
 - 3.1 Definir cronograma e marcos do projeto
 - 3.2 Alocar equipe e recursos necessários
 - 3.3 Obter aprovação final do planejamento

Desenvolvimento e Configuração do Sistema

4. Desenvolvimento do Software:
 - 4.1 Programar módulos do sistema
 - 4.2 Implementar regras de negócio
 - 4.3 Criar interfaces para o usuário
5. Configuração do Banco de Dados:
 - 5.1 Modelar e criar tabelas do banco de dados
 - 5.2 Implementar políticas de backup e segurança
 - 5.3 Testar conexões e otimizar consultas
6. Infraestrutura e Hardware:
 - 6.1 Adquirir computadores, scanners e notebooks
 - 6.2 Instalar e configurar servidores
 - 6.3 Integrar scanners ao sistema para digitalização

Testes e Ajustes

7. Testes Técnicos:

- 7.1 Realizar testes unitários nos módulos do sistema
- 7.2 Validar integração entre os componentes
- 7.3 Testar desempenho e segurança

8. Testes de Usuário:

- 8.1 Simular processos empresariais reais
- 8.2 Corrigir falhas identificadas pelos usuários
- 8.3 Executar testes de usabilidade

Treinamento e Implantação

9. Preparação do Treinamento:

- 9.1 Elaborar manuais e vídeos tutoriais
- 9.2 Criar ambientes de teste para prática dos usuários
- 9.3 Definir cronograma de capacitação

10. Execução do Treinamento:

- 10.1 Realizar workshops presenciais e online
- 10.2 Aplicar testes de conhecimento
- 10.3 Oferecer suporte inicial aos usuários

11. Implantação do Sistema:

- 11.1 Implementação gradual por setor
- 11.2 Monitoramento da performance do sistema
- 11.3 Suporte técnico pós-implantação

Controle de Mudanças

12. Gestão de Solicitações:

- 12.1 Criar um canal para solicitação de mudanças
- 12.2 Avaliar impacto das alterações propostas
- 12.3 Aprovar ou rejeitar mudanças com base em critérios técnicos

13. Implementação e Monitoramento:

- 13.1 Executar mudanças aprovadas de forma controlada
- 13.2 Atualizar documentação do projeto
- 13.3 Registrar lições aprendidas para melhorias futuras

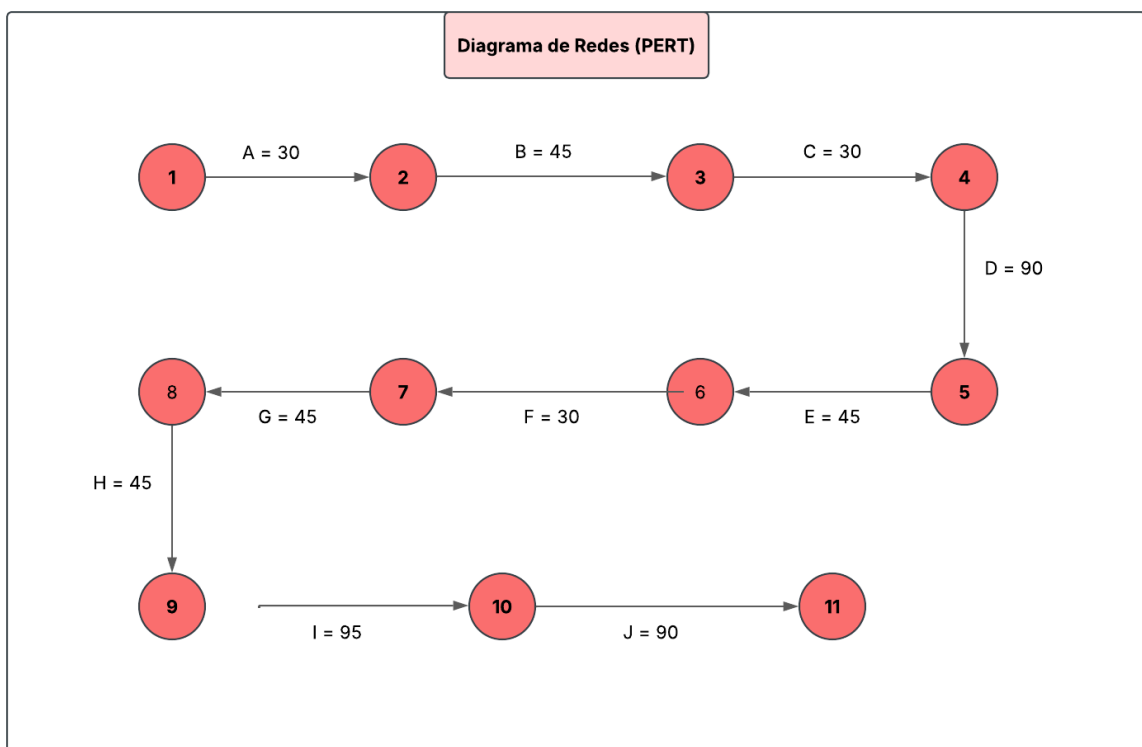
Agenda 06 - A Gestão do Tempo e Atividades Críticas - Diagrama de Redes

Vino Bebidas - Diagrama de Redes

Atividade	Duração (dias)	Dependência
A. Levantamento de Informações		
A.a Realizar reuniões com stakeholders	10d	-
A.b Entrevistar usuários-chave	10d	A.a
A.c Analisar processos internos atuais	10d	A.a, A.b
B. Definição de Requisitos		
B.a Identificar requisitos funcionais e não funcionais	15d	A.c
B.b Mapear processos da empresa	15d	B.a
B.c Documentar integrações necessárias com outros sistemas	15d	B.b
C. Planejamento do Projeto		
C.a Definir cronograma e marcos do projeto	10d	B.c
C.b Alocar equipe e recursos necessários	10d	C.a
C.c Obter aprovação final do planejamento	10d	C.b
D. Desenvolvimento do Software		
D.a Programar módulos do sistema	30d	C.c
D.b Implementar regras de negócio	30d	D.a
D.c Criar interfaces para o usuário	30d	D.a
E. Configuração do Banco de Dados		
E.a Modelar e criar tabelas do banco de dados	15d	D.b, D.c
E.b Implementar políticas de backup e segurança	15d	E.a
E.c Testar conexões e otimizar consultas	15d	E.b
F. Infraestrutura e Hardware		

F.a Adquirir computadores, scanners e notebooks	10d	E.c
F.b Instalar e configurar servidores	10d	F.a
F.c Integrar scanners ao sistema para digitalização	10d	F.b
G. Testes Técnicos		
G.a Realizar testes unitários nos módulos do sistema	15d	F.a, F.b, F.c
G.b Validar integração entre os componentes	15d	G.a
G.c Testar desempenho e segurança	15d	G.b
H. Testes de Usuário		
H.a Simular processos empresariais reais	15d	G.c
H.b Corrigir falhas identificadas pelos usuários	15d	H.a
H.c Executar testes de usabilidade	15d	H.b
I. Treinamento e Implantação		
I.a Elaborar manuais e vídeos tutoriais	10d	H.c
I.b Criar ambientes de teste para prática dos usuários	10d	I.a
I.c Definir cronograma de capacitação	10d	I.b
I.d Realizar workshops presenciais e online	15d	I.c
I.e Aplicar testes de conhecimento	15d	I.d
I.f Oferecer suporte inicial aos usuários	15d	I.e
I.g Implementação gradual por setor	10d	I.f
I.h Monitoramento da performance do sistema	10d	I.g
I.i Suporte técnico pós-implantação	Contínuo	I.h
J. Controle de Mudanças		
J.a Criar um canal para solicitação de mudanças	15d	C.c
J.b Avaliar impacto das alterações propostas	15d	J.a

J.c Aprovar ou rejeitar mudanças com base em critérios técnicos	15d	J.b
J.d Executar mudanças aprovadas de forma controlada	15d	J.c
J.e Atualizar documentação do projeto	15d	J.d
J.f Registrar lições aprendidas para melhorias futuras	15d	J.e



Agenda 07 - A Gestão do Tempo e Atividades Críticas - Gráfico de Gantt

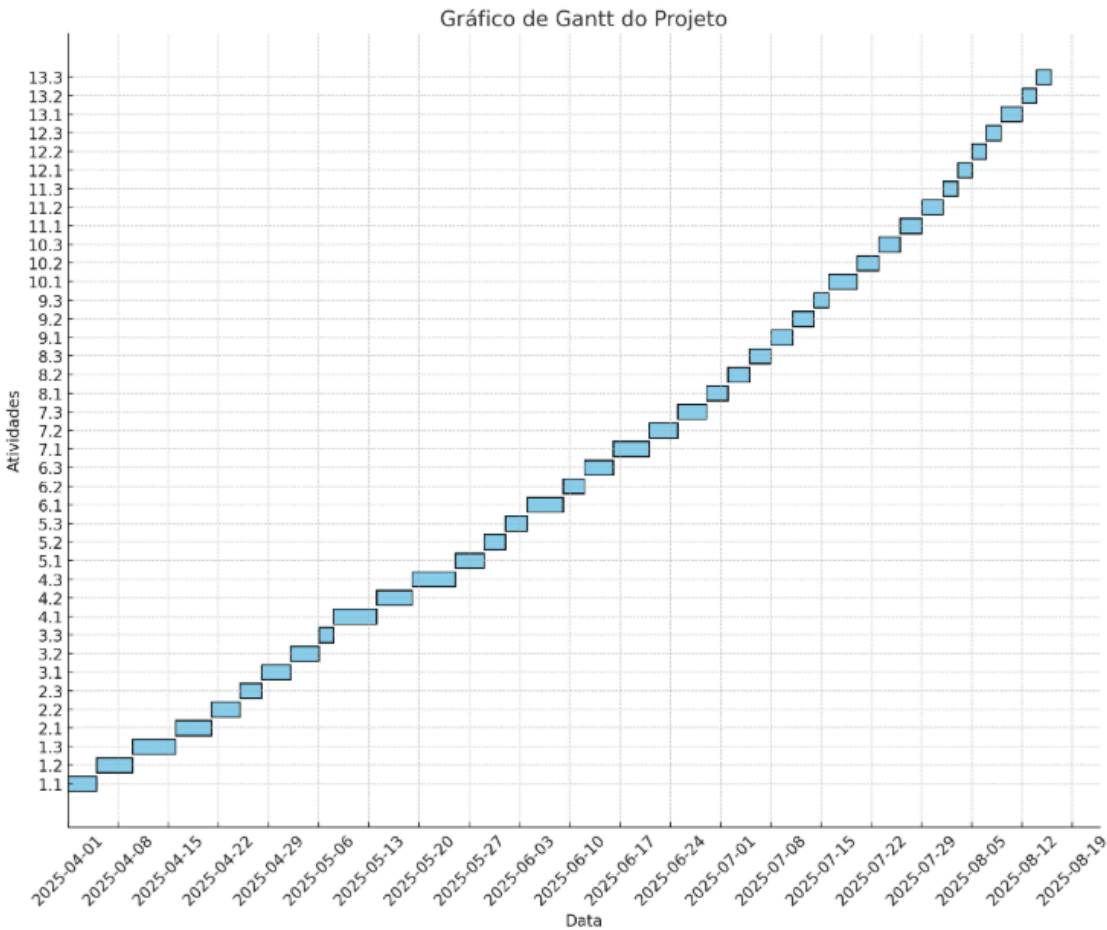
Vino Bebidas - Gráfico de Gantt

Recursos: EAP (Estrutura Analitica de Projeto) e Diagrama de Redes (Tabela e Diagrama PERT)
Ferramentas: ProjectLibre

Adicionei a esta atividade a imagem da tabela das atividades listadas no ProjectLibre e também uma imagem do gráfico de Gantt resumida, estarei adicionando a entrega o arquivo do ProjectLibre e sua respectiva exportação em PDF.

	Ⓜ	Nome	Duração	Início	Fim	Antecessores	Nomes dos Recursos		6 abr 25
1		Realizar reuniões com stakeholders	10 dias	07/04/25 08:00	18/04/25 17:00				
2		Entrevistar usuários-chave	10 dias	21/04/25 08:00	02/05/25 17:00	1			
3		Analisar processos internos	10 dias	05/05/25 08:00	16/05/25 17:00	1;2			
4		Identificar requisitos funcionais	15 dias	18/05/25 08:00	03/06/25 17:00	3			
5		Mapear processos da empresa	15 dias	08/06/25 08:00	27/06/25 17:00	4			
6		Documentar integrações necessárias	15 dias	30/06/25 08:00	15/07/25 17:00	5			
7		Definir cronograma e marcos	10 dias	21/07/25 08:00	01/08/25 17:00	6			
8		Alocar equipe e recursos necessários	10 dias	04/08/25 08:00	15/08/25 17:00	7			
9		Obter aprovação final do cliente	10 dias	18/08/25 08:00	29/08/25 17:00	8			
10		Programar módulos do sistema	30 dias	01/09/25 08:00	10/10/25 17:00	9			
11		Implementar regras de negócio	30 dias	13/10/25 08:00	21/11/25 17:00	10			
12		Criar interfaces para o usuário	30 dias	13/10/25 08:00	21/11/25 17:00	10			
13		Modelar e criar tabelas do banco de dados	15 dias	24/11/25 08:00	12/12/25 17:00	11;12			
14		Implementar políticas de segurança	15 dias	15/12/25 08:00	02/01/26 17:00	13			
15		Testar conexões e otimizar desempenho	15 dias	05/01/26 08:00	23/01/26 17:00	14			
16		Adquirir computadores, servidores e licenças	10 dias	26/01/26 08:00	06/02/26 17:00	15			
17		Instalar e configurar servidores	10 dias	09/02/26 08:00	20/02/26 17:00	16			
18		Integrar scanners ao sistema	10 dias	23/02/26 08:00	06/03/26 17:00	17			
19		Realizar testes unitários no código	15 dias	23/02/26 08:00	13/03/26 17:00	15;16;17			
20		Validar integração entre o sistema e dispositivos	15 dias	16/03/26 08:00	03/04/26 17:00	19			
21		Testar desempenho e segurança	15 dias	06/04/26 08:00	24/04/26 17:00	20			
22		Simular processos empresariais	15 dias	27/04/26 08:00	15/05/26 17:00	21			
23		Corrigir falhas identificadas	15 dias	18/05/26 08:00	05/06/26 17:00	22			
24		Executar testes de usabilidade	15 dias	08/06/26 08:00	26/06/26 17:00	23			
25		Elaborar manuais e vídeos de treinamento	10 dias	29/06/26 08:00	10/07/26 17:00	24			
26		Criar ambientes de teste para o sistema	10 dias	13/07/26 08:00	24/07/26 17:00	25			
27		Definir cronograma de capacitação	10 dias	27/07/26 08:00	07/08/26 17:00	26			
28		Realizar workshops presenciais	15 dias	10/08/26 08:00	28/08/26 17:00	27			
29		Aplicar testes de conhecimento	15 dias	31/08/26 08:00	18/09/26 17:00	28			
30		Oferecer suporte inicial ao cliente	15 dias	21/09/26 08:00	09/10/26 17:00	29			
31		Implementação gradual do sistema	10 dias	12/10/26 08:00	23/10/26 17:00	30			
32		Monitoramento da performance	10 dias	26/10/26 08:00	06/11/26 17:00	31			
33		Suporte técnico pós-implementação	90 dias	09/11/26 08:00	12/03/27 17:00	32			
34		Criar um canal para solicitações	15 dias	09/11/26 08:00	27/11/26 17:00	32			

CronogramaVinoBebidas-ETEC- Página1



Agenda 08 - Os recursos necessários à execução de um projeto

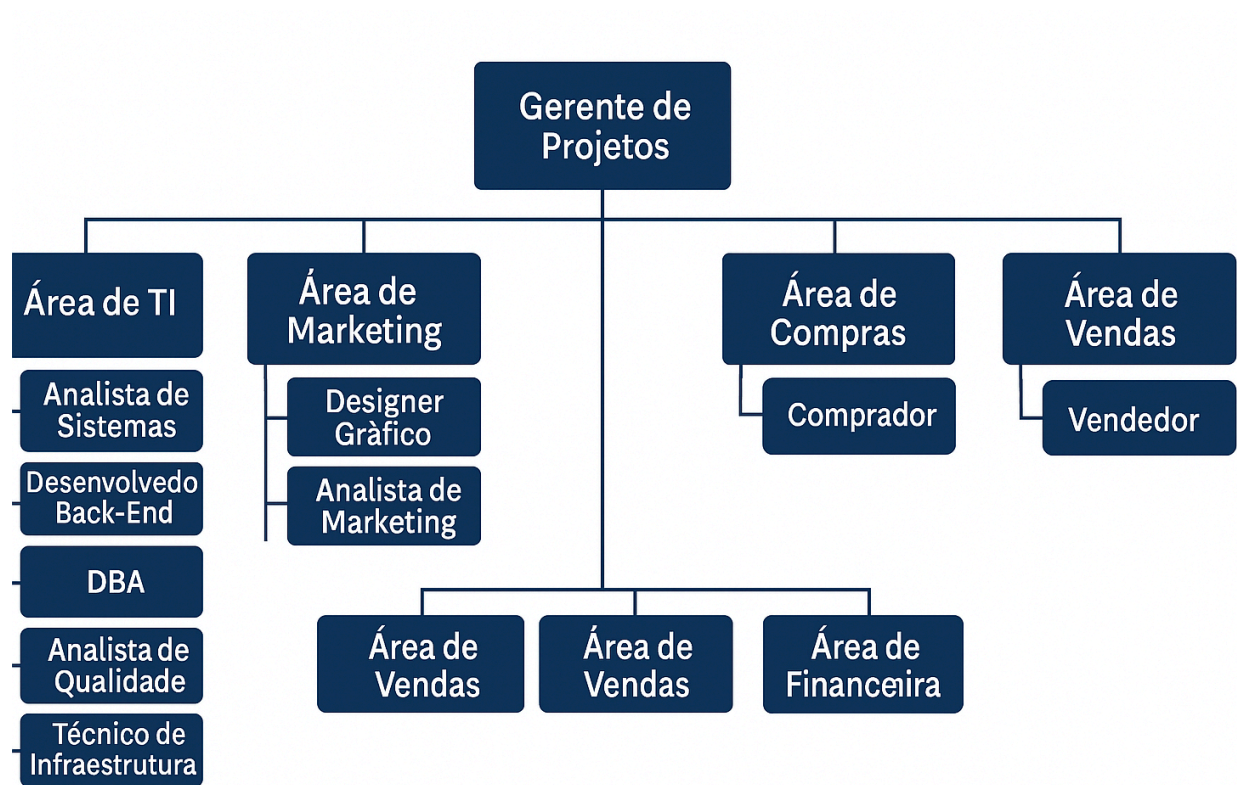
Vino Bebidas - Gerenciamento de Recursos

Recursos Humanos

Cargo	Habilidade Técnica	Características Pessoais	Atividade Principal
Gerente de Projetos	Gestão de cronogramas, liderança, metodologias ágeis	Proativo, comunicativo, organizado	Coordenar todas as áreas e garantir o andamento
Analista de Sistemas	Levantamento de requisitos, documentação técnica	Detalhista, comunicativo	Definir requisitos e apoiar o desenvolvimento
Desenvolvedor Back-End	Programação (Python, PHP, etc), API, integração	Analítico, focado	Desenvolver regras de negócio e integrações
Desenvolvedor Front-End	HTML, CSS, JS, frameworks (React, Vue)	Criativo, atento aos detalhes	Criar interfaces para usuário
DBA (Administrador de Banco)	Modelagem, SQL, backup, segurança	Cauteloso, preciso	Criar e manter o banco de dados
Analista de Qualidade/Testes	Testes unitários, integração, usabilidade	Crítico, metódico	Validar sistema antes da entrega
Técnico de Infraestrutura	Servidores, redes, segurança, instalação de equipamentos	Organizado, ágil	Preparar ambiente de hardware e rede
Designer Gráfico	Adobe Suite, criação de layouts	Criativo, inovador	Criar identidade visual e materiais de marketing
Analista de Marketing Digital	Campanhas, SEO, Ads, mídias sociais	Comunicativo, estratégico	Divulgar produtos e campanhas online
Comprador	Negociação, cotação, logística	Persuasivo, organizado	Comprar insumos e materiais

Vendedor	Técnicas de venda, CRM, atendimento ao cliente	Comunicativo, persuasivo	Realizar vendas e atendimento
Financeiro	Controle financeiro, relatórios, conciliação	Organizado, responsável	Gestão financeira e controle de custos

Organograma



Recursos Materiais

Recurso	Quantidade	Finalidade
Computadores (PC/notebook)	10	Trabalho dos colaboradores
Servidor dedicado	1	Hospedagem do sistema e banco de dados
Scanner	10	Digitalização de documentos financeiros
Software de Gestão de Projetos	1 (licença)	Planejamento e acompanhamento do projeto
Licença de Banco de Dados	1 (licença)	Armazenamento das informações
Equipamentos de rede (Switch, Roteador)	2	Conectividade e rede local
Mockups e Documentação	-	Referência para criação de telas e modelagem do banco de dados

Agenda 09 - O custo de um projeto e sua adequação ao cronograma financeiro.

Gerenciamento de Custos do Projeto – Vino Bebidas

O gerenciamento de custos é um dos pilares fundamentais de um projeto bem-sucedido, sobretudo em um cenário empresarial em crescimento como o da Vino Bebidas. Ao implantar um sistema integrado para otimizar os processos internos — abrangendo as áreas de vendas, finanças, compras e marketing — torna-se essencial controlar os investimentos necessários em cada etapa do projeto. A correta alocação de recursos financeiros garante não apenas a viabilidade das atividades, mas também a saúde financeira do empreendimento ao longo de sua execução.

No contexto da Vino Bebidas, o gerenciamento de custos foi realizado com base na Estrutura Analítica do Projeto (EAP), levando em consideração o escopo completo do sistema. Os custos foram divididos em quatro grandes áreas que representam os principais blocos de desenvolvimento do projeto:

1. Planejamento e Análise de Requisitos
2. Desenvolvimento e Configuração do Sistema
3. Testes e Ajustes
4. Treinamento e Implantação

Cada uma dessas áreas contempla custos relacionados à mão de obra (remuneração dos profissionais envolvidos), aquisição de materiais e equipamentos, contratação de serviços terceirizados (como hospedagem de banco de dados), além de eventuais taxas administrativas. Os valores estimados foram, então, distribuídos ao longo de um cronograma de quatro meses, respeitando a ordem e duração de execução das atividades, conforme o cronograma geral do projeto.

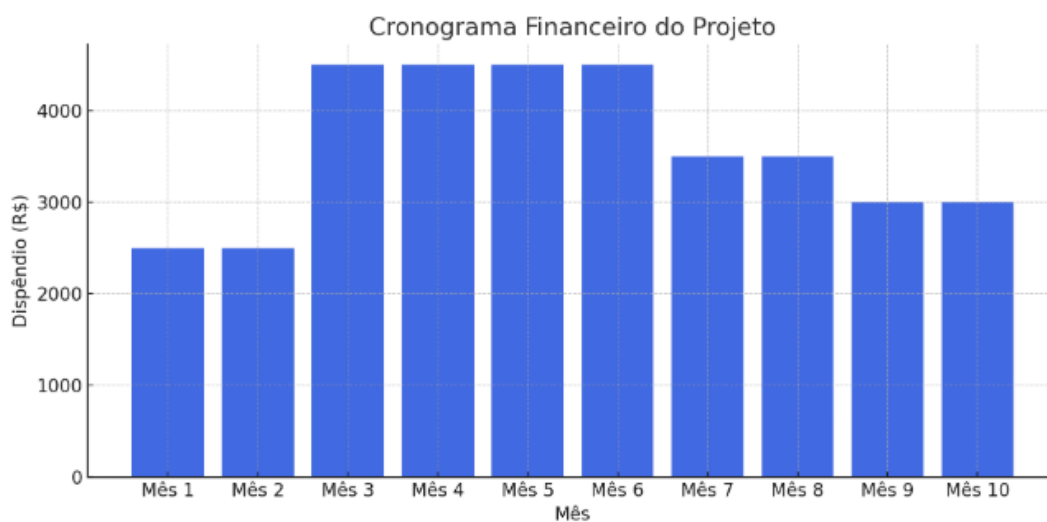
A seguir, apresenta-se a tabela com a distribuição dos custos por área e por mês, permitindo uma visão clara do fluxo de caixa necessário para execução eficiente do projeto:

Área do Projeto	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Total (R\$)
Planejamento e Análise de Requisitos	2.500	2.500	–	–	–	–	–	–	–	–	5.000
Desenvolvimento e Configuração	–	–	4.500	4.500	4.500	4.500	–	–	–	–	18.000

Testes e Ajustes	–	–	–	–	–	–	3.500	3.500	–	–	7.000
Treinamento e Implantação	–	–	–	–	–	–	–	–	3.000	3.000	6.000
Total por Mês (R\$)	2.500	2.500	4.500	4.500	4.500	4.500	3.500	3.500	3.000	3.000	43.000

A elaboração deste cronograma financeiro visa possibilitar à gestão da VINO Bebidas um controle mais assertivo dos recursos ao longo do desenvolvimento do sistema, assegurando que os dispêndios ocorram conforme o avanço do projeto. Além disso, ele permite antecipar necessidades de capital, evitando surpresas orçamentárias e garantindo uma execução mais estável, previsível e eficiente.

Para complementar a análise apresentada e facilitar a visualização do desembolso financeiro ao longo do tempo, segue abaixo um gráfico ilustrativo que representa a distribuição dos custos mensais por etapa do projeto. Este gráfico auxilia na compreensão da intensidade de investimentos em cada fase e permite uma interpretação visual imediata do cronograma financeiro estabelecido.



Agenda 10 - Controlando a qualidade nos processos de um projeto

Gerenciamento de Qualidade - Vino Bebidas

O gerenciamento da qualidade é um dos pilares essenciais de qualquer projeto, sobretudo em ambientes empresariais que buscam eficiência, confiança e competitividade. No caso da Vinícola VINO, uma empresa em expansão no ramo de bebidas artesanais, garantir que cada entrega atenda aos padrões esperados é vital para o sucesso da transformação digital planejada. A qualidade dos produtos e subprodutos gerados pelo projeto está sendo direcionada segundo as diretrizes estabelecidas pelas boas práticas do PMBOK e normas internacionais como a ISO 9001, que destaca a importância da padronização de processos, foco no cliente e melhoria contínua. Este plano de qualidade foi elaborado para assegurar que cada fase da EAP — desde a análise de requisitos até a implantação final — gere entregas consistentes, verificáveis e alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Planejamento da Qualidade

Para alcançar o padrão de excelência esperado, o planejamento da qualidade foi estruturado com base na EAP geral do projeto, considerando os produtos, subprodutos e atividades essenciais de cada fase.

Produto: Sistema de Gestão Integrada da Vinícola VINO

Subproduto: Levantamento de Requisitos

- Atividades: Realização de entrevistas, coleta de relatórios atuais, modelagem de processos.
- Qualidade esperada: Documentação clara, completa e aprovada pelos stakeholders com base em reuniões de validação.

Subproduto: Módulo de Digitalização e Análise Financeira

- Atividades: Criação dos mockups, desenvolvimento do módulo, integração com OCR, testes de precisão.
- Qualidade esperada: Extração automática de dados com acurácia mínima de 95%, painel funcional com exportações e relatórios sem erros.

Subproduto: Base de Dados Integrada e Hospedagem

- Atividades: Contratação de empresa terceirizada, criação do banco, testes de segurança e hospedagem.
- Qualidade esperada: Estrutura robusta, com performance consistente, integridade nos relacionamentos e backup regular automatizado.

Subproduto: Interface do Sistema e Funcionalidades Operacionais

- Atividades: Desenvolvimento de painéis administrativos, módulos de venda, compra, relatórios e alertas.
- Qualidade esperada: Usabilidade alta (testes de UX), performance mínima aceitável, e conformidade com os requisitos funcionais.

Subproduto: Capacitação e Implantação

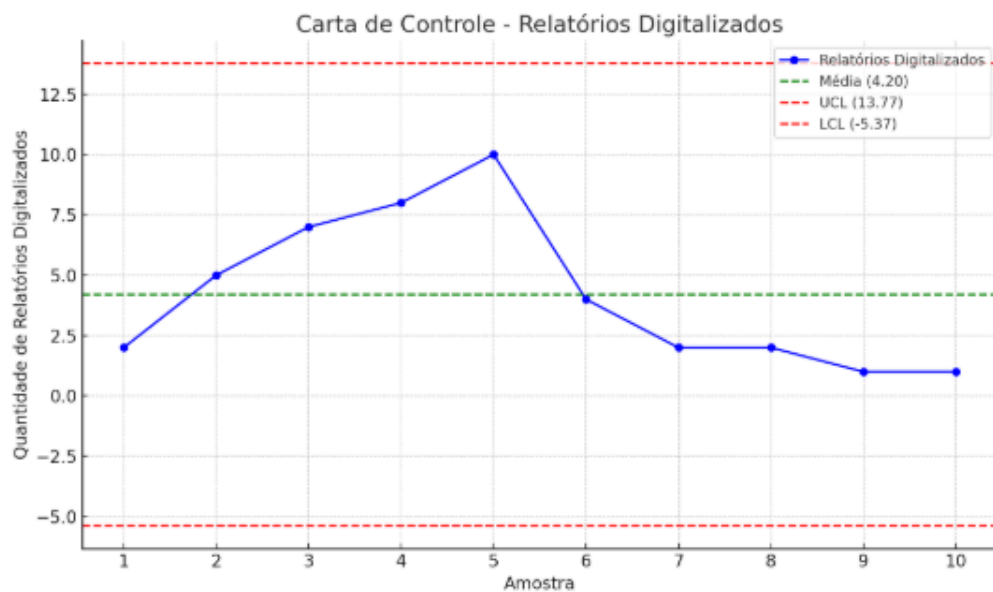
- Atividades: Criação de manuais, capacitação da equipe interna, acompanhamento da implantação.

- Qualidade esperada: Usuários capacitados com nível mínimo de aproveitamento de 85% nos testes de conhecimento, implantação com menos de 3% de retrabalho.

Planejamento do Controle da Qualidade

Para garantir que o projeto atinja seus padrões estabelecidos de qualidade, foi definida a utilização da Carta de Controle como ferramenta central de monitoramento. Essa técnica estatística é amplamente reconhecida por sua eficácia na detecção de variações em processos ao longo do tempo, o que a torna ideal para acompanhar o desempenho de módulos automatizados, como o de digitalização financeira.

Durante a fase de testes técnicos e de usabilidade, amostras de documentos escaneados serão submetidas periodicamente ao sistema. A precisão da leitura e extração de dados será registrada em uma carta de controle para verificação de estabilidade e conformidade com os padrões esperados. A seguir, apresenta-se um exemplo real aplicado ao processo de digitalização na Vinícola VINO, onde amostras sucessivas de relatórios digitalizados por um estagiário foram analisadas quanto à sua quantidade e consistência. O gráfico gerado demonstra visualmente a dispersão dos dados em torno da média, com os limites superior e inferior de controle (UCL e LCL) traçados com base em parâmetros estatísticos. Essa representação permite identificar rapidamente qualquer tendência de queda no desempenho, variações fora do padrão ou falhas recorrentes no processo de digitalização.



Se, em algum momento, o sistema apresentar leituras abaixo do limite inferior de controle, a equipe técnica será acionada para revisar o código, os algoritmos de OCR ou os parâmetros de digitalização. Essa abordagem permitirá não apenas corrigir problemas de forma proativa, mas também manter a confiabilidade do sistema até sua implantação e pós-entrega.

Com esse planejamento de qualidade e controle contínuo, o projeto VINO se alinha com as melhores práticas da engenharia de software, promovendo entregas com alto valor agregado, confiança para os usuários finais e conformidade com os objetivos estratégicos da vinícola.

Agenda 11 - O compartilhamento de informações na gerência de projetos

Gerenciamento de Comunicação - VINO Bebidas

O gerenciamento de comunicações é uma das áreas-chave da gestão de projetos, responsável por garantir que as informações certas cheguem às pessoas certas, no momento adequado e no formato apropriado. Trata-se de um processo essencial para manter o alinhamento entre os stakeholders e assegurar que todos os envolvidos estejam atualizados quanto ao progresso, riscos, entregas e alterações do projeto. No contexto da Vinícola VINO, onde múltiplos setores estão sendo integrados através da implementação de um sistema de gestão, uma comunicação clara e estruturada é vital para evitar retrabalho, melhorar a tomada de decisão e assegurar o sucesso do projeto.

A VINO, ao implementar um sistema financeiro robusto com módulos de digitalização, banco de dados e relatórios gerenciais, exige um fluxo constante de informações entre os membros técnicos, administrativos e externos. Sem um plano de comunicação eficaz, o projeto corre riscos significativos, como atrasos, divergência de expectativas, erros técnicos e insatisfação do cliente.

Partes Interessadas (Stakeholders)

Os stakeholders do projeto foram definidos com base na EAP (Estrutura Analítica do Projeto) e, especialmente, no plano de Gestão de Recursos Humanos, onde foram elencados os principais profissionais necessários para cada fase do desenvolvimento. Esses profissionais, ao mesmo tempo em que executam tarefas específicas, também se tornam pontos-chave no fluxo de comunicação. Entre os principais stakeholders estão o gerente de projetos, os desenvolvedores (front-end e back-end), analistas, equipe financeira, comprador, equipe de marketing, estagiários, empresa terceirizada de banco de dados e o cliente final.

Cada parte interessada tem demandas diferentes de informação. O gerente de projetos, por exemplo, precisa de dados globais sobre o avanço das tarefas e mudanças no cronograma. Já os analistas de teste necessitam de critérios de aceitação e logs técnicos. Por isso, a comunicação deve ser planejada com base nas responsabilidades e necessidades informacionais de cada papel.

Atividades com Alta Demanda de Comunicação

Dentre as atividades descritas na EAP do sistema financeiro da VINO, algumas se destacam pela intensa necessidade de comunicação entre equipes e stakeholders. A etapa de levantamento e modelagem de requisitos requer constante troca entre o analista de sistemas, o cliente e o gerente de projetos para garantir que todas as funcionalidades desejadas sejam corretamente compreendidas e documentadas. Já na fase de criação de mockups, há a necessidade de apresentar visualmente ao cliente a estrutura do sistema, o que exige sessões frequentes de validação.

Durante o desenvolvimento e configuração, os desenvolvedores e a equipe de testes devem manter comunicação contínua sobre entregas parciais, alterações no código e requisitos ajustados. A integração dos scanners e OCR exige acompanhamento técnico detalhado com o fornecedor de equipamentos e a infraestrutura interna. A criação e hospedagem do banco de dados, por sua vez, demanda comunicação estreita com a empresa terceirizada para garantir segurança e usabilidade.

Na fase de testes e ajustes, as simulações realizadas pela equipe financeira geram feedbacks que precisam ser rapidamente interpretados e repassados ao time técnico. Já o treinamento e implantação envolve coordenação entre o gerente de projetos, o suporte técnico e os usuários finais, exigindo agendamento, materiais didáticos e acompanhamento próximo para garantir o sucesso da transição.

Gerenciamento do Compartilhamento das Informações

A partir das atividades descritas na EAP, foram identificadas informações críticas que devem ser constantemente compartilhadas com os stakeholders. As informações mais relevantes envolvem: documentação dos requisitos, resultados de testes, entregas concluídas, atrasos e alterações de escopo. O gerente de projetos consolida esses dados e distribui por meio de reuniões, relatórios técnicos e comunicações assíncronas nos canais definidos.

Entre os métodos utilizados estão as reuniões virtuais pelo Discord (realizadas a cada 3 dias), reuniões presenciais quinzenais, relatórios semanais por e-mail, ata de reuniões, e painéis e dashboards interativos no sistema. O uso desses canais garante rastreabilidade das decisões e transparência no progresso.

A ausência ou falha nessas comunicações pode comprometer gravemente o projeto: erros não detectados, implementações fora do escopo (gold plating), retrabalho, desalinhamento entre cliente e desenvolvedores, aumento de custo e insatisfação. Por isso, o controle das comunicações é monitorado pelo gerente de projetos, com auxílio dos relatórios e do cronograma do ProjectLibre.

Tipo de Informação	Responsável por Emitir	Destinatários	Formato	Frequência
Progresso do Projeto	Gerente de Projetos	Stakeholders, Cliente	Relatório por e-mail	Semanal
Atualizações Técnicas e Testes	Desenvolvedores, Testers	Gerente de Projetos, Analistas	Documento técnico	Conforme entregas
Alterações no Escopo	Gerente de Projetos	Todos os stakeholders	Reunião + ata	Quando necessário
Status do Banco de Dados	DBA / Terceirizada	Gerente de Projetos	Reunião remota	Quinzenal
Simulações e Resultados de Teste	Analista de Testes	Desenvolvedores, Gerente, Cliente	Dashboard / Relatório	Conforme execução
Validação de Layout e Usabilidade	Desenvolvedor Front-End	Cliente, Analistas de Sistema	Apresentação online	A cada 3 dias
Situação Financeira do Projeto; Aquisição de Equipamentos	Financeiro	Gerente de Projetos, Diretor Executivo, Gerente de Projetos, Técnico de Infraestrutura	Relatório + reunião; Checklist e email	Mensal

Com esse planejamento de comunicações, o projeto VINO garante fluidez, rastreabilidade e eficiência na troca de informações, colaborando diretamente com o sucesso do sistema e o engajamento de todos os envolvidos.

Agenda 12 - A identificação e minimização dos efeitos dos riscos

Gerenciamento dos Riscos - VINO Bebidas

O gerenciamento de riscos é uma área essencial da gestão de projetos, responsável por identificar, analisar, planejar respostas e monitorar eventos incertos que possam impactar negativamente os objetivos do projeto. No contexto da VINO Bebidas, um projeto multifuncional envolvendo áreas como finanças, marketing, desenvolvimento de sistemas, vendas e infraestrutura, o gerenciamento de riscos é crucial para garantir o cumprimento dos prazos, a entrega de valor ao cliente e a viabilidade econômica do empreendimento.

Um exemplo claro é o risco da indisponibilidade de insumos para produção de bebidas, que pode causar atrasos no cronograma, aumento de custos e insatisfação dos stakeholders. Esse tipo de risco, mesmo sendo externo à empresa, exige um planejamento detalhado e respostas bem definidas para minimizar seus impactos.

Riscos Identificados e Analisados

A identificação e a análise de riscos são atividades críticas e iniciais no processo de gerenciamento de riscos. Nesta etapa, todos os possíveis eventos que possam impactar o projeto negativamente são listados e classificados de acordo com sua natureza (interna ou externa) e o tipo de impacto (qualitativo ou quantitativo).

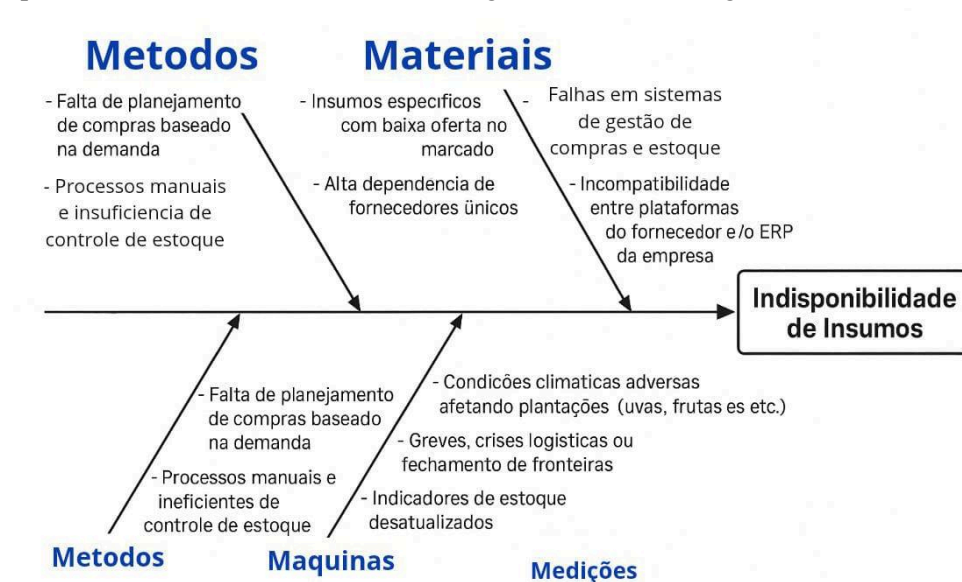
1. **Indisponibilidade de insumos (externo; quantitativo):** Alta probabilidade e alto impacto. Levantamento monetário estimado em R\$ 30.000 por mês de atraso. Resolução sugerida: análise especializada com fornecedores e estudo de alternativas logísticas.
2. **Falhas técnicas no sistema (interno; qualitativo):** Média probabilidade e impacto médio. Simulação de testes será usada para prever falhas. Estima-se custo de R\$ 8.000 em correções.
3. **Dificuldades na integração entre sistemas (interno; qualitativo):** Média probabilidade, impacto alto. Custo de retrabalho estimado em R\$ 15.000. Simulação de integração será conduzida em sandbox.
4. **Orçamento insuficiente (interno; quantitativo):** Baixa probabilidade, impacto alto. Levantamento indica déficit potencial de R\$ 50.000. Será usada árvore de decisão com cenários.
5. **Turnover de pessoal-chave (interno; qualitativo):** Média probabilidade, impacto médio. Simulação de realocação de recursos. Custo estimado: R\$ 10.000 por substituição.
6. **Ataques cibernéticos (externo; qualitativo):** Baixa probabilidade, impacto alto. Avaliação especializada em segurança da informação. Estimativa de perda: R\$ 100.000 em caso de violação.
7. **Oscilação cambial (externo; quantitativo):** Média probabilidade, impacto médio. Simulação de variações na aquisição de insumos importados. Estimativa de R\$ 18.000 em perdas.
8. **Problemas com fornecedores (externo; qualitativo):** Média probabilidade, impacto alto. Avaliação contratual será revisada. Estimativa de impacto: R\$ 25.000 por mês de atraso.
9. **Falta de capacitação dos usuários (interno; qualitativo):** Alta probabilidade, impacto médio. Simulação de curva de aprendizado. Estimativa de impacto: R\$ 5.000 em retrabalho.
10. **Retrabalho por escopo mal definido (interno; qualitativo):** Média probabilidade, impacto alto. Estimativa: R\$ 12.000 em retrabalho. Priorização alta.
11. **Problemas legais/regulatórios (externo; qualitativo):** Média probabilidade, impacto alto. Avaliação especializada será contratada. Custo estimado de regularização: R\$ 40.000.
12. **Instabilidade na internet (interno; qualitativo):** Alta probabilidade, impacto médio. Simulação de redundância de rede. Estimativa de impacto: R\$ 3.000/mês.
13. **Rejeição do sistema pelos usuários (interno; qualitativo):** Média probabilidade, impacto alto. Levantamento por pesquisa de aceitação. Estimativa de retrabalho: R\$ 10.000.

Entre os riscos listados, alguns se destacam por sua combinação de alta probabilidade e impacto relevante, exigindo atenção prioritária da gestão do projeto. Como a indisponibilidade de insumos. Este risco se destaca entre os demais por sua alta probabilidade de ocorrência e elevado impacto financeiro e operacional. Trata-se da possibilidade de os fornecedores não conseguirem entregar os insumos necessários à produção das bebidas nos prazos estabelecidos.

Outro risco relevante é o de problemas legais e regulatórios, que envolvem desde a adequação do produto a normas sanitárias até questões fiscais e trabalhistas. Uma falha neste campo pode gerar multas severas e até suspensão das atividades.

A rejeição do sistema pelos usuários também é uma ameaça considerável, especialmente porque o projeto envolve uma transformação digital em diversos setores. Caso a aceitação não ocorra como o previsto, os investimentos em tecnologia poderão não gerar retorno adequado, e a operação pode se tornar ineficiente.

Para uma compreensão mais profunda desses riscos críticos, serão desenvolvidos Diagramas de Ishikawa — também conhecidos como diagramas de causa e efeito. Essa ferramenta é ideal para detalhar os fatores que contribuem para a ocorrência de um risco, organizando as causas em categorias como: métodos, pessoas, materiais, máquinas, meio ambiente e medidas. Isso facilita a identificação da raiz do problema e auxilia na criação de estratégias eficazes de mitigação.



Neste diagrama, podemos observar que a indisponibilidade de insumos pode ter como causas principais:

- Fornecedores (Pessoas): falta de compromisso, problemas logísticos internos ou instabilidade financeira.
- Processos (Métodos): falhas na previsão de demanda ou pedidos realizados com atraso.
- Transportes (Máquinas/Meio Ambiente): dificuldades de transporte, greves ou eventos climáticos.
- Gestão de Estoque (Medidas): ausência de controle eficiente ou inexistência de fornecedores alternativos.

Essa visualização permite à equipe do projeto entender com clareza os pontos críticos que devem ser monitorados e reforçados, além de facilitar o planejamento de respostas e ações preventivas eficazes.

Respostas aos Riscos

As respostas aos riscos têm como objetivo principal minimizar os impactos negativos, potencializar oportunidades e garantir que as incertezas sejam tratadas de maneira proativa. Cada risco identificado foi avaliado quanto à melhor abordagem de resposta — seja ela de mitigação, transferência, aceitação ou evasão — e foram elaborados planos de ação específicos, alinhados aos recursos e às metas do projeto.

Risco	Resposta Estratégica	Plano de Ação
Indisponibilidade de insumos	Mitigar	Criar múltiplos contratos com fornecedores e monitorar o estoque mínimo.
Falhas técnicas no sistema	Mitigar	Implementar testes automatizados e rodar ciclos de QA contínuos.
Dificuldades na integração	Mitigar	Realizar testes de integração em ambiente separado antes da produção.
Orçamento insuficiente	Evitar	Revisar e congelar escopo. Criar fundo de contingência.
Turnover de pessoal-chave	Mitigar	Criar plano de sucessão e manter documentação atualizada.
Ataques cibernéticos	Transferir	Contratar seguro cibernético e firewalls com monitoramento ativo.
Oscilação cambial	Mitigar	Estocar insumos importados em meses de cotação favorável.
Problemas com fornecedores	Mitigar	Contratos com cláusulas de penalidade e backup de fornecedores.

Falta de capacitação	Mitigar	Oferecer treinamentos periódicos e manuais de operação.
Escopo mal definido	Evitar	Garantir que a fase de levantamento de requisitos seja extensa e bem documentada.
Problemas legais	Mitigar	Manter consultoria jurídica contínua.
Instabilidade de internet	Mitigar	Instalar redundância de conexão e UPS para equipamentos.
Rejeição pelos usuários	Mitigar	Realizar testes com usuários e aplicar melhorias antes do lançamento final.

Controle das Respostas aos Riscos

O controle dos riscos envolve monitoramento contínuo e reavaliação das estratégias adotadas. Utilizaremos reuniões quinzenais para revisão do plano de riscos e atualização do status de cada item.

Exemplo prático: O risco de falhas no sistema de digitalização será controlado com registros semanais de bugs e performance. Se o número de erros ultrapassar o limite pré-estabelecido (5 falhas por semana), a equipe de desenvolvimento será acionada para correção imediata e análise da causa raiz.

Indicadores de performance e relatórios visuais também serão utilizados para comparar os resultados reais com os planejados, permitindo uma tomada de decisão rápida e eficiente.

Dessa forma, o gerenciamento de riscos do projeto VINO Bebidas será conduzido de maneira integrada e estratégica, promovendo segurança, controle e prevenção em todas as fases da iniciativa.

Agenda 13 - A gerência de aquisições - do planejamento à gestão de contratos

Gerenciamento das Aquisições - VINO Bebidas

A gerência de aquisições consiste no conjunto de processos que envolvem a compra de bens, materiais ou serviços externos ao projeto, sendo essencial para garantir que tudo o que não será produzido internamente esteja disponível nas condições, prazos e custos adequados.

No contexto da VINO Bebidas, cuja equipe desenvolve internamente seu próprio sistema de ERP, a gerência de aquisições assume papel estratégico ao garantir que os recursos físicos (hardware) — como scanners, computadores e notebooks — sejam adquiridos com planejamento, aproveitando as melhores condições do mercado e respeitando as premissas e restrições do projeto.

Além disso, uma boa gestão de aquisições garante agilidade na implementação, especialmente em projetos com prazo limitado (9 meses) e orçamento fixo anual. Para isso, a escolha adequada do tipo de contrato e a definição de um processo claro de aquisição são fundamentais para minimizar riscos e garantir o cumprimento do cronograma.

Recursos a Adquirir

Com base no que foi estabelecido no Gerenciamento de Recursos, sabemos que o projeto da VINO Bebidas depende fortemente de recursos materiais e humanos específicos para que todas as suas fases — desenvolvimento, testes e implantação — ocorram de forma eficiente, sem gerar gargalos que possam comprometer o cronograma. Dentro desse contexto, os recursos materiais, como scanners, notebooks e computadores desktops, são de aquisição externa, uma vez que comprá-los permitirá maior agilidade na implantação e economia de tempo, aspectos essenciais para o cumprimento dos prazos estipulados pelo projeto.

Estes equipamentos representam a infraestrutura física fundamental para sustentação do sistema ERP em desenvolvimento. Os scanners serão responsáveis por viabilizar a entrada automatizada de documentos no sistema, utilizando tecnologia OCR (Reconhecimento Óptico de Caracteres), que permitirá o tratamento digital dos documentos físicos da empresa. Já os computadores e notebooks garantirão que cada colaborador envolvido nas diferentes etapas do sistema — uso, operação, manutenção e análise — tenha à disposição estações de trabalho confiáveis, modernas e compatíveis com as tecnologias adotadas.

Contudo, além dos recursos materiais, o projeto também demanda recursos humanos altamente capacitados, que serão fundamentais especialmente nas atividades de desenvolvimento e operação do sistema. A equipe interna ficará responsável pela criação do sistema ERP, contemplando os módulos de vendas, estoque, financeiro e integração com o banco de dados da VINO Bebidas. O treinamento dos colaboradores da empresa também será realizado internamente, por meio de vídeos tutoriais, atendimentos via TeamViewer e videochamadas explicativas. Por fim, a manutenção contínua do sistema, realizada mensalmente pela mesma equipe, garantirá a correção de falhas, implementação de melhorias e a sustentação da qualidade do produto entregue — promovendo a melhoria contínua da solução implantada.

Diante da presença desses dois grandes blocos de recursos — materiais e humanos — foi conduzida uma análise Make or Buy (fazer ou comprar), com o objetivo de identificar quais recursos e atividades representam custos internos e quais exigem gastos externos. A análise demonstrou que os principais custos do projeto são internos, já que o desenvolvimento, implantação, suporte e manutenção do sistema serão totalmente conduzidos pela equipe responsável pelo projeto. Dessa forma, os gastos externos foram concentrados apenas na compra dos equipamentos de hardware e na

aquisição de eventuais licenças de software, reforçando uma alocação inteligente dos recursos disponíveis.

Análise Make or Buy		
Atividade	Make (Interno)	Buy (Aquisição)
Análise de Requisitos	Realizada internamente por analistas do projeto	—
Desenvolvimento de Software (ERP)	Totalmente interno: sistema será criado do zero pela equipe da VINO	—
Aquisição de Equipamentos	—	Scanners, computadores, notebooks
Treinamento da Equipe	Interno: via vídeos tutoriais, videochamadas e suporte técnico próprio	—
Manutenção e Suporte Técnico	Interno: feito pela própria equipe de desenvolvimento	—
Digitalização de Documentos	Parcialmente interno (integração OCR e sistema feita por nós)	Compra dos scanners físicos
Implantação do ERP	Inteiramente interna: desenvolvimento, testes, implantação e ajustes	—

A aplicação dessa análise foi essencial para garantir clareza nas responsabilidades da equipe e eficiência no planejamento orçamentário, permitindo que os investimentos fossem direcionados exclusivamente para os itens indispensáveis à execução das atividades, sem desperdício de recursos e respeitando as restrições financeiras impostas pelo projeto.

Condições de Mercado

Para garantir que as aquisições do projeto da VINO Bebidas sejam feitas de forma estratégica e vantajosa, é essencial analisar as condições do mercado, que influenciam diretamente na disponibilidade, no custo e na viabilidade técnica dos equipamentos a serem adquiridos. Esta análise permite que as compras sejam planejadas com base em dados reais de sazonalidade, tendências comerciais, restrições internas do projeto e exigências técnicas, evitando decisões impulsivas ou desalinhadas ao planejamento geral.

Nesta seção, serão abordados três aspectos fundamentais que compõem o estudo de mercado para as aquisições do projeto. Primeiramente, será apresentado o levantamento das melhores épocas do ano para aquisição de hardware, considerando os períodos com maior oferta promocional e redução de preços no mercado brasileiro. Em seguida, discutiremos as restrições e premissas específicas do projeto, como prazos, orçamento e compatibilidade técnica dos equipamentos com o sistema ERP em desenvolvimento. Por fim, será realizada uma análise criteriosa sobre a seleção de fornecedores, avaliando critérios como suporte técnico, confiabilidade, garantias e histórico de atuação no setor corporativo.

O primeiro passo para uma aquisição bem-sucedida está na escolha do momento ideal para compra. A definição desse momento é crucial para maximizar os recursos financeiros disponíveis, permitindo que a VINO Bebidas aproveite oportunidades de mercado para reduzir custos sem comprometer a qualidade dos equipamentos. O setor de tecnologia possui ciclos sazonais de preços, e compreender essas variações permite que a empresa compre com mais inteligência. Um dos períodos mais vantajosos é a Black Friday, realizada em novembro, quando empresas como Dell, Amazon e Magazine Luiza oferecem descontos significativos, especialmente em produtos de linha corporativa como notebooks e scanners.

Além da Black Friday, há outras janelas estratégicas para aquisição. Os meses de janeiro e fevereiro costumam registrar promoções de queima de estoque pós-natal, com grandes varejistas oferecendo modelos do ano anterior a preços reduzidos — uma excelente alternativa para empresas que buscam melhor relação custo-benefício. Já nos meses de junho e julho, ocorrem as liquidações de meio de ano e os lançamentos de novas linhas de produtos, o que impacta os preços de versões anteriores, gerando uma nova oportunidade para aquisição de equipamentos com alta performance a um custo acessível.

No entanto, mesmo diante de oportunidades no mercado, o planejamento das aquisições deve considerar cuidadosamente as premissas e restrições do projeto. Entre as premissas, destaca-se a necessidade de que todos os equipamentos sejam compatíveis com o sistema ERP em desenvolvimento, além de suportarem tecnologia OCR (Reconhecimento Óptico de Caracteres) — uma funcionalidade central no processo de digitalização documental da VINO Bebidas. Isso significa que o hardware adquirido deve ter especificações técnicas que permitam integração fluida com os módulos do sistema e desempenho suficiente para o volume de dados processados.

Entre as restrições mais relevantes, destaca-se o orçamento fixo anual, que impõe um teto financeiro para as aquisições. Essa limitação reforça a importância de antecipar as compras para os períodos de preço reduzido, evitando gastos emergenciais ou fora de planejamento. Soma-se a isso a restrição temporal de 9 meses para conclusão do projeto, o que exige que os equipamentos estejam operacionais logo nas etapas iniciais do cronograma. Outro ponto crucial é que os recursos adquiridos devem ser plenamente integráveis ao sistema legado da empresa, garantindo continuidade dos dados históricos e migração segura para a nova plataforma.

Diante dessas exigências, a seleção de fornecedores deve seguir critérios técnicos e estratégicos que assegurem qualidade, confiabilidade e suporte adequado. O primeiro requisito é que os fornecedores ofereçam nota fiscal e garantia mínima de 12 meses, conferindo respaldo jurídico e

segurança no pós-venda. Além disso, é imprescindível que disponibilizem suporte técnico ágil e eficiente, especialmente em casos de substituição de equipamentos ou falhas de funcionamento. Outro critério importante é o histórico de atendimento ao público corporativo, pois demonstra experiência em contratos B2B e maior capacidade de negociação personalizada.

Com base nesses critérios, foram mapeados alguns fornecedores prováveis e confiáveis. No segmento de notebooks e computadores, a Dell se destaca por sua linha voltada ao ambiente corporativo, com garantia estendida, durabilidade e suporte técnico especializado. Para scanners, a marca Epson é amplamente reconhecida por seus modelos com suporte nativo a OCR, o que os torna ideais para os objetivos do projeto. Já plataformas como Amazon Business, Kabum!, Pichau e Magazine Luiza Empresarial oferecem ampla variedade de produtos com preços competitivos e logística eficiente, sendo ótimas alternativas para compras pontuais ou aquisições com foco em custo-benefício e entrega rápida.

Cronograma e Custo por Etapa

Após identificar os recursos necessários para o sucesso do projeto e compreender as condições ideais de mercado para sua aquisição, torna-se fundamental organizar esses insumos dentro de um cronograma estruturado. Esta etapa é essencial para garantir que cada recurso esteja disponível no momento certo, sem antecipações desnecessárias (que poderiam gerar custos de armazenamento ou obsolescência) e sem atrasos que comprometam o fluxo do projeto.

Este cronograma também está diretamente vinculado ao planejamento financeiro do projeto, pois permite prever os gastos de cada fase com base em ações planejadas, especialmente no que se refere à compra de hardware, etapa crítica para a infraestrutura do sistema. A seguir, apresenta-se a divisão das etapas da gerência de aquisições, correlacionando-as às fases do projeto e seus respectivos custos.

Etapas da Aquisição	Descrição	Fase do Projeto	Custo Estimado (R\$)
Planejamento das Aquisições	Identificação dos recursos, pesquisa de fornecedores e cotação	Início do projeto	0 (atividade interna)
Condução das Aquisições	Publicação da proposta de aquisição e recebimento das RFPs	Final do 1º mês	0 (atividade interna)
Compra dos Equipamentos	Compra de scanners, notebooks e desktops após seleção	Mês 2 (antes da codificação)	R\$ 30.000,00
Controle das Aquisições	Acompanhamento da entrega, testes de compatibilidade, garantia e suporte	Mês 3 a Mês 9	R\$ 1.000,00 (reserva)

Com a definição clara do cronograma de aquisições, dos custos associados e da relação com as etapas do projeto, a VINO Bebidas garante que todos os recursos estarão disponíveis com antecedência estratégica e dentro do orçamento estipulado. O detalhamento das etapas permite uma gestão precisa das aquisições, evita desperdícios e reduz riscos operacionais, promovendo a segurança na transição para um modelo de gestão digital e automatizado.

A partir deste ponto, torna-se necessário formalizar juridicamente o processo de aquisição, garantindo que todas as compras sejam feitas com respaldo contratual adequado. Dessa forma, o próximo passo será a definição dos contratos, documentos de apoio e termos que sustentam a relação entre a empresa e os fornecedores, assegurando transparência, legalidade e comprometimento mútuo.

Contratos

A etapa de contratação é uma das mais relevantes dentro da gerência de aquisições, pois é por meio dela que as intenções de compra se transformam em compromissos formais, documentados e juridicamente válidos. Essa fase envolve a escolha do tipo de contrato mais adequado para cada aquisição, considerando o escopo do projeto, o grau de definição dos produtos ou serviços a serem comprados e o nível de risco que a organização está disposta a assumir.

Na VINO Bebidas, a diretoria compreende a importância da agilidade no processo decisório durante a execução do projeto. Por isso, concedeu ao Gerente de Projetos autonomia para conduzir os processos de aquisição, desde que todas as decisões estejam alinhadas às diretrizes da empresa e recebam aprovação prévia em reuniões executivas, devidamente formalizadas em ata. Esse modelo de governança equilibra eficiência operacional e controle institucional, permitindo decisões rápidas, sem abrir mão da transparência e da responsabilidade.

O Gerente de Projetos, diante dessa responsabilidade, deve escolher o modelo contratual mais adequado a cada situação, entre os principais tipos existentes: contrato fechado (preço fixo), contrato por tempo e material e contrato por reembolso de custos. Cada um desses modelos possui características próprias, vantagens e riscos distintos, e pode ser utilizado conforme a natureza e a previsibilidade da aquisição envolvida.

Tipos de Contrato

1. Contrato Fechado (Preço Fixo)

O contrato fechado, também conhecido como contrato de preço fixo, é o modelo mais comum em projetos com escopo bem definido. Nesse formato, o fornecedor se compromete a entregar um produto ou serviço específico por um valor acordado previamente, sem possibilidade de alteração de preço durante a execução, salvo exceções contratuais. Sua principal vantagem é a previsibilidade: tanto os custos quanto os prazos são conhecidos desde o início, o que facilita o controle financeiro e reduz o risco de extrapolação do orçamento. Esse modelo também simplifica o processo de acompanhamento e gestão, pois limita as margens de negociação durante a execução e garante uma relação contratual mais estável. É ideal para situações como a aquisição de equipamentos de hardware — como notebooks, scanners e computadores — onde os requisitos técnicos estão claros e as especificações podem ser formalizadas de maneira objetiva no contrato.

2. Contrato por Tempo e Material (Time & Material)

O contrato por tempo e material apresenta um nível maior de flexibilidade. Nele, o pagamento é feito com base nas horas de trabalho dedicadas ao projeto e nos materiais utilizados, o que pode ser vantajoso em atividades que não possuem um escopo totalmente

definido no início. Embora esse modelo permita ajustes durante a execução, exige maior controle e acompanhamento por parte do contratante, uma vez que os custos são variáveis. Essa característica o torna útil para situações em que há necessidade de serviços especializados de forma intermitente, como suporte técnico eventual ou ajustes pontuais em equipamentos. O contrato por tempo e material permite começar rapidamente certas tarefas, mesmo sem a formalização completa do escopo, mas deve ser utilizado com cautela para evitar desvios orçamentários.

3. Contrato por Reembolso de Custos (Cost-Reimbursable)

O contrato por reembolso de custos é geralmente utilizado em projetos de maior incerteza, nos quais o fornecedor é reembolsado por todas as despesas elegíveis, além de receber, quando aplicável, uma remuneração adicional acordada. A principal característica deste modelo é a flexibilidade máxima, permitindo iniciar entregas mesmo quando o escopo ainda não está completamente definido. No entanto, essa flexibilidade exige um rigoroso controle e auditoria dos custos incorridos, pois o risco orçamentário é praticamente todo transferido para o contratante. Este tipo de contrato é mais apropriado para situações emergenciais, como aquisição de equipamentos ou serviços em caráter de urgência, quando não há tempo hábil para negociação tradicional, ou ainda quando o projeto exige rápida resposta a um problema imprevisto.

Para o contexto da VINO Bebidas, o contrato fechado (preço fixo) será o modelo prioritário utilizado pelo Gerente de Projetos. Isso porque o projeto possui um escopo bem definido, com lista de equipamentos e especificações técnicas claras, além de um orçamento anual fixo e limitado. Essa escolha reduz os riscos de variações orçamentárias e facilita o acompanhamento financeiro do projeto, uma vez que os custos já estarão previstos desde o início da negociação.

O uso do contrato fechado também simplifica o processo de aquisição, dispensando a necessidade de fiscalizações constantes durante o fornecimento, o que é ideal considerando que o foco da equipe interna está no desenvolvimento do ERP.

Embora o contrato fechado seja o mais apropriado para a maior parte das aquisições planejadas, os modelos de “Tempo e Material” e “Reembolso de Custos” serão mantidos à disposição do Gerente de Projetos, para casos em que ocorram mudanças não previstas no escopo, necessidade urgente de aquisição ou situações que exijam serviços complementares não mapeados inicialmente — como um suporte emergencial especializado ou compra extraordinária de insumos.

Essa flexibilidade assegura que o projeto não fique paralisado diante de imprevistos, ao mesmo tempo em que mantém o controle rigoroso sobre as aquisições principais por meio dos contratos fechados.

Documentação

Ao concluir a definição do tipo contratual mais adequado para cada aquisição, é indispensável estabelecer os documentos que formalizam o processo de compra, garantindo clareza técnica, segurança jurídica e transparência na comunicação com fornecedores. A elaboração e utilização correta dessa documentação é o que transforma uma intenção de compra em uma negociação sólida, estruturada e alinhada às necessidades do projeto.

Os contratos, por si só, não nascem prontos — eles são o resultado de um processo de construção documental que começa com a especificação técnica daquilo que se deseja adquirir e evolui por meio da interação entre a empresa contratante e os possíveis fornecedores. No contexto da VINO Bebidas, esse processo será conduzido com base em três documentos principais: o TR (Termo de Referência), a Proposta de Aquisição e o RFP (Request for Proposal).

A sequência correta da documentação garante que cada parte envolvida compreenda seu papel e suas responsabilidades. Primeiramente, a equipe de projeto elabora o Termo de Referência, documento técnico que descreve com precisão o que será adquirido, incluindo as especificações mínimas, a função dos itens, a compatibilidade com o sistema ERP, entre outros critérios relevantes. Esse TR é utilizado como base para a Proposta de Aquisição, que é uma forma de anúncio ou convite aos fornecedores — seja por meio de divulgação pública ou comunicação direta — informando a intenção de compra e abrindo espaço para manifestação de interesse.

Após isso, os fornecedores interessados enviam suas propostas formais, geralmente em resposta ao documento chamado RFP – Request for Proposal. A RFP funciona como um pedido detalhado para que o fornecedor apresente sua proposta completa, incluindo preço, prazo de entrega, condições de garantia e suporte técnico. Caso não haja resposta espontânea ao convite, a RFP pode ser enviada diretamente a fornecedores estratégicos ou confiáveis que atendam às exigências da VINO.

Esse fluxo de comunicação — iniciado internamente e finalizado com a formalização contratual — é fundamental para garantir que as aquisições ocorram dentro dos critérios técnicos e legais definidos pelo projeto, evitando dúvidas, retrabalho ou conflitos no futuro.

Agenda 14 - Os Stakeholders

As Partes Interessadas (Stakeholders) - VINO Bebidas

O gerenciamento dos stakeholders é um dos pilares mais importantes na condução de projetos, principalmente quando há diversos interesses e níveis de envolvimento. De acordo com as boas práticas de gestão (como as sugeridas pelo PMBOK), stakeholders são todas as pessoas, grupos ou organizações que podem afetar ou ser afetadas por um projeto. Saber quem são, o que esperam e qual o grau de influência que exercem é essencial para alinhar expectativas, minimizar conflitos e aumentar as chances de sucesso.

No projeto da VINO Bebidas, cujo objetivo é implantar um sistema de digitalização documental com ERP integrado, o número de stakeholders é significativo. A diversidade de papéis — desde a diretoria e os desenvolvedores até estagiários e fornecedores — exige uma gestão eficiente da comunicação, da motivação e do envolvimento de todos. Identificar cada stakeholder, seu nível de influência e interesse, e prever como impactam ou serão impactados pelo projeto, é o primeiro passo para um planejamento bem-sucedido.

A tabela a seguir detalha os principais stakeholders envolvidos no projeto da VINO Bebidas, destacando como cada um afeta ou é afetado pelo desenvolvimento da solução e classificando seu nível de influência (poder) e interesse:

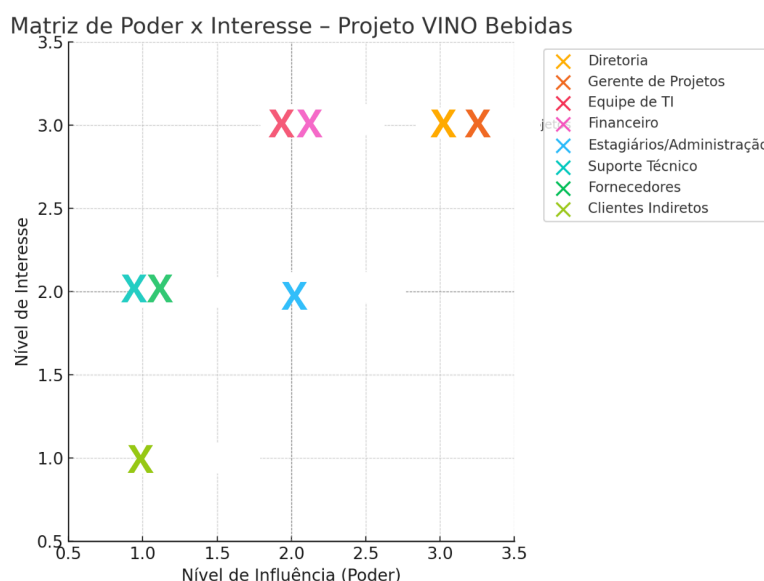
Stakeholder	Como Afeta o Projeto	Como é Afetado pelo Projeto	Influência	Interesse
Diretoria da VINO Bebidas	Define diretrizes, aprova orçamentos e autoriza aquisições	Ganha controle financeiro e previsibilidade estratégica	Alto	Alto
Gerente de Projetos	Executa o planejamento e toma decisões operacionais	É avaliado pelo sucesso do projeto	Alto	Alto
Equipe Técnica de TI	Desenvolve e integra tecnicamente o sistema ERP	Assume novas responsabilidades e experiência prática	Médio	Alto
Setor Financeiro	Define requisitos financeiros e fornece dados	Utiliza relatórios precisos e dados organizados	Médio	Alto
Estagiários/Administração	Executam digitalizações e alimentam dados no sistema	Adaptam-se a nova rotina e recebem treinamento	Baixo	Médio

Suporte Técnico Interno	Realiza testes, manutenção e instalação dos equipamentos	Responsável pela continuidade técnica do sistema	Médio	Médio
Fornecedores de Hardware	Fornecem os equipamentos necessários dentro do prazo	Estabelecem vínculo contratual e obrigação de entrega	Baixo	Médio
Clientes Indiretos (Contabilidade, Bancos)	Sugerem integração e requerem relatórios consistentes	Beneficiam-se com dados organizados e comunicação clara	Baixo	Baixo

A análise acima reforça a necessidade de tratar os stakeholders de forma diferenciada, levando em consideração o impacto que têm sobre o projeto e o quanto se interessam por seus resultados. Essa distinção é o que possibilita uma gestão mais estratégica e personalizada do relacionamento com cada grupo.

Com base nas informações levantadas, foi construída a Matriz de Poder x Interesse, uma ferramenta de análise estratégica que permite visualizar o posicionamento de cada stakeholder em relação ao projeto. O eixo horizontal representa o nível de influência (poder) que o stakeholder tem sobre as decisões e o andamento do projeto, enquanto o eixo vertical indica o nível de interesse que ele possui no seu sucesso ou resultado.

Essa matriz é uma poderosa aliada na tomada de decisões sobre comunicação e engajamento. Stakeholders com alto poder e alto interesse — como a Diretoria e o Gerente de Projetos — devem ser mantidos constantemente informados e envolvidos em decisões-chave. Já aqueles com baixo poder e baixo interesse — como clientes indiretos — podem ser apenas monitorados, mantendo um nível básico de comunicação. Grupos com combinações intermediárias exigem abordagens mais equilibradas, como reuniões pontuais ou relatórios resumidos.



Agenda 15 - As Metodologias Ágeis na Gerência de Projetos

Metodologias Ágeis - VINO Bebidas

As metodologias ágeis surgiram como uma alternativa aos modelos tradicionais de gerenciamento de projetos, especialmente em contextos que demandam adaptação constante, entregas frequentes e colaboração contínua. Fundamentadas em princípios como interações humanas acima de processos rígidos, resposta rápida a mudanças e entrega de valor em ciclos curtos, essas abordagens tornaram-se referência no desenvolvimento de software e em ambientes de inovação.

Embora o projeto da VINO Bebidas siga um modelo tradicional nas etapas formais de planejamento e aquisição, sua vertente de desenvolvimento interno — voltada ao sistema ERP com tecnologia OCR — se beneficia diretamente da flexibilidade das práticas ágeis. Isso permite que a equipe técnica trabalhe com entregas incrementais, ciclos curtos de produção e validação contínua dos usuários, promovendo maior aderência às necessidades reais do negócio.

A escolha entre a abordagem tradicional e as metodologias ágeis deve considerar fatores como definição do escopo, complexidade do projeto, frequência de mudanças e exigências contratuais. Enquanto o modelo tradicional (cascata) é mais indicado para projetos com etapas bem definidas e baixa margem de alteração, as abordagens ágeis são ideais para cenários em constante evolução, onde o feedback contínuo e a adaptabilidade são diferenciais estratégicos.

Cada abordagem possui seus pontos fortes e limitações, e compreendê-los é fundamental para escolher a que melhor se adapta à natureza do projeto em questão. Projetos regulados, contratuais ou com forte dependência de documentação formal tendem a exigir os pilares da gestão tradicional. Por outro lado, iniciativas centradas no desenvolvimento de software, soluções personalizadas e entregas contínuas se beneficiam da leveza e adaptabilidade das metodologias ágeis.

Aspecto	Gestão Tradicional (Cascata)	Metodologias Ágeis
Estrutura	Linear, com fases bem definidas	Iterativa e incremental
Mudanças no escopo	Difíceis de incorporar após o início	Adaptável ao longo do projeto
Entregas	Somente ao final do projeto	Entregas frequentes e parciais (incrementais)
Participação do cliente	Mais restrita e pontual	Constante, com validação contínua
Documentação	Extensa e obrigatória em todas as etapas	Enxuta, voltada ao essencial
Comunicação	Hierarquizada e formal	Colaborativa, direta e diária
Visibilidade de progresso	Acompanhada por marcos e cronograma	Acompanhada por sprints, tarefas e demonstrações constantes

Esse comparativo demonstra que, embora a gerência tradicional seja importante para o controle formal do projeto (especialmente nas aquisições e contratos), o uso de metodologias ágeis dentro da execução técnica pode aumentar a flexibilidade e a eficiência operacional, algo essencial quando se está desenvolvendo um sistema próprio e personalizado como é o caso da VINO.

As metodologias ágeis não são uma metodologia única, mas sim um conjunto de práticas inspiradas em uma filosofia de entrega rápida, colaboração e adaptação. Algumas das técnicas mais conhecidas e aplicáveis ao projeto incluem:

- User Stories (Histórias de Usuário): descrevem, em linguagem simples, as funcionalidades desejadas sob a perspectiva do usuário final.
- Sprints (Scrum): períodos curtos e fixos onde uma parte funcional do produto é desenvolvida, testada e entregue.
- Daily Meetings: reuniões rápidas e diárias para alinhamento da equipe, identificação de obstáculos e ajustes de prioridades.
- Kanban: sistema visual de gestão de tarefas (como "A fazer", "Fazendo" e "Concluído"), que ajuda a acompanhar o fluxo de trabalho.
- Backlog Priorizado: lista de funcionalidades ou melhorias desejadas, ordenadas por importância e valor para o negócio.
- Design Thinking/Prototipagem: criação de protótipos rápidos e interativos para validação antes do desenvolvimento completo.

Essas práticas podem ser combinadas de forma flexível e aplicadas em diferentes momentos do ciclo de vida do projeto, desde o levantamento de requisitos até o suporte pós-implantação.

Contudo, diante dos benefícios observados, é importante compreender onde e como essas práticas podem ser aplicadas na rotina do projeto. Ao analisar as principais atividades do desenvolvimento e operação do ERP da VINO Bebidas, é possível identificar pontos estratégicos em que as metodologias ágeis agregam valor real, seja por meio da melhoria na comunicação, na velocidade de entrega ou na validação contínua das funcionalidades.

Atividade	Técnica Ágil Aplicável	Contexto de Aplicação
Levantamento de requisitos com usuários	User Stories	Simplifica a comunicação com o setor financeiro e traduz expectativas em funcionalidades.
Desenvolvimento do sistema ERP	Sprints (Scrum)	Permite dividir o sistema em módulos com entregas parciais (financeiro, OCR, relatórios).
Reuniões semanais com a equipe técnica	Daily Meetings	Alinhamento contínuo, visibilidade de progresso e resolução de bloqueios.

Prototipagem de telas	Design Thinking/Prototipagem	Garante a validação prévia de interfaces e fluxos antes da codificação final.
Testes e correções	Kanban	Visualização e organização das tarefas de testes e correções.
Treinamento com usuários	Feedback Contínuo	Adaptação progressiva do treinamento conforme retorno da equipe.
Atualizações e melhorias pós-implantação	Backlog de melhorias	Registro organizado de sugestões e ajustes para versões futuras.

A utilização dessas práticas confere maior controle ao processo de desenvolvimento, acelera entregas, e fortalece o vínculo entre a equipe técnica e os setores envolvidos. O resultado é um sistema mais adaptado à realidade da empresa, com alto potencial de aceitação e usabilidade.

A adoção parcial e estratégica de metodologias ágeis, integrada à base sólida do gerenciamento tradicional, configura-se como um modelo híbrido eficiente, que une o controle necessário à flexibilidade desejada. Esse equilíbrio favorece a inovação, melhora a comunicação entre os stakeholders e eleva a qualidade das entregas ao longo do projeto.