

GERENCIAMENTO DE PROJETO E OTIMIZAÇÃO DE ATIVIDADES

Elisângela de Souza Prudencio dos Santos, elisilvapensi@gmail.com¹
Regina Elaine Santos Cabette, recabette@uol.com.br¹

¹ UNISAL – Centro Universitário Salesiano de São Paulo, Rua Dom Bosco, 284 - Centro - Lorena/SP - 12600-100

Resumo: Um projeto é temporário no sentido de que tem um início e fim definidos no tempo, e, por isso, um escopo e recursos definidos. E um projeto é único no sentido que não se trata de uma operação de rotina, mas um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular. Assim, uma equipe de projeto inclui pessoas que trabalham juntas, vindas de diferentes organizações e de múltiplas geografias, sendo de grande valia a implantação de um gerenciamento de processos. Este trabalho expõe os benefícios da implantação de um sistema de gerenciamento de projetos no auxílio dos gestores da empresa na condução de seus projetos, com total controle deste, prevendo riscos, controlando compras, efetuando a gestão de recursos humanos e demais aplicações de gestão administrativa. O trabalho foi implantado na empresa Zumec, com início em janeiro de 2014. O sistema de gerenciamento foi aplicado e os resultados foram: redução no tempo de produção, materiais codificados e registrados. Pode-se realizar uma programação de compras com os fornecedores pré-definidos. A empresa fez parcerias, nas quais os próprios fornecedores fazem a programação do fornecimento de matéria prima, oferecendo maior tempo ao comprador para outras negociações. Antes, a empresa realizava um processo de fabricação para cada orçamento, e não havia uma definição para prazo de entrega, fabricação, busca de fornecedores etc. Com o sistema de gerenciamento aplicado, todos os procedimentos passaram a serem padrões e o poder de negociação em compras foi maior, obtendo melhores preços com fornecedores, aumentando o lucro em todos os orçamentos. O sistema de gerenciamento implantado proporcionou um crescimento antecipado, pois, a previsão era de um crescimento estimado em quatro anos e baixou para um ano e meio, pois a empresa já possui novo “layout” para novos projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Processos, Planejamento, Controle

PROJECT MANAGEMENT AND OPTIMIZATION OF ACTIVITIES

Abstract: A project is temporary in the sense that it has a defined beginning and end in time, and therefore, a scope and feature set. And a project is unique in the sense that it is not a routine operation, but a specific set of operations to achieve a particular goal. Thus, a design team includes people who work together, coming from different organizations and multiple geographies, being very important to implement a process management. This paper outlines the benefits of implementing a system of project management in the help of company managers in conducting their projects, with total control of it, foreseeing risks, controlling purchases, making the management of human resources and other administrative management applications. The work was implemented in the company Zumec, beginning in January 2014 management system was applied and the results were: reduction in production time, coded and recorded materials. You can perform a schedule of purchases with the predefined providers. The company has partnered in which the vendors themselves do the programming of raw material supply, providing more time to the buyer for other negotiations. Before, the company performed a manufacturing process for every budget, and there was a setting for delivery, manufacturing, looking for suppliers etc. With the management system applied, all procedures started to be standards and bargaining power in procurement was higher, getting better prices with suppliers, increased profit in all budgets. The system deployed management provided an anticipated growth, because the forecast was for an increase estimated at four years and dropped to one and a half because the company already has a new layout for new projects.

Keywords: Process Management, Planning, Control

1. INTRODUÇÃO

Ao falar em projetos pensa-se logo em algo de grande magnitude. Um projeto envolve varias atividades, tanto pequenas tarefas cotidianas como grandes movimentações. Das atividades envolvidas podemos citar como exemplo algumas, tais como, negociação com fornecedores, entrega de produtos, recursos humanos, implantação de sistemas e implantação de estratégias. Os benefícios de uma correta gestão de projetos são enormes, pois uma gestão alinhada prevê variações e não conformidades antes mesmo destas acontecerem, assim, auxiliando nas tomadas de decisões identificando causas e efeitos. Contudo, possibilita à organização desenvolver uma visão do futuro estabelecendo estratégias e como resultado motiva e inspira toda equipe.

O gerenciamento de projetos é definido como a aplicação de conhecimento, de habilidades, de ferramentas e técnicas a uma ampla gama de atividades para atender aos requisitos de um determinado projeto. Os gerentes de projetos fazem isso ao padronizar tarefas rotineiras para obter resultados repetitivos e reduzir o número de tarefas que poderiam ser negligenciadas ou esquecidas.

Nunca houve tanta demanda. O gerenciamento de projetos obteve reconhecimento nas últimas décadas devido às mudanças significativas no local de trabalho que incluem:

- Complexidade dos projetos e serviços atuais;
- Intensa concorrência global;
- Necessidade de aumento da produtividade, pois um número menor de pessoas é chamado para fazer mais trabalho;
- Facilidade de acesso às informações através de vastas redes de comunicação;
- Clientes mais sofisticados que exigem bens e serviços com melhor qualidade;
- Crescimento tecnológico exponencial;
- Organizações multinacionais procurando estabelecer práticas uniformes para o gerenciamento de projetos.

Hoje em dia, o gerenciamento de projetos é encontrado em muitos setores como construção, sistemas de informação, saúde, serviços financeiros, educação e treinamento. As pessoas que lideram projetos têm atualmente formações diversas e trazem para seus cargos níveis de experiência diferentes como profissionais que trabalham no ambiente de gerenciamento de projetos.

2. GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E O PMBOK

O PMBOK descreve a natureza dos processos de gerenciamento de projetos em termos da integração entre os processos, das interações dentro deles e dos objetivos a que atendem. Esses processos são agregados em cinco grupos, definidos como os grupos de processos de gerenciamento de projetos:

- Grupo de processos de iniciação
- Grupo de processos de planejamento
- Grupo de processos de execução
- Grupo de processos de monitoramento e controle
- Grupo de processos de encerramento

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos estão ligados pelos objetivos que produzem. Em geral, as saídas de um processo se tornam entradas para outro processo ou são entregas do projeto. Quando um projeto é dividido em fases, os grupos de processos são normalmente repetidos dentro de cada fase, durante toda a vida do projeto, para conduzir o projeto ao seu término de modo eficaz.

A aplicação dos processos também pode ser iterativa, ou seja, na medida em que o projeto vai se desenvolvendo alterações vão sendo feitas nos processos. Às vezes inclusive o planejamento do projeto precisa ser alterado devido alguma mudança requerida pelo cliente e isso teria como efeito revisitar os processos de planejamento, tendo como saída um novo planejamento do projeto. Assim, verificamos que os mesmo processos são abordados novamente, isso nos remete a essa iteratividade nos processos.

O PMBOK divide o gerenciamento de projetos em nove áreas do conhecimento, as quais são abordadas neste trabalho. As nove áreas são: planejamento do gerenciamento de integração; planejamento de gerenciamento do escopo; planejamento do gerenciamento do tempo; planejamento do gerenciamento de custos; planejamento do gerenciamento da qualidade; planejamento do gerenciamento dos recursos humanos; planejamento do gerenciamento das comunicações; planejamento do gerenciamento dos riscos; planejamento do gerenciamento das aquisições.

- Planejamento do Gerenciamento de Integração

O gerenciamento de integração do projeto inclui os processos necessários para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento. No contexto de gerenciamento de projetos, integração inclui características de unificação, consolidação, articulação e ações

integradoras que são essenciais para o término do projeto, para gerenciar com sucesso as expectativas das partes interessadas e atender os requisitos (PMBOK, 2008).

O processo de integração do projeto consiste em garantir que todas as demais áreas estejam integradas em um todo. Seu objetivo é estruturar o projeto, de modo a garantir que as necessidades dos envolvidos sejam atendidas, ou até mesmo superadas. Para o controle dos processos de integração pode-se desenvolver planilhas que servem de histórico, controle ou documentos físicos do projeto (VARGAS, 2009).



Figura 1. Esquema Técnico
Fonte: Guia PMBOK (2002)

- Planejamento de Gerenciamento do Escopo

A ideia principal do gerenciamento de escopo é a definição e o controle do projeto de maneira que garanta que o produto, ou serviço, almejado seja obtido com menor quantidade de trabalho, sem perder o objetivo do projeto (VARGAS 2009).

Segundo o PMBOK (2008), a documentação descreve como os requisitos individuais atendem às necessidades do negócio para o projeto. Os requisitos não devem ser ambíguos, devem ser mensuráveis, investigáveis e consistentes. A figura 2 ilustra o processo para definição desse escopo.



Figura 2. Escopo

Fonte: Desenvolvido com base no Guia PMBOK (2002)

- Planejamento de Gerenciamento do Tempo

Os processos de gerenciamento do tempo do projeto são documentados no plano de gerenciamento do cronograma. Para este projeto foi utilizado o método do diagrama de precedência (MDP). Segundo o PMBOK (2008), o MDP inclui quatro tipos de dependências ou relações lógicas:

- Término para início (TI). O início da atividade sucessora depende do término da atividade predecessora.
- Término para término (TT). O término da atividade sucessora depende do término da atividade predecessora.
- Início para início (II). O início da atividade sucessora depende do início da atividade predecessora.
- Início para término (IT). O término da atividade sucessora depende do início da atividade predecessora.

No MDP, término para início é o tipo mais utilizado, a relação início para término é raramente usada, mas foi incluída para se ter uma lista completa dos tipos do MDP (PMBOK, 2008).

O principal objetivo do plano de gerenciamento do tempo é garantir que o projeto seja concluído dentro do prazo determinado.

- Planejamento de Gerenciamento de Custos

O planejamento dos custos tem por objetivo a preparação de todo orçamento do projeto (gastos com pessoas, equipamentos e materiais de consumo). O gerenciamento de custos do projeto inclui todos os processos envolvidos na avaliação e controle de custos, de maneira que o projeto seja finalizado considerando o orçamento aprovado (PMBOK, 2008).

Para este projeto foi elaborado o plano de gerenciando de custos onde são apresentados os custos totais, para que seja possível verificar a relação pagamentos e entregas; o histograma de recursos financeiros por mês, para que sejam verificados os custos, pelo qual o departamento financeiro realiza o planejamento do uso de recursos financeiros; e a relação de recursos financeiros, recursos materiais e recursos humanos, para que sirva de linha de base para o projeto.

- Planejamento de Gerenciamento da Qualidade

O gerenciamento da qualidade abrange todos os processos e atividades que serão realizadas. Determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de maneira que o projeto corresponda do empreendimento. O sistema de gerenciamento da qualidade procura a melhoria contínua dos processos que são realizados durante todo o projeto (PMBOK, 2008).

O planejamento do gerenciamento da qualidade se caracteriza por padrões de desempenho dos produtos do projeto e dos processos do projeto.

- Planejamento de Gerenciamento dos Recursos Humanos

O gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto (PMBOK, 2008). Determinando as funções, as responsabilidades e a hierarquia das pessoas no projeto. A figura 14 mostra um organograma completo de um projeto.

Em um projeto é confeccionado o plano de gerenciamento de recursos humanos que contém a matriz de responsabilidade. Esta é uma das principais ferramentas do planejamento de recursos humanos e é disposta em uma tabela. Essa tabela apresenta toda relação de pessoas envolvidas no projeto, e todas as tarefas e responsabilidade.

- Planejamento de Gerenciamento das Comunicações

Planejar o gerenciamento das comunicações inclui todos os processos indispensáveis à geração, coleta, distribuição, armazenagem, recuperação e organização de informações do projeto (PMBOK, 2008).

Esse planejamento é necessário para que todas as informações cheguem às pessoas e locais corretos, no tempo certo e de forma mais econômica possível. Isso garante que a equipe envolvida no projeto trabalha de maneira integrada, resolvendo problemas (VARGAS, 2009).

Com o intuito do escritório de projetos obter a participação de todos os colaboradores da empresa nos projetos, informando de forma clara e objetiva todas as partes interessadas que circulam pela área de desenvolvimento de projetos, foram implementadas as ferramenta indicadas pelo PMBOK. A figura 3 ilustra o planejamento de gerenciamento de comunicações.



Figura 3. Esquema de Comunicação

Fonte: Desenvolvido com base no Guia PMBOK (2002)

- Planejamento de Gerenciamento de Riscos

Gerenciar os riscos de um projeto abrange planejamento, identificação, análise, monitoramento e controle de riscos. O objetivo do gerenciamento de riscos é ampliar a probabilidade de eventos positivos reduzindo a probabilidade de eventos negativos no projeto (PMBOK, 2008). Uma planilha de riscos inclui todos os riscos, identificando o local, o setor e o responsável por cada etapa do projeto.

- Planejamento de Gerenciamento das Aquisições

No gerenciamento de aquisições de um projeto são apresentados todos os processos de compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. Abrange os processos de gerenciamento de contratos e controle de mudanças que são necessários para o desenvolvimento e a administração de contratos ou pedidos de compra emitidos por membros autorizados da equipe do projeto (PMBOK, 2008).

3. APLICAÇÃO DO SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA EMPRESA ZUMEC.

Uma equipe alinhada, padronizada e comunicável tem a capacidade de modificar totalmente o rumo de um projeto devido ao envolvimento em que todos os responsáveis têm com a realização de metas. Com as metas planejadas e definidas a equipe possui uma linha de trabalho a ser seguido e se prepara para o cumprimento das metas e gerenciamento dos riscos, assim tendo um controle total de todo o projeto desde a fase de estudos até o “startup” desse projeto.

Podemos também dizer que o planejamento é o melhor caminho a ser seguido, podendo assim, sofrer algumas modificações emergenciais, se possível sem alterar o escopo. Essas modificações resultam em planos de ação que têm a finalidade de fazer com que esse melhor caminho a ser seguido seja cumprido sem que sofra alterações no prazo e gere maiores custos, podendo assim o projeto ser entregue no tempo planejado e dentro dos recursos financeiros definidos.

Um projeto bem planejado e padronizado pode gerar vários benefícios à empresa que adotou o planejamento em sua rotina, assim como veremos a baixo, a execução dos procedimentos gerenciais efetuados na empresa Zumec.

3.1. Formulário de Solicitação de Mudança de Escopo.

Tem a finalidade de documentar qualquer tipo de alteração ou reparos no escopo do projeto. Todas as decisões tomadas na engenharia de estudos contaram com a presença de todas as pessoas envolvidas no projeto, portanto quando o escopo sofre qualquer tipo de alteração todos os envolvidos devem estar presentes por motivos de documentação.

Em se tratando de escopo, a comunicação entre as partes interessadas é fundamental, pois qualquer tipo de alteração afeta diretamente o caminho crítico do projeto, sendo assim, todas as partes serão afetadas devido aos vínculos entre as tarefas, por exemplo:

- Alterações na área elétrica afetam diretamente o “startup” da área mecânica devido ao vínculo entre ambos. Os equipamentos mecânicos da Zumec dependem diretamente da elétrica para seu funcionamento, sem a alimentação elétrica os equipamentos não funcionam e a produção não acontece.
- Mudança no tipo de material a ser utilizado na produção pode alterar diretamente o tempo de produção e prazo de entrega dos moldes e matrizes afetando diretamente o cliente.

Então, através do exemplo acima podemos afirmar a importância da documentação da mudança do escopo e da comunicação das partes envolvidas.

A aplicação dessa planilha na ZUMEC resultou em um trabalho muito mais documentado e maior interação entre as áreas envolvidas e decisões em conjunto onde todas as áreas têm conhecimento de todas as operações que fazem parte do projeto.

Na empresa ZUMEC essa planilha teve como resultado um prazo de entrega mais preciso, o setor de comunicação ficou muito forte, pois os planos de ação devido a mudanças no escopo do projeto tiveram a participação de todas as áreas da empresa podendo reunir opiniões de pessoas de diversas áreas do projeto em colaboração ao plano de ação fornecendo desde ideias à distribuição de mão de obra, empréstimo de ferramentas, mudança de “layout” etc, para que o projeto, mesmo com as alterações, seja cumprido dentro do prazo previsto. Também, esta equipe se reúne para discussões além da mudança de escopo, assim prevendo alterações para projetos futuros para que o mesmo sofra o mínimo de alteração no seu escopo.

Concluindo, a empresa obteve vantagens em favor do prazo de entrega do projeto e início de funcionamento, principalmente nos projetos novos e pioneiros, onde o escopo sofreu grande número de alterações. Ocorreram mudanças

no setor financeiro, reduziu o tempo de mão de obra corretiva ou hora extra e a planilha se tornou um documento essencial.

3.2. Planilha de Acompanhamento de Alteração de Escopo.

A planilha de acompanhamento de alteração de escopo tem a finalidade de registrar todos os responsáveis pelo projeto e que tipo de alteração foi solicitado detalhadamente. Todas as informações do solicitante devem ser registradas nessa planilha com a finalidade de registrar como documento essa ação, detalhando:

- Grau de influência do solicitante: Define a posição do profissional no organograma da empresa para se ter registro de que todos os envolvidos nessa área e seus coordenadores têm a autoridade o suficiente para qualquer alteração no projeto.
- Tipo de alteração a ser feita: Detalha o tipo, a área e o setor em que foi feita a alteração para que as tarefas que precedem possam iniciar o seu plano de ação.
- Impacto que irá causar no projeto (alto, médio ou baixo): Define e detalha todo o impacto que essa alteração irá causar no projeto, assim, após identificados os impactos os planos de ação de cada área podem ser definidos.
- Os riscos dessa alteração (alto, médio ou baixo): Uns dos tópicos mais importantes da planilha pois podem definir a viabilidade da alteração podendo até a abandonar essa alteração ou, atenção total quando as tarefas forem executadas devido a delicadeza do caminho crítico.
- Impacto no custo: Deve ser bem definido e ilustrado antes que a alteração do escopo seja feita, para que os envolvidos tenham ciência dos impactos e viabilidade da alteração.
- Impacto no prazo: Toda alteração afeta principalmente o prazo do projeto, mas através dos estudos e da definição do plano de ação pode-se inicializar o processo de amortecimento desse impacto que também pode ter qualificações de risco de alto a baixo.
- Opinião dos Patrocinadores: Nenhum escopo é alterado sem a aprovação dos patrocinadores, por isso os mesmos fazem parte das reuniões de escopo e toda alteração necessita das suas aprovações.
- Data da solicitação: Todas as datas de todos os movimentos em um projeto devem ser registradas devido aos vínculos das tarefas do projeto. Uma data alterada em apenas uma área afeta todas as áreas de todo projeto.
- Status de avanço: Garante o controle e andamento de todas as alterações feitas, com a finalidade de acompanhamento para observar se as metas estão sendo cumpridas.

A planilha favoreceu o planejamento da ZUMEC, pois todos os envolvidos no projeto foram identificados e os riscos assumidos devido à alteração do escopo, cada decisão tomada em conjunto. Os riscos foram qualificados como baixo, médio e alto, acionando os indicadores e alertando os planejadores e gestores. Os riscos foram qualificados por setor e por responsável pelo risco, para que cada um tenha o foco destinado ao risco fazendo com que as metas sejam cumpridas. Cada risco possui um responsável independente da área ou função.

Metas semanais foram estipuladas e planos de ação foram feitos, assim todos os prazos estão sendo cumpridos e as metas entregues conforme as reuniões. Os avanços são controlados semanalmente aumentando ainda mais a precisão do acompanhamento.

Concluindo, os resultados da utilização da planilha de acompanhamento de alteração de escopo formam uma equipe mais comunicável e suas tarefas sempre controláveis, os avanços sempre dentro das metas estipuladas.

3.3. Gráfico de Gannt

O gráfico de gannt ilustra todas as tarefas acompanhadas de todos os seus vínculos, predecessoras e sucessoras em forma de gráfico ou ilustração, dando total controle de todas as tarefas. O gráfico de Gannt também ilustra e foca os caminhos críticos de cada tarefa ou de cada grupo de tarefas apontando indicadores, principalmente o tempo. Qualquer caminho crítico que está fora do planejado ou está atuando através de planos de ação corretivos são indicados intensivamente pelo gráfico de Gannt.

É uma excelente ferramenta de acompanhamento de avanço e controle gerada pelo programa de planejamento utilizado pela empresa. No caso da Zumec o programa utilizado é o MSProject.

O gráfico de Gannt na empresa está sempre exposto e tem a finalidade de apresentar o projeto de uma forma global, metas mensais, metas semanais e o mais importante, o caminho crítico de todo projeto, seus predecessores e antecessores. Assim os envolvidos podem acompanhar o projeto no seu dia a dia.

3.4. “Check List” de Recebimento de Material

Esta planilha auxilia principalmente a parte burocrática em compras, qualidade, almoxarifado e futuramente na expedição, pois todas as especificações de compra no momento do planejamento devem ser cumpridas. O “check list” de recebimento de material é a aprovação da qualidade para documentação de todo material comprado, também evita

problemas no momento da montagem ou instalação, pois a inspeção é feita no momento em que o material chega a empresa.

Essa ferramenta trouxe como benefício principal a rastreabilidade de toda matéria prima ou equipamento comprado pela Zumec. Diminuíram-se os imprevistos na produção a quase zero, pois a não conformidade é identificada logo no recebimento, evitando que a peça ou material não conforme entre na linha de produção. O resultado foi o menor número de paradas na produção.

3.5. Inspeção e Validação no Fornecedor

Ainda no fornecedor, na etapa de finalização da fabricação do material, o técnico responsável pela área visita o fornecedor com a finalidade de inspecionar essa fabricação para que analise se esse material está conforme o pedido. Faz com que o material não seja encaminhado à empresa antes de estar conforme o projeto, utilizando os materiais especificados e até mesmo 100% finalizado.

Essa planilha trouxe como maior vantagem o prazo de início do projeto, pois, ao invés desse material ser inspecionado na Zumec, sua inspeção é feita logo no fornecedor, assim, caso haja alguma não conformidade, o equipamento ou material é corrigido dentro do fornecedor evitando com que esse equipamento chegue até a Zumec fora das especificações. O material sendo inspecionado no fornecedor evita com que, caso o mesmo seja reprovado, retorne ao fornecedor aumentando ainda mais o prazo de entrega e conseqüentemente o início do projeto. Isso trouxe a empresa uma maior precisão no “startup” de todos os novos projetos e até mesmo em manutenções dentro da própria empresa podendo dar maior garantia de prazo para os clientes.

3.6. Organograma

Demonstra a hierarquia da empresa, pois em qualquer decisão ou alteração do projeto os patrocinadores, diretores, gerentes ou coordenadores devem estar presentes. Em alguns projetos muitas pessoas estão envolvidas, e com o organograma podemos identificar os responsáveis pelo projeto e convoca-los para reuniões decisivas. O benefício para a empresa com a demonstração do organograma é que em qualquer caso de qualquer departamento os envolvidos sabem além de quem está envolvido no projeto, sabem quem são os patrocinadores e a quem procurar em um caso emergencial. O maior benefício trazido à empresa depois do organograma definido foi um maior contato entre os funcionários, coordenadores e diretoria, assim definições de tarefas simples são acertadas diretamente entre o pessoal de operação e a diretoria, economizando tempo com reuniões para definições sobre o projeto.

3.7. Análise das Partes Interessadas

Registra todos os envolvidos no projeto fornecendo nome, posição hierárquica na empresa, área, função e todos os dados para comunicação como telefone, e-mail etc.

Também se pode, através desta planilha, registrar como cada profissional incluso gostaria de receber as informações sobre o projeto, por exemplo:

- O diretor prefere receber status de avanço por e-mail.
- O coordenador gostaria de receber as atas de reunião impressas para registro.

Esta planilha detalha as formas de comunicação entre os envolvidos no projeto e é definida logo na primeira reunião de planejamento. A aplicação dessa planilha na empresa trouxe um resultado muito bom, pois, além da comunicação entre os envolvidos aumentar, todos estão cientes dos avanços e cumprimentos de todas as metas porque recebem as informações a todo instante através do computador, tablet, celulares e aparelhos de comunicação em geral, podendo assim, comentar ou orientar todas as decisões de onde estão sem que reuniões emergenciais sejam convocadas evitando que os trabalhos individuais sejam paralisados.

3.8. Planilha de Controle de Compras

Além de auxiliar compras tem a finalidade de fornecer total rastreabilidade de todo material comprado fornecendo dados como:

- Fornecedor
- Que tipo de material esse fornecedor trabalha
- Prazo de entrega
- Número da requisição de compras
- Dia em que a requisição foi aprovada e assinada pelo patrocinador.

Com essa planilha pode-se rastrear qualquer equipamento, material ou ferramenta mesmo que o projeto já esteja finalizado a um bom tempo, pois todo o processo de compras é arquivado, fornecendo nome do fornecedor, especificação do material e todos os itens citados acima. Com esses dados a empresa economizou tempo com

orçamentos, negociações dimensionamentos de materiais e processos, por exemplo: especificações de motores, especificações de fluidos hidráulicos, pois já foram dimensionados em projetos anteriores e já possuem um código de compras.

A empresa teve como benefício o prazo para compras mais preciso e um atendimento pelo fornecedor mais ágil reduzindo o prazo de entrega. Também um maior entrosamento entre a empresa e o fornecedor, pois toda documentação já está registrada também pelo fornecedor.

3.9. Resultados Implantados

O trabalho foi iniciado na empresa Zumec desde janeiro de 2014 e foi apresentado à diretoria da empresa. Foi aceita sua aplicação na empresa e logo todos foram envolvidos e o programa de gerenciamento foi aprovado para aplicação nos projetos.

Logo no primeiro projeto orçado pela empresa o sistema de gerenciamento foi aplicado e os resultados foram: redução no tempo de produção, os materiais foram codificados e logo registrados por compras podendo assim agilizar a compra de material e também realizar uma programação de compras. Com os fornecedores pré definidos a Zumec fez parcerias nas quais os próprios fornecedores fazem, agora, a programação de fornecimento de matéria prima, dando maior tempo ao comprador para outras negociações. Ocasinou no remanejamento da auxiliar de compras para o setor de orçamento que no momento estava necessitando de mão de obra.

A produção passou a apresentar não conformidades tendendo a zero, pois, com as planilhas de inspeção ativas a matéria prima e os equipamentos vindos do fornecedor já inspecionados economizaram tempo na logística e automaticamente no tempo de “startup” do projeto. As maiores vantagens aconteceram no setor de qualidade onde os funcionários que faziam essa inspeção passaram a economizar tempo e as análises de material passaram de análise peça por peça para análise aleatória devido à segurança que a documentação trouxe ao setor de qualidade e pela garantia de inspeção dada pelos fornecedores, que agora, são parceiros da empresa. Os materiais entram mais rápido na linha de produção e no almoxarifado foi reduzida a quantidade de materiais estocados devido à maior fluidez de material. Com a programação fornecida pelos fornecedores não há mais a necessidade de estocar grandes quantidades de material.

Com o escopo já definido a equipe conseguiu antecipar os planos de ação para a realização de todas as tarefas e o tempo para “startup” do projeto reduziu em 30%, assim a Zumec conquistou novos orçamentos devido ao prazo de entrega. O fechamento no setor financeiro teve um aumento de 40% devido aos novos orçamentos conquistados.

Anteriormente a empresa realizava um processo de fabricação para cada orçamento conquistado, sendo assim não havia uma definição concreta para prazo de entrega, como fabricar, busca de fornecedores, etc. Com o sistema de gerenciamento aplicado e padronizado, todos os procedimentos passaram a ser padrões e o poder de negociação em compras passou a ser melhor. Como a quantidade de material a ser comprado é maior passou-se a comprar por atacado, e a empresa conseguiu melhores preços com o fornecedor aumentando o lucro em todos os orçamentos.

O “layout” da Zumec foi modificado para atender a uma produção mais acelerada e funcionários foram remanejados internamente para setores nos quais podem ter maior aproveitamento.

Com uma empresa padronizada e a produção mais acelerada a diretoria da empresa já iniciou reuniões de estudos para ampliação da empresa e aquisição de novos clientes. Além disso, funcionários com nível superior concluído estão sendo incentivados a cursar M.B.A. em Gerenciamento de Projetos para que o plano de gerenciamento seja continuado e sempre melhorado.

A Figura 4 mostra o percentual de melhoria nos setores da empresa, as colunas vermelhas representam os dados após a aplicação do gerenciamento e as colunas azuis os dados anteriores à aplicação.

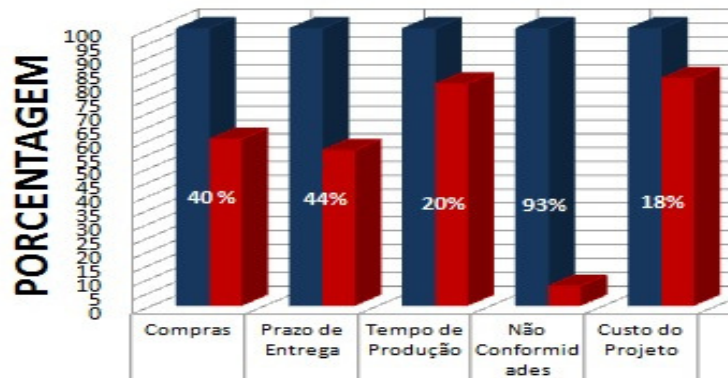


Figura 4. Representação dos Percentuais de Melhoria com a Aplicação do Gerenciamento de Projetos na Empresa ZUMEC

3.10. Conclusão Alcançada

O sistema de Gerenciamento implantado na empresa Zumec proporcionou à empresa um crescimento antecipado, pois, pela previsão da diretoria a empresa teria um plano de crescimento estimado de quatro anos e com as conquistas alcançadas pelo sistema de gerenciamento essa previsão baixou para um ano e seis meses, pois a empresa já possui um novo “layout” para receber novos projetos.

Concluindo, o plano de gerenciamento foi uma ferramenta fundamental para a empresa que tinha como atividade principal tornearia, agora as atividades extras também passaram a ser principais e uma nova área foi conquistada, assim aumentando o faturamento, reorganizando os funcionários e também realizando contratações de novos funcionários, transformando fornecedores em parceiros e possivelmente compra de novos equipamentos de fabricação.

4. AGRADECIMENTOS

A empresa ZUMEC pela oportunidade de aplicação do gerenciamento em todos os seus processos.

5. REFERÊNCIAS

- O QUE é gerenciamento de projetos? Disponível em <http://www.pmir.org.br/site/home/pagina/id/73/?Gerenciamento-de-projetos.html>, acesso 17/05/2014.
- FAHRENKROG, Steven L., “et al”. Project Management Institute. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. Trad. Ricardo Viana Vargas, “et al”. 3ª ed. Porto Alegre: 2004.
- GUIA PMBOK 2008. Disponível em <http://tarcioaldas.files.wordpress.com/2010/04/pmbok-4c2aa-edicao.pdf>, acesso em 20/07/2014.
- MEDEIROS, Higor. Grupos de Processos segundo o PMBOK. Disponível em: <http://www.devmedia.com.br/grupos-de-processos-segundo-o-pmbok/27106#ixzz2vrrVyzlY>, 2004, acesso em 10/06/2014.
- VARGAS, Ricardo. Manual Prático do Plano de Projeto. 4ª ed. Brasport, Rio de Janeiro, Brasil, 232p.

6. DIREITOS AUTORAIS

Os autores são os únicos responsáveis pelo conteúdo do material impresso incluído no seu trabalho.