

## Iniciando o Projeto

### 2.1 - Carta de Projeto (Project Charter):

Iniciar um projeto é estabelecer sua relevância formal, pois normalmente é nesta etapa que se alocam os recursos. O documento que formaliza o “nascimento” do projeto é o “termo de abertura” (em inglês Project Charter). É o documento que firma um acordo entre o gerente de projeto e a alta administração ou que demandou. Ele aloca recursos ao projeto, trata-se de um contrato. Deve descrever explicitamente a demanda da alta administração, podendo ter a participação do gerente de projeto.

Normalmente os projetos, em seu portfólio, pertencem a três categorias de projetos:

- **obrigatórios ou legais** são aqueles necessários para atender às condições normativas exigidas para operar ou continuar produzindo. Normalmente demandados de alterações de legislações governamentais, novas exigências impostas pelos clientes. Por exemplo: reconstrução do telhado de um hangar destruído pela chuva; implementação da norma ISO 14001 por imposições governamentais ou de clientes; desenvolvimento de novo fornecedor, devido à falência do atual fornecedor);
- **operacionais** são aqueles que visam aumentar a eficiência produtiva (redução do tempo de entrega; redução do preço margem de contribuição ou ambos; redução de variedades de na pontualidade da entrega; redução de não conformidades; atender variações nas demandas por produtos e/ou quantidades; desenvolver novos produtos). Implicam normalmente em melhorias pontuais que duram semanas ou alguns meses e investimentos normalmente de pequeno porte (projetos de melhoria continua pontuais, amplamente conhecidos como Kaizen). Por exemplo: automação do processo de solda; troca de trocadores de calor antigos com elevada taxa de manutenção corretiva; mudança no layout de montagem eliminado movimentações e transporte;
- **estratégicos** são aqueles que suportam diretamente a missão de longo prazo de uma organização, contribuindo para sua sobrevivência no longo prazo. Normalmente buscam afrontar ou evitar crises e valer-se de potenciais oportunidades, provocando mudanças normalmente drásticas alinhadas com inovações que podem até mesmo alterar rapidamente o rumo dos negócios da organização. Envolve difíceis decisões, elevados riscos e altos retornos, são mudanças que geram medo, receio e insegurança, sendo que se forem muitas vezes postergadas podem até mesmo culminar no término da organização. Por exemplo: desenvolvimento de novos produtos; terceirização de processos; mudança de tecnologia.

Os principais elementos que definem o início do projeto é obter respostas para os questionamentos do **Quadro 2.1.1**.

**Quadro 2.1.1** – Questionamentos para o início do projeto.

Questionamentos	Ponderações
Quais as necessidades ou demandas não satisfeitas que originaram o projeto?	<p>As necessidades não satisfeitas que originam o projeto serão atendidas com os resultados obtidos pelo projeto. Todo projeto se inicia dentro de um contexto (por exemplo: social, econômico-financeiro, político, tecnológico, gerencial, ...) identificado normalmente por uma situação problema que a organização enfrenta ou pode enfrentar no futuro. Esta situação problema é a motivação para a mudança da situação atual, considerada indesejável, para uma situação futura que se deseja atingir. Quanto maior forem os resultados resultantes desta mudança para o negócio da organização e o desejo dos membros da direção para sua realização, maior será a relevância do projeto.</p> <p>Pense na analogia: imagine você andando com uma pedra dentro do seu sapato, ela incomoda, quanto maior for a pedra e quando mais você precisar andar maior será seu desconforto. Assim a dor que a pedra lhe causa com o tempo é proporcional aos seus esforços para retirar a pedra. A necessidade é por que eu tenho que caminhar, a situação problema é o quanto eu tenho que caminhar com uma pedra dentro do sapato e o resultado é a eliminação da dor causada pela pedra.</p>

Questionamentos	Ponderações
Quais resultados são esperados?	Consiste em definir qual a mudança o projeto deve resultar quando estiver concluído. Preferencialmente os resultados devem ser quantitativos, pois são mais fáceis de serem avaliados e permitem auferir a eficácia do projeto.
Quem será o gerente deste projeto?	Esta é uma etapa fundamental, pois o gerente do projeto terá muitas vezes que motivar sua equipe de projeto quando as dificuldades surgirem e até mesmo se auto motivar. Muitas vezes é mais importante o grau de interesse que o gerente tem no sucesso do projeto (sua vontade de gerar a mudança) que sua competência técnica para realização do projeto.
Quais são seus objetivos de prazo, custo e técnicos (requisitos)?	<p>Os objetivos de prazo consistem na determinação da data em que o projeto deve ser executado. Normalmente esta data pode ser imposta pelas condições de mercado (por exemplo um produto concorrente que se sabe que será lançado no fim do ano) ou até mesmo um período onde o projeto necessita estar concluído (por exemplo o desenvolvimento de um ovo de páscoa, que evidentemente possui demanda na páscoa).</p> <p>Os objetivos de custo estabelecem o orçamento disponibilizado para a realização do projeto, que pode ser delineado em um fluxo de caixa. Em alguns casos inclui o custo alvo e o preço mínimo de venda (por exemplo em projetos de desenvolvimento de produtos estes parâmetros asseguram sua viabilidade econômica), também podem ser estipulados os limites máximos de custos de manutenção e operação (por exemplo para instalação de equipamentos).</p> <p>Os objetivos técnicos estabelecem de modo geral os atributos fundamentais que os resultados do projeto devem possuir, posteriormente após o início do projeto, na fase de detalhamento do escopo, a equipe técnica pode identificar e/ou desdobrar outros requisitos. Os requisitos descrevem as necessidades e expectativas das partes interessadas no projeto, com destaque para as do cliente. Cada requisito deve ter uma origem, um proprietário e uma prioridade baseada em seu impacto no projeto ou produto, pois os mesmos podem ser conflitantes e sua priorização. São desdobrados normalmente em especificações: funcionais (por exemplo: desempenho, estética, ergonomia, segurança, proteção ambiental e embalagem), operacionais (por exemplo: consumo de energia, confiabilidade, manutenibilidade, custo operacional, durabilidade) e construtivos (por exemplo: dimensões, volume, peso). Podem também incluir requisitos legais como normas e certificações.</p>
Quais as orientações devem ser consideradas no escopo?	A definição de escopo é por muitas vezes relevante para determinar o que pertence e principalmente o que não pertence ao projeto. Apesar do escopo ser detalhado em uma etapa posterior pela equipe de projeto, normalmente se necessita de algumas orientações da direção da empresa. Esta definição delimita as responsabilidades, esforços e recursos que serão atribuídos e alocados ao projeto. Por exemplo um projeto que envolva “implantação” está considerando em seu escopo: o desenvolvimento? as condições de infraestrutura para instalação? a viabilidade técnica, econômica e financeira? Lembre-se que o uso de palavras abstratas pode induzir várias interpretações que podem ser errôneas e prejudiciais ao projeto. Cuidado quando no projeto alguém usa o termo “eu acho que ele quis dizer...”
Quais são suas restrições?	As restrições são regras que precisam ser cumpridas, resultando na limitação ou inibição da execução do projeto. São limitações impostas interna ou externamente ao projeto, assim se configuram obrigações. As restrições normalmente estão vinculadas a legislação vigente aplicável, orçamento, cronograma, recursos e escopo. Em geral são requisitos obrigatórios, impostos pelo cliente ou pela organização executora. Normalmente, projetos realizados por meio de contrato, estes requisitos são as cláusulas contratuais. Respeitar as restrições é fundamental para o sucesso do projeto. Podem ser detalhadas ou identificadas ao longo do detalhamento do escopo do projeto. Normalmente quando os envolvidos no projeto apresentam aversão ao risco mais restrições são registradas, pois assim estes fatos passam a ter que ser obrigatoriamente atendidos.
Quem são as partes interessadas no projeto ( <i>stakeholders</i> )?	A alta direção da organização na qual o projeto é desenvolvido, apesar de ser a principal, não é o único agente afetado pelo projeto. Mas existem outros agentes que possuem opiniões relacionadas ao projeto que não podem ser ignoradas. Estas opiniões, posteriormente descritas como requisitos e/ou restrições, podem estar alinhadas com o projeto ou serem divergentes. No caso de divergências identifica-se um elevado potencial de conflitos que podem influenciar significativamente o desenvolvimento do projeto. Abaixo, neste capítulo, daremos destaque em um item dedicado as partes interessadas
Quais são as competências técnicas e recursos imprescindíveis?	<p>São os conhecimentos, habilidades e atitudes demandadas das pessoas que irão realizar o projeto, assegurando assim que ao cumprirem sua função se assegura a realização do projeto. Por exemplo: domínio de um determinado software; idioma; confidencialidade.</p> <p>O desenvolvimento do projeto pode necessitar de recursos específicos com elevada demanda. Identificar estes recursos e prever quando o mesmo será utilizado na execução do projeto pode potencializar o sucesso do projeto e evitar posteriores conflitos. Por exemplo: uma máquina com elevada taxa de utilização; um servidor que precisa ser adquirido; um indivíduo que possui elevada competência técnica fundamental para realização do projeto.</p>
Quais são as premissas?	Todo projeto possui várias incertezas, para dar praticidade no planejamento é necessário aceitar alguns potenciais acontecimentos como verdadeiros, reais ou certos, sem prova ou demonstração. Estas “verdades” consideradas no início do projeto são o conjunto de premissas (suposições), que ao longo do planejamento serão consideradas por meio do gerenciamento de riscos. Lembre-se toda premissa é um risco potencial. Podem ser detalhadas ou identificadas ao longo da definição do escopo do projeto.

Questionamentos	Ponderações
	Normalmente quando os envolvidos no projeto apresentam predisposição ao risco mais premissas são registradas, pois assim estas serão objeto do gerenciamento de riscos.

Errar nesta fase é comprometer todas as demais etapas, um erro por exemplo é deixar esta etapa para depois, ou deixá-la incompleta ou inconsistente. Nem sempre é possível se obter respostas para todos os questionamentos no início do projeto, mas certamente quanto mais respostas forem obtidas maior será a probabilidade de sucesso do projeto.

## 2.2 – Partes Interessadas:

Originalmente conhecidas como stakeholders, são pessoas ou organizações que, direta ou indiretamente, positiva ou negativamente, podem ser afetadas pelo projeto, assim como influenciar seu resultado. Identificar os requisitos e expectativas das partes interessadas em relação ao projeto, seus diferentes pontos de vista acerca de justiça, equidade e direitos sociais são aspectos amplamente influentes, potencializando o desenvolvimento de excelência do projeto, minimizando riscos e problemas.

No início do projeto é importante identificar as partes interessadas, pois elas demandam requisitos e restrições, que se negligenciadas podem comprometer o sucesso do projeto. Não obstante ao longo do ciclo do projeto elas também necessitam ser consideradas pois podem impor ao projeto novos requisitos e restrições. Lembrando que projetos normalmente implicam em mudanças, envolvendo sempre conflitos de interesses. Descobrir desde o começo estes interesses e atuar nos mesmos para alavancar o projeto promovendo sua participação para tirar proveito no projeto. Além de desenvolver ações que minimizem potenciais bloqueios e impactos negativos.

Dentre estes stakeholders mais comuns, se destacam: gerente do projeto (disponibilização de meios para o sucesso do projeto); a equipe do projeto (apoio para realização do projeto); colaboradores (protegidos por leis trabalhistas e sindicatos); órgãos governamentais (leis que devem ser respeitadas e cobradas); ONGs (Organizações Não Governamentais atuando por exemplo na conservação do meio ambiente e dos direitos humanos); mídia (criando a imagem da empresa por meio de notícias); consumidores (exigindo qualidade, preço e melhorias); comunidade (exigindo vagas de emprego para a região); fornecedores; concorrência e outros, dependo da área de atuação.

Cada projeto possui suas peculiaridades e identificar as partes interessadas não é uma tarefa simples, mas pode ser orientada por meio da resposta as perguntas:

- Qual(is) interessados que têm mais poder? E os que não tem?
- Qual(is) interessados exigirão um envolvimento direto ou indireto no projeto?
- Qual(is) interessados tem o poder de parar o projeto?
- Qual(is) interessados possuem urgência de entregas?
- Qual(is) interessados podem requerer mais ou menos informações do que outros?

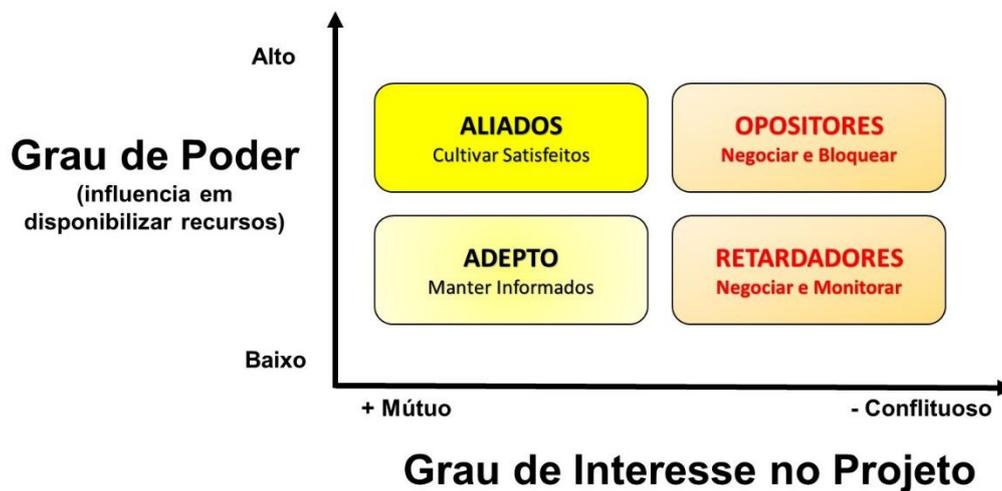
Ao longo do avanço do projeto, partes interessadas podem perder seu interesse em relação ao projeto, enquanto outras partes podem possuir uma participação mais ativa, transformando-se em parte interessada chave. Neste contexto dinâmico o gerente do projeto deve entender perfeitamente as necessidades e expectativas das partes interessadas, promovendo encontros, reuniões e visitas, nas quais deve:

- Compreendê-las e identificar as suas expectativas
- Entender suas necessidades
- Valorizar as suas opiniões

- Encontrar maneiras de ganhar os seus interesses e apoios de uma forma contínua
- Identificar problemas que no início possam influenciar o projeto.

Existem várias formas de identificar e classificar as partes interessadas considerando seu poder (influencia) em disponibilizar recursos e seu interesse no projeto. Dependendo do quadrante em que situa a parte interessada o gerente do projeto deve utilizar uma estratégia ao considerar seu efeito no projeto (**Figura 2.1**).

**Figura 2.1** – Matriz de posicionamento das partes interessadas e potenciais estratégicas.



Partes interessadas com alto grau de poder (influencia) e favoráveis ao projeto atuam como aceleradores, enquanto as contrárias (conflituosas) atuam como bloqueadores.

### 2.3 Patrocinador (Sponsor):

O patrocinador é uma pessoa, normalmente do alto nível hierárquico, com muito interesse pelo projeto, que fica responsável por assegurar que o gerente do projeto e sua equipe terão condições de trabalho e acesso aos recursos adequados para realizarem as entregas do projeto. Para isso ele utiliza seu poder e influência para advogar em favor dos propósitos do projeto. Ele é a pessoa que normalmente idealiza o projeto, seleciona o gerente do projeto e até mesmo pode encerra-lo. Nem todos os projetos possuem um *sponsor* formal, mas todos os projetos possuem alguém de um nível superior que em algum momento aprovou e apoiou a realização do projeto. O gerente do projeto conhecer esta pessoa e se possível formalmente tê-la como *sponsor* pode ser um fator que contribui para o sucesso do projeto.

A motivação do patrocinador é fundamental para seu envolvimento em questões críticas nos momentos adequados. Ele assegura que os recursos, não só os monetários, vão trabalhar a favor do projeto, caso a equipe não consiga acessar sozinha acessá-los. Assim o patrocinador deve ter um tempo mínimo para empreender ações e prover apoio e *mentoring*, deter poder e influência para garantir o envolvimento da organização a favor do projeto, podendo até mesmo ter ascendência funcional sobre todo o time do projeto, ou principais envolvidos.

Ao longo do projeto o patrocinador pode desempenhar funções que auxiliam o projeto de forma financeira, política e até mesmo motivadora. Ele é o elemento de ligação entre o gerente do projeto e os gerentes e diretores seniores, defendendo o projeto e se disponibilizando a auxiliar o gerente do projeto desde o início do projeto até o fim. Suas atividades estão muitas vezes ligadas a comunicação, gestão de mudanças e de conflitos.

Tipicamente os patrocinadores podem ser de três tipos básicos: o ausente, que não se envolve nas questões do projeto e não se compromete; operacional que se envolve excessivamente nas questões do projeto, fazendo até mesmo o trabalho do gerente do projeto e da equipe, normalmente tem perfil centralizador e dificuldade de delegar; e o patrocinador que sabe seu papel e disponibiliza fácil acesso ao gerente de projeto e só se envolve em questões que realmente precisam de seu poder e influência para negociação e tomada de decisões.

## **2.4 Gerenciamento da Integração do Projeto:**

O gerenciamento de integração consiste em processos que visam assegurar a coordenação de todas as áreas conhecimentos do gerenciamento do projeto. Inclui a unificação, consolidação, articulação e ações integradoras essenciais para a realização do projeto alinhadas com as expectativas das partes interessadas e o atendimento de seus requisitos. Assim é por meio do gerenciamento da integração que o gerente do projeto garante que todas as tarefas que devam ser realizadas em conjunto trarão os resultados esperados. Auxilia nas decisões que devem ser adotadas ao longo do projeto, como por exemplo alocação temporal de recursos e concessões entre requisitos conflitantes. O principal ganho que a integração traz ao projeto é sua contribuição para a comunicação entre o gerente e as demais partes envolvidas no projeto, evitando desgastes pessoais, retrabalhos e custos desnecessários.

Para isso a gestão da integração incorpora e harmoniza, em um plano do projeto, os documentos e registros relevantes para o desenvolvimento do projeto, orientando sua execução, controle e encerramento.

Normalmente o plano do projeto é constituído por:

- Project Charter
- Declaração de escopo
- Estrutura analítica do projeto (WBS)
- Estimativas de custos (Cost Estimates)
- Marcos principais (milestones)
- Matriz de responsabilidades
- Matriz de Comunicações
- Pessoal necessário (RH)
- Plano de gerenciamento de riscos
- Cronograma Físico
- Cronograma Financeiro
- Orçamento
- Identificação dos principais stakeholders
- Contratos
- Aprovações
- Quais quer outros registros e documentos inerentes ao projeto (por exemplo: planas hidráulicas, pedidos de compra, autorizações)

Ao longo do projeto o plano de comunicação aumenta seus documentos e registros, podendo até mesmo necessitar da alocação de recursos específicos para seu controle. Normalmente estes recursos estão disponíveis por meio de Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos (PMIS – Project Management Information System), que são ferramentas e técnicas usadas para coletar, integrar, armazenar e disseminar os dados e informações do projeto.

Os softwares de gerenciamento de projetos permitem que qualquer equipe organize, colabore e controle os detalhes e as responsabilidades de seus projetos. A indústria de software de gerenciamento

movimenta anualmente cerca de US\$ 1 bilhão, com centenas de soluções competitivas. Os programas mais utilizados são apresentados na figura 2.2.



Fonte: <https://www.capterra.com/project-management-software/#infographic>

## Temas emergentes para serem pesquisados

- Pesquisa na internet “formulários ou templates de Project Charter”, quais campos dos formulários que você encontrou que são comuns? Em que se diferem?
- Pesquise na internet quais são os softwares utilizados para gerenciamento ágil de projetos (Agile Project Software Management)?
- Pesquise no Google Trends® sobre “stakeholders management”, “Project Management Information System”, “Project Management Software”, no Brasil e no mundo, no último ano. Quais são suas conclusões?

## O Caso Pneumax: Elaborando o Project Charter

Na reunião da diretoria foi identificado que a estratégia de aumento das vendas não tinha sido obtida. Após a exposição de vários motivos externos tais como crise econômica e política, aumento do petróleo,... O Sr. Carlo Presidente da Pneumix, solicitou a palavra e disse: Vocês são pagos pelos seus

resultados e não pelos seus esforços. Um breve silêncio ocorreu na sala. Após a intervenção do Presidente, todos se sentiram que deveriam participar.

O João Paulo (Diretor Comercial): Penso que devemos utilizar as mídias digitais em nossas vendas. Atualmente vendemos por meio de nossos representantes comerciais. Recomendo implementarmos vendas online. Várias empresas já adotam este meio para venderem seus produtos.

Juliana (Diretora Financeira): Me disseram, no Comercial, que como nossos produtos são vendidos para empresas (B2B) nossos clientes não utilizam canais online para realizarem suas compras.

Caio (Gerente de Produção): Discordo, basta vermos que o maior fornecedor de produtos pneumáticos que é a FESTO realiza vendas online a alguns anos.

Carlo: Vejo que estamos criando um projeto para “vendas online”.

João Paulo (Diretor Comercial): Aumentar as vendas da empresa no mercado brasileiro em no mínimo 10% no primeiro ano após a implantação do sistema que deve estar em pleno funcionamento até junho de 2019, obtendo em 3 anos pelo menos 25% da receita de vendas brasileiras auferidas por meio das vendas online.

Carlo: Estes resultados que você colocou João Paulo atendem nosso planejamento estratégico.

Juliana (Diretora Financeira): Aproveitei o momento e chamei a Daniela, do setor de TI, para a reunião. Ela está terminando uma especialização em TI. É o momento de ouvirmos uma especialista.

Daniela entra na sala. Rapidamente Juliana lhe atualiza acerca do tema: “vendas online” e pergunta a ela sua opinião acerca do potencial projeto.

Daniela: Perfeitamente aplicável na Pneumix. Basicamente existem duas alternativas: terceirizar ou desenvolvermos uma equipe.

João Paulo (Diretor Comercial): Quer dizer que devemos fazer uma análise técnica e econômica?

Daniela: Isso mesmo, existem vantagens, desvantagens e custos condicionados a cada alternativa. Inclusive podemos ter uma alternativa intermediária, onde parte é terceirizada (por exemplo o servidor e a plataforma) e parte feita internamente (atendimento ao cliente na venda e pós-venda - SAC).

Carlo: Esta análise é uma etapa do projeto. Assim que estiver realizada decidimos em uma reunião da diretoria analisando este business case (make-or-buy).

Caio (Gerente de Produção): Tem que considerar que talvez o pessoal do Comercial se sinta meio incomodado em atender também as vendas online. Eles, apesar de serem muito prestativos são um pouco resistentes a mudanças.

João Paulo (Diretor Comercial): Precisamos deixar explícito que as vendas online não irão substituir o atual sistema de vendas vigente. Trata-se de mais um meio para vendemos. Além do mais todos já compraram algo pela internet.

Daniela: Gostaria de acrescentar que devemos considerar que precisamos de: hospedagem segura (dados da empresa e dos clientes); servidores rapidíssimos para processar as vendas online; interface simples (carregar rápido as fotos dos produtos com boa resolução, adicionar novos produtos, destacar

certos itens); atendimento das regulamentações brasileiras; interface integrável com o atual sistema de gestão integrada utilizado na empresa; facilidade de navegação (Quem entrar no seu site deve ter a facilidade de encontrar o que está procurando, e para isso é importante que o conteúdo esteja muito bem organizado e categorizado em menus e submenus); identidade visual, de modo a estabelecer a sua marca; facilidade no processo de compra (simplifique a compra o máximo possível); páginas de compra de cada produto devem apresentar detalhadamente o máximo de informações técnicas e descritivas; coerência entre o layout e os produtos (tome muito cuidado com exageros para não deixar o visual carregado, use uma apresentação simples, com cores suaves e neutras); clareza visual (disposição das imagens, tamanhos, tipos e cores das fontes, cores, quantidade de anúncios numa mesma página, posição do preço em relação à imagem, etc.); fotos de qualidade (quem compra na internet geralmente não tem a oportunidade de ver o produto e tocá-lo. É fundamental que as imagens do produto sejam em alta resolução, fotos contenham vários ângulos e detalhes).

Caio (Gerente de Produção): Quem sabe tenhamos um aplicativo mobile (androide e IOS) especificamente para a Pneumix.

Carlo: Vamos devagar... Não adianta “sonhar alto”. Este projeto necessita deixar o básico do sistema funcionando: quem quiser comprar nossos produtos entra no site seleciona o produto e compra. Quero deixar claro que o projeto envolve TODAS as atividades necessárias para que o sistema de vendas online esteja em funcionamento. Não quero depois em nossa reunião que as vendas online não estão implementadas devido a desculpas. Já ouvimos várias vezes que o projeto não estava pronto devido à falta e infraestrutura de TI, pendências de treinamentos em softwares específicos, atrasos de fornecedores e até mesmo adequações na carteira de produtos.

João Paulo (Diretor Comercial): Estou empolgado com esta ideia. Estou empolgado. Penso que este é o começo de várias mudanças que devemos fazer. O projeto já está na listagem dos projetos estratégicos: “Vendas Online”. Acredito que temos o consenso de todos.

Juliana (Diretora Financeira): Obrigado pelo apoio Daniela. Pode voltar para seu trabalho que ainda temos mais alguns itens de pauta.

Daniela: Obrigado. Apenas lembrando que temos que atender ao decreto federal nº 7.962/13 que regulamentam o Código de Defesa do Consumidor para o comércio eletrônico. Além de precisarmos também pensar na integração deste sistema com nosso atual sistema Protheus da TOTVS.

Fundamentado no texto escreva o Project Charter do projeto “Vendas Online”.