

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC BLUMENAU  
Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gerenciamento de Projetos

Daniel Fernando Mantova de Lima

Erick Jonathan Peiker

Jaison Rafael Mello

Leonardo José Vanin

Victor Gustavo Degan

PROPOSTA DE CRIAÇÃO DO COMPLEXO LOGÍSTICO MULTIMODAL DO  
AEROPORTO INTERNACIONAL DE NAVEGANTES - MINISTRO VICTOR KONDER

Blumenau

2018

Daniel Fernando Mantova de Lima

Erick Jonathan Peiker

Jaison Rafael Mello

Leonardo José Vanin

Victor Gustavo Degan

PROPOSTA DE CRIAÇÃO DO COMPLEXO LOGÍSTICO MULTIMODAL DO  
AEROPORTO INTERNACIONAL DE NAVEGANTES - MINISTRO VICTOR KONDER

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à Faculdade de  
Tecnologia Senac Blumenau, como requisito para a obtenção do  
título de Pós-Graduado em Gerenciamento de Projetos.

Orientador: Tércio Gaspar

Blumenau

2018

Daniel Fernando Mantova de Lima

Erick Jonathan Peiker

Jaison Rafael Mello

Leonardo José Vanin

Victor Gustavo Degan

PROPOSTA DE CRIAÇÃO DO COMPLEXO LOGÍSTICO MULTIMODAL DO  
AEROPORTO INTERNACIONAL DE NAVEGANTES - MINISTRO VICTOR KONDER

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac  
Blumenau como requisito parcial para obtenção do título de Pós-  
Graduado em Gerenciamento de Projetos.

---

Professor Orientador – Tércio Gaspar

---

Professor de Técnicas de Pesquisa - Diego Pasqualini

---

Professor Integrador - Paulo Roberto Ramos

Blumenau, 2018

## RESUMO

Este trabalho aborda como temática central a utilização das técnicas de gerenciamento de projetos para o desenvolvimento do projeto de criação do Complexo Logístico Multimodal no Aeroporto Internacional de Navegantes – Ministro Victor Konder através da migração, em 48 meses, para uma nova área prevista no plano diretor com a ampliação das áreas operacionais de armazenagem. A proposta é motivada pela necessidade de expansão da área atualmente ocupada pelo terminal de cargas do aeroporto frente a forte crescimento das operações de logística de cargas, especial das operações de importação. A pesquisa na literatura acadêmica e também no material da empresa foi realizada de forma a subsidiar a utilização do gerenciamento de projetos como forma de facilitar o desenvolvimento do projeto em uma organização que possui uma operacionalidade bastante complexa. Como resultado do trabalho foi desenvolvido o planejamento do projeto resultado nos artefatos padronizados que serão utilizados durante a fase de execução das atividades. Foram identificadas ainda as principais técnicas de gerenciamento projetos, com base nas dez áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos descritas na 5ª. edição do Guia PMBOK®, que podem ser aplicadas dentro do ambiente aeroportuário.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos; Aeroportos; Complexo Logístico

## **ABSTRACT**

This paper deals with the use of project management techniques for the development of the Multimodal Logistic Complex at Navegantes International Airport - Minister Victor Konder. The proposal is motivated by the need to expand the current area occupied by car terminal of the airport in front of a strong growth of the automobile engineering operations, especially of the import operations. The research in the academic literature and also there is no material of company as was done in order to subsidize the use of project management as a way of facilitating the development of a project in an organization that has a very complex operability. As a result of the work, the design of the project resulted in the standardized artifacts that are used during a phase of execution of the activities. They were also identified as main project management techniques, based on the project management knowledge areas in the 5th. edition of the PMBOK® Guide, which can be applied within the airport environment.

**Key-word:** Management Project; Airports; Complex logistics.

## **LISTA DE SIGLAS**

DC – Diretoria Comercial  
DE – Diretoria de Engenharia  
DF – Diretoria Financeira  
DO – Diretoria de operações e navegação aérea  
DA – Diretoria de Aeroportos  
DCSL – Superintendência de Logística  
DCES – Superintendência de Áreas Externas  
DFFO – Superintendência Financeira  
DGDR – Gerência do Plano Diretor  
DESE – Superintendência de Projetos e Engenharia  
DIREX – Diretoria Executiva  
GP – Gerente de Projetos  
NFAF – Coordenação Financeira, Administrativa e de TI  
NFLC – Gerencia de Negócios em Logística de Cargas  
PR – Presidente da INFRAERO  
SBNF – Superintendência do Aeroporto de Navegantes  
TECA – Terminal de Carga  
CCM – Comitê de Controle de Mudanças  
ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil  
INFRAERO - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária  
EAP - Estrutura Analítica do Projeto

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b> .....	11
1.1.1	Objetivo Geral .....	11
1.1.2	Objetivos Específicos .....	11
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b> .....	12
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	14
<b>2.1</b>	<b>INFRAERO</b> .....	14
<b>2.2</b>	<b>Agência nacional de aviação civil</b> .....	14
<b>2.3</b>	<b>Aeroporto Internacional de Navegantes - Ministro Victor Konder</b> .....	15
<b>2.4</b>	<b>Receitas de aeroportos</b> .....	15
<b>2.5</b>	<b>Operação de cargas</b> .....	15
<b>2.6</b>	<b>Importância do modal aéreo</b> .....	16
<b>2.7</b>	<b>Alinhamento Estratégico</b> .....	16
<b>2.8</b>	<b>Projeto</b> .....	19
<b>2.9</b>	<b>Gerenciamentos das partes interessadas</b> .....	19
<b>2.10</b>	<b>Gerenciamento de riscos</b> .....	19
<b>2.11</b>	<b>Planejamento do projeto</b> .....	20
<b>2.12</b>	<b>Desestatização</b> .....	21
<b>2.13</b>	<b>Concessão</b> .....	22
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	23
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa</b> .....	23
<b>3.2</b>	<b>Técnica de coleta de dados</b> .....	23
<b>3.3</b>	<b>Forma de análise</b> .....	24
<b>4</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS</b> .....	25
<b>4.1</b>	<b>Contextualização</b> .....	25
<b>4.2</b>	<b>Apresentação dos resultados</b> .....	26
<b>4.3</b>	<b>Análise crítica dos resultados</b> .....	31
<b>5</b>	<b>PROPOSTA DE CRIAÇÃO DO COMPLEXO LOGÍSTICO MULTIMODAL DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE NAVEGANTES – MINISTRO VICTOR KONDER</b> .....	33
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	37
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	38
<b>8</b>	<b>RELAÇÃO DE APÊNDICES</b> .....	40
	<b>APÊNDICE A - PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO</b> .....	41

<b>APÊNDICE B - PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS .....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE C - MODELO DE FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS.....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE D - DECLARAÇÃO DE ESCOPO .....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE E - DOCUMENTO DE REQUISITOS.....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE F - DICIONÁRIO DA EAP .....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE G - PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO.....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE H – CRONOGRAMA .....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE I - PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS .....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE J – ORÇAMENTO .....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE K - PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS .....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE L - PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES .....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE M - MODELOS DE RELATÓRIO .....</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICE N - MODELO DE APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>145</b>
<b>APÊNDICE O - PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....</b>	<b>149</b>
<b>APÊNDICE P - PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES..</b>	<b>157</b>
<b>APÊNDICE Q - DECLARAÇÕES DE TRABALHO (SOW) .....</b>	<b>164</b>
<b>APÊNDICE R - PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE ....</b>	<b>172</b>
<b>APÊNDICE S - PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>181</b>
<b>APÊNDICE T - ESTRATÉGIA DE FORMAÇÃO E GERENCIAMENTO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO .....</b>	<b>191</b>
<b>APÊNDICE U - ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO .....</b>	<b>195</b>
<b>APÊNDICE V - MODELO DE TERMO DE ACEITE FORMAL .....</b>	<b>198</b>
<b>APÊNDICE X - MODELO DE RELATÓRIO E LIÇÕES APRENDIDAS....</b>	<b>201</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo PMI (2015), o Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos pré-requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos.

O desenvolvimento deste trabalho busca demonstrar os ganhos relacionados a competitividade das organizações através do uso da metodologia de gerenciamento do projeto com a aplicação prática na migração do terminal de cargas do Aeroporto Internacional de Navegantes para uma nova área.

Para Chiavenato (2002), as organizações podem adaptar-se e mudar para cumprir requisitos ambientais ou podem tentar alterar o ambiente de forma que este fique adequado a capacidade delas. A primeira alternativa é adaptativa, enquanto a segunda constitui um processo político de influenciar ou negociar com o ambiente externo ao invés de reagir ao mesmo. O mercado recebe o nome de ambiente, como uma arena aberta, para abrir a organização a uma gama muito mais ampla de agentes e forças. A estratégia passa a ser considerada a maneira deliberada de fazer manobras no intuito de administrar suas trocas e relações com os diversos interesses afetados por suas ações.

O ambiente aeroportuário possui grande complexidade e a necessidade de migração do terminal de cargas pode ser percebido como uma medida adaptativa, que pretende ajustar a capacidade da estrutura implantada com a demanda apresentada pelo mercado, visto que neste cenário da organização de influenciar o ambiente externo a reduzir sua demanda é limitada e também não traz vantagens competitivas.

As mudanças propostas a partir do projeto em questão poderão gerar uma série de impactos e a operacionalidade do ambiente “aeroporto” deve ser preservada, desta é importante que o planejamento seja exaustivamente analisado visando que sejam previstas a maior quantidade de variáveis possíveis.

Segundo Carli (2015), uma das coisas com as quais todo gestor de projetos terá muito, mas muito trabalho mesmo, pois, invariavelmente, quando a organização decide intervir em um processo através de um projeto, ela atuará para alterar a forma como o processo existe, ou seja, para alterar a forma como as pessoas que estão associadas ao projeto passarão a se relacionar com a empresa.

Com o desenvolvimento do projeto proposto, não somente ocorrerá uma mudança na área em que o terminal de cargas está implantado, mas também a forma com que os stakeholders

percebem sua participação no processo deverá ser alterada, tendo em vista o modelo utilizado para a captação de um investidor que será a concessão com investimento.

Neste sentido a criticidade das ações que são propostas poderá ultrapassar os limites dos processos financeiros, burocráticos e da própria migração física da área, o que eleva a necessidade de que o planejamento seja realizado de forma mais assertiva e de que os riscos sejam exaustivamente identificados.

Sendo assim, o presente trabalho foi desenvolvido na intenção de responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais os benefícios da aplicação da metodologia de projetos em um ambiente com elevada complexidade como um Aeroporto?

## 1.1 OBJETIVOS

O desenvolvimento deste trabalho busca estudar as áreas de conhecimento relacionadas ao gerenciamento de projetos através da aplicação prática no projeto de migração da do Terminal de Cargas do Aeroporto Internacional de Navegantes.

### *1.1.1 Objetivo Geral*

Desenvolver um projeto para a criação do Complexo Logístico Multimodal do Aeroporto Internacional de Navegantes através da migração, em 48 meses, para nova área prevista no plano diretor com ampliação das áreas operacionais de armazenagem.

### *1.1.2 Objetivos Específicos*

- a) Identificar a metodologia necessária para o desenvolvimento de projeto referente à migração do terminal de cargas do aeroporto de Navegantes para nova área.
- b) Identificar os requisitos e premissas necessários para o desenvolvimento de um projeto no ambiente aeroportuário
- c) Definir os processos a serem utilizados, com base na complexidade do ambiente, para a gestão do projeto;
- d) Elaborar os documentos, referentes ao gerenciamento do projeto, necessários para o acompanhamento do planejamento estabelecido para a criação do complexo logístico multimodal;
- e) Elaborar os documentos, referentes ao gerenciamento do projeto, necessários para o acompanhamento do planejamento estabelecido para migração do Terminal de Cargas.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O atual Terminal de Cargas (TECA) do Aeroporto opera com baixa capacidade de armazenagem, recebe cargas rodoviárias e aéreas. Conforme o plano diretor de crescimento estratégico da INFRAERO, a TECA fará parte do projeto de expansão do Aeroporto Internacional de Navegantes. Visando além da expansão física da TECA à INFRAERO adicionar as suas operações de cargas terrestres e aéreas às operações marítimas tornando-se assim uma TECA multimodal.

A dinâmica do comércio exterior vai muito além do simples processo de compra e venda de mercadorias entre residentes e não-residentes. Ela pode representar um elemento-chave sobre as condições de desenvolvimento de determinadas economias nacionais ou regiões. A importância do comércio exterior no processo de crescimento econômico de um determinado país ou região gera um efeito multiplicador e de aceleração no setor de mercado interno.

A gestão dos aeroportos brasileiros vem sendo constantemente apontadas como fator de impacto negativo na competitividade das atividades relacionadas à logística, sendo desta forma necessária a aplicação de uma visão diferenciada quanto aos métodos utilizados na implantação de novas soluções.

Segundo Maceta; Berssaneti; Carvalho (2017), na década de 1980, por uma reforma na forma com que eram administradas, que ficou conhecida como Nova Gestão Pública (NGP), a qual levou ao setor público metodologias, ferramentas e técnicas gerenciais que eram adotadas no setor privado, isso gerou uma quebra do paradigma do setor público, principalmente, em relação aos cidadãos que passaram a serem tratados como clientes.

Considerando essa nova visão, referente à gestão pública, fica evidente a necessidade de maximizar a capacidade competitiva das organizações.

Com a migração do Terminal de Cargas para a nova área, a disponibilidade de espaço permitirá o desenvolvimento de novos negócios relacionados a logística, como por exemplo o atendimento a cargas de exportação em larga escala, entre postagem aduaneira e a aplicação do conceito de aeroporto indústria que prevê a implantação de plantas industriais dentro do sítio aeroportuário, zona primária, que prevê a redução da incidência de impostos relacionados ao desembarço na operação.

Além dos benefícios diretos relacionados ao negócio de logística de cargas, a nova será implantada em uma área que possui acesso direto a BR470, uma das principais rodovias do estado. Devemos considerar desta forma a facilidade que será criada para o recebimento e despacho das cargas.

Conforme descrito no parágrafo anterior, com o novo acesso realizado pela BR470, não será mais necessário o ingresso de veículos pesados destinados ao Terminal de Cargas do Aeroporto no perímetro urbano, fator esse que imprime um forte impacto positivo na mobilidade do município.

A área que será liberada após a migração do Terminal de Cargas para a nova estrutura, composta por aproximadamente quatro mil metros quadrados, poderá ser utilizada para a expansão do atual terminal de passageiros, que já opera acima de sua capacidade instalada.

Considerando os benefícios oriundos da implantação do novo Terminal de Cargas apontados nos parágrafos anteriores, a criticidade do ambiente e a necessidade da manutenção da operacionalidade, o gerenciamento de projetos poderá ser aplicado de forma a reduzir o impacto de erros nas etapas de execução através da aplicação de processos de planejamento. Fica evidente desta forma a relação entre o gerenciamento das atividades e o aumento da competitividade obtida.

Neste contexto, este trabalho visa a aplicação das etapas de planejamento de projetos como fator para sucesso na migração das operações do terminal de cargas do Aeroporto de Navegantes para uma nova área.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Buscando fundamentar a proposta disposta por este trabalho, serão apresentados os principais atores que compõe a cadeia do modal de carga aéreo, bem como dados que demonstra o crescimento e a importância desta atividade.

### **2.1 INFRAERO**

Com base em informações de INFRAERO (2017), em texto divulgado em seu site, a empresa possui mais de 40 anos de experiência, suas operações tiveram início em 31 de maio de 1973. Atualmente conta com 59 aeroportos espalhados pelo Brasil e mais de 100 milhões de passageiros ao ano, movimentando 60% do tráfego aéreo do país. Além da movimentação de passageiros a estrutura com as mais diversas atividades econômicas são considerados centro de negócios, desde o varejo, a alimentação e a mídia aeroportuária, até empreendimentos externos como hotéis, hangares, centro de convenções e estacionamentos.

A empresa apresenta em seu site o mapa estratégico do ano de 2017 ao ano de 2021 conforme o anexo 1. Neste mapa são listados os objetivos da empresa em 17 itens agrupados como: Alicerce, Desafios internos, Clientes e Resultados.

### **2.2 Agência nacional de aviação civil**

Segundo ANAC (2017), em texto disponível em seu site, a agência nacional de aviação civil (ANAC) é uma das agências regulamentadoras federais do Brasil, foi criada para substituir o Departamento de aviação civil (DAC), regulamentando e fiscalizando as atividades da aviação civil e a infraestrutura aeronáutica e aeroportuária. Foi instituída no ano de 2005 e começou a atuar em 2006. É uma autarquia federal de regime especial e está vinculada ao Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil.

As atividades da ANAC se enquadram nas atividades de certificação, fiscalização, normatização e representação institucional. Ela atua também promovendo segurança da aviação civil e estimula a concorrência e a melhoria da prestação de serviços no setor. (ANAC, 2017)

“Para atuar, companhias aéreas, empresas de táxi-aéreo ou de serviços especializados, escolas, oficinas, profissionais da aviação civil e operadores de aeródromos e aeroportos precisam ser autorizados pela ANAC. De acordo com a complexidade para o desempenho de cada atividade, a Agência emite autorizações, permissões, outorgas e concessões a esses entes regulados. O descumprimento de regras e requisitos pode levar a Agência a suspender ou a cassar as autorizações concedidas.” Anac (2017)

### 2.3 Aeroporto Internacional de Navegantes - Ministro Victor Konder

Conforme INFRAERO (2017), o aeroporto possui vocação para o turismo e está localizado a 3km do centro da cidade, movimenta todos dias uma média de 4120 passageiros, 59 voos e 7130 kg de carga aérea.

### 2.4 Receitas de aeroportos

Segundo Young; Wells 2014, as receitas operacionais dos aeroportos se dividem em 5 categorias:

Área do aeródromo, concessões de área de terminal, áreas arrendadas por empresas aéreas, outras áreas arrendadas e outras receitas operacionais:

As áreas do aeródromo são receitas provindas diretamente de serviços relacionados à operação das aeronaves, exemplo as tarifas de pouso para as companhias aéreas, tarifas de estacionamento de aeronaves e tarifas referente ao fluxo de combustível;

Concessões de áreas do terminal incluem os componentes que não são ligados às companhias aéreas e que geram receita oferecendo produtos ou serviços, como por exemplo: comidas e bebidas (restaurantes, lanchonetes e *lounges*), lojas especializadas (boutiques,, banca de jornal, bancos, lojas de presentes, lojas de roupas, lojas de *duty-free* e lojas de *souvenir*), serviços pessoais para os passageiros (salões de beleza e barbearias, estandes de *valet* e estande de engraxates), serviços para negócios (suítes executivas, salas de conferência e serviço de Wi-Fi) e espaços publicitários.

Outras áreas arrendadas são as instalações de componentes do lado da terra e de transporte terrestre, ou seja, localizado dentro do aeroporto, mas fora do prédio do terminal, exemplo: serviços de estacionamento, aluguel de carros e hotéis.

As áreas arrendadas por companhia aéreas incluem receitas vindas de aluguéis de equipamentos terrestres, terminais de cargas, aluguéis de escritórios, balcões de passagens, hangares, operações e instalações de manutenções, apesar do nome, caso estas operações aconteçam e não estejam vinculadas por companhia aérea, também se incluem nesta categoria.

Na categoria de outras receitas operacionais são taxas de serviços públicos, como energia elétrica ou trabalhos por empreitada para concessionários.

### 2.5 Operação de cargas

Conforme documento licitatório (INFRAERO, 2017), o complexo logístico do aeroporto solicita componentes como guaritas, terminal de cargas, plataforma de docagem para os caminhões, área administrativa, terminal de artigos perigosos, área de cargas vivas, área de

apoio ao caminhoneiro, área de manutenção e apoio, central de utilidades, área para abastecimento de empilhadeiras, central de transbordo de resíduos, acessos, estacionamentos e pátios além do condomínio logístico.

Para as operações, os componentes onde são realizadas as atividades são as guaritas, locais onde recepcionam entradas, saídas terrestres e executam a pesagem dos veículos e o terminal de cargas (TECA), que é o elemento principal das operações, onde operam os setores de recebimento, armazenagem, conferência, liberação, paletização, carga de valor, câmara fria, carga em perdimento e escritórios operacionais.

## 2.6 Importância do modal aéreo

Segundo Young; Wells (2014), é aceito que um sistema de transporte viável e eficiente é fundamental para qualquer região, o transporte por definição permite deslocar pessoas e bens entre comunidades. Acarretando em empregos, ganhos financeiros e benefícios econômicos gerais. Visando o transporte aéreo é fácil perceber a possibilidade de movimentar grandes volumes intercontinentais.

Aeroportos são portas de entrada e saída do país para as comunidades, assim as empresas que estão hospedadas nacionalmente conseguem interagir com o mundo, buscando na globalização maior poder de concorrência com insumos de outras localidades e exportando produtos com o intuito de obter maior lucratividade sobre as vendas.

## 2.7 Alinhamento Estratégico

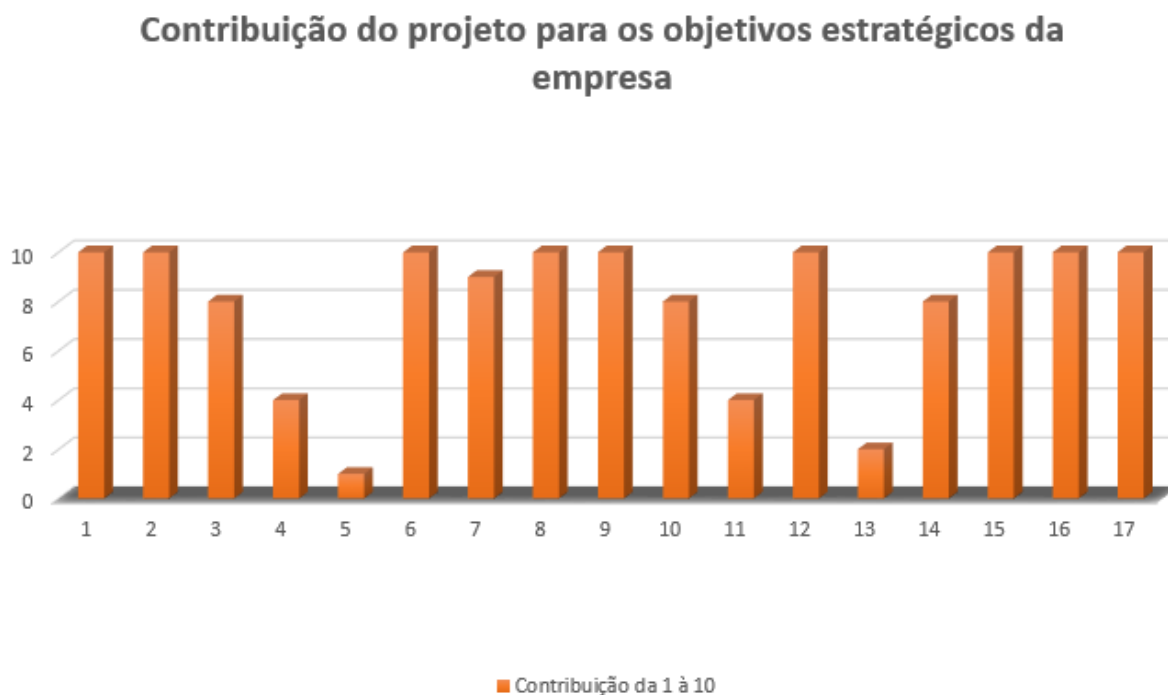
O esforço para concessão do aeroporto de Navegantes está alinhado com diversos itens estratégicos da empresa INFRAERO. O mapa estratégico da Infraero possui 17 itens os quais são:

1. Buscar ferramentas de mercado que viabilizem a abertura de capital e/ou a atração de sócio estratégico, alavancando os negócios da Infraero;
2. Estabelecer uma configuração empresarial que transforme unidades operacionais em centros de negócios com responsabilidade e empoderamento;
3. Atuar de forma pró-ativa diante de órgãos diretivos, fiscalizadores e reguladores de forma a viabilizar negócios e a operação;
4. Fortalecer a integração de toda a Infraero para o foco no cliente;
5. Desenvolver e valorizar o capital humano e aprimorar a gestão do conhecimento;
6. Fomentar a pesquisa e o desenvolvimento de soluções técnicas e de negócios que elevem a eficiência da organização;

7. Garantir infraestrutura e serviços de qualidade com responsabilidade socioambiental;
8. Ampliar a visão de negócios priorizando a viabilidade econômica;
9. Oferecer soluções integradas, por meios próprios ou por estabelecimento de parcerias, de modo a disponibilizar serviços específicos e potencializar o uso da capacidade instalada;
10. Fomentar a aviação regional e promover a ampliação da rede primando pela rentabilidade e sustentabilidade;
11. Fortalecer a comunicação externa e interna com forma de reforçar a marca Infraero e as diretrizes da gestão;
12. Ampliar os resultados financeiros com ações pró ativas voltadas à otimização dos custos;
13. Oferecer soluções aeroportuárias customizadas para a aviação regional;
14. Ser o parceiro preferencial dos operadores aéreos, logísticos e aeroportuários, objetivando a satisfação do passageiro;
15. Consolidar aeroportos como centros de negócios atrativos;
16. Garantir o crescimento sustentável da Infraero;
17. Reforçar a marca Infraero como sinônimo de excelência aeroportuária.

É possível verificar a aderência do projeto analisando a estratégia da INFRAERO e o planejamento do projeto conforme figura 1:

Figura 1 - A pontuação do projeto referente aos 17 itens listados no mapa estratégico da INFRAERO.



Fonte: Elaborada pelos autores, 2018

Os objetivos do trabalho sinalizam cinco dos sete fatores levantados por VARGAS (2009) como determinantes para identificar quando é necessário gerenciar os esforços da empresa através de projetos, os fatores citados são: Tamanho do empreendimento, interdependência, importância do empreendimento, reputação da organização, compartilhamento de recursos, não-familiaridade e mudança de mercado.

Considerado ampla aderência de cinco fatores com base nos itens:

- Grande tamanho do projeto comparado com as operações atuais do aeroporto de Navegantes;
- Ser um projeto interdependente já que não está relacionado diretamente com as operações existentes do aeroporto;
- Possui importância porque se encaixa fortemente com itens levantados no mapa estratégico da empresa INFRAERO;
- Pode afetar a reputação da empresa negativamente em casos de problemas com legislações ou retorno financeiro;
- Compartilhamento de recursos entre vários cargos da empresa e principalmente dentro do próprio aeroporto.

Por outro lado, não há compatibilidade em dois itens, a não-familiaridade, pois projetos similares já aconteceram em outros aeroportos da INFRAERO, conforme será demonstrado no item 4.2 Demonstração de resultados de pesquisa e não ocorrerá mudança de mercado, pois está apenas expandindo o mercado atual da INFRAERO com o aumento da sua capacidade de armazenamento e melhoria em diversos serviços, assim intitulamos os esforços do trabalho como projeto.

## 2.8 Projeto

Segundo PMI (2013) um projeto é um empreendimento temporário, ou seja, com data de início e fim, resultando em um resultado exclusivo, sendo um produto, resultado ou serviço. Temporário não significa de curta duração e nem que o objetivo do projeto se encerre ao concluir, apenas refere-se ter controles que ele terá um fim. Os projetos podem se encerrar, por determinação do cliente do projeto, quando os objetivos forem alcançados, por falta de necessidade do projeto ou quando não há maneiras de alcançar os objetivos.

## 2.9 Gerenciamentos das partes interessadas

O projeto público é altamente influenciável por partes interessadas, este projeto possui diversas pessoas envolvidas e este gerenciamento deverá ser bem aplicado. A geração de satisfação nestes casos é de alta complexidade gerenciar. PMI (2013, p. 391)

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

O gerenciamento das partes interessadas sai do raciocínio técnico e muito é a prática que auxiliar a gerenciar situações.

## 2.10 Gerenciamento de riscos

Gerenciar riscos é a prevenção para efeitos surpresas dentro do projeto. PMI (2013, p. 309) o gerenciamento de riscos “inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto”. Sendo que o propósito maior é diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto e aumentar a

probabilidade e o impacto dos eventos positivos. Os processos relacionados a riscos são os listados PMI (2013, p. 309):

“11.1. Planejar o gerenciamento dos riscos — O processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto.

11.2. Identificar os riscos — O processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de documentação das suas características.

11.3. Realizar a análise qualitativa dos riscos — O processo de priorização de riscos para análise ou ação posterior através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.

11.4. Realizar a análise quantitativa dos riscos — O processo de analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.

11.5. Planejar as respostas aos riscos — O processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.

11.6. Controlar os riscos — O processo de implementar planos de respostas aos riscos, acompanhar os riscos identificados, monitorar riscos residuais, identificar novos riscos e avaliar a eficácia do processo de gerenciamento dos riscos durante todo o projeto.”

Assim, denota-se que os processos de riscos para um projeto com maior amplitude são indispensáveis, devido à probabilidade de influenciar em outra área de gerenciamento do projeto.

## 2.11 Planejamento do projeto

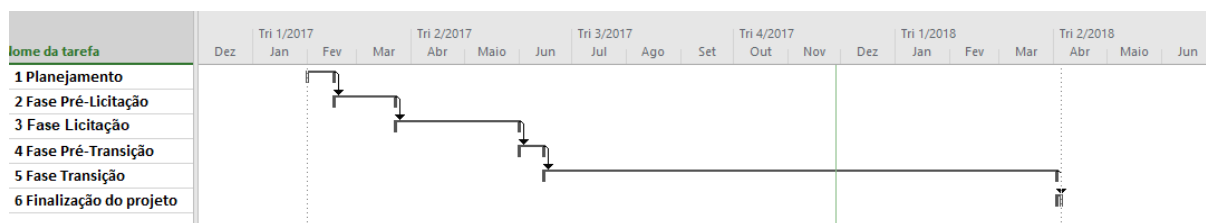
Para PMI (2013, p. 5) o gerenciamento de projeto é a aplicação de conhecimento, ferramentas e técnicas sobre as atividades, em busca dos requisitos. É realizado através de 47 processos logicamente agrupados em cinco grupos de processos, iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

O planejamento do projeto foi se moldando conforme o andamento do curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos da Faculdade Senac Blumenau, identificado que o projeto se aplicava nos conceitos do guia PMBOK 5ª edição, separamos em fases conforme sugerido pelo guia. Segundo PMI (2013, p. 41):

“Um projeto pode ser dividido em qualquer número de fases. A fase de um projeto é um conjunto de atividades relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas. As fases do projeto são usadas quando a natureza do trabalho a ser executado é única para uma parte do projeto, e são normalmente ligadas visando o desenvolvimento de uma entrega principal específica. “

Neste agrupamento por fases conseguimos melhor gerenciar, planejar e controlar o subconjunto de tarefas, que são agrupadas logicamente e fornecem entregas do projeto, devido não haver sobreposição de fases entre as mesmas, terão a relação sequencial conforme demonstrado na figura 2.

Figura 2 – Fases do projeto



Fonte: Elaborada pelos autores, 2018

Para a fase de planejar o projeto teremos um documento que engloba várias saídas do planejamento que é o processo 4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento de projeto que centraliza e atualiza as linhas bases e os planos auxiliares. PMI (2013, p. 74) “Quaisquer linhas de base e planos auxiliares de gerenciamento que sejam saídas de outros processos de planejamento são entradas para este processo”. Sendo assim, desenvolvemos conforme os anexos os planos que a complexidade do projeto se demonstra necessário ter para conseguirmos um bom controle e monitoramento futuro.

Para a fase de pré-licitação é necessário avaliar diversos pontos para tornar viável a licitação. (MENEZES, 2016. p. 8) “A concessão constitui um ato administrativo, fruto da Política Nacional de Desestatização, que, sendo uma política pública, não surge, isoladamente, e sim é motivada por processos históricos, políticos e econômicos”. Estudo mercadológico, requisitos de engenharia, diagnóstico do meio ambiente, estudo de viabilidade econômica, termo de referência e um mapeamento de riscos são exemplos de itens que terão saída desta fase do projeto.

Na fase de pré-transição será definido como serão transacionadas as operações de cargas da INFRAERO para o concessionário e na fase de transição os processos serão executados.

## 2.12 Desestatização

O esforço percorrido como objetivo principal deste trabalho foi escolhido ser planejado por meio da desestatização do aeroporto de Navegantes, se tornando uma parceria público-privada (PPP), visando ao crescimento e lucratividade do aeroporto e lucratividade para o concessionário com base em investimentos. (VIDOTTE; TARREGA; NETO, 2008, p. 200)

A Parceria Público-Privada é a união consorcial entre o poder público e a iniciativa privada. Como o nome de Parceria indica, importa em compartilhar resultados – riscos e ganhos econômicos, por período necessário para amortizar os investimentos – partilhar a mesma sorte.

Visto por RENZETTI (2015) a desestatização estabelecida em nível infraconstitucional é somente a gestão dos serviços, não de sua titularidade.

A vantagem da desestatização é que as empresas privadas possuem recursos financeiros e de trabalho para rodar as operações necessárias para continuidade do negócio e planejar novas maneiras de monetizar o aeroporto. (RENZETTI, 2015. p. 138) “A fundação de grandes infraestruturas era uma atividade largamente dispendiosa para o Estado, que muitas vezes não possuía a necessária estrutura administrativa nem o capital necessário para financiar as obras.”. O que o concessionário faz é explorar os componentes que o poder público não consegue. (YOUNG; WELLS, 2014, p. 321)

Os contratos de concessão costumam garantir ao operador do aeroporto um pagamento mínimo anual [...], um percentual especificado das receitas brutas do concessionário, ou ambos. Restaurantes, lanchonetes, lojas de presentes, banca de revistas, lojas de *duty-free*, hotéis e locadoras de carros têm contratos desse tipo.

### 2.13 Concessão

De acordo com RENZETTI (2015, p. 140 apud MELLO, Celso Antônio Bandeira de., 2013, p. 727) pode se explicar a concessão como:

[...] a concessão é uma relação jurídica complexa, iniciada por um ato regulamentar do Estado, fixando – unilateralmente, vale dizer – as condições de funcionamento, organização e modo de prestação de serviço. O concessionário, por sua vez, insere-se debaixo desta relação jurídica e das ditas condições, e, por meio do contrato administrativo de concessão, garante a equação econômico-financeira, resguardando tanto os objetivos do Estado, como o objetivo de lucro do cessionário

(YOUNG; WELLS, 2014, p. 321) “Contratos de concessão no terminal são muitas vezes licitados competitivamente, e seus prazos vão desde contratos mensais até contratos com 10 a 15 anos de duração. ”

A parceria para a implantação do projeto poderá ser alcançada através de um processo de licitação baseado na lei 13.303, chamada de lei das estatais, conforme sessão VI da lei que explica pelos artigos 51 ao 62 como são os procedimentos para uma licitação. (BRASIL, 2016)

“Art. 51. As licitações de que trata esta Lei observarão a seguinte sequência de fases: I - preparação; II - divulgação; III - apresentação de lances ou propostas, conforme o modo de disputa adotado; IV - julgamento; V - verificação de efetividade dos lances ou propostas; VI - negociação; VII - habilitação; VIII - interposição de recursos; IX - adjudicação do objeto; X - homologação do resultado ou revogação do procedimento. [...]”

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Apresenta-se a seguir as informações sobre a pesquisa realizada para a elaboração do presente projeto integrador, almejando alcançar os objetivos estabelecidos para o trabalho.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Ao identificarmos os objetivos propostos neste trabalho identificamos que a abordagem de pesquisa quantitativa será capaz de gerar informações sintetizadas, sendo desta forma possível, ao final do trabalho, embasar as conclusões apresentadas através de dados concretos.

Para Cordeiro; Sanches; Cavalcante; Leite (2014), apud Lakatos; Marconi (1985) tratam da pesquisa quantitativa, a qual considera que tudo pode ser quantificável, o que significa a possibilidade de traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Quanto ao tipo de pesquisa, podemos classificá-la como exploratória, pois segundo Gerhardt; Silveria (2009), este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Para o desenvolvimento deste trabalho será utilizada uma metodologia de pesquisa mista, sendo trabalhadas características da pesquisa documental e bibliográfica.

Segundo Pimentel (2001) ao abordar a pesquisa documental descreve que no processo de articulação do presente com o passado, o pesquisador volta-se às suas raízes, ativa ou reativa a memória, distanciando-se assim de uma possível fragmentação quando procura, na investigação, o elo entre esses dois tempos históricos da atividade humana, para além de análises presentistas que o levariam apenas a ratificar o passado e glorificar o presente.

A pesquisa documental, poderá proporcionar a investigação a partir de dados que formaram a realidade histórica, tornando possível aumentar o índice de assertividade quanto a real eficácia das ações propostas.

Já a pesquisa bibliográfica, poderá proporcionar uma revisão sobre as observações de diferentes autores, através das quais poderemos estabelecer uma linha de desenvolvimento para nossa proposta de investigação científica e desta forma acreditamos que ao término deste trabalho os objetivos mencionados poderão ser atendidos de maneira plena.

#### **3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

Segundo GIL (2009), o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de "papel" e

aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

A coleta de dados será realizada através da pesquisa bibliográfica e da pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental do trabalho científico e consiste no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa, podendo serem considerados como fontes livros, jornais, teses, dissertações, anais e etc.

A pesquisa documental, por sua vez, será realizada sobre mapas, relatórios técnicos, editais, atos jurídicos e etc.

### **3.3 FORMA DE ANÁLISE**

Os dados resultantes da pesquisa foram analisados por meio de instrumentos computacionais e foram apresentados na forma de gráficos, quadros e tabelas, conforme pode ser visualizado no item 4.2 do presente trabalho.

## 4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

A seguir serão apresentadas informações que tenham a capacidade de contextualizar o cenário percebido, bem como gráficos e tabelas que detém informações resultadas da pesquisa realizada.

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Aeroporto Internacional de Navegantes está instalado na Macrorregião da Foz do Rio Itajaí e atende diretamente sua região bem como os municípios do Vale do Itajaí.

A região da Foz do Rio Itajaí é reconhecida por sua vocação logística, pois reúne o Aeroporto de Navegantes, Complexo Portuário e as duas principais rodovias do estado.

No ano de 2014 o Terminal de Cargas do Aeroporto de Navegantes bateu recordes em movimentação e arrecadação, porém devido a infraestrutura existente alguns projetos comerciais não puderam ser executados.

Atualmente o Terminal de Cargas se mantém entre os 4 primeiros da rede Infraero no quesito resultado financeiro. Devido à baixa capacidade de armazenamento, a estratégia que vem sendo implementada é buscar mercadorias com maior valor agregado.

Segundo dados apresentados pela Infraero, em 2015 o Terminal de Cargas movimentou aproximadamente 4.187 toneladas de carga com valor CIF (formado pela somatória do custo, seguro e frete da mercadoria importada) da ordem de R\$ 901,5 milhões.

O Terminal de Cargas possui a maior valor de arrecadação entre os terminais de carga área de Santa Catarina e figura entre os primeiros do país em margem de lucro.

Ainda segundo a Infraero, a arrecadação no ano de 2017 foi de R\$ 14,7 milhões, estando o terminal ainda limitado por sua infraestrutura física que ocupa pouco mais de 4 mil m<sup>2</sup>.

Outro fator de forte impacto é o acesso do atual terminal que é realizado através do perímetro urbano do município. O trânsito de veículos pesados, destinados a movimentação da carga, é um obstáculo na mobilidade urbana da cidade.

A implantação do projeto busca gerar solução para questão estrutural do terminal bem como promover o desenvolvimento de um novo acesso que estará localizado completamente fora do perímetro urbano da cidade de Navegantes.

Considerando a importância do cenário apresentado foi necessária, através da pesquisa realizada, a identificação de uma metodologia que permita o gerenciamento das ações a serem executadas.

Com a aplicação da metodologia planejada, foi possível identificar as bibliografias e documentos que oferecem dados que subsidiam a aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos em um ambiente tão robusto quanto um aeroporto.

Com a apresentação dos dados, é possível verificar também que o gerenciamento de projetos, vem sendo utilizado para facilitar o processo de modernização dos ambientes destinados a logística de carga nos aeroportos.

Os resultados da pesquisa serão apresentados no item 4.2 deste documento.

## 4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados no formato de gráficos, tabelas e quadros conforme disposto a seguir:

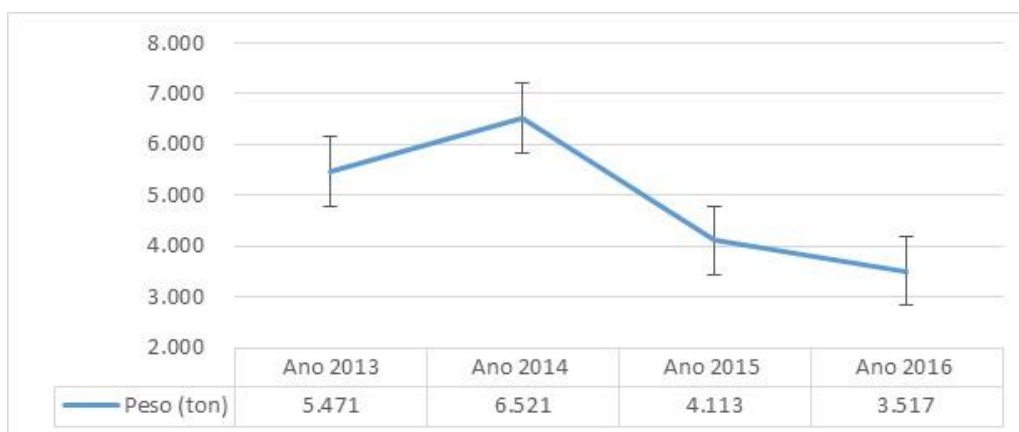
Quadro 1 - Aeroportos no Brasil, administrados pela INFRAERO, que possuem terminais de Carga com operação Internacional.

Aeroporto	Operação
Belém-PA	INFRAERO
Boa Vista-RR	INFRAERO
Campo Grande-MS	INFRAERO
Curitiba-PR	Concedido
Cuiabá-MT	INFRAERO
Manaus-AM	Concedido
Foz do Iguaçu-PR	INFRAERO
Goiânia-GO	Concedido
João Pessoa-PB	INFRAERO
Joinville-SC	INFRAERO
Londrina-LO	INFRAERO
Macapá-AP	INFRAERO
Navegantes-SC	INFRAERO
Petrolina-PE	INFRAERO
Porto Velho-RO	INFRAERO
Recife-PE	Concedido
São José dos Campos-SP	Concedido
São Luis-MA	INFRAERO
Teresina-PI	INFRAERO
Vitória-ES	Concedido

Fonte: INFRAERO (2017)

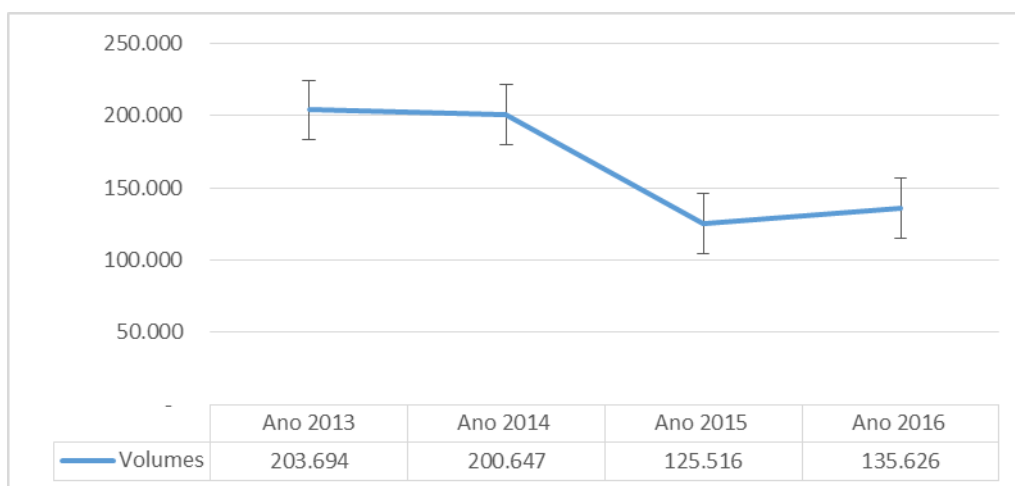
Observando o quadro 1, pode-se identificar que dos 20 terminais de carga administrados pela INFRAERO 14 ainda têm a operação do Terminal de Cargas sendo realizada pela estatal. Nos 6 aeroportos em que já houve concessão da operação logística, a INFRAERO permanece com participação nas receitas de acordo com a Licitação nº 024/LALI-2/SBTE/2017.

Gráficos 1 e 2, apresentando o volume e peso de cargas movimentados no Terminal de Cargas do Aeroporto de Navegantes nos anos de 2013, 2014, 2015 e 2016.



**Gráfico 1 - Movimentação de Cargas em Toneladas**

Fonte: MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2017)

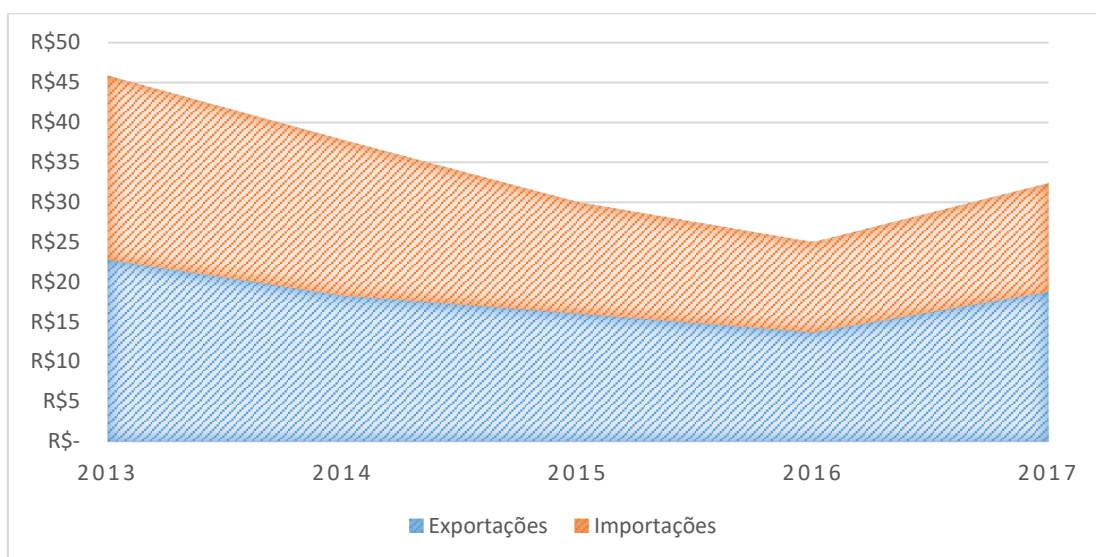


**Gráfico 2 - Movimentação de Cargas em Volumes**

Fonte: MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2017)

Os dados acima foram extraídos da apresentação comercial do Terminal de Cargas de Navegantes. Podemos observar que nos anos de 2013 e 2014 houve um aumento no volume e peso de cargas movimentadas no recinto.

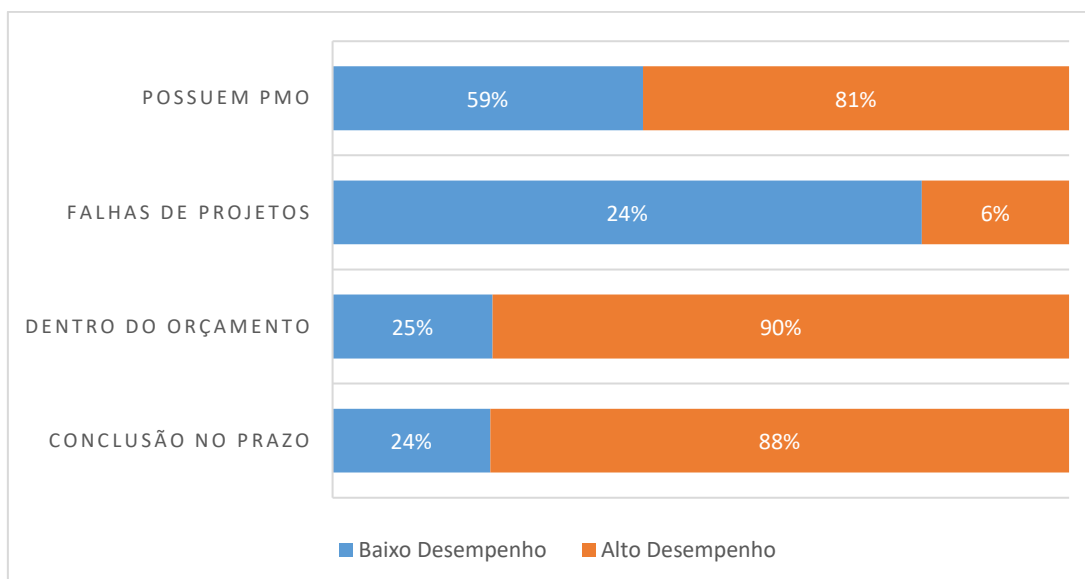
Gráfico 3, demonstrando o volume de importações Brasileiras entre os anos de 2013 e 2017.



**Gráfico 3 - Operações Internacionais (Bilhões R\$).** Fonte: MDIC  
 Fonte: MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2017)

Observando o gráfico acima, é possível perceber um pico nas importações e exportações no ano de 2013, sendo constatada na sequência uma queda nos anos de 2014, 2015 e 2016. Também é possível identificar uma retomada no crescimento no ano de 2017.

Gráfico 4, apresenta uma comparação entre empresas consideradas de alto e baixo desempenho, segundo PMI.



**Gráfico 4 - Comparação entre empresas de Alto e Baixo desempenho segundo PMI.**  
 Fonte: PMI (2017).

O Gráfico acima apresenta, segundo PMI que 81% das empresas consideradas de alta desempenho possuem PMO contra 59% das empresas consideradas de baixo desempenho.

Continuando a análise do gráfico 4, é possível identificar que o fatores relacionados, a falhas, orçamento e prazo, apresentam melhores resultados em empresas consideradas de alto desempenho.

Quadro 2, apresenta segundo Cardoso 2016 (apud Kerzner 2001), visão do passado e do presente em relação à gestão de projetos.

Visão do Passado	Visão do Presente
A gestão de projetos vai requerer mais pessoas e vai adicionar mais custos indiretos	A gestão de projetos permite realizar mais trabalho em menos tempo e com menos pessoas
A lucratividade vai diminuir	A lucratividade vai aumentar
A gestão de projetos aumentará a quantidade de mudanças de escopo	A gestão de projetos possibilitará maior controle das mudanças de escopo
A gestão de projetos cria instabilidade organizacional e aumenta conflitos	A gestão de projetos torna a organização mais eficiente e efetiva através de melhores princípios de comportamento organizacionais
A gestão de projetos criará problemas	A gestão de projetos fornece um meio de resolver problemas
Somente grandes projetos precisam de gestão de projetos	Todos os projetos se beneficiarão de gestão de projetos
A gestão de projetos aumentará os problemas de qualidade	A gestão de projetos aumenta a qualidade
A gestão de projetos criará problemas de poder e autoridade	A gestão de projetos reduzirá conflitos de poder
A gestão de projetos foca em subotimização apenas olhando para o projeto específico	A gestão de projetos permite que as pessoas tomem boas decisões empresariais
A gestão de projetos entrega produtos ao cliente	A gestão de projetos entrega soluções
O custo da gestão de projetos pode tornar-nos não competitivos	A gestão de projetos aumentará nosso negócio

Quadro 1 - Visão do Passado e do Presente em relação a gestão de projetos

Fonte: CARDOSO 2016 p. 44 (apud KERZNER 2001).

Quadro 3, apresenta segundo Chaves 2003 (apud Viana 2003) as principais diferenças entre a área pública e privada quanto ao gerenciamento de projetos.

<b>Área Privada</b>	<b>Área Pública</b>
Faz o que a lei não proíbe	Faz o que a lei permite
Salários compatíveis com o mercado	Salários Inadequados
Maior disponibilidade de pessoal qualificado	Dificuldade de obtenção de pessoal qualificado.
Possível implantar política de incentivo	Difícil implantar política de incentivo
A estrutura de poder formal é próxima do informal	Maior distorção entre o poder formal e o informal
Organização voltada para os objetivos	Maior incidência de pessoas e segmentos da organização em desacordo com os objetivos.
Alta administração sofre cobrança permanente quanto a objetivos e metas a serem atingidos	A cobrança da sociedade é de caráter mais subjetivo e geral.
Continuidade administrativa mais permanente.	Maior risco quanto a quebra da continuidade administrativa.
Pouco frequente a paralização de programas e projetos por falta de recurso.	Frequentemente ocorrem paralisações de programas e projetos por falta de recursos.
Decisão quanto aos objetivos centrada em poucos órgãos.	Maior dispersão quanto a tomada decisão.
Familiaridade com as ferramentas de planejamento e controle.	Pouca tradição no uso das ferramentas de planejamento e controle.
Impulsionada pela competitividade	Baixo grau de consciência quanto a à realidade da competição.
Pouca burocracia	Presença marcante da burocracia.
Voltado para qualidade	Conceito de qualidade ainda incipiente.

Quadro 2 - Diferenças entre área pública e privada quanto ao gerenciamento de projetos.

Fonte: Elaborada pelos autores, 2018

De acordo com o quadro acima, ficam evidenciadas as dificuldades relacionadas a aplicação prática do gerenciamento de projetos em empresas públicas.

Quadro 4, apresenta, segundo PMI, a matriz de relacionamento entre os grupos de processos e as áreas de conhecimento.

Áreas de conhecimento	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	
Gerenciamento da integração do projeto	Desenvolver o termo de abertura do projeto	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto Realizar o controle integrado de mudanças	Encerrar o projeto ou fase	6 processos
Gerenciamento do escopo do projeto		Planejar o gerenciamento do escopo Coletar os requisitos Definir o escopo Criar a EAP		Validar o escopo Controlar o escopo		6 processos
Gerenciamento do tempo do projeto		Planejar o gerenciamento do cronograma Definir as atividades Sequenciar as atividades Estimar os recursos das atividades Estimar a duração das atividades Desenvolver o cronograma		Controlar o cronograma		7 processos
Gerenciamento dos custos do projeto		Planejar o gerenciamento dos custos Estimar os custos Determinar o orçamento		Controlar os custos		4 processos
Gerenciamento de qualidade do projeto		Planejar o gerenciamento da qualidade	Realizar a garantia da qualidade	Realizar o controle da qualidade		3 processos
Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	Mobilizar a equipe do projeto Desenvolver a equipe do projeto Gerenciar a equipe do projeto			4 processos
Gerenciamento das comunicações do projeto		Planejar o gerenciamento das comunicações	Gerenciar as comunicações do projeto	Controlar as comunicações		3 processos
Gerenciamento dos riscos do projeto		Planejar o gerenciamento dos riscos Identificar os riscos Realizar a análise qualitativa dos riscos Realizar a análise quantitativa dos riscos Planejar as respostas aos riscos		Controlar os riscos		6 processos
Gerenciamento das aquisições do projeto		Planejar o gerenciamento das aquisições	Conduzir as aquisições	Controlar as aquisições	Encerrar as aquisições	4 processos
Gerenciamento das partes interessadas do projeto	Identificar as partes interessadas	Planejar o gerenciamento das partes interessadas	Gerenciar o envolvimento das partes interessadas	Controlar o envolvimento das partes interessadas		4 processos
	2 processos	24 processos	8 processos	11 processos	2 processos	47 processos

**Quadro 3 - Matriz de relacionamento entre os grupos de processos e as áreas de conhecimento**

**Fonte: Elaborada pelos autores, 2018**

### 4.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

Após a contextualização e apresentação dos resultados é possível realizar comentários mais aprofundado sobre os dados dispostos, desta forma seguem considerações relevantes a respeito da pesquisa realizada.

Através do disposto no quadro 1, identificamos que dos 20 aeroportos administrados pela INFRAERO 14 ainda estão com a operação sendo realizada pela estatal. No ano de 2017

foram realizadas 6 concessões para empresas privadas realizarem a operação dos terminais de carga dos aeroportos de Curitiba, Manaus, Goiânia, Recife, São José dos Campos e Vitória.

Considerando o movimento de concessão dos terminais de carga, possivelmente as informações apresentadas no quadro 1 podem estar em breve ultrapassadas, pois existem terminais que tiveram a publicação da licitação realizada e o certame não obteve sucesso, como nos casos de Navegantes e Joinville.

Ao observarmos os gráficos 1 e 2 verificamos que no Aeroporto de Navegantes a movimentação de carga sofreu uma redução nos anos de 2015 e 2016. Efetuando uma comparação com os dados do gráfico 3 é possível verificar que a mesma curva de queda é observada nos movimentos de importação e exportação nos dados dispostos pelo MDIC.

Considerando a paridade das curvas de 2013, 2014, 2015 e 2016 entre os gráficos 1, 2 e 3 é possível acreditar que a tendência de crescimento exposta no gráfico 3 para o ano de 2017 deverá se refletir na movimentação de carga no terminal do Aeroporto de Navegantes.

A comparação apresentada através do gráfico 4, demonstra que 81% empresas consideradas de alto desempenho possuem PMO constituído e que somente 6% de seus projetos são retratados como falhas. Ao realizarmos a comparação com as empresas consideradas de baixo desempenho vemos que somente 59% possuem PMO e o índice de falhas chega a 24%.

O mesmo fato apresentado no parágrafo anterior se reflete no orçamento e prazo planejados para os projetos, desta forma podemos trabalhar com a possibilidade de que a maturidade na prática do gerenciamento de projetos pode ser um fator determinante no sucesso da obtenção dos objetivos propostos.

Ainda sobre o gráfico 4, é importante destacar que empresas consideradas de alto desempenho possuem 88% dos projetos concluídos dentro do prazo.

## **5 PROPOSTA DE CRIAÇÃO DO COMPLEXO LOGÍSTICO MULTIMODAL DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE NAVEGANTES – MINISTRO VICTOR KONDER**

Considerando os resultados da revisão bibliográfica realizada, propõe-se que as seguintes ações sejam realizadas para que seja possível a criação do Complexo Logístico Multimodal do Aeroporto Internacional de Navegantes:

- Planejamento – Criação da documentação necessária para o gerenciamento do projeto;
- Preparação da Licitação – Desenvolvimento de levantamentos e documentação necessária para que a licitação possa ser executada;
- Execução da Licitação – realizar o certame conforme disposto nos preceitos legais atualmente dispostos na lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016;
- Preparação de transição – efetuar junto com o concessionário ganhador da licitação o planejamento da transição da operação da INFRAERO para o Concessionário;
- Transição – executar as ações desenvolvidas na fase de planejamento da transição da operação da INFRAERO para o Concessionário;
- Fiscalização – realizar ações necessárias para que os termos dispostos na licitação sejam cumpridos.

Segue abaixo a EAP (Estrutura Analítica do Projeto), que apresenta as atividades a serem realizadas para que seja possível a implantação do projeto:

<b>Tarefas</b>	<b>Duração</b>	<b>Início</b>	<b>Término</b>	<b>Custo fixo</b>	<b>Custo</b>
<b>Concessão do Complexo Logístico Multimodal</b>	<b>306 dias</b>	<b>Qua 01/02/17</b>	<b>Qua 04/04/18</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$200.553,92</b>
<b>Planejamento</b>	<b>10 dias</b>	<b>Qua 01/02/17</b>	<b>Ter 14/02/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$25.828,48</b>
Realizar reunião de entendimento do Cenário	2 dias	Qua 01/02/17	Qui 02/02/17	R\$4.500,00	R\$14.659,36
<b>Definir escopo</b>	<b>6 dias</b>	<b>Sex 03/02/17</b>	<b>Sex 10/02/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$2.609,76</b>
<b>Elaborar EAP</b>	<b>1 dia</b>	<b>Sex 03/02/17</b>	<b>Sex 03/02/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$434,96</b>
Atividades do gerente de projetos	2 hrs	Sex 03/02/17	Sex 03/02/17	R\$0,00	R\$108,74
Atividades da gerência de desenvolvimento de negócios logísticos	4 hrs	Sex 03/02/17	Sex 03/02/17	R\$0,00	R\$217,48
Atividades da gerência em negócios de logística de cargas	2 hrs	Sex 03/02/17	Sex 03/02/17	R\$0,00	R\$108,74
Elaborar a dicionário da EAP	5 dias	Seg 06/02/17	Sex 10/02/17	R\$0,00	R\$2.174,80
<b>Definir equipe envolvida no projeto</b>	<b>5 dias</b>	<b>Qua 01/02/17</b>	<b>Ter 07/02/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$2.174,80</b>
Atividades do gerente de projetos	1 dia	Qua 01/02/17	Qua 01/02/17	R\$0,00	R\$434,96
Atividades da superintendência do aeroporto de Navegantes	4 dias	Qui 02/02/17	Ter 07/02/17	R\$0,00	R\$1.739,84
Realizar reunião com Equipe	1 dia	Seg 13/02/17	Seg 13/02/17	R\$0,00	R\$3.479,68
Realizar reunião de <i>Kick-off</i> com Diretoria Comercial	1 dia	Ter 14/02/17	Ter 14/02/17	R\$0,00	R\$2.904,88
<b>Fase Pré-Licitação</b>	<b>25 dias</b>	<b>Qua 15/02/17</b>	<b>Ter 21/03/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$38.136,64</b>
<b>Levantar Informações</b>	<b>25 dias</b>	<b>Qua 15/02/17</b>	<b>Ter 21/03/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$29.577,28</b>
Desenvolver Estudo Mercadológico	7 dias	Qua 15/02/17	Qui 23/02/17	R\$0,00	R\$3.044,72
Levantar premissas financeiras	4 dias	Qua 15/02/17	Seg 20/02/17	R\$0,00	R\$1.739,84
<b>Definir área a ser utilizada</b>	<b>1 dia</b>	<b>Qua 15/02/17</b>	<b>Qua 15/02/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$434,96</b>
Atividades de gerência em negócio de logística de cargas	4 hrs	Qua 15/02/17	Qua 15/02/17	R\$0,00	R\$217,48
Atividades da superintendência do aeroporto de navegantes	4 hrs	Qua 15/02/17	Qua 15/02/17	R\$0,00	R\$217,48
Levantar situação física da área	4 dias	Qua 15/02/17	Seg 20/02/17	R\$0,00	R\$1.739,84
Desenvolver requisitos de Engenharia	2 dias	Qua 15/02/17	Qui 16/02/17	R\$0,00	R\$869,92
<b>Desenvolver estimativa de investimentos</b>	<b>1 dia</b>	<b>Qua 15/02/17</b>	<b>Qua 15/02/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$434,96</b>
Atividades da gerencia da infraestrutura logística	4 hrs	Qua 15/02/17	Qua 15/02/17	R\$0,00	R\$217,48
Atividades da gerência financeira	4 hrs	Qua 15/02/17	Qua 15/02/17	R\$0,00	R\$217,48

Elaborar diagnosticar de Meio Ambiente	2 dias	Qua 15/02/17	Qui 16/02/17	R\$0,00	R\$869,92
<b>Emitir parecer das áreas locais envolvidas</b>	<b>1 dia</b>	<b>Qua 15/02/17</b>	<b>Qua 15/02/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$434,96</b>
Atividades da gerência em negócio da logística de carga	4 hrs	Qua 15/02/17	Qua 15/02/17	R\$0,00	R\$217,48
Atividades da superintendência do aeroporto de Navegantes	4 hrs	Qua 15/02/17	Qua 15/02/17	R\$0,00	R\$217,48
<b>Levantar situação patrimonial da área</b>	<b>13 dias</b>	<b>Qua 15/02/17</b>	<b>Sex 03/03/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$5.654,48</b>
Verificar aderência ao PDIR	13 dias	Qua 15/02/17	Sex 03/03/17	R\$0,00	R\$5.654,48
Desenvolver Estudo de viabilidade econômica	8 dias	Qua 15/02/17	Sex 24/02/17	R\$0,00	R\$3.479,68
<b>Desenvolver Termo de referência</b>	<b>25 dias</b>	<b>Qua 15/02/17</b>	<b>Ter 21/03/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$10.874,00</b>
Atividades da gerência de desenvolvimento de negócios logísticos	5 dias	Qua 15/02/17	Ter 21/02/17	R\$0,00	R\$2.174,80
Atividades da gerência de infraestrutura logística	10 dias	Qua 22/02/17	Ter 07/03/17	R\$0,00	R\$4.349,60
Atividades da gerência em negócios logísticos de cargas	10 dias	Qua 08/03/17	Ter 21/03/17	R\$0,00	R\$4.349,60
<b>Aprovar licitação</b>	<b>8 dias</b>	<b>Qua 15/02/17</b>	<b>Sex 24/02/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$8.559,36</b>
Realizar apresentação e votação da DIREX	1 dia	Qua 15/02/17	Qua 15/02/17	R\$0,00	R\$1.600,00
<b>Obter validação da área Jurídica</b>	<b>8 dias</b>	<b>Qua 15/02/17</b>	<b>Sex 24/02/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$3.479,68</b>
Desenvolver Contrato	8 dias	Qua 15/02/17	Sex 24/02/17	R\$0,00	R\$3.479,68
<b>Obter validação das áreas da área de licitação</b>	<b>8 dias</b>	<b>Qua 15/02/17</b>	<b>Sex 24/02/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$3.479,68</b>
Desenvolver Edital	8 dias	Qua 15/02/17	Sex 24/02/17	R\$0,00	R\$3.479,68
<b>Fase Licitação</b>	<b>1 dia</b>	<b>Qua 22/03/17</b>	<b>Qua 22/03/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$10.439,84</b>
<b>Publicidade</b>	<b>1 dia</b>	<b>Qua 22/03/17</b>	<b>Qua 22/03/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$8.504,88</b>
Publicar na imprensa oficial	1 dia	Qua 22/03/17	Qua 22/03/17	R\$1.200,00	R\$1.634,96
Publicar em Veículos de comunicação de grande circulação	1 dia	Qua 22/03/17	Qua 22/03/17	R\$6.000,00	R\$6.434,96
Publicar no Site da INFRAERO	1 dia	Qua 22/03/17	Qua 22/03/17	R\$0,00	R\$434,96
Executar o Edital	1 dia	Qua 22/03/17	Qua 22/03/17	R\$1.500,00	R\$1.934,96
<b>Fase Pré-Transição</b>	<b>10 dias</b>	<b>Qui 23/03/17</b>	<b>Qua 05/04/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$10.439,04</b>
<b>Constituir a Comissão paritária</b>	<b>4 dias</b>	<b>Qui 23/03/17</b>	<b>Ter 28/03/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$1.739,84</b>
Atividades da gerência de desenvolvimento de negócios logísticos	2 dias	Qui 23/03/17	Sex 24/03/17	R\$0,00	R\$869,92
Atividades da gerência em negócios de logística de cargas	2 dias	Seg 27/03/17	Ter 28/03/17	R\$0,00	R\$869,92
<b>Elaborar plano de negócio</b>	<b>10 dias</b>	<b>Qui 23/03/17</b>	<b>Qua 05/04/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$4.349,60</b>
Atividades da gerência de desenvolvimento de negócios logísticos	5 dias	Qui 23/03/17	Qua 29/03/17	R\$0,00	R\$2.174,80

Atividades da gerência em negócios de logística de cargas	5 dias	Qui 30/03/17	Qua 05/04/17	R\$0,00	R\$2.174,80
<b>Elaborar portfólio de serviços</b>	<b>4 dias</b>	<b>Qui 23/03/17</b>	<b>Ter 28/03/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$1.739,84</b>
Atividades da gerência de desenvolvimento de negócios logísticos	2 dias	Qui 23/03/17	Sex 24/03/17	R\$0,00	R\$869,92
Atividades da gerência em negócios de logística de cargas	2 dias	Seg 27/03/17	Ter 28/03/17	R\$0,00	R\$869,92
Realizar inventário de bens, equipamentos e cargas	2 dias	Qui 23/03/17	Sex 24/03/17	R\$0,00	R\$869,92
Definir processo de transferência de contratos de fidelização/flexibilização	1 dia	Qui 23/03/17	Qui 23/03/17	R\$0,00	R\$869,92
<b>Emitir termo da Data de Eficácia</b>	<b>1 dia</b>	<b>Qui 23/03/17</b>	<b>Qui 23/03/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$869,92</b>
Atividades da gerência de desenvolvimento de negócios logísticos	1 dia	Qui 23/03/17	Qui 23/03/17	R\$0,00	R\$434,96
Atividades da gerência em negócios de logística de cargas	1 dia	Qui 23/03/17	Qui 23/03/17	R\$0,00	R\$434,96
<b>Fase Transição</b>	<b>258 dias</b>	<b>Qui 06/04/17</b>	<b>Seg 02/04/18</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$104.825,36</b>
<b>Administrar e operar de forma conjunta o TECA</b>	<b>60 dias</b>	<b>Qui 06/04/17</b>	<b>Qua 28/06/17</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$26.097,60</b>
Administrar e operar de forma conjunta o TECA 1	1 mês	Qui 06/04/17	Qua 03/05/17	R\$0,00	R\$8.699,20
Administrar e operar de forma conjunta o TECA 2	1 mês	Qui 04/05/17	Qua 31/05/17	R\$0,00	R\$8.699,20
Administrar e operar de forma conjunta o TECA 3	1 mês	Qui 01/06/17	Qua 28/06/17	R\$0,00	R\$8.699,20
<b>Monitorar ações do concessionário</b>	<b>195 dias</b>	<b>Seg 03/07/17</b>	<b>Sex 30/03/18</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$78.292,80</b>
Monitorar ações do concessionário 1	1 mês	Seg 03/07/17	Sex 28/07/17	R\$0,00	R\$8.699,20
Monitorar ações do concessionário 2	1 mês	Seg 07/08/17	Sex 01/09/17	R\$0,00	R\$8.699,20
Monitorar ações do concessionário 3	1 mês	Seg 04/09/17	Sex 29/09/17	R\$0,00	R\$8.699,20
Monitorar ações do concessionário 4	1 mês	Seg 02/10/17	Sex 27/10/17	R\$0,00	R\$8.699,20
Monitorar ações do concessionário 5	1 mês	Seg 06/11/17	Sex 01/12/17	R\$0,00	R\$8.699,20
Monitorar ações do concessionário 6	1 mês	Seg 04/12/17	Sex 29/12/17	R\$0,00	R\$8.699,20
Monitorar ações do concessionário 7	1 mês	Seg 01/01/18	Sex 26/01/18	R\$0,00	R\$8.699,20
Monitorar ações do concessionário 8	1 mês	Seg 05/02/18	Sex 02/03/18	R\$0,00	R\$8.699,20
Monitorar ações do concessionário 9	1 mês	Seg 05/03/18	Sex 30/03/18	R\$0,00	R\$8.699,20
Validar ato declaratório executivo de alfandegamento	1 dia	Seg 02/04/18	Seg 02/04/18	R\$0,00	R\$434,96
<b>Finalização do projeto</b>	<b>2 dias</b>	<b>Ter 03/04/18</b>	<b>Qua 04/04/18</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$10.884,56</b>
Entregar documentação do projeto	1 dia	Ter 03/04/18	Ter 03/04/18	R\$0,00	R\$434,96
Realizar a reunião de entrega do projeto	1 dia	Qua 04/04/18	Qua 04/04/18	R\$4.500,00	R\$10.449,60

## 6 CONCLUSÃO

A proposta de projeto pretendida por este trabalho acadêmico foi definida após a constatação da necessidade de migração da área física e do modelo de negócios atualmente utilizados pelo Terminal de Cargas do Aeroporto Internacional de Navegantes.

A constatação foi baseada na evolução das demandas apresentadas, parte por conta da evolução do transporte aéreo e parte pela forte vocação logística verificada na área em que o aeroporto está sediado.

Ao revisitarmos o objetivo geral proposto no item 1.1 podemos afirmar que o mesmo foi alcançado, visto que o projeto foi estruturado em acordo com o planejamento inicialmente pretendido. Consideramos também que, ao utilizarmos os dados pesquisados sobre a operação de logística de carga no Aeroporto de Navegantes para subsidiar a estruturação do projeto, pudemos customizar o gerenciamento de projeto de acordo com as necessidades de um ambiente extremamente complexo como o Aeroporto.

Os objetivos específicos nos permitiram traçar o roteiro a ser seguido para que proposta em questão pudesse ser concluída com sucesso, e, portanto, eles também foram alcançados, tendo isto nos proporcionado subsídios para o desenvolvimento do objetivo geral.

O desenvolvimento do projeto, permitiu além do alcance dos objetivos inicialmente traçados, verificar que a prática de gerenciamento de projetos aplicada em ambientes de elevada criticidade pode elencar diversos benefícios, podendo destacar entre eles a mitigação de riscos identificados ainda no planejamento e a maior assertividade na tratativa com os stakeholders.

Considerando a complexidade do ambiente aeroportuário aliada à quebra de paradigma dada pela implantação de um projeto que une a iniciativa privada à pública, destacamos que o planejamento das ações executadas, pode se tornar um fator de competitividade, pois permitiu identificar de maneira antecipada possíveis pontos de falhas nas ações que serão executadas.

Conclui-se desta forma que a aplicação das técnicas de gerenciamento de projeto na proposta de Criação do Complexo Logístico Multimodal do Aeroporto de Navegantes, foram essenciais para o planejamento adequado no modelo a ser implantado e se tornaram parte integrante dos requisitos necessários para o sucesso do empreendimento.

## 7 REFERÊNCIAS

- ANAC, **Institucional**. Brasília, 2017. Disponível em: [http://www.anac.gov.br/A\\_Anac/institucional](http://www.anac.gov.br/A_Anac/institucional)- Acessado em 25/11/2017.
- ANAC, **O que fazemos**. Brasília, 2017. Disponível em: [http://www.anac.gov.br/A\\_Anac/o-que-fazemos](http://www.anac.gov.br/A_Anac/o-que-fazemos)- Acessado em 25/11/2017.
- ANDRADE. Beatriz, PEREIRA. Carla P. de Campos, VELHO. Luana. BONFATTI. Talitha Roberta. **Gestão de projetos para excelência na administração pública**. Florianópolis. 2011.
- CARDOSO, Daniel Rago. **Gerenciamento de projetos: Uma análise da maturidade do setor de mineração**. Belo Horizonte: 2016. FUMEC
- CHAVES, Maria C. R. **Gestão de projetos em uma empresa pública: Uma prática rumo à flexibilização. Discurso ou Realidade?** Rio de Janeiro: 2003. FGV
- CORDEIRO, Rebeca A., SANCHES, Paula L. B., CAVALCANTE, Keliane de O., LEITE, José C. L. PESQUISA QUANTITATIVA EM FINANÇAS: **Uma análise das técnicas estatísticas utilizadas por artigos científicos publicados em periódicos qualificados no triênio 2007 a 2009**. Santa Maria: 2014. Rev. Adm. UFSM, n. 1, p. 117-134.
- CARLI, Edson. Gestão de mudanças aplicada a projetos: **Ferramentas de Change Management para unir PMO e CMO** – Rio de Janeiro. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**, volume II, Editora Elsevier, 6ª Edição – Rio de Janeiro. 2002.
- GERHARDT, Tatiana E., SILVEIRA, Denise T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: 2009. Editora da UFRG
- Gil AC. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas 2009.
- INFRAERO, **Mapa Estratégico da INFRAERO: Mapa Estratégico 2017 – 2021**. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.INFRAERO.gov.br/index.php/br/institucional/planejamento.html> - Acessado em 25/11/2017.
- INFRAERO, **Licitação nº 024/LALI-2/SBTE/2017: Concessão de uso de área para exploração comercial e operacional da atividade de armazenagem e movimentação de cargas internacionais e/ou nacionais do Aeroporto de Teresina/PI**. Brasília: 2017, disponível em [http://licitacao.INFRAERO.gov.br/arquivos\\_licitacao/2017/CSAT/024\\_LALI-2\\_SBTE\\_2017\\_LI/Edital\\_Lici\\_24.pdf](http://licitacao.INFRAERO.gov.br/arquivos_licitacao/2017/CSAT/024_LALI-2_SBTE_2017_LI/Edital_Lici_24.pdf).
- INFRAERO, **Nossa história**. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www4.INFRAERO.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/sobre-a-INFRAERO/historia/>- Acessado em 25/11/2017.

INFRAERO: **Características**. Brasília. 2017. Disponível em: <http://www4.INFRAERO.gov.br/aeroportos/aeroporto-internacional-de-navegantes-ministro-victor-konder/sobre-o-aeroporto/caracteristicas/> - Acessado em 25/11/2017

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. **Lei 9.611 Dispõe sobre o Transporte Multimodal de Cargas**. Brasília, 1998. 11 p.

MINETTO MACETA, PR; TOBAL BERSSANETI, F; MONTEIRO CARVALHO, M. **Gerenciamento de portfólio de projetos no setor público: uma revisão da literatura: project portfolio management in the public sector: a literature review**. Revista Produção Online. 17, 1, 222-244, Jan. 2017. ISSN: 16761901.

MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Balança comercial brasileira: Acumulado do ano**. Dados acessados em 10/11/2017 no endereço: <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/balanca-comercial-brasileira-acumulado-do-ano>.

MENEZES, André Paiva. **Gestão territorial e geografia dos transportes: O processo de concessão do aeroporto internacional de Brasília**. Brasília. 2016.

PIMENTEL, Alessandra. **O método da análise documental: Seu uso numa pesquisa historiográfica**. Londrina: 2001. Cadernos de Pesquisa, n. 114, p. 179-195.

PMI. **Infográfico 2017**. Dados acessados em 10/11/2017 no endereço: <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/elevate-success-infographic.pdf>

PMI - **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)** – 5ª Edição – Project Management Institute, Inc. 2015.

RENZETTI, Bruno Polonio. **Revista de defesa de concorrência: Concessões e concorrência nos aeroportos brasileiros**. Curitiba. 2015.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos** – 7ª Edição. Rio de Janeiro. 2009.

VIDOTTE, Adriana., TARREGA, Maria Cristina Vidotte., NETO, José Querino Tavares. **Estado, empresa e desenvolvimento econômico**. Florianópolis. 2008.

YOUNG, Seth B., WELLS, Alexander T. **Aeroportos: Planejamento e Gestão** – 6ª Edição. Porto Alegre. 2014.

## 8 RELAÇÃO DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Plano de Gerenciamento do Projeto;  
APÊNDICE B - Plano Integrado de Mudanças;  
APÊNDICE C - Modelo de Formulário de Solicitação de Mudanças;  
APÊNDICE D - Declaração de Escopo;  
APÊNDICE E - Documento de Requisitos;  
APÊNDICE F - Dicionário da EAP;  
APÊNDICE G - Plano de Gerenciamento do Tempo;  
APÊNDICE H – Cronograma;  
APÊNDICE I - Plano de Gerenciamento de Custos;  
APÊNDICE J – Orçamento;  
APÊNDICE K - Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas;  
APÊNDICE L - Plano de Gerenciamento das Comunicações;  
APÊNDICE M - Modelos de Relatório;  
APÊNDICE N - Modelo de Apresentação;  
APÊNDICE O - Plano de Gerenciamento de Riscos;  
APÊNDICE P - Plano de Gerenciamento das Aquisições;  
APÊNDICE Q - Declarações de Trabalho (SOW);  
APÊNDICE R - Plano de Gerenciamento da Qualidade;  
APÊNDICE S - Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos;  
APÊNDICE T - Estratégia de formação e gerenciamento de equipes de alto desempenho;  
APÊNDICE U - Análise de Viabilidade do Projeto;  
APÊNDICE V - Modelo de Termo de Aceite Formal;  
APÊNDICE X - Modelo de Relatório e Lições Aprendidas.

**APÊNDICE A - Plano de Gerenciamento do Projeto**

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.1	19/02/2018	Daniel F. Mantova Erick Peiker Jaison R. Mello Leonardo J. Vanin Victor Degan	Versão de criação do documento.

## 1 Objetivo do documento



Descrever as principais regras a serem usadas para o gerenciamento do projeto, abrangendo sua execução, monitoramento e controle, além de servir como guia para a equipe do projeto e documento base para alinhamentos com o patrocinador do projeto.

## 2 Objetivo do projeto

- Preparar os documentos necessários para a realização da Licitação
  - Execução da licitação até o dia 30/03/2018
- Realizar a transição das operações para o concessionário
  - Concluir a fase de pré-transição em 30 dias a partir da assinatura do contrato;
  - Concluir a fase de transição em 12 meses a partir da data de eficácia;
- Criar o novo complexo logístico
  - Concluir a fase de projetos em até 12 meses a partir da assinatura do contrato;
  - Concluir a construção das novas edificações em até 36 meses a partir da conclusão os projetos.

## 3 Visão Geral do Projeto

### 3.1 Escopo do projeto

	<b>APÊNDICE A – Plano de Gerenciamento de Projeto</b>	43
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

- Processo Licitatório
  - Desenvolver documentos preparatórios para o processo licitatório;
  - Executar licitação
- Criação do complexo logístico com participação de concessionário privado
  - Realizar a migração das operações do atual terminal para o concessionário;
  - Fiscalizar o processo de planejamento, construção e implantação do novo Terminal de Cargas.

### 3.2 Premissas e restrições



#### Restrições:

- A corpo de funcionários da Infraero que laboram no atual TECA deverá ser aproveitado na operação do novo terminal.
- O projeto deverá considerar a restrição do orçamento apresentado.
- Os prazos legais estabelecidos para a publicidade do certame deverão ser respeitados conforme disposto na legislação vigente.

#### Premissas

- A fundamentação legal, interna e externa a Infraero deverão ser atendidas.
- Os órgãos anuentes deverão estar de acordo com a implantação do projeto;
- Os prazos a serem estabelecidos no termo de referência deverão ser observados;
- O novo complexo logístico deverá considerar a operação dos atuais modais existentes na região do Aeroporto de Navegantes.
- Deverão ser incluídos na execução do obra realizada pelo concessionário o muro patrimonial ao longo de toda a área desapropriada e via de serviço interna entre a área existente e a área do novo TECA.

### 3.3 Escopo não incluído

	<b>APÊNDICE A – Plano de Gerenciamento de Projeto</b>	44
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	 <b>Complexo Logístico Multimodal SUL</b>

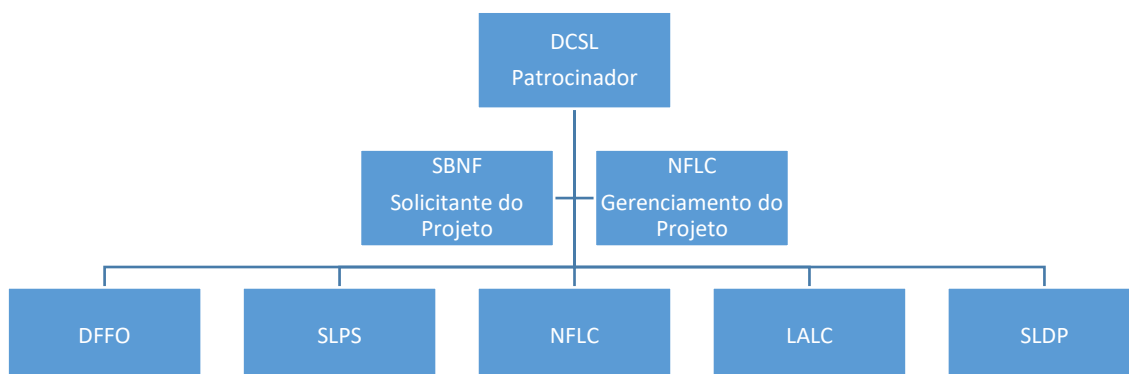
- Qualquer atividade que não contribua diretamente para o atingimento dos objetivos.
- Desenvolvimento de demanda para a operação no novo Terminal de Carga.

### 3.4 Estrutura Analítica do Projeto

▣ <b>Concessão do Complexo Logístico Multimodal – EAP - V3</b>	<b>306 dias</b>	<b>Qua 01/02/17</b>	<b>Qua 04/04/18</b>
▣ <b>1 Planejamento</b>	<b>10 dias</b>	<b>Qua 01/02/17</b>	<b>Ter 14/02/17</b>
1.1 Realizar reunião de entendimento do Cenário	2 dias	Qua 01/02/17	Qui 02/02/17
▸ 1.2 Definir escopo	6 dias	Sex 03/02/17	Sex 10/02/17
▸ 1.3 Definir equipe envolvida no projeto	5 dias	Qua 01/02/17	Ter 07/02/17
1.4 Realizar reunião com Equipe	1 dia	Seg 13/02/17	Seg 13/02/17
1.5 Realizar reunião de Kick-off com Diretoria Comercial	1 dia	Ter 14/02/17	Ter 14/02/17
▣ <b>2 Fase Pré-Licitação</b>	<b>25 dias</b>	<b>Qua 15/02/17</b>	<b>Ter 21/03/17</b>
▸ 2.1 Levantar Informações	25 dias	Qua 15/02/17	Ter 21/03/17
▸ 2.2 Aprovar licitação	8 dias	Qua 15/02/17	Sex 24/02/17
▣ <b>3 Fase Licitação</b>	<b>1 dia</b>	<b>Qua 22/03/17</b>	<b>Qua 22/03/17</b>
▸ 3.1 Publicidade	1 dia	Qua 22/03/17	Qua 22/03/17
3.2 Executar o Edital	1 dia	Qua 22/03/17	Qua 22/03/17
▣ <b>4 Fase Pré-Transição</b>	<b>10 dias</b>	<b>Qui 23/03/17</b>	<b>Qua 05/04/17</b>
▸ 4.1 Constituir a Comissão paritária	4 dias	Qui 23/03/17	Ter 28/03/17
▸ 4.2 Elaborar plano de negócio	10 dias	Qui 23/03/17	Qua 05/04/17
▸ 4.3 Elaborar portfólio de serviços	4 dias	Qui 23/03/17	Ter 28/03/17
4.4 Realizar inventário de bens, equipamentos e cargas	2 dias	Qui 23/03/17	Sex 24/03/17
4.5 Definir processo de transferência de contratos de fidelização/flexibilização	1 dia	Qui 23/03/17	Qui 23/03/17
▸ 4.6 Emitir termo da Data de Eficácia	1 dia	Qui 23/03/17	Qui 23/03/17
▣ <b>5 Fase Transição</b>	<b>258 dias</b>	<b>Qui 06/04/17</b>	<b>Seg 02/04/18</b>
▸ 5.1 Administrar e operar de forma conjunta o TECA	60 dias	Qui 06/04/17	Qua 28/06/17
▸ 5.2 Monitorar ações do concessionário	195 dias	Seg 03/07/17	Sex 30/03/18
5.3 Validar ato declaratório executivo de alfandegamento	1 dia	Seg 02/04/18	Seg 02/04/18
▣ <b>6 Finalização do projeto</b>	<b>2 dias</b>	<b>Ter 03/04/18</b>	<b>Qua 04/04/18</b>
6.1 Entregar documentação do projeto	1 dia	Ter 03/04/18	Ter 03/04/18
6.2 Realizar a reunião de entrega do projeto	1 dia	Qua 04/04/18	Qua 04/04/18

Fonte: Elaborada pelos autores, 2018

### 3.5 Organograma do Projeto, responsabilidades dos envolvidos e matriz de responsabilidades



Fonte: Elaborada pelos autores, 2018

Execução = E	Revisão = R	Aprovação = A
--------------	-------------	---------------

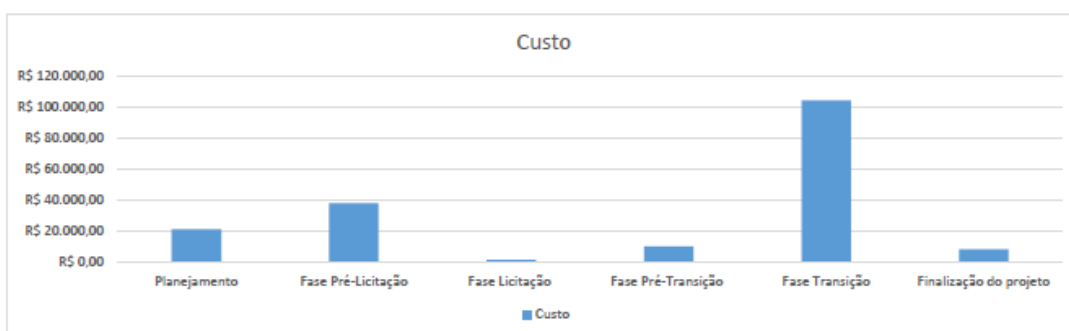
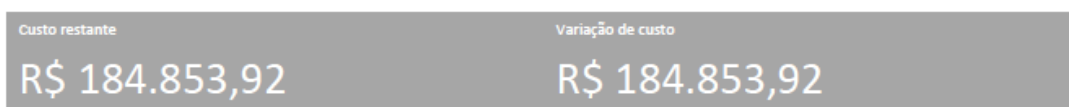
Atividade	DC	DCSL	DFFO	LALC	SBNF	NFLC	SLDP	SLPS
Desenvolver documentos Técnicos (logística)		A				R	E	
Desenvolver documentos de Negócio (mercado)		A			R	E	E	R
Desenvolver e publicar o edital	A	R		E				
Desenvolver o Estudo de Viabilidade		R	A			R		E

Registrar as partes interessadas					R	E		A
Identificar os Riscos	A	R			E	E		
Definir o Escopo		A			R	E	E	

### 3.6 Marcos do Projeto

- Fase Licitação – Executar Licitação (22/03/2017);
- Fase de Pré-transição – Emitir termo de data de eficácia (23/03/2017)
- Fase Transição – Validar ato declaratório executivo de alfandegamento (02/04/2018)

### 3.7 Custos do projeto





Nome	Custo restante	Varição de custo
Planejamento	R\$ 21.328,48	R\$ 21.328,48
Fase Pré-Licitação	R\$ 38.136,64	R\$ 38.136,64
Fase Licitação	R\$ 1.739,84	R\$ 1.739,84
Fase Pré-Transição	R\$ 10.439,04	R\$ 10.439,04
Fase Transição	R\$ 104.825,36	R\$ 104.825,36
Finalização do projeto	R\$ 8.384,56	R\$ 8.384,56

Fonte: Elaborada pelos autores, 2018



### 3.8 Matriz de Comunicação

Cód.	Grupo	What? Qual informação	Why? Qual propósito	Who? Quem é o responsável	Who? Quem precisa da informação	When? Quando e Qual periodicidade	Where? onde serão armazenadas	How? Template	How? Procedimento, Best Practices	Comentários
1	P	Registro	Identificar as partes interessadas no projeto e definir estratégias para ganhar suporte ou reduzir obstáculos.	Ger. Projeto	Equipe de Gerenciamento do Projeto	Criado na iniciação e sempre atualizado	Sharepoint	Registro das partes interessadas	Documento estratégico para a gestão do projeto e deve ser de conhecimento do GP e pessoas de sua confiança. Deve ser reavaliado sempre, principalmente, quando aparecerem novos conflitos ou novos sinais de resistência do projeto. Para manter os contatos da equipe do projeto, recomendado usar uma versão sem as informações confidenciais como a versão proposta no portal do projeto.	
2	P	Declaração do Escopo	Determinar qual trabalho será realizado e quais entregas produzidas.	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Criado no planejamento e sempre atualizado	Sharepoint	Declaração do Projeto	A declaração de escopo deve conter todas entregas e marcos de forma clara com critérios de aceitação mensuráveis e alcançáveis. O GP deve subdividir as principais entregas do projeto e do trabalho do	

	<b>APÊNDICE A – Plano de Gerenciamento de Projeto</b>	49
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	 <b>Complexo Logístico Multimodal SUL</b>

									projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis (pacotes de trabalho).	
3	P	Plano de Projeto	Guiar toda equipe do projeto em como executar, controlar, monitorar e encerrar o projeto.	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Criado no planejamento e sempre atualizado	Sharepoint	Plano de Projeto	<p>O GP deve definir, integrar e coordenar todos as seções ou planos auxiliares em um plano de projeto. O plano de projeto é a principal fonte de informações de como o projeto será planejado, executado, controlado e encerrado.</p> <p>Ele deve ser aprovado pelas principais partes interessadas do projeto e distribuído conforme definido no próprio plano. As linhas de base de prazo, custo e escopo devem ser salvas após a aprovação do plano do projeto.</p>	

4	P	Cronograma	Determinar datas de início e término das atividades do projeto e controlar e monitorar o andamento das mesmas.	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Criado na iniciação e sempre atualizado	Sharepoint	Cronograma	O GP deve criar o cronograma decompondo cada pacote de trabalho criado na EAP gerada na declaração de escopo do projeto e distribuir para toda equipe do projeto. O cronograma deve ser aprovado pelas principais partes interessadas e os responsáveis pelas atividades devem concordar com a duração das mesmas e estarem comprometidos.
5	P	Registro dos riscos	Identificar os riscos associados ao projeto, descrever como serão tratados e monitorá-los.	Ger. Projeto	Equipe de Gerenciamento do Projeto	Criado na iniciação e sempre atualizado	Sharepoint	Registro dos riscos	O GP deve identificar os riscos e desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. Durante a execução do projeto, o GP deve executar o plano de resposta aos riscos como previsto, identificar novos riscos conforme mudanças no ambiente, além de apresentar um sumário dos riscos nas reuniões de status.

	<b>APÊNDICE A – Plano de Gerenciamento de Projeto</b>	51
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

6	C	Solicitação de Mudança	Avaliar necessidade da mudança	Solicitante	Gerente de Projeto	A cada nova solicitação	Sharepoint	Solicitação de Mudanças	Solicitante preenche Template e envia para o GP que fará o trâmite da aprovação e seu posterior armazenamento na pasta do projeto
7	C	Status Report	Divulgar status e informações importantes sobre o projeto	Ger. Projeto	Concessionário/Equipe Interna	Toda 3a	Sharepoint	Status Report	GP receberá informações e organizará no formato do template, enviando para os envolvidos
8	C	Reunião de Acompanhamento	Avaliar qualquer ponto de atenção para tomar ações agilmente minimizando o impacto no projeto. Aprovar ou rejeitar as mudanças solicitadas.	Ger. Projeto	Concessionário/Equipe Interna	Toda 5a	Sharepoint	Ata de Reunião	GP fará juntamente com sua equipe uma análise dos status do projeto identificando os pontos críticos que necessitam prioritariamente de uma solução. Caso o GP não possua autonomia para realizar ações para minimizar os problemas deverá se reunir com o Patrocinador para alinhar as ações que deverão ser aplicadas.

9	C	Ata de reunião	Descreve as decisões importantes tomadas durante a reunião	Ger. Projeto	Participantes	A cada reunião	Sharepoint	Ata de Reunião	GP fará ata de reunião em até 24 horas da reunião e enviará aos participantes da reunião. (Será incluído no texto do e-mail, aguardo suas considerações em até 24 horas) A validação deverá ocorrer em até 24 horas do envio da ata. A ausência de resposta será considerada aceite da mesma.
10	E	Termo de Aceite	Oficializar as entregas das etapas/tarefas do projeto.	Ger. Projeto	Patrocinador	A cada entrega	Sharepoint	Termo de Aceite	GP buscará a aprovação de cada entrega através do termo de aceite e armazenará na pasta do projeto
11	E	Lições aprendidas	Registrar os principais problemas e como foram solucionados de modo a evitar ocorrências em futuros projetos	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Fim do projeto ou quando o GP julgar necessário	Sharepoint	Lições Aprendidas	GP irá documentar os principais problemas e soluções encontradas para evitar erros em projetos futuros. Enviará aos envolvidos e armazenará na pasta de projetos e na base histórica de lições aprendidas.

### 3.9 Riscos do projeto



<b>Categoria da causa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Positivo/Negativo</b>	<b>Causa</b>	<b>Impacto do risco</b>	<b>Controlar</b>
1	Reprovação pela diretoria executiva causando o encerramento do projeto	N	Reprovação pela diretoria	Cancelamento do projeto	Adicionar ao Projeto cláusulas que possibilitem a continuidade do projeto
2	Atraso na publicação do projeto gerando desinteresse do mercado	N	Atraso na publicação do projeto	Licitação deserta	Criar métodos de controle para evitar os atrasos de publicação
4	Falta de recurso adequado ou insuficiente gerando atraso na produção dos documentos do projeto	N	Falta de recurso adequado ou insuficiente	Atraso na publicação do projeto	
5	Alteração na alta direção gerando conflito de interesses com a política nacional de aviação	N	Alteração na alta direção	Conflito de interesses com a política nacional de aviação	
6	Alteração na autonomia da infraero para concessão de áreas causando inviabilidade do projeto	N	Alteração na autonomia da infraero para concessão de áreas	Inviabilidade do projeto	

## 4 Política/Diretrizes de Gerenciamento

- Todas as alterações deverão ser registradas no campo de controle de documentos;
- A análise de alterações deverá seguir o que foi pré-definido no plano de gerenciamento de mudanças;
- O Gerente do projeto deverá estar presente em todas as reuniões;

### 4.1 Política/Diretrizes do Plano Integrador de Mudanças

- Todas as alterações deverão ser analisadas e aprovados pelo CCM (Comitê de controle de Mudanças);
- Todas as solicitações de mudanças deverão ser encaminhadas ao Gerente de Projetos;

	<b>APÊNDICE A – Plano de Gerenciamento de Projeto</b>	54
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

#### **4.2 Política/Diretrizes do Formulário de Solicitação de Mudança**

- Realizar o preenchimento do formulário conforme orientações presentes no Plano de Integrador de Mudança;

#### **4.3 Política/Diretrizes da Declaração de Escopo**

- Deverá atender o prazo licitatório até 03/03/2018;
- Realizar a transição das operações para o concessionário em até 12 meses;
- Criar o complexo logístico em até 36 meses;

#### **4.4 Política/Diretrizes do Documento de Requisitos**



- Os Stakeholders direta e indiretamente serão os Órgãos Públicos, INFRAERO Comunidade e Setor privado;
- A corpo de funcionários da Infraero que laboram no atual TECA deverá ser aproveitado na operação do novo terminal;
- O projeto deverá considerar a restrição do orçamento apresentado;
- Os prazos legais estabelecidos para a publicidade do certame deverão ser respeitados conforme disposto na legislação vigente;
- A fundamentação legal, interna e externa a Infraero deverão ser atendidas;
- Os órgãos anuentes deverão estar de acordo com a implantação do projeto;
- Os prazos a serem estabelecidos no termo de referência deverão ser observados;
- O novo complexo logístico deverá considerar a operação dos atuais modais existentes na região do Aeroporto de Navegantes;
- Deverão ser incluídos na execução da obra realizada pelo concessionário o muro patrimonial ao longo de toda a área desapropriada e via de serviço interna entre a área existente e a área do novo TECA;

#### **4.5 Política/Diretrizes do Dicionário da EAP**

- Definirá os objetivos do projeto assim como identificará a melhor forma de conduzi-lo, descrevendo cada tarefa e seus critérios de aprovação;

#### **4.6 Política/Diretrizes do Plano de Gerenciamento do Tempo**

- Deverá ser utilizado o diagrama de rede de precedência (MDP) para o sequenciamento da execução das atividades da EAP;
- As definições de recursos e esforços para cada atividades deverão seguir as definições do Plano de Gerenciamento do Tempo, Gerenciamento de Custos, Recursos Humanos e Aquisições;
- A administração do Plano de Gerenciamento do Tempo será do Gerente de Projetos;

	<b>APÊNDICE A – Plano de Gerenciamento de Projeto</b>	55
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

#### **4.7 Política/Diretrizes do Cronograma**

- Apresentará de forma objetiva os pacotes de entregas e suas respectivas datas;

#### **4.8 Política/Diretrizes do Plano de Gerenciamento de Custos**

- O projeto possui restrição para alteração dos custos, para tal, caso haja alterações, será necessário realizar um replanejamento do cronograma, conforme o Plano de Gerenciamento de Custos;
- O Gerente de Projetos tem a responsabilidade de garantir que o patrocinador realize os pagamentos dos salários dos envolvidos (INFRAERO);

#### **4.9 Política/Diretrizes do Orçamento**



- Este relatório busca trazer informações referente aos custos do projeto, projetando uma linha base para os gastos que o projeto terá. Podemos assim estimar o valor final do projeto, levando em consideração os aspectos de análise de reservas e o histórico de desvios da empresa com estes projetos;

#### **4.10 Política/Diretrizes do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas**

- Os direcionamentos para tratativas de comunicação, principais expectativas e estratégias para com as partes interessadas deverá ser verificada no documento do plano de Gerenciamento das Partes Interessadas;

#### **4.11 Política/Diretrizes do Plano de Gerenciamento das Comunicações**

- Todas as informações do projeto devem ser atualizadas de modo constante no site do projeto ou por e-mail, incluindo as atualizações semanais dos custos e dos prazos;
- A comunicação realizada via WhatsApp não será considerada como oficial;
- Todas as reuniões formais serão realizadas às terças-feiras e quintas-feiras mediante agendamento prévio para disponibilizar tempo para os trabalhos do projeto nos dias subsequentes;
- Todos os eventos do projeto deverão apresentar ata de reunião conforme orientações descritas no Plano de Gerenciamento das Comunicações;
- Os relatórios de status do projeto são de responsabilidade do Gerente de Projetos;
- Qualquer alteração no Plano de Gerenciamento das Comunicações, serão analisadas e aprovadas ou não pelo CCM (Comitê de controle de mudanças);

	<b>APÊNDICE A – Plano de Gerenciamento de Projeto</b>	56
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

#### **4.12 Política/Diretrizes dos Modelos de Relatórios**

- Desenvolver um programa de capacitação e disseminação, junto a outros Tribunais, da experiência do Tribunal de Contas do Estado da Bahia (TCE/BA) na realização de auditorias em contratos de empréstimo co-financiados pelo Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento (BIRD), encontra-se em execução o Projeto Multiplicando Experiências;

#### **4.13 Política/Diretrizes do Modelo de Apresentação**

- Para todas as apresentações do projeto deverão seguir o modelo pptx da apresentação;

#### **4.14 Política/Diretrizes do Plano de Gerenciamento de Riscos**

- Documentar os riscos do projeto e registrar suas aprovações e modificações. A preparação, revisões, aprovação estão descritas no histórico do documento;

#### **4.15 Política/Diretrizes do Plano de Gerenciamento das Aquisições**



- Todas as aquisições serão reguladas pelas normas licitatórias da INFRAERO, conforme consta no plano;

#### **4.16 Política/Diretrizes da Declaração de Trabalho (SOW)**

- Descrever de forma clara qual trabalho deverá ser realizado e quais entregas serão produzidas fornecendo informação suficiente para o vendedor criar e precificar uma proposta aderente às necessidades do projeto;
- As atividades serão realizadas nas dependências do Aeroporto de Navegantes e escritórios da empresa em Brasília;
- Deverão ser respeitados as folgas previstas na legislação, o período máximo de alocação de recursos (diário) na fase de planejamento não pode exceder 8 horas;
- As atividades que demandam ART deverão ser executadas por profissionais certificados, tais como arquitetos, engenheiros e etc;

#### **4.17 Política/Diretrizes do Plano de Gerenciamento da Qualidade**

- Descrever como a equipe de gerenciamento de projetos implementará a política de qualidade da organização executora;
- Define as métricas de qualidade para atender as necessidades do cliente e garantir a conformidade das entregas de acordo com a política de qualidade da empresa e os critérios de aceitação definidos;

	<b>APÊNDICE A – Plano de Gerenciamento de Projeto</b>	57
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

- O plano de qualidade será desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto para confirmar os principais critérios de aceitação das entregas / marcos e gerenciar os processos de projeto aprovados;
- O projeto utilizará como ferramenta as planilhas de desenvolvimento e acompanhamento desenvolvidas por cada integrante, conforme descrito acima.
- Os processos seguirão os modelos desenvolvidos, formulados em documentos do pacote Office e no sistema de comunicações oficiais da empresa (Lotus Notes), bem como a monitoração pela gestão deste projeto.
- A responsabilidade em executar as funções e papéis atribuídos será de responsabilidade das áreas responsáveis, ou seja, o time tem autonomia suficiente para desenvolver-se dentro do grupo, de acordo com a função estabelecida;

#### **4.18 Política/Diretrizes do Plano de Gerenciamento de Recursos**



##### **Humanos**

- O Plano de gerenciamento dos recursos humanos será desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto para determinar e identificar recursos humanos com as habilidades necessárias para o êxito do projeto e orientar a equipe do projeto sobre como os processos de Recursos Humanos serão executados;
- O processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para concluir as designações do projeto deverá ser formalizado através da solicitação para a área a qual o recurso pertence;
- O processo de melhoria de competências, interação da equipe e ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto;
- O processo de acompanhar o desempenho de membros da equipe, fornecer feedback, resolver questões e gerenciar mudanças para aperfeiçoar o desempenho do projeto;
- Não serão realizadas avaliações individuais, sendo somente avaliados os resultados gerais do projeto;
- Devido ao caráter público da organização, não serão concedidas bonificações;
- As mudanças adicionais no plano de gerenciamento de RH deverão ser negociadas com as áreas responsáveis pelos recursos, pois a alocação financeira permanece na própria área;

#### **4.19 Política/Diretrizes da Estratégias de Formação e Gerenciamento**

##### **de Equipes de Alto Desempenho**

- Criar programa de qualificação para os funcionários da área de logística;
- Será realizado um seminário de direcionamento para as áreas de deficiência encontrados na pesquisa quantitativa. Após o direcionamento cada área de logística terá treinamento

	<b>APÊNDICE A – Plano de Gerenciamento de Projeto</b>	58
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

fornecido pela concessionária no centro de convenções de 10 horas semanais, durante 3 meses;

- Avaliação dos resultados será baseado no resultado da soma dos questionários quantitativos ao final do período de 6 meses. Sendo reavaliado a cada 6 meses;

#### **4.20 Política/Diretrizes da Análise de Viabilidade do Projeto**

- Para critérios de informação de viabilidade do projeto, deverá ser utilizado a planilha da Análise de Viabilidade do Projeto;

#### **4.21 Política/Diretrizes da Análise de Viabilidade do Projeto**

- Para critérios de informação de viabilidade do projeto, deverá ser utilizado a planilha da Análise de Viabilidade do Projeto;

#### **4.22 Política/Diretrizes do Modelo de Termo de Aceite Formal**

- Deverá ser utilizado este modelo de documento para confecção do documento de termo de aceite do projeto;

#### **4.23 Política/Diretrizes do Modelo de Relatório e Lições Aprendidas**

- Deverá ser utilizado este modelo de documento para confecção do documento de lições aprendidas do projeto;

### **5 Assinaturas e aprovações**

- Documentos apresentados ao público externo deverão ser assinados pela DC ou DCSL;
- Documentos emanados do aeroporto para a sede deverão ser assinados pelo Gerente de Projetos e pelo SBNF;
- Aprovações deverão ser encaminhadas através de memorandos específicos, sendo assinados pelo responsável da área.

### **6 Sistema de Gerenciamento do Projeto**

Para o gerenciamento do projeto será utilizado o Microsoft Project, atividades de apoio serão realizadas com o Microsoft Excel.

### **7 Checklist de Documentos**

	<i>Plano Integrado de Mudanças</i>
	<i>Modelo de Formulário de Solicitação de Mudanças</i>
	<i>Declaração de Escopo</i>
	<i>Documento de Requisitos</i>
	<i>Dicionário da EAP</i>
	<i>Plano de Gerenciamento do Tempo</i>
	<i>Cronograma</i>
	<i>Plano de Gerenciamento de Custos</i>
	<i>Orçamento</i>
	<i>Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas</i>
	<i>Plano de Gerenciamento das Comunicações</i>
	<i>Modelos de Relatório</i>
	<i>Modelos de Apresentação</i>
	<i>Plano de Gerenciamento de Riscos</i>
	<i>Plano de Gerenciamento das Aquisições</i>
	<i>Declarações de Trabalho (SOW)</i>
	<i>Plano de Gerenciamento da Qualidade</i>
	<i>Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos</i>
	<i>Estratégias de formação e gerenciamento de equipes de alto desempenho</i>
	<i>Análise de Viabilidade do Projeto</i>
	<i>Modelo de Termo de Aceite Formal</i>
	<i>Modelo de Relatório de Lições Aprendidas</i>

**REGISTRO DE ALTERAÇÕES**

<b>Data</b>	<b>Modificado por</b>	<b>Descrição da mudança</b>

<b>Aprovações</b>		
<b>Participante</b>	<b>Assinatura</b>	<b>Data</b>
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

**APÊNDICE B - Plano Integrado de Mudanças**



<b>Controle de Versões</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data</b>	<b>Autor</b>	<b>Notas da Revisão</b>
1.0	10/01/18	Daniel F Mantova De Lima	

## Índice

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>62</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>63</b>
<b>OBJETIVOS DO PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS.....</b>	<b>64</b>
<b>RESPONSÁVEIS E PAPÉIS NO PROCESSO DE MUDANÇA.....</b>	<b>64</b>
<b>PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA MUDANÇA.....</b>	<b>64</b>
<b>ORIGEM DAS MUDANÇAS.....</b>	<b>65</b>
<b>IMPACTO DAS MUDANÇAS .....</b>	<b>65</b>
<b>COMUNICAÇÃO DAS MUDANÇAS .....</b>	<b>65</b>
<b>IMPLEMENTAÇÃO DAS MUDANÇAS.....</b>	<b>66</b>

## Lista de Siglas

- DC – Diretoria Comercial
- DE – Diretoria de Engenharia
- DF – Diretoria Financeira
- DO – Diretoria de operações e navegação aérea
- DA – Diretoria de Aeroportos
- DCSL – Superintendência de Logística,
- DCES – Superintendência de Áreas Externas,
- DFFO – Superintendência Financeira,
- DGDR – Gerência do Plano Diretor,
- DESE – Superintendência de Projetos e Engenharia,
- DIREX – Diretoria Executiva,
- GP – Gerente de Projetos.
- NFAF – Coordenação Financeira, Administrativa e de TI
- NFLC – Gerencia de Negócios em Logística de Cargas
- PR – Presidente da Infraero
- SBNF – Superintendência do Aeroporto de Navegantes
- TECA – Terminal de Carga;
- CCM – Comitê de Controle de Mudanças.

	<b>APÊNDICE B - Plano Integrado de Mudanças</b>	64
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	 Complexo Logístico Multimodal SUL

## Objetivos do Plano Integrado de Mudanças

Este plano tem o objetivo de garantir um gerenciamento proativo das mudanças que poderão ocorrer durante o projeto. Além de assegurar que estas mudanças serão gerenciadas, analisadas e caso aja uma aprovação todos os envolvidos no projeto serão informados.

## Responsáveis e Papéis no Processo de Mudança



Abaixo está relacionado os responsáveis e suas atribuições dentro do CCM (Comitê de controle de mudanças).

Responsáveis	Responsabilidade
<b>Gerente de Projetos</b>	Avalia impacto no projeto, Replaneja projeto e Informa ao Envolvidos
<b>Diretoria Executiva</b>	Aprova / Reprova
<b>Superintendência de Logística</b>	Avalia impacto no projeto
<b>Superintendência Financeira</b>	Avalia impacto no projeto
<b>Superintendência de Projetos e Engenharia</b>	Avalia impacto no projeto
<b>Superintendência do Aeroporto de Navegantes</b>	Avalia impacto no projeto

## Processo de Gerenciamento da Mudança

Todas as solicitações de mudanças que ocorrem durante o projeto, deverão ser encaminhadas ao gerente de projetos. O mesmo deverá acionar o CCM para a realização da avaliação e análise do impacto da solicitação dentro do projeto.

Caso solicitação de mudança não cumpra os requisitos abaixo, o mesmo deverá ser avaliada pelo gerente de projetos. Caso o mesmo julgue necessário a inclusão de uma nova origem ou um novo impacto, o gerente de projetos deverá acionar o CCM para reportar a

	<b>APÊNDICE B - Plano Integrado de Mudanças</b>	65
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

necessidade de alteração do plano de integrador de mudanças. Após este processo, deverá seguir o processo de comunicação das mudanças.

### **Origem das Mudanças**

Todas as solicitações de mudanças deverão ter suas origens baseadas na listagem abaixo e deverá ser requisitada seguindo o modelo de APÊNDICE C - Modelo de Formulário de Solicitação de Mudanças.

Lista de origem de mudanças:

- Mudanças legais;
- Necessidade de medidas corretivas e preventivas;
- Prazos e replanejamentos;
- Escopo;
- Evento externo, como uma alteração legal ou mesmo concorrência;
- Atrasos no cronograma;
- Recomendações ao projeto vindos da DIREX.

### **Impacto das Mudanças**

Todas as solicitações de mudanças deverão ser avaliadas visando o impacto no projeto, deverão ser levadas em considerações no processo de análise os seguintes tópicos:

- Se existem risco para o projeto;
- Se altera os prazos de planejamento, execução e entrega do projeto;
- Se altera a qualidade do planejamento, execução e entrega do projeto;
- Se altera os custos do projeto;
- Se não está de acordo com as diretrizes da DIREX.

### **Comunicação das Mudanças**

Todas as solicitações de mudanças que já passaram pelo processo de avaliação e tiveram seu status alterado para aprovado ou reprovado, deverão passar pelo processo de comunicação. O responsável por divulgar o resultado da análise, seus impactos e alterações no projeto, será o

Gerente de Projetos. O mesmo deverá utilizar o processo de comunicação formal definidos no APÊNDICE L - Plano de Gerenciamento das Comunicações.

### **Implementação das Mudanças**

Após a aprovação da solicitação de mudanças, o gerente de projetos tem a atribuição de realizar as seguintes atividades mediante seus impactos:

- Reajustar escopo;
- Reajustar os riscos, premissas e restrições;
- Reajustar o cronograma;
- E demais documentos de gerenciamento, controle e monitoramento do projeto.

#### **Registro de Alterações**

Data	Modificador por	Descrição da Mudança

#### **Aprovações**

--	--	--

**APÊNDICE C - Modelo de Formulário de Solicitação de Mudanças**

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Solicitante		Prioridade	
		[0-Maior prioridade...5-Menor]	

### Descrição sumária

[Descreva a mudança e os requisitos e características dos produtos a serem entregues]

### Justificativa

[Justifique porque a mudança é necessária. ]

### Classificação de impacto no projeto

[A ser preenchido pela área solicitada ou GP conforme workflow definido no plano de gerenciamento de projetos. ]

Análise de Impacto	Descrição
Esforço Estimado (Horas)	
Custo Estimado (R\$)	
Impacto no Prazo (Dias)	

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

**APÊNDICE D - Declaração de Escopo**

<b>Controle de Versões</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data</b>	<b>Autor</b>	<b>Notas da Revisão</b>
1.1	19/02/2018	Daniel F. Mantova Erick Peiker Jaison R. Mello Leonardo J. Vanin Victor Degan	Versão de criação do documento.

## Sumário



1.....	<b>OBJETIVOS DESTE DOCUMENTO</b>	<b>70</b>
2.....	<b>SITUAÇÃO ATUAL E JUSTIFICATIVA DO PROJETO</b>	<b>70</b>
3.....	<b>OBJETIVOS SMART E CRITÉRIOS DE SUCESSO DO PROJETO</b>	<b>72</b>
4.....	<b>ESCOPO DO PROJETO</b>	<b>73</b>
5.....	<b>EXCLUSÕES DO PROJETO / FORA DO ESCOPO</b>	<b>73</b>
6.....	<b>RESTRIÇÕES</b>	<b>73</b>
7.....	<b>PREMISSAS</b>	<b>73</b>
8.....	<b>ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO</b>	<b>74</b>

### 1 Objetivos deste documento

Descrever de forma clara qual trabalho deverá ser realizado e quais entregas serão produzidas.

### 2 Situação atual e justificativa do projeto

O atual Terminal de Cargas (TECA) do Aeroporto opera com baixa capacidade de armazenagem, recebe cargas rodoviárias e aéreas. Conforme o plano diretor de crescimento estratégico da INFRAERO, a TECA fará parte do projeto de expansão do Aeroporto

	<b>APÊNDICE B - Plano Integrado de Mudanças</b>	71
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	 Complexo Logístico <b>Multimodal SUL</b>

Internacional de Navegantes. Visando além da expansão física da TECA à INFRAERO adicionar as suas operações de cargas terrestres e aéreas as operações marítimas tornando-se assim uma TECA multimodal.

A dinâmica do comércio exterior vai muito além do simples processo de compra e venda de mercadorias entre residentes e não-residentes. Ela pode representar um elemento-chave sobre as condições de desenvolvimento de determinadas economias nacionais ou regiões. A importância do comércio exterior no processo de crescimento econômico de um determinado país ou região gera um efeito multiplicador e de aceleração no setor de mercado interno.

A gestão dos aeroportos brasileiros vem sendo constantemente apontadas como fator de impacto negativo na competitividade das atividades relacionadas a logística, sendo desta forma necessária a aplicação de uma visão diferenciada quanto aos métodos utilizados na implantação de novas soluções.

Com a migração do Terminal de Cargas para a nova área, a disponibilidade de espaço permitirá o desenvolvimento de novos negócios relacionados a logística, como por exemplo o atendimento a cargas de exportação em larga escala, entre postagem aduaneira e a aplicação do conceito de aeroporto indústria que prevê a implantação de plantas industriais dentro do sítio aeroportuário, zona primária, que prevê a redução da incidência de impostos relacionados ao desembarço na operação.

Além dos benefícios diretos relacionados ao negócio de logística de cargas, a nova será implantada em uma área que possui acesso direto a BR470, uma das principais rodovias do estado. Devemos considerar desta forma a facilidade que será criada para o recebimento e despacho das cargas.

Conforme descrito no parágrafo anterior, com o novo acesso realizado pela BR470, não será mais necessário o ingresso de veículos pesados destinados ao Terminal de Cargas do Aeroporto no perímetro urbano, fator esse que imprime um forte impacto positivo na mobilidade do município.

A área que será liberada após a migração do Terminal de Cargas para a nova estrutura, composta por aproximadamente quatro mil metros quadrados, poderá ser utilizada para a expansão do atual terminal de passageiros, que já opera acima de sua capacidade instalada.

Considerando os benefícios oriundos da implantação do novo Terminal de Cargas apontados nos parágrafos anteriores, a criticidade do ambiente e a necessidade da manutenção da operacionalidade, o gerenciamento de projetos poderá ser aplicado de forma a reduzir o impacto de erros nas etapas de execução através da aplicação de processos de planejamento. Fica evidente desta forma a relação entre o gerenciamento das atividades e o aumento da competitividade obtida.

Neste contexto, este projeto visa a migração das operações do terminal de cargas do Aeroporto de Navegantes para uma nova área, sendo criado desta forma o Complexo Logístico Multimodal Sul.

### **3 Objetivos SMART e critérios de sucesso do projeto**

O projeto será considerado um sucesso se atender a todos os critérios de aceitação das entregas, respeitar as restrições e cumprir o cronograma de execução e principalmente atender os objetivos abaixo agrupados conforme sequencia temporal.

- Preparar os documentos necessários para a realização da Licitação
  - Execução da licitação até o dia 30/03/2018
- Realizar a transição das operações para o concessionário
  - Concluir a fase de pré-transição em 30 dias a partir da assinatura do contrato;
  - Concluir a fase de transição em 12 meses a partir da data de eficácia;
- Criar o novo complexo logístico
  - Concluir a fase de projetos em até 12 meses a partir da assinatura do contrato;
  - Concluir a construção das novas edificações em até 36 meses a partir da conclusão os projetos.

#### **4 Escopo do Projeto**

- Processo Licitatório
  - Desenvolver documentos preparatórios para o processo licitatório;
  - Executar licitação
- Criação do complexo logístico com participação de concessionário privado
  - Realizar a migração das operações do atual terminal para o concessionário;
  - Fiscalizar o processo de planejamento, construção e implantação do novo Terminal de Cargas.

#### **5 Exclusões do projeto / Fora do Escopo**

- Qualquer atividade que não contribua diretamente para o atingimento dos objetivos SMART / critérios de sucesso do projeto descritos acima.
- Desenvolvimento de demanda para a operação no novo Terminal de Carga.

#### **6 Restrições**

- A corpo de funcionários da Infraero que laboram no atual TECA deverá ser aproveitado na operação do novo terminal.
- O projeto deverá considerar a restrição do orçamento apresentado.
- Os prazos legais estabelecidos para a publicidade do certame deverão ser respeitados conforme disposto na legislação vigente.

#### **7 Premissas**

- A fundamentação legal, interna e externa a Infraero deverão ser atendidas.
- Os órgãos anuentes deverão estar de acordo com a implantação do projeto;
- Os prazos a serem estabelecidos no termo de referência deverão ser observados;
- O novo complexo logístico deverá considerar a operação dos atuais modais existentes na região do Aeroporto de Navegantes.

- Deverão ser incluídos na execução do obra realizada pelo concessionário o muro patrimonial ao longo de toda a área desapropriada e via de serviço interna entre a área existente e a área do novo TECA.

## 8 Estrutura Analítica do Projeto

As entregas foram estruturadas conforme EAP abaixo.

Seus critérios de aceitação e o detalhamento das mesmas estão descritas no seu dicionário no apêndice F.

<b>▲ Concessão do Complexo Logístico Multimodal – EAP - V3</b>	<b>306 dias</b>	<b>Qua 01/02/17</b>	<b>Qua 04/04/18</b>
<b>▲ 1 Planejamento</b>	<b>10 dias</b>	<b>Qua 01/02/17</b>	<b>Ter 14/02/17</b>
1.1 Realizar reunião de entendimento do Cenário	2 dias	Qua 01/02/17	Qui 02/02/17
▷ 1.2 Definir escopo	6 dias	Sex 03/02/17	Sex 10/02/17
▷ 1.3 Definir equipe envolvida no projeto	5 dias	Qua 01/02/17	Ter 07/02/17
1.4 Realizar reunião com Equipe	1 dia	Seg 13/02/17	Seg 13/02/17
1.5 Realizar reunião de Kick-off com Diretoria Comercial	1 dia	Ter 14/02/17	Ter 14/02/17
<b>▲ 2 Fase Pré-Licitação</b>	<b>25 dias</b>	<b>Qua 15/02/17</b>	<b>Ter 21/03/17</b>
▷ 2.1 Levantar Informações	25 dias	Qua 15/02/17	Ter 21/03/17
▷ 2.2 Aprovar licitação	8 dias	Qua 15/02/17	Sex 24/02/17
<b>▲ 3 Fase Licitação</b>	<b>1 dia</b>	<b>Qua 22/03/17</b>	<b>Qua 22/03/17</b>
▷ 3.1 Publicidade	1 dia	Qua 22/03/17	Qua 22/03/17
3.2 Executar o Edital	1 dia	Qua 22/03/17	Qua 22/03/17
<b>▲ 4 Fase Pré-Transição</b>	<b>10 dias</b>	<b>Qui 23/03/17</b>	<b>Qua 05/04/17</b>
▷ 4.1 Constituir a Comissão paritária	4 dias	Qui 23/03/17	Ter 28/03/17
▷ 4.2 Elaborar plano de negócio	10 dias	Qui 23/03/17	Qua 05/04/17
▷ 4.3 Elaborar portfólio de serviços	4 dias	Qui 23/03/17	Ter 28/03/17
4.4 Realizar inventário de bens, equipamentos e cargas	2 dias	Qui 23/03/17	Sex 24/03/17
4.5 Definir processo de transferência de contratos de fidelização/flexibilização	1 dia	Qui 23/03/17	Qui 23/03/17
▷ 4.6 Emitir termo da Data de Eficácia	1 dia	Qui 23/03/17	Qui 23/03/17
<b>▲ 5 Fase Transição</b>	<b>258 dias</b>	<b>Qui 06/04/17</b>	<b>Seg 02/04/18</b>
▷ 5.1 Administrar e operar de forma conjunta o TECA	60 dias	Qui 06/04/17	Qua 28/06/17
▷ 5.2 Monitorar ações do concessionário	195 dias	Seg 03/07/17	Sex 30/03/18
5.3 Validar ato declaratório executivo de alfandegamento	1 dia	Seg 02/04/18	Seg 02/04/18
<b>▲ 6 Finalização do projeto</b>	<b>2 dias</b>	<b>Ter 03/04/18</b>	<b>Qua 04/04/18</b>
6.1 Entregar documentação do projeto	1 dia	Ter 03/04/18	Ter 03/04/18
6.2 Realizar a reunião de entrega do projeto	1 dia	Qua 04/04/18	Qua 04/04/18

**Aprovações**

<b>Participante</b>	<b>Assinatura</b>	<b>Data</b>
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

**APÊNDICE E - Documento de Requisitos**

<b>Controle de Versões</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data</b>	<b>Autor</b>	<b>Notas da Revisão</b>
1.0	28/02	Leonardo José Vanin	

## Índice



<b>ÍNDICE .....</b>	<b>77</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>78</b>
<b>OBJETIVO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO .....</b>	<b>78</b>
<b>MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO.....</b>	<b>79</b>
<b>PROCESSOS PARA A DEFINIÇÃO DA ATIVIDADE: .....</b>	<b>79</b>
<b>PROCESSOS PARA O SEQUENCIAMENTO DAS ATIVIDADES: .....</b>	<b>79</b>
<b>PROCESSO DE ESTIMATIVA DE RECURSOS DA ATIVIDADE E DURAÇÃO DA ATIVIDADE:.....</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
<b>PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO CRONOGRAMA:ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>	
<b>MEMBROS DA EQUIPE.....</b>	<b>81</b>
<b>FERRAMENTAS .....</b>	<b>81</b>
<b>ORGANOGRAMA DO PROJETO.....</b>	<b>82</b>
<b>ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO RH .....</b>	<b>82</b>

## Lista de Siglas

- DC – Diretoria Comercial
- DE – Diretoria de Engenharia
- DF – Diretoria Financeira
- DO – Diretoria de operações e navegação aérea
- DA – Diretoria de Aeroportos
- DCSL – Superintendência de Logística,
- DCES – Superintendência de Áreas Externas,
- DFFO – Superintendência Financeira,
- DGDR – Gerência do Plano Diretor,
- DESE – Superintendência de Projetos e Engenharia,
- DIREX – Diretoria Executiva,
- GP – Gerente de Projetos.
- NFAF – Coordenação Financeira, Administrativa e de TI
- NFLC – Gerencia de Negócios em Logística de Cargas
- PR – Presidente da Infraero
- SBNF – Superintendência do Aeroporto de Navegantes
- TECA – Terminal de Carga.

## Objetivo do Documento de requisitos

O objetivo deste documento descreve os requisitos que a migração do TECA deve atender. Tal documento pode ser visto como um contrato entre cliente e o gerente de projetos, pois valida a conformidade segundo a especificação do cliente para definição do escopo.

	<b>APÊNDICE E – Documento de requisitos</b>	79
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

## Definição do problema

O atual Terminal de Cargas (TECA) do Aeroporto opera com baixa capacidade de armazenagem, recebe cargas rodoviárias e aéreas. Conforme o plano diretor de crescimento estratégico da INFRAERO, a TECA fará parte do projeto de expansão do Aeroporto Internacional de Navegantes. Visando além da expansão física da TECA à INFRAERO adicionar as suas operações de cargas terrestres e aéreas às operações marítimas tornando-se assim uma TECA multimodal.

## Stakeholders:

Os stakeholders são definidos como pessoas ou organizações que serão afetadas pela migração do TECA, direta ou indiretamente:

- Órgãos Públicos;
- Infraero;
- Comunidade;
- Setor privado.



## Requisitos:

### Restrições:

- A corpo de funcionários da Infraero que laboram no atual TECA deverá ser aproveitado na operação do novo terminal.
- O projeto deverá considerar a restrição do orçamento apresentado.
- Os prazos legais estabelecidos para a publicidade do certame deverão ser respeitados conforme disposto na legislação vigente.

### Premissas:

- A fundamentação legal, interna e externa a Infraero deverão ser atendidas.
- Os órgãos anuentes deverão estar de acordo com a implantação do projeto;
- Os prazos a serem estabelecidos no termo de referência deverão ser observados;
- O novo complexo logístico deverá considerar a operação dos atuais modais existentes na região do Aeroporto de Navegantes.

	<b>APÊNDICE E – Documento de requisitos</b>	80
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

- Deverão ser incluídos na execução da obra realizada pelo concessionário o muro patrimonial ao longo de toda a área desapropriada e via de serviço interna entre a área existente e a área do novo TECA.

## Gerenciamento de Requisitos

Corresponde ao conjunto de atividades que auxilia a equipe do projeto a identificar, controlar e rastrear os requisitos, bem como as alterações nos requisitos em muitos momentos do projeto.

Em outras palavras, é o processo que gerencia mudanças nos requisitos de um sistema.

Estas mudanças ocorrem conforme os clientes desenvolvem um melhor entendimento de suas reais necessidades.

Novos requisitos surgem e há alterações nos requisitos em todos os estágios do processo de desenvolvimento do sistema. São comuns os casos em que mais de 50% dos requisitos são alterados antes que o sistema seja posto em operação, o que causa sérios problemas para os desenvolvedores.



Para minimizar dificuldades, os requisitos devem ser documentados e controlados.

Quando não há controle de alterações, mudanças de baixa prioridade podem ser implementadas antes daquelas de alta prioridade, além de mudanças com alto custo não serem necessariamente aprovadas. Um levantamento em mais de 4.000 empresas europeia identificou que uma das principais áreas problemáticas do desenvolvimento e produção de software era o gerenciamento de requisitos dos clientes (internos e externos).

As principais preocupações de gerenciamento de requisitos são:

- Gerenciar mudanças nos requisitos acordados;
- Gerenciar os relacionamentos entre os requisitos;
- Gerenciar as dependências entre o documento de requisitos e outros documentos produzidos ao longo do sistema e do processo de engenharia de software.

As mudanças nos requisitos podem ser devidas a erros e confusão no processo de engenharia de requisitos, design ou problemas de implementação. Novos requisitos podem surgir conforme os stakeholders desenvolvem uma melhor compreensão do sistema ou em decorrência de alterações em circunstâncias externas como novas leis ou regulamentações introduzidas no ambiente de negócio.

	<b>APÊNDICE E – Documento de requisitos</b>	81
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

## Escopo do projeto

### Processo Licitatório

- Desenvolver documentos preparatórios para o processo licitatório;
- Executar licitação

### Criação do complexo logístico com participação de concessionário privado

- Realizar a migração das operações do atual terminal para o concessionário;
- Fiscalizar o processo de planejamento, construção e implantação do novo Terminal de Cargas.

## Membros da equipe

Nome	Área	E-mail	Telefone
Jaison R. Mello	Projeto - GP	<a href="mailto:jaisonmello@gmail.com">jaisonmello@gmail.com</a>	(47) 99158-5240
Daniel F. M. de Lima	Projeto	<a href="mailto:Daniel.f.m@gmail.com">Daniel.f.m@gmail.com</a>	(47) 99993-4564
Victor G. Degan	Projeto	<a href="mailto:vgdegan@gmail.com">vgdegan@gmail.com</a>	(47) 99143-2697
Erick J. Peiker	Projeto	<a href="mailto:Erick.peiker@gmail.com">Erick.peiker@gmail.com</a>	(47) 99189-9891
Leonardo Vanin	Projeto	ljvanin@gmail.com	(47) 99994-8154

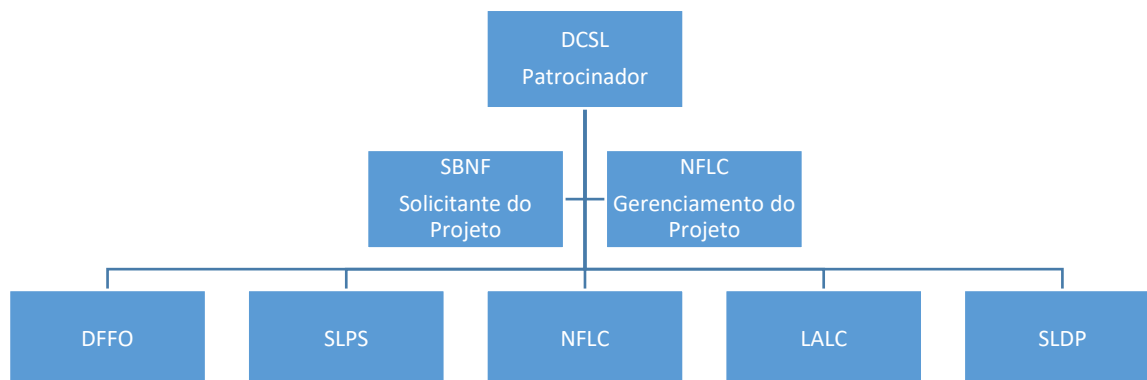
## Ferramentas

Os softwares MS Project e Excel foram usados como ferramentas de construção e execução de todos os processos estabelecidos neste documento.

Os processos seguirão os modelos desenvolvidos, formulados em documentos do pacote Office.

A responsabilidade em executar as funções e papéis atribuídos será de responsabilidade das áreas responsáveis, ou seja, o time tem autonomia suficiente para desenvolver-se dentro do grupo, de acordo com a função estabelecida.

## Organograma do projeto



Fonte: Elaborada pelos autores, 2018

## Administração do documento de requisitos

Responsável pelo plano:

- Jaison Mello - gerente do projeto, será o responsável direto pelo Documento de Requisitos.
- Leonardo José Vanin - membro do time do projeto, será suplente do responsável direto pelo Documento de Requisitos.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
GP		

**APÊNDICE F - Dicionário da EAP**

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.1	19/02/2018	Daniel F. Mantova Erick Peiker Jaison R. Mello Leonardo J. Vanin Victor Degan	Versão de criação do documento.

### *Objetivos deste documento*

O dicionário da EAP serve como parte de um sistema de autorização de trabalho descrevendo para os integrantes da equipe cada componente da estrutura analítica do projeto (EAP).

O dicionário da EAP, essencialmente, define limites do que é incluído no pacote de trabalho.

### *Relação dos componentes da EAP*

## **1 PLANEJAMENTO**

Esclarecimento dos objetivos do projeto assim como identificar a melhor forma de conduzi-lo.



### **1.1 Reunião de entendimento do Cenário**

Reunir os envolvidos para entender as necessidades e objetivos do projeto.

*Critério de Aceitação: Promover o entendimento dos objetivos do projeto e documentar este processo.*

### **1.2 Definir Escopo**

Criar as tarefas ordenadas de acordo com a execução.

	<b>APÊNDICE F – Dicionário da EAP</b>	85
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

*Critério de Aceitação:* Ao final do desenvolvimento da EAP deve existir uma sequência lógica de tarefas com suas predecessoras, alcançando todos objetivos propostos no projeto.

### **1.2.1 Elaborar EAP**

Listar as tarefas que precisaram ser executadas no projeto selecionando os recursos e estimar tempos.

*Critério de Aceitação:* Deverá possuir as tarefas com tempos e recursos, afim de criar o cronograma.

#### **1.2.1.1 Atividades do gerente de projeto**

Listar as tarefas que precisaram ser executadas pelo gerente de projetos

*Critério de Aceitação:* Deverá possuir as tarefas definidas, afim de complementar o cronograma.

#### **1.2.1.2 Atividades da gerencia de desenvolvimento de negócios logísticos**

Listar as tarefas que precisaram ser executadas pelas demais áreas de negócio da SEDE.

*Critério de Aceitação:* Deverá possuir as tarefas definidas, afim de complementar o cronograma.

#### **1.2.1.3 Atividades da gerencia em negócios de logística de cargas**

Listar as tarefas que precisaram ser executadas no âmbito do aeroporto.



*Critério de Aceitação:* Deverá possuir as tarefas definidas, afim de complementar o cronograma.

### **1.2.2 Elaborar a Biblioteca da EAP**

Explicar os itens que serão executados com critérios de aceitação.

*Critério de Aceitação:* Detalhamento das tarefas listadas na EAP em forma de documento.

## **1.3 Definir equipe envolvida no projeto**

	<b>APÊNDICE F – Dicionário da EAP</b>	86
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

Designar equipe necessária para execução do projeto.

Critério de Aceitação: Irá possuir uma lista com os recursos humanos necessários.

### **1.3.1 Atividades do gerente de projetos**

Listar as tarefas que precisaram ser executadas pelo gerente de projetos.

Critério de Aceitação: Deverá possuir as tarefas definidas, afim de complementar o cronograma.

### **1.3.2 Atividades da superintendência do Aeroporto de Navegantes**

Listar as tarefas que precisaram ser executadas pela superintendência do aeroporto.

Critério de Aceitação: Deverá possuir as tarefas definidas, afim de complementar o cronograma.

### **1.4 Realizar reunião com Equipe**

Reunir a equipe para repassar as tarefas.

Critério de Aceitação: Irá possuir uma ata com os assuntos abordados na reunião afim de esclarecer o projeto como um todo.

### **1.5 Realizar reunião de Kick-off com Diretoria Comercial**

Repassar para a Diretoria Comercial os detalhes sobre o projeto, como: prazo, objetivos e restrições.

Critério de Aceitação: Ata de aceitação



## **2 Fase Pré-Licitação**

Desenvolvimento de estudos e pareceres para identificar a viabilidade de realizar a concessão do processo bem como analisar a legalidade do mesmo.

### **2.1 Levantar Informações**

Identificar as informações mais relevantes para que seja possível uma correta avaliação das áreas competentes quanto a realização da concessão.

Critério de Aceitação: Todas as informações utilizadas devem ser referenciadas e rastreáveis.

	<b>APÊNDICE F – Dicionário da EAP</b>	87
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

### 2.1.1 Desenvolver o Estudo Mercadológico

Desenvolver estudo considerando a situação do atual terminal de carga e a projeção para a operação pretendida.

Critério de Aceitação: O estudo deve conter os aspectos relacionados a movimentação de carga aérea e dos demais modais pretendidos, deve também considerar o investimento necessário e deve ser realizada uma análise da concorrência e dos possíveis investidores no processo.

### 2.1.2 Levantar premissas financeiras

Efetuar projeção, com a visão de um operador privado, da expectativa de receitas e custos considerando a projeção de crescimento das operações visando balizar o desenvolvimento do Estudo de Viabilidade Econômica.

Critério de Aceitação: O método utilizado para a realização das projeções deve ser documentado. As fontes das informações devem ser rastreáveis.

### 2.1.3 Definir área a ser utilizada

Definir croqui da área a ser utilizado para o desenvolvimento do projeto.

Critério de Aceitação: A área deve ser compatível com a operação que será realizada.



### 2.1.4 Levantar situação física da área

Desenvolver documento referente a disponibilidade de recursos como água, energia, tratamento de esgoto e demais benfeitorias na área a ser utilizada para o desenvolvimento do projeto.

Critério de Aceitação: O documento deverá ser assinado por responsável técnico com qualificação de engenheiro ou arquiteto.

### 2.1.5 Desenvolver requisitos de engenharia

Desenvolver documento que apresente os requisitos mínimos necessários para a implantação do projeto, como área a ser construída, suporte do pavimento, subestação de energia elétrica, tratamento de esgoto.

	<b>APÊNDICE F – Dicionário da EAP</b>	88
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

Critério de Aceitação: O documento deverá ser assinado por responsável técnico com qualificação de engenheiro ou arquiteto.

### **2.1.6 Desenvolver estimativa de investimentos**

Desenvolver documento que apresente uma estimativa do investimento necessário para a implementação do projeto.

Critério de Aceitação: O documento deverá ser assinado por responsável técnico com qualificação de engenheiro ou arquiteto e deverá estar baseado em parâmetros técnicos de orçamentação (CUB Aeroportuário ou equivalente local).

#### **2.1.6.1 Atividades da gerencia da infraestrutura logística**



Desenvolver documento de requisitos construtivos mínimos a serem contemplado no projeto.

Critério de Aceitação: O documento deverá ser assinado pela superintendência de logística de carga e por arquiteto responsável pelo projeto.

#### **2.1.6.2 Atividades da gerencia financeira**

Desenvolver documento de estudo de viabilidade econômica com base nas premissas apresentadas.

Critério de Aceitação: O estudo de viabilidade econômica deverá possuir parecer e deverá ser assinado por economista ou administrador habilitado.

	<b>APÊNDICE F – Dicionário da EAP</b>	89
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

### **2.1.7 Elaborar Diagnóstico de Meio Ambiente**

Deverá ser desenvolvido documento que apresenta os possíveis impactos no meio ambiente e as possíveis ações necessárias para a redução dos mesmos.

Critério de Aceitação: O documento deverá ser assinado por responsável técnico com qualificação de engenheiro ambiental.

### **2.1.8 Emitir Pareceres das áreas locais envolvidas**

Todas as áreas do aeroporto que terão alguma interface com o projeto ou mesmo com a operação do Complexo após sua conclusão deverão ser consultadas para que apresentem suas considerações e parecer sobre possíveis impactos.

Critério de Aceitação: A consulta e a resposta deverão ser formalizadas através de correspondência oficial (despacho ou memorando) ou através de ata de reunião de análise crítica.

#### **2.1.8.1 Atividades da gerencia em negócio da logística de carga**

Realizar reunião de análise crítica com todas as áreas envolvidas.

Critério de Aceitação: A ata da reunião deverá possuir parecer o desenvolvimento do projeto e deverá ser assinada por todos os participantes.

#### **2.1.8.2 Atividades da superintendência do aeroporto de Navegantes**



Mediar a reunião de análise crítica buscando que sejam consideradas sempre as premissas estabelecidas como metas para o aeroporto.

Critério de Aceitação: A ata da reunião deverá possuir parecer o desenvolvimento do projeto e deverá ser assinada por todos os participantes.

### **2.1.9 Levantar situação patrimonial da área**

Realizar levantamento da situação patrimonial do lote a ser utilizado para o desenvolvimento do projeto.

Critério de Aceitação: A área a ser utilizada não poderá possuir pendências para que possa ser licitada, caso a mesma não atenda a condição acima deverá receber autorização formal para implantação do projeto da SPU ou Ministério dos Transportes, Portos e Aeroportos.

	<b>APÊNDICE F – Dicionário da EAP</b>	90
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

### **2.1.9.1 Verificar aderência ao PDIR**

Consultar DGDR sobre a utilização da área para a implantação do projeto.

Critério de Aceitação: A consulta e a resposta deverão ser realizadas por meio formal (memorando).

### **2.1.10 Desenvolver Estudo de viabilidade econômica**

Desenvolver documento apresentado a viabilidade econômica, ou não, para a implantação do projeto.

Critério de Aceitação: O Estudo deverá ser baseado nas premissas financeiras e estudo mercadológico. Deverá ser baseado em norma interna específica que trata sobre o tema. Deverá apresentar TIR e Payback do investimento.

### **2.1.11 Desenvolver Termo de referência**

Desenvolver documento técnico que irá compor o Edital.

Critério de Aceitação: Deverão ser apontados neste documento como será realizado o processo de transição, as principais atividades a serem desenvolvidas e devem ser destacadas as restrições e recomendações nos pareceres das áreas técnicas.

#### **2.1.11.1 Atividades da gerencia de desenvolvimento de negócios logísticos**

Definir documento modelo que será utilizado na confecção do termo de referência.

Critério de Aceitação: O modelo de documento deverá ser encaminhado por meio formal (memorando).



#### **2.1.11.2 Atividades da gerencia de infraestrutura logística**

Definir a infraestrutura a ser considerada no processo de concessão.

Critério de Aceitação: A informação referente a infraestrutura deverá ser encaminhada ao aeroporto por via formal (memorando).

#### **2.1.11.3 Atividades da gerencia em negócios logísticos de cargas**

Desenvolver o Termo de Referência.

	<b>APÊNDICE F – Dicionário da EAP</b>	91
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

Critério de Aceitação: Termo de referência assinado e encaminhado por via formal para a DCSL.

## 2.2 Aprovar para licitação

Processo de aprovação do projeto pela diretoria e pelas áreas responsáveis pela execução a licitação.

### 2.2.1 Realizar apresentação e Votação da DIREX

Processo de apresentação das informações levantadas sobre a execução do projeto e votação da Diretoria Executiva pela continuidade da concessão da área.

Critério de Aceitação: Será realizada em reunião contendo coro mínimo e o projeto deverá receber a maioria simples dos votos para que possa ser dada continuidade nas ações de licitação.

### 2.2.2 Obter validação da área Jurídica

A área jurídica deverá conhecer os termos do projeto e apontar os dispositivos a serem observados na construção do contrato.

Critério de Aceitação: A consulta e a resposta deverão ser realizadas por meio formal (memorando).

#### 2.2.2.1 Desenvolver Contrato



A área jurídica deverá propor o modelo de contratação a ser utilizada e encaminhar o documento para a área de licitações.

Critério de Aceitação: O envio do contrato deverá ser realizado por meio formal (memorando).

### 2.2.3 Obter validação das áreas de licitação

A área de licitações deverá conhecer os documentos produzidos e validar se os mesmos estão aptos a compor o edital. Esta validação tem cunho documental e não técnico.

Critério de Aceitação: Toda a tramitação da documentação deverá ser realizada por meio formal (memorando)

	<b>APÊNDICE F – Dicionário da EAP</b>	92
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

### 2.2.3.1 Desenvolver Edital

A área de licitações irá desenvolver o Edital com base na documentação apresentada.

Critério de Aceitação: O documento deverá estar de acordo com os modelos estabelecidos apresentar todas as informações necessárias para que seja possível a prática da ampla concorrência.

## 3 Fase Licitação

Fase responsável pela publicidade, execução do edital e homologação do vencedor.

Critério de aceitação: Todo o processo deverá ocorrer de acordo com o estabelecido na LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993, LEI Nº 13.303, DE 30 DE JUNHO DE 2016 e demais dispositivos legais referentes a licitações.

### 3.1 Publicidade

Durante esta fase o projeto será apresentado ao mercado de forma a garantir a participação da maior quantidade possível de participantes no processo licitatório.

#### 3.1.1 Publicar na imprensa oficial

Critério de Aceitação: A publicação deve ser realizada de acordo com as datas estabelecidas no Edital. O processo de publicação deverá ser documentado.

#### 3.1.2 Publicar em Veículos de comunicação de grande circulação



Critério de Aceitação: Os periódicos utilizados para publicação devem possuir grande visibilidade.

#### 3.1.3 Publicar no Site da Infraero

Critério de Aceitação: A publicação deverá conter todos os documentos necessários para que seja estabelecida a ampla concorrência

### 3.2 Executar o Edital

Processo de execução das etapas estabelecidas no Edital.

	<b>APÊNDICE F – Dicionário da EAP</b>	<b>93</b>
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

Critério de aceitação: Todas as datas deverão ser obedecidas conforme publicação.

#### 4 Fase Pré Transição

A fase de pré transição é o período compreendido entre a data de assinatura do contrato e a data de eficácia, onde ocorrerá por parte da CONCEDENTE toda a desmobilização do seu pessoal terceirizado, bem como avaliação preliminar por parte do CONCESSIONÁRIO visando o início da fase de transição.

Critério de Aceitação: A fase de pré transição será considerada aceita quando for estabelecida a Data de Eficácia.

##### 4.1 Constituir a Comissão paritária

Após a assinatura do contrato o CONCEDENTE e o CONCESSIONÁRIO deverão indicar representantes, no prazo de até 03 (três) dias úteis para compor a Comissão Paritária, na seguinte proporção: 3 (três) representantes do CONCEDENTE e 3 (três) do CONCESSIONÁRIO.

Critério de aceitação: Esta tarefa será considerada aceita com a emissão de documento formal estabelecendo o nome dos 6 integrantes da comissão.

##### 4.1.1 Atividades da gerência de desenvolvimento de negócios logísticos

Indicar participante.

Critério de Aceitação: memorando de indicação.



##### 4.1.2 Atividades da gerência em negócios de logística de cargas

Indicar participante.

Critério de Aceitação: memorando de indicação.

##### 4.2 Elaborar o plano de negócio

A comissão paritária deverá apresentar a CONCEDENTE o Plano de Negócios prevendo o detalhamento da exploração das áreas objeto da concessão, contemplando o plano de transição, administração, desmobilização de serviços terceirizados (que passarão

	<b>APÊNDICE F – Dicionário da EAP</b>	94
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

da gestão da CONCEDENTE para o CONCESSIONÁRIO) e de trabalho idealizados para a exploração operacional e comercial da área, assim como a execução das atividades concernentes à implantação das instalações, equipamentos, fluxos e adequações.

Critério de Aceitação: O plano de negócio deverá ser desenvolvido de acordo com as premissas apresentadas no Termo de Referência e demais documentos do processo licitatório.

#### **4.2.1 Atividades da gerencia de desenvolvimento de negócios logísticos**

Realizar a aprovação do plano.

Critério de Aceitação: memorando de aprovação.

#### **Atividades da gerencia em negócios de logística de cargas**

Realizar a aprovação do plano.

Critério de Aceitação: memorando de aprovação.

### **4.3 Elaborar portfólio de serviços**

A comissão paritária deverá apresentar à CONCEDENTE o portfólio de serviços que será ofertado na área concedida, bem como os valores a serem aplicados, podendo esta replicar os critérios para outros Aeroportos de sua administração.

Critério de Aceitação: O portfólio de serviços deverá ser desenvolvido de acordo com as premissas apresentadas no Termo de Referência e demais documentos do processo licitatório.

#### **4.3.1 Atividades da gerencia de desenvolvimento de negócios logísticos**



Realizar a aprovação do portfólio de serviços.

Critério de Aceitação: memorando de aprovação.

#### **4.3.2 Atividades da gerencia em negócios de logística de cargas**

Realizar a aprovação do portfólio de serviços.

Critério de Aceitação: memorando de aprovação.

	<b>APÊNDICE F – Dicionário da EAP</b>	<b>95</b>
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

#### **4.4 Realizar o inventário de bens, equipamentos e cargas**

A comissão paritária deverá realizar, mediante coordenação e supervisão da CONCEDENTE, o inventário completo de todos os bens e equipamentos existentes na área objeto da concessão, além das cargas de importação e exportação, incluindo as mercadorias (itens) em perdimento para efeito de transferência de responsabilidades, em até 30 dias após a assinatura do Termo de Eficácia.

Critério de Aceitação: O documento deverá ser assinado pelo fiel depositário

#### **4.5 Definir processo de transferência de contratos de fidelização/flexibilização**

A comissão paritária deverá definir como será realizada a transferências dos contratos de fidelização/flexibilização para a concessionária.

Critério de Aceitação: O modelo de transição poderá gerar perda de receita.

#### **4.6 Emitir o termo da Data de Eficácia**

O termo deverá ser emitido a partir da conclusão dos processos da fase de pré transição.

Critério de Aceitação: Todas as tarefas da fase de transição deverão ter sido concluídas.

##### **4.6.1 Atividades da gerencia de desenvolvimento de negócios logísticos**

Emitir o termo que deverá ser encaminhado via ofício para o concessionário.



Critério de Aceitação: ofício de aprovação.

##### **4.6.2 Atividade da gerencia em negócios de logística de cargas**

Emitir o termo que deverá ser encaminhado via ofício para o concessionário.

Critério de Aceitação: ofício de aprovação.

## **5 Fase Transição**

	<b>APÊNDICE F – Dicionário da EAP</b>	96
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

A fase de transição é o período compreendido entre a data de eficácia e a emissão do Ato Declaratório Executivo em nome do CONCESSIONÁRIO pela Secretaria da Receita Federal do Brasil.

### **5.1 Administrar e operar de forma conjunta o TECA**

A CONCEDENTE permanecerá na administração e operação e gestão junto aos órgãos intervenientes, até que sejam garantidas as condições de alfandegamento, encerrando-se este período com Emissão do Ato Declaratório Executivo em nome do CONCESSIONÁRIO.

*Critério de Aceitação:* Durante este período as ações deverão ser executadas de acordo com o plano de transição e negócios estabelecido na Fase de Pré Transição.

#### **5.1.1 Administrar e operar de forma conjunta o TECA 1**

Realizar a administração de forma conjunta com o concessionário de forma a garantir a manutenção do alfandegamento.

*Critério de Aceitação:* manter ao menos dois funcionários na operação.

#### **5.1.2 Administrar e operar de forma conjunta o TECA 2**

Realizar a administração de forma conjunta com o concessionário de forma a garantir a manutenção do alfandegamento.



*Critério de Aceitação:* manter ao menos dois funcionários na operação.

#### **5.1.3 Administrar e operar de forma conjunta o TECA 3**

Realizar a administração de forma conjunta com o concessionário de forma a garantir a manutenção do alfandegamento.

*Critério de Aceitação:* manter ao menos dois funcionários na operação.

### **5.2 Emitir ato declaratório executivo de alfandegamento**

	<b>APÊNDICE F – Dicionário da EAP</b>	97
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

O ato deverá ser emitido pela RFB. Fica estabelecido como sendo de 12 (doze) meses o prazo máximo para obtenção do Ato Declaratório Executivo de alfandegamento por parte do CONCESSIONÁRIO, sob pena de rescisão contratual. O prazo poderá ser prorrogado desde que haja a apresentação de justificativas ou documentos comprobatórios que evidenciem a impossibilidade do cumprimento do prazo previamente estabelecido

Critério de Aceitação: Emissão do Ato no período de até 12 meses.

#### **5.2.1 Monitorar ações do concessionário 1**

Monitorar as ações executadas pelo concessionário de forma a garantir a manutenção do alfandegamento.

Critério de Aceitação: manter ao menos dois funcionários na operação.

#### **5.2.2 Monitorar ações do concessionário 2**

Monitorar as ações executadas pelo concessionário de forma a garantir a manutenção do alfandegamento.

Critério de Aceitação: manter ao menos dois funcionários na operação.

#### **5.2.3 Monitorar ações do concessionário 3**

Monitorar as ações executadas pelo concessionário de forma a garantir a manutenção do alfandegamento.

Critério de Aceitação: manter ao menos dois funcionários na operação.

#### **5.2.4 Monitorar ações do concessionário 4**



Monitorar as ações executadas pelo concessionário de forma a garantir a manutenção do alfandegamento.

Critério de Aceitação: manter ao menos dois funcionários na operação.

#### **5.2.5 Monitorar ações do concessionário 5**

Monitorar as ações executadas pelo concessionário de forma a garantir a manutenção do alfandegamento.

Critério de Aceitação: manter ao menos dois funcionários na operação.

	<b>APÊNDICE F – Dicionário da EAP</b>	98
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

### 5.2.6 Monitorar ações do concessionário 6

Monitorar as ações executadas pelo concessionário de forma a garantir a manutenção do alfandegamento.

Critério de Aceitação: manter ao menos dois funcionários na operação.

### 5.2.7 Monitorar ações do concessionário 7

Monitorar as ações executadas pelo concessionário de forma a garantir a manutenção do alfandegamento.

Critério de Aceitação: manter ao menos dois funcionários na operação.

### 5.2.8 Monitorar ações do concessionário 8

Monitorar as ações executadas pelo concessionário de forma a garantir a manutenção do alfandegamento.

Critério de Aceitação: manter ao menos dois funcionários na operação.

### 5.2.9 Monitorar ações do concessionário 9

Monitorar as ações executadas pelo concessionário de forma a garantir a manutenção do alfandegamento.

Critério de Aceitação: manter ao menos dois funcionários na operação.

## 5.3 Validar ato declaratório executivo de alfandegamento



Validar documento emitido pela RFB.

Critério de Aceitação: Encaminhar via ofício para o concessionário documento confirmando a conclusão da transição do ato declaratório.

## 6 Finalização do projeto

Encerrar vínculos do projeto com as partes interessadas e oficializar o fim do projeto.

### 6.1 Entregar documentação do projeto

	<b>APÊNDICE F – Dicionário da EAP</b>	99
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

Revisar qualidade da documentação e entregar ao cliente.

Critério de Aceitação: Aceite da documentação final pelo cliente.

### 6.2 Realizar a reunião de entrega do projeto

Reunir com cliente para encerrar o projeto.

Critério de Aceitação: Assinatura da finalização do projeto pelo cliente.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

**APÊNDICE G - Plano de Gerenciamento do Tempo**



<b>Controle de Versões</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data</b>	<b>Autor</b>	<b>Notas da Revisão</b>
1.0	16/01	Leonardo José Vanin	

## Índice

ÍNDICE .....	101
LISTA DE SIGLAS.....	102
OBJETIVO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO .....	103
MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	103
PROCESSOS PARA A DEFINIÇÃO DA ATIVIDADE: .....	103
PROCESSOS PARA O SEQUENCIAMENTO DAS ATIVIDADES: .....	103
PROCESSO DE ESTIMATIVA DE RECURSOS DA ATIVIDADE E DURAÇÃO DA ATIVIDADE:.....	104
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO CRONOGRAMA: .....	105
MEMBROS DA EQUIPE.....	106
FERRAMENTAS .....	106
ORGANOGRAMA DO PROJETO.....	107
ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	107

## Lista de Siglas

- DC – Diretoria Comercial
- DE – Diretoria de Engenharia
- DF – Diretoria Financeira
- DO – Diretoria de operações e navegação aérea
- DA – Diretoria de Aeroportos
- DCSL – Superintendência de Logística,
- DCES – Superintendência de Áreas Externas,
- DFFO – Superintendência Financeira,
- DGDR – Gerência do Plano Diretor,
- DESE – Superintendência de Projetos e Engenharia,
- DIREX – Diretoria Executiva,
- GP – Gerente de Projetos.
- NFAF – Coordenação Financeira, Administrativa e de TI
- NFLC – Gerencia de Negócios em Logística de Cargas
- PR – Presidente da Infraero
- SBNF – Superintendência do Aeroporto de Navegantes
- TECA – Terminal de Carga.

	<b>APÊNDICE G – Plano de Gerenciamento do Tempo</b>	103
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

## Objetivo do Plano de gerenciamento de tempo

O Plano de Gerenciamento de tempo define os processos necessários para que o término do projeto seja realizado dentro do prazo determinado. Esses processos interagem entre si e também com processos de outras áreas de conhecimento.

## Método de gerenciamento de tempo

A técnica utilizada é a decomposição em atividades, ou seja, listar as atividades a serem executadas para a geração dos produtos e serviços do projeto. Os pacotes de trabalho do projeto são decompostos em componentes menores, chamados de atividades do cronograma, para fornecer uma base para a estimativa, elaboração de cronogramas, execução, e monitoramento e controle do trabalho do projeto.

### Processos para a definição da atividade:



Para este processo, tomamos como base os parâmetros descritos abaixo e que nortearam a definição das atividades:

- Estrutura Analítica do Projeto – EAP;
- Dicionário EAP;
- Informações históricas e Modelos de EAP com atividades;

Neste processo estão identificados:

- A lista de todas as atividades do cronograma;
- Os atributos associados;
- Lista de marcos;
- Mudanças solicitadas.

### Processos para o sequenciamento das atividades:

	<b>APÊNDICE G – Plano de Gerenciamento do Tempo</b>	104
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

O processo de sequenciamento de atividades resume-se na identificação e documentação das dependências entre as atividades do cronograma, ou seja, identifica os relacionamentos lógicos entre as atividades.

Para a definição do sequenciamento de atividades utilizamos a EAP com as atividades listadas e representamos graficamente através da utilização de um diagrama de rede de precedência (MDP). Foram utilizados os seguintes critérios na definição de sequenciamento:

**Tipos de dependências:**

- Dependências mandatórias;
- Dependências arbitradas;
- Dependências externas.

**Tipos de atividades:**



- Atividades predecessoras;
- Atividades sucessoras.

**Tipos de relacionamento entre as atividades:**

- Término para início (TI) - A iniciação 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) - A iniciação da atividade sucessora depende da iniciação da atividade predecessora.
- Início para término (IT) - O término da atividade sucessora depende da iniciação da atividade predecessora.

**Processo de estimativa de recursos da atividade e duração da atividade:**

Este processo tem como objetivo levantar os recursos e a quantidade dos mesmos que devem ser empregados para a realização das atividades do projeto, assim como estimar o tempo necessário para a execução de cada atividade. São feitos em paralelo porque há uma dependência entre a duração de uma atividade e a quantidade de recursos a ser utilizada.

	<b>APÊNDICE G – Plano de Gerenciamento do Tempo</b>	105
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

Para este processo, tomamos como base os parâmetros descritos abaixo:

- Estrutura Analítica do Projeto – EAP com atividades;
- Dicionário da EAP;
- Informações históricas e de especialistas.

Os critérios para identificação de recursos estão associados ao conhecimento da atividade a ser realizada. Para a estimativa da duração da atividade, foram coletadas informações do trabalho a ser realizado e dos recursos a serem alocados.

Para cada tipo de atividade foram identificados os esforços e a duração, ou seja, quantidade de recursos para concluir a atividade e quantidade de tempo para atender o esforço estimado.



A lista de recursos e duração de atividades é um anexo a este documento. A extensão do mesmo impossibilita que o mesmo seja mostrado neste documento.

#### **Processo de desenvolvimento do cronograma:**

O processo de desenvolvimento do cronograma determina as datas de início e término das atividades do projeto. As estimativas de duração e as estimativas de recursos serão reexaminadas e revisadas até que se consiga a aprovação do cronograma, e ainda, que possa servir como uma linha de base para avaliação e controle do progresso do projeto.

Para elaboração do cronograma foram estabelecidos os calendários do projeto e dos recursos, alocados e nivelados os recursos, identificado o caminho crítico do projeto e revisado conforme restrições de datas e prazos impostos ao projeto, utilizando-se das técnicas de compressão e caminha rápido.

A lista de recursos e duração de atividades é um anexo a este documento. A extensão do mesmo impossibilita que o mesmo seja mostrado neste documento.

	<b>APÊNDICE G – Plano de Gerenciamento do Tempo</b>	106
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

## Membros da equipe

Nome	Área	E-mail	Telefone
Jaison R. Mello	Projeto - GP	<a href="mailto:jaisonmello@gmail.com">jaisonmello@gmail.com</a>	(47) 99158-5240
Daniel F. M. de Lima	Projeto	<a href="mailto:Daniel.f.m@gmail.com">Daniel.f.m@gmail.com</a>	(47) 99993-4564
Victor G. Degan	Projeto	<a href="mailto:vgdegan@gmail.com">vgdegan@gmail.com</a>	(47) 99143-2697
Erick J. Peiker	Projeto	<a href="mailto:Erick.peiker@gmail.com">Erick.peiker@gmail.com</a>	(47) 99189-9891
Leonardo Vanin	Projeto	<a href="mailto:ljvanin@gmail.com">ljvanin@gmail.com</a>	(47) 99994-8154

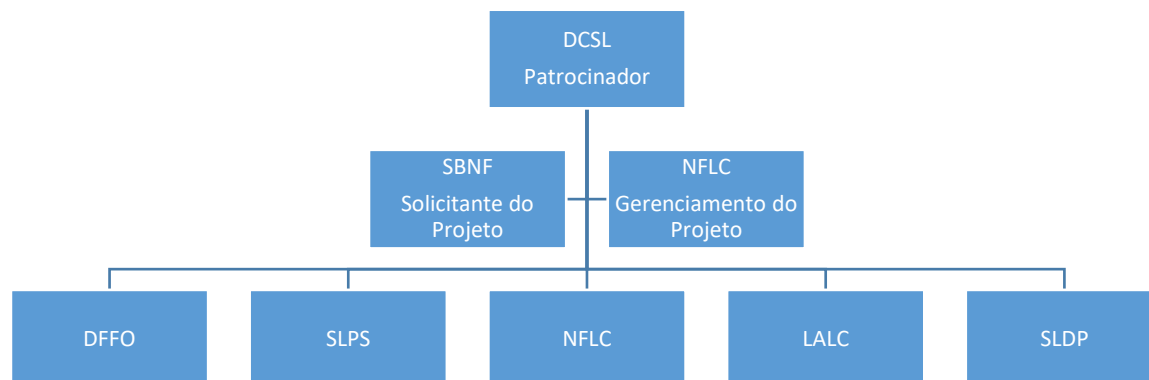
## 9 Ferramentas

Os softwares MS Project e Excel foram usados como ferramentas de construção e execução de todos os processos estabelecidos neste documento.

Os processos seguirão os modelos desenvolvidos, formulados em documentos do pacote Office.

A responsabilidade em executar as funções e papéis atribuídos será de responsabilidade das áreas responsáveis, ou seja, o time tem autonomia suficiente para desenvolver-se dentro do grupo, de acordo com a função estabelecida.

## Organograma do projeto



Fonte: Elaborada pelos autores, 2018

## Administração do Plano de Gerenciamento do Tempo



Responsável pelo plano:

- Jaison Mello - gerente do projeto, será o responsável direto pelo Plano de Gerenciamento de Tempo.
- Leonardo José Vanin - membro do time do projeto, será suplente do responsável direto pelo Plano de Gerenciamento do tempo.



Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
GP		

**APÊNDICE H – Cronograma**

Nº	Atividade	Data de início	Previsão de Término	Responsável	Status
<b>1 Planejamento</b>					
1.1	Reunião de entendimento do cenário	01/02/2017	02/02/2017	GP	100%
<b>1.2 Definir escopo</b>					
1.2.1	Elaborar EAP	03/02/2017	03/02/2017	GP	100%
1.2.2	Elaborar a Dicionário da EAP	03/02/2017	03/02/2017	GP	100%
1.3	Definir equipe envolvida no projeto	01/02/2017	07/02/2017	Todas às Áreas	100%
1.4	Realizar reunião com Equipe	13/02/2017	13/02/2017	GP	100%
1.5	Realizar reunião de Kick-off com Diretoria Comercial	14/02/2017	14/02/2017	GP	100%
<b>2 Fase Pré-Licitação</b>					
<b>2.1 Planejamento</b>					
2.1.1	Desenvolver Estudo Mercadológico	15/02/2017	23/02/2017	NFLC	100%
2.1.2	Levantar premissas financeiras	15/02/2017	20/02/2017	NFLC	100%
2.1.3	Definir área a ser utilizada	15/02/2017	15/02/2017	NFLC	100%
2.1.4	Levantar situação física da área	15/02/2017	20/02/2017	NFLC	100%
2.1.5	Desenvolver requisitos de Engenharia	15/02/2017	16/02/2017	NFLC	100%
2.1.6	Desenvolver estimativa de investimentos	15/02/2017	15/02/2017	NFLC	100%
2.1.7	Elaborar diagnosticar de Meio Ambiente	15/02/2017	16/02/2017	SBNF	100%
2.1.8	Emitir parecer das áreas locais envolvidas	15/02/2017	15/02/2017	SBNF	100%
<b>2.1.9 Levantar situação patrimonial da área</b>					
2.1.9.1	Verificar aderência ao PDIR	15/02/2017	03/03/2017	GP	100%
2.1.10	Desenvolver Estudo de viabilidade econômica	15/02/2017	24/02/2017	DCSL	100%
2.1.11	Desenvolver Termo de referência	15/02/2017	21/03/2017	NFLC	100%
<b>2.2 Aprovar licitação</b>					
2.2.1	Realizar apresentação e votação da DIREX	15/02/2017	15/02/2017	GP	100%
<b>2.2.2 Obter validação da área Jurídica</b>					
2.2.2.1	Desenvolver Contrato	15/02/2017	24/02/2017	DCSL	100%

	<b>APÊNDICE H – Cronograma</b>	110
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	 Complexo Logístico Multimodal SUL

2.2.3 Obter validação das áreas da área de licitação					
2.2.3.1	Desenvolver Edital	15/02/2017	24/02/2017	DCSL	100%
3 Fase Licitação					
3.1.1	Publicar na imprensa oficial	22/03/2017	22/03/2017	DCSL	100%
3.1.2	Publicar em Veículos de comunicação de grande circulação	22/03/2017	22/03/2017	DCSL	100%
3.1.3	Publicar no Site da Infraero	22/03/2017	22/03/2017	DCSL	100%
<b>3.2</b>	<b>Executar Edital</b>	22/03/2017	22/03/2017	DCSL	100%
4 Fase Pré-Transição					
4.1	Constituir a Comissão paritária	23/03/2017	29/03/2017	GP	0%
4.2	Elaborar plano de negócio	23/03/2017	28/03/2017	NFLC	0%
4.3	Elaborar portfólio de serviços	23/03/2017	28/03/2017	NFLC	0%
4.4	Realizar inventário de bens, equipamentos e cargas	23/03/2017	24/03/2017	NFLC	0%
4.5	Definir processo de transferência de contratos de fidelização/flexibilização	23/03/2017	23/03/2017	NFLC	0%
4.6	Emitir termo da Data de Eficácia	23/03/2017	23/03/2017	GP	0%
5 Fase Transição					
5.1 Administrar e operar de forma conjunta o TECA					
5.1.1	Administrar e operar de forma conjunta o TECA 1	06/04/2017	03/05/2017	NFLC	0%
5.1.2	Administrar e operar de forma conjunta o TECA 2	04/05/2017	31/05/2017	NFLC	0%
5.1.3	Administrar e operar de forma conjunta o TECA 3	01/06/2017	28/06/2017	NFLC	0%
5.2 Monitorar ações do concessionário					
5.2.1	Monitorar ações do concessionário 1	03/07/2017	28/07/2017	NFLC	0%
5.2.2	Monitorar ações do concessionário 2	07/08/2017	01/09/2017	NFLC	0%
5.2.3	Monitorar ações do concessionário 3	04/09/2017	29/09/2017	NFLC	0%
5.2.4	Monitorar ações do concessionário 4	02/10/2017	27/10/2017	NFLC	0%
5.2.5	Monitorar ações do concessionário 5	06/11/2017	01/12/2017	NFLC	0%

	<b>APÊNDICE H – Cronograma</b>	111
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	 <b>Complexo Logístico Multimodal SUL</b>

5.2.6	Monitorar ações do concessionário 6	04/12/2017	29/12/2017	NFLC	0%
5.2.7	Monitorar ações do concessionário 7	01/01/2018	26/01/2018	NFLC	0%
5.2.8	Monitorar ações do concessionário 8	05/02/2018	02/03/2018	NFLC	0%
5.2.9	Monitorar ações do concessionário 9	05/03/2018	30/03/2018	NFLC	0%
5.3	Validar ato declaratório executivo de alfandegamento	02/04/2018	02/04/2018	DCSL	0%
<b>6 Finalização do projeto</b>					
6.1	Entregar documentação do projeto	03/04/2018	03/04/2018	GP	0%
6.2	Realizar a reunião de entrega do projeto	04/04/2018	04/04/2018	GP	0%

**APÊNDICE I - Plano de Gerenciamento de Custos**

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	16/01	Leonardo José Vanin	

## 1. INTRODUÇÃO

Este relatório traz informações das definições, processos, ferramentas, responsabilidades e controle dos custos que serão utilizadas para o gerenciamento dos custos do projeto.

## 2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

### 2.1 Definições



Na empresa Infraero os projetos não recebem investimento específicos, a empresa dispõe mão de obra em diversos setores, onde que podem ser utilizados em caso de autorização para execução do projeto. Este pool de recurso não possui custo direto ao projeto, o custo é direcionado para a empresa que paga seus funcionários.

Entendendo o cenário vemos que o projeto não possui autorização para alterações nos custos do projeto, sendo uma restrição financeira para o projeto. Nestes casos comumente é feito o replanejamento do cronograma para conseguir executar no mesmo custo, porém com o prazo excedente.

Observando o cenário, possui uma premissa importante para o custo do projeto que é a confirmação que os setores designados na execução das tarefas, executem sem necessidade de apoio externo, neste caso a terceirização é escalonada, fazendo que o projeto continue em busca da entrega ou termine sem ser concluído.

### 2.2 Processos

Com base nos dados da EAP do projeto é feito uma estimativa de custo por tarefa, apontando os recursos utilizados e os custos fixos daquelas tarefas. Para validar as informações

	<b>APÊNDICE I - Plano de Gerenciamento de Custos</b>	114
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

será colocado a informação sobre o nível de confiança dos dados inseridos na estimativa. Após a conclusão da estimativa será criada uma linha base desta estimativa, para futuramente no final do projeto avaliar se os níveis de confiança nos dados foram feitos de maneira correta.

A linha base acima necessita de uma aprovação do comitê aprovador do projeto para a execução, para garantir o comprometimento com os recursos que serão alocados. Tendo a confirmação da assinatura pode inserir uma linha base de custo, atualizada em questão de desenvolvimento a linha base de estimativa.



Conforme a execução do projeto teremos avaliações de indicadores demonstrando se estamos executando dentro dos custos dispostos no projeto e caso possua algum desvio será feito a criação de previsões de ajuste no orçamento, ajustando tempo de utilização dos recursos no período do projeto e apresentado soluções para ser feito o escalonamento da decisão referente a novos custos para cargos maiores posicionados na empresa Infraero.

### 2.3 Ferramentas

Todo o projeto será planejado e acompanhado pela ferramenta Microsoft Project, pois nela encontramos todos os recursos que serão utilizados pela equipe de gerenciamento de projetos.

A estimativa de custos será inserido nas colunas de custo fixo quando forem valores gastos que não sofrem alteração com o tempo de utilização do mesmo, exemplo uma passagem para o voo de avião, caso você viajar uma hora ou uma hora e trinta minutos, o valor continuará sendo fixo e quando precisar estimar o custo de um recurso, será necessário cadastrar na Planilha de recurso e inserir um valor para a taxa padrão por hora, quando destinar a tarefa com tempo especificado de duração o custo variável será atribuído aos recursos responsáveis pela realização das tarefas.

Para acompanhamento de desvios de linhas bases, podemos ir salvando até 11 linhas bases, para depois usarmos a opção de relatórios visuais, podendo escolher a opção de Relatório de Custo de Linha Base, onde é feito um comparativo com a linha de base desejada e o custo real, podendo utilizar a fórmula de Índice de desempenho de Custo, explicada no tópico 2.5 deste documento.

	<b>APÊNDICE I - Plano de Gerenciamento de Custos</b>	115
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

## 2.4 Responsabilidades



Os cargos de responsabilidades apontados nos recursos possuem a responsabilidade de gerenciar a execução das tarefas propostas ao seu setor no período determinado, tendo que não exceder o tempo proposto, pois influenciam nos resultados da empresa e diretamente em seus resultados como gestores de setores. O gerente de projetos tem a responsabilidade de garantir que o patrocinador continue mensalmente pagando os salários.

## 2.5 Controlar os custos

Os indicadores para o gerenciamento de custo deste projeto são altamente sensíveis, devido ao autogerenciamento dos setores sobre seus gastos e o impacto da maioria das tarefas no caminho crítico do projeto.

O indicador que utilizaremos é o Índice de desempenho de Custo, que deve ser um ou maior que um. A forma de calcular é pegar as atividades executadas até o momento e dividir pela mesma proporção das tarefas que haviam sido planejadas.

**APÊNDICE J – Orçamento**

	<b>APÊNDICE J - Orçamento</b>	117
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

<b>Controle de Versões</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data</b>	<b>Autor</b>	<b>Notas da Revisão</b>
1.0	16/01	Leonardo José Vanin	

## **1. INTRODUÇÃO**

Este relatório busca trazer informações referente aos custos do projeto, projetando uma linha base para os gastos que o projeto terá. Podemos assim estimar o valor final do projeto, levando em consideração os aspectos de análise de reservas e o histórico de desvios da empresa com estes projetos.

## **2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

### **2.1 Formação do orçamento**

Com base nos dados da EAP do projeto, plano de gerenciamento dos recursos e cronograma, foram coletadas as tarefas, recursos utilizados e informações de duração das tarefas, lembrando que a empresa não separa verba para projetos, apenas disponibiliza recursos para a execução. Sendo assim a análise de desvio histórico do orçamento e também a reserva financeira está nas mãos de cada cargo de confiança de cada setor.

### **2.2 Resultado da avaliação do custo agrupado**

O projeto é separado por fases para melhor organização e gerenciamento, sendo assim, podemos fazer uma análise sobre o custo agrupado:

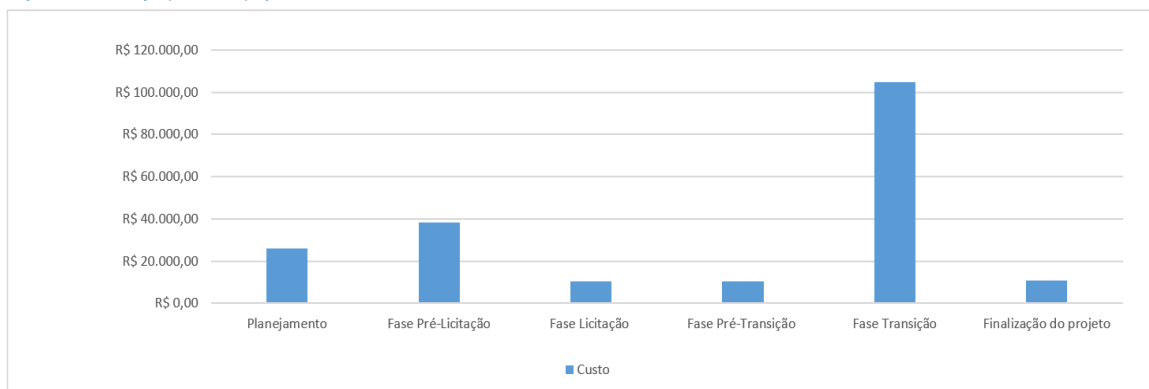
Orçamento da execução por fase do projeto

Nome	Custo	Início	Término
Planejamento	R\$ 25.828,48	01/02/2017	14/02/2017
Fase Pré-Licitação	R\$ 38.136,64	15/02/2017	21/03/2017
Fase Licitação	R\$ 10.439,84	22/03/2017	22/03/2017
Fase Pré-Transição	R\$ 10.439,04	23/03/2017	05/04/2017
Fase Transição	R\$ 104.825,36	06/04/2017	02/04/2018
Finalização do projeto	R\$ 10.884,56	03/04/2018	04/04/2018

Fonte: Elaborada pelos autores, 2018

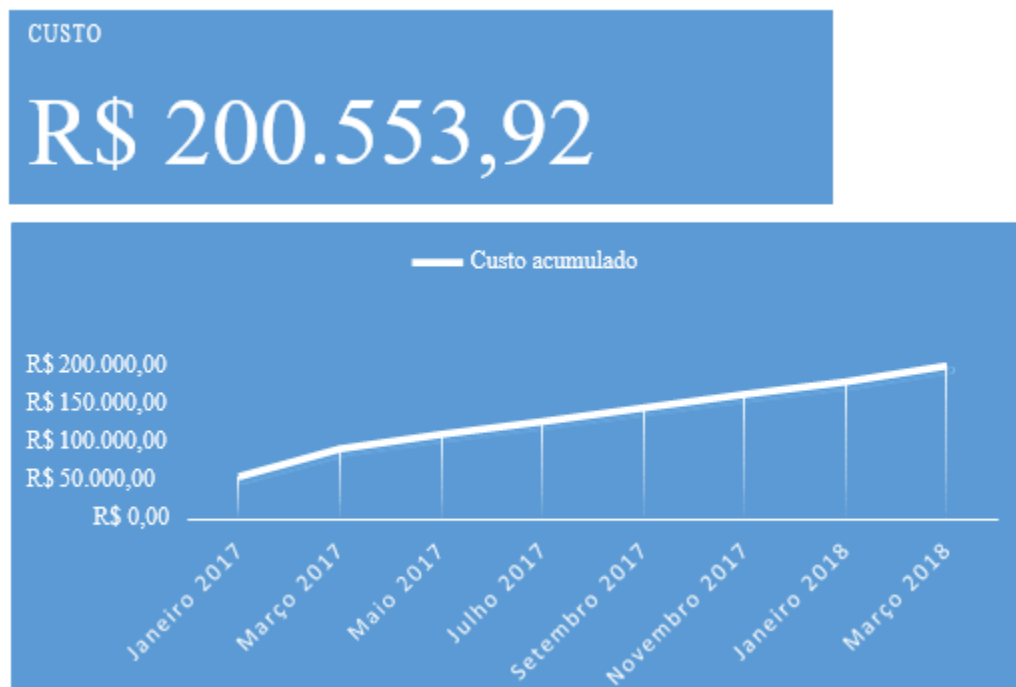
Para melhorar o aspecto de comparação de custo por fase podemos ver este segundo gráfico ainda por fases:

Orçamento da execução por fase do projeto



Fonte: Elaborada pelos autores, 2018

Neste terceiro gráfico podemos ver o valor agregado:



Fonte: Elaborada pelos autores, 2018

### 2.3 Análise de reserva e histórico de desvios do orçamento

A análise de reserva já e possíveis desvios do orçamento já é calculado no valor de hora por cargo de confiança, onde fica na responsabilidade dele executar as tarefas com o valor recebido.

**APÊNDICE K - Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas**

## Registro e plano de gerenciamento das partes interessadas

1

**Capa**

Instruções, Histórico de Alterações e as Aprovações

2

**Partes interessadas**

Dados de contato e informações das partes interessadas

3

**Estratégias**

Estratégias para reduzir resistência e ampliar suporte

4

**Parâmetros**

Parâmetros usados na planilha.



**Complexo Logístico  
Multimodal SUL**

**Objetivo:** Identificar as partes interessadas

Ref.	Passos	Aba	Comentários
1	Incluir as partes interessadas identificados na coluna Parte interessada	<a href="#">Partes Interessadas</a>	
2	Incluir as demais informações sobre as partes interessadas. Caso tenha alguma dúvida sobre a coluna, consulte a Aba Param	<a href="#">Partes Interessadas</a>	

Determinar a estratégia para gerenciamento das partes interessadas

**Objetivo:**

Ref.	Passos	Aba	Comentários
1	Para a parte interessada com maior importância, avaliar o impacto.	<a href="#">Estratégias</a>	
2	e quando julgar necessário, crie uma estratégia para ganhar mais suporte ou reduzir resistências	<a href="#">Estratégias</a>	
3	Inclua comentários para detalhar melhor a estratégia	<a href="#">Estratégias</a>	

*Controle de Versões*

Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.1	19/02/2018	Daniel F. Mantova Erick Peiker Jaison R. Mello Leonardo J. Vanin Victor Degan	Versão de criação do documento.

### *Aprovações*

Ref.	Data	Participante	Assinatura
1			
2			

Importância	Parte interessada	Área	Função	Requisitos de Comunicação	Principais expectativas	Poder na empresa	Interesse no projeto	Interna/externa	Nível de engajamento	Comentários
20	Superintendência do Aeroporto	SBNF	Aprovador do Projeto	Manter informações semanais sobre o andamento do projeto via e-mail	Aumento na receita da operação a partir do 3 Ano, Migração da operação do terminal para nova área	4-Alto	5-Muito Alto	Interna	Apoiador	
15	Gerência de Negócios em Logística de Carga	SBNF	Gerente de Projetos	Realizar a comunicação com as demais áreas de acordo com o plano de comunicações	Aumento na receita da operação a partir do 3 Ano, Migração da operação do	3-Médio	5-Muito Alto	Interna	Lidera	

					terminal para nova área					
6	Funcionários Orgânicos Terminal de Cargas	SBNF	Executar ações operacionais	Realizar reuniões mensais, apontando o andamento do projeto	Redução do risco de privatização do aeroporto.	2-Baixo	3-Médio	Interna	Apoiador	
2	Funcionários Terceirizados do Terminal de Cargas	SBNF	Executar ações operacionais	Realizar reuniões mensais, apontando o andamento do projeto	Oportunidade de contratação direta pelo concessionário do terminal	1-Muito baixo	2-Baixo	Interna	Neutro	
4	Demais funcionários do Aeroporto	SBNF	Executar ações operacionais	Realizar reuniões mensais, apontando o andamento do projeto	Redução do risco de privatização do aeroporto.	2-Baixo	2-Baixo	Interna	Neutro	
20	Superintendência de Logística de Cargas	DC	Aprovador do Projeto	Manter informações semanais sobre o andamento do projeto via e-mail	Todos os itens do gerente de projetos, principalmente voltados para capacitar o gerente de projetos e ainda todo apoio necessário para implantar e suportar o Escritório de Projetos e a Gestão do Portfólio dos Projetos	4-Alto	5-Muito Alto	Externa	Lidera	
20	Diretoria Comercial	DC	Patrocinador do projeto	Manter informações semanais sobre o andamento do projeto via e-mail	As mesmas expectativas do gerente de projetos e do PMO	5-Muito Alto	4-Alto	Externa	Lidera	

20	Presidência Infraero	PR	Aprovador do Projeto	Manter informações semanais sobre o andamento do projeto via e-mail	Aumento na receita da operação a partir do 3 Ano, Migração da operação do terminal para nova área	5- Muito Alto	4-Alto	Externa	Apoiador	
9	Gerencia de Licitações	SEDE	Desenvolvimento de Documentos	Comunicação deverá ocorrer via memorando.		3-Médio	3-Médio	Externa	Neutro	
9	Gerencia de Plano Diretor	SEDE	Desenvolvimento de Documentos	Comunicação deverá ocorrer via memorando.		3-Médio	3-Médio	Externa	Neutro	
9	Gerencia de Engenharia	SEDE	Desenvolvimento de Documentos	Comunicação deverá ocorrer via memorando.		3-Médio	3-Médio	Externa	Neutro	

Cód.	Parte interessada	Avaliação do impacto	Estratégias para ganhar mais suporte ou reduzir resistências	Comentários
1	Superintendência do Aeroporto		Manter informada das principais ocorrências	
2	Gerência de Negócios em Logística de Carga			
3	Funcionários Orgânicos Terminal de Cargas		Divulgar informações somente quando o nível de certeza for elevado	
4	Funcionários Terceirizados do Terminal de Cargas		Divulgar informações somente quando o nível de certeza for elevado	
5	Demais funcionários do Aeroporto		Divulgar informações somente quando o nível de certeza for elevado	

6	Superintendência de Logística de Cargas		Manter informada das principais ocorrências	
7	Diretoria Comercial		Manter informada das principais ocorrências	
8	Presidência Infraero		Manter informada das principais ocorrências	

**APÊNDICE L - Plano de Gerenciamento das Comunicações**

<b>Controle de Versões</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data</b>	<b>Autor</b>	<b>Notas da Revisão</b>
1.0	10/01/18	Daniel F Mantova De Lima	

## Índice

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>127</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>128</b>
<b>DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES...129</b>	
<b>EVENTOS DE COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>129</b>
<b>ATAS DE REUNIÃO.....</b>	<b>131</b>
<b>RELATÓRIOS DO PROJETO.....</b>	<b>131</b>
<b>AMBIENTE TÉCNICO E ESTRUTURA DE ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO (EPM) .....</b>	<b>132</b>
<b>ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES .133</b>	
<b>ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES....133</b>	
<b>OUTROS ASSUNTOS RELACIONADOS AO GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO NÃO PREVISTOS NESTE PLANO .....</b>	<b>134</b>
<b>MATRIZ DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>135</b>

## Lista de Siglas

- DC – Diretoria Comercial
- DE – Diretoria de Engenharia
- DF – Diretoria Financeira
- DO – Diretoria de operações e navegação aérea
- DA – Diretoria de Aeroportos
- DCSL – Superintendência de Logística,
- DCES – Superintendência de Áreas Externas,
- DFFO – Superintendência Financeira,
- DGDR – Gerência do Plano Diretor,
- DESE – Superintendência de Projetos e Engenharia,
- DIREX – Diretoria Executiva,
- GP – Gerente de Projetos.
- NFAF – Coordenação Financeira, Administrativa e de TI
- NFLC – Gerencia de Negócios em Logística de Cargas
- PR – Presidente da Infraero
- SBNF – Superintendência do Aeroporto de Navegantes
- TECA – Terminal de Carga;
- CCM – Comitê de Controle de Mudanças.

## **Descrição dos processos de gerenciamento das comunicações**

O gerenciamento das comunicações do projeto será realizado através dos processos de comunicação formal, estando incluído nessa categoria:

- E-mails,
- Publicações web,
- Publicações no Diário Oficial da União,
- Memorandos,
- Ofícios,
- Despachos,
- Vídeo conferencia,
- Reuniões com ata lavrada.

Todas as reuniões formais serão realizadas às terças-feiras e quintas-feiras mediante agendamento prévio para disponibilizar tempo para os trabalhos do projeto nos dias subsequentes.

Todas as informações do projeto devem ser atualizadas de modo constante no site do projeto ou por e-mail, incluindo as atualizações semanais dos custos e dos prazos.

Todas as solicitações de mudança no processo de comunicação devem ser realizadas via e-mail e aprovadas pelo gerente do projeto.

A comunicação realizada via WhatsApp não será considerada como oficial.

## **Eventos de comunicação**

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação baseado na EAP do projeto:

1. Reunião de entendimento do Cenário
  - a. Objetivo – Fundamentar a estratégia da Infraero para criação do planejamento da proposta de criação da concessão do Complexo Logístico Multimodal do Aeroporto Internacional de Navegantes. Analisar o contexto interno e externo, atual e futuro em que o TECA do

Aeroporto de Navegantes está inserido, identificando fatores comerciais e logísticos positivos e negativos para a criação do plano de concessão do complexo logístico multimodal do aeroporto.

- b. Metodologia – Apresentação deverá ocorrer de forma presencial com agendamento prévio.
- c. Responsável – GP
- d. Envolvidos – DCSL, DCES, DFFO, DGDR, DESE, NFLC
- e. Data e Hora – A ser definido
- f. Duração - 1 dia
- g. Local – Brasília / Edifício Sede da Infraero

## 2. Reunião com Equipe

- a. Objetivo – Apresentar as informações do projeto e suas expectativas que foram levantadas na reunião de entendimento do cenário, destacando os objetivos, prazos, estimativas de custos operacionais. Deverá ser apresentado a estrutura da EAP e WBS do projeto, enfatizando as premissas, os requisitos, as restrições, os riscos, os envolvidos e demais itens que não fazem parte do escopo do projeto e que o GP julgue necessário apresentar.
- b. Metodologia – Apresentação deverá ocorrer de forma presencial ou em vídeo conferencia, com agendamento prévio.
- c. Responsável – GP
- d. Envolvidos – DCES, DCSL, NFLC
- e. Data e Hora – A Ser definido
- f. Duração – 3 horas
- g. Local – Vídeo Conferencia

## 3. Kick-Off com Diretoria Comercial

- a. Objetivo – Apresentar as informações do projeto e suas expectativas que foram levantadas na reunião de entendimento do cenário, destacando os objetivos, prazos, estimativas de custos operacionais. Deverá ser apresentado a estrutura da EAP e WBS do projeto, enfatizando as premissas, os requisitos, as restrições, os riscos, os envolvidos e demais itens que não fazem parte do escopo do projeto e que o GP julgue necessário apresentar.
- b. Metodologia – Apresentação deverá ocorrer de forma presencial com agendamento prévio.
- c. Responsável – GP
- d. Envolvidos – DCSL e DCES
- e. Data e Hora – a ser definido
- f. Duração – 20 minutos
- g. Local – Brasília – Edifício Infraero Aeroporto

## 4. Apresentação e votação da DIREX

- a. Objetivo – Apresentar as informações do projeto, destacando o estudo mercadológico, as premissas financeiras, o traçado da planta do projeto,

a situação física da área, os requisitos de engenharia, as estimativas de investimentos, diagnóstico do meio ambiente, áreas e locais envolvidos no projeto, estudo de viabilidade econômica e o termo de abertura do projeto. Deverá ser apresentado a estrutura da EAP e WBS do projeto, enfatizando as premissas, os requisitos, as restrições, os riscos, os envolvidos e demais itens que não fazem parte do escopo do projeto e que o GP julgue necessário apresentar.

- b. Metodologia – Apresentação deverá ocorrer de forma presencial com agendamento prévio.
- c. Responsável – DC
- d. Envolvidos – PR, DC, DE, DF, DO, DA
- e. Data e Hora – A ser definido
- f. Duração – 20 minutos
- g. Local – Brasília – Edifício Sede

## 5. Entrega do Projeto

- a. Objetivo – Apresentar os resultados do projeto, destacando os fatores de sucesso e fracasso conforme o planejado e executado, formalizando o processo finalizado de repasse da concessão do complexo logístico multimodal.
- b. Metodologia – Apresentação deverá ocorrer de forma presencial com agendamento prévio.
- c. Responsável – GP
- d. Envolvidos – DCSL, DCES, DFFO, DGDR, DESE
- e. Data e Hora – A ser definido
- f. Duração – 2 horas
- g. Local – Brasília – Edifício Sede

## Atas de reunião

Todos os eventos do projeto deverão apresentar ata de reunião com no mínimo, os seguintes dados:

- Lista de presença
- Pauta
- Decisões tomadas
- Pendências não solucionadas
- Aprovações
- Status do Projeto

## Relatórios do projeto

Os relatórios do projeto serão mantidos pelo GP em área de rede coberta por estrutura de backup, deverá ser utilizando um modelo de relatório o qual possui um

layout padrão pré-definido. Caso haja a necessidade de consulta dos relatórios de progresso do projeto, será necessário a realização de um pedido formal por e-mail ao GP com prazo de resposta de dois dias úteis.

1. Modelo de Relatório de Estrutura Analítica do Projeto (EAP)
2. Modelo de Diagrama de Rede
3. Modelo de Diagrama de Marcos

### **Ambiente técnico e estrutura de armazenamento e distribuição da informação (EPM)**

A estrutura de armazenamento e distribuição da informação será realizada integralmente via e-mail e one-drive (pasta específica do projeto).

Os usuários do ambiente utilizarão a internet (web) para atualizar e acessar informações do projeto, permitindo o planejamento de colaboração entre os integrantes do grupo de trabalho, os gerentes de projeto e outros envolvidos, facilitando a troca de informações sobre o projeto e o trabalho com elas em um site da Web.

O ambiente também permitirá que os usuários exibam, atualizem e analisem informações sobre o projeto através de um navegador da Web, além de ajudar os integrantes da equipe a se comunicarem com seus gerentes sobre as tarefas que estão executando, fornecendo um local onde todos, inclusive os superintendentes, podem obter informações sobre o projeto.

O acesso as informações do projeto serão realizadas através intranet corporativa (one-drive for bussines).



Fonte: Elaborada pelos autores, 2018

Todo o ambiente para armazenamento das informações já está disponível, contratado e pago através de um contrato global da empresa com um provedor de serviços de gerenciamento de informação, não existindo custos adicionais para o projeto.

### **Alocação financeira para o gerenciamento das comunicações**

Os custos relativos ao gerenciamento das comunicações serão considerados, para fins de projeto, como despesas administrativas e não serão incluídos nos custos do projeto, uma vez que o plano de gerenciamento de custos prevê a contabilização de apenas gastos adicionais ao projeto.

No caso de necessidade de despesas no processo de comunicação, essas despesas podem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, na categoria Outras reservas, desde que dentro da alçada do gerente de projeto.

Para necessidades prioritárias que estejam fora da alçada do gerente de projeto, ou quando não existe mais reserva gerencial disponível, deverá ser acionado o patrocinador, já que o gerente de projeto não tem autonomia necessária para decidir utilizar a reserva de contingência de riscos no gerenciamento das comunicações ou solicitar junto à diretoria um aumento nas reservas gerenciais.

### **Administração do plano de gerenciamento das comunicações**

**Responsável pelo plano:**

- Gerente de Projeto, será o responsável direto pelo plano de gerenciamento das comunicações.
- NFAF – Coordenação Financeira, Administrativa e de TI, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento das comunicações.

**Frequência de atualização do plano de gerenciamento das comunicações:**

O plano de gerenciamento das comunicações será reavaliado mensalmente na primeira reunião mensal do CCB, juntamente com os outros planos de gerenciamento do projeto. As necessidades de atualização do plano antes da primeira reunião de CCB do projeto deverão ser tratadas através dos procedimentos descritos no item outros assuntos não previstos neste plano.

**Outros assuntos relacionados ao gerenciamento das comunicações do projeto não previstos neste plano**

Todas as solicitações não previstas neste plano devem ser submetidas através do portal da intranet para aprovação na reunião do CCM (Comitê de controle de mudanças) para aprovação. Imediatamente após sua aprovação devem ser atualizadas no plano de gerenciamento das comunicações com seu devido registro de alterações.

## Matriz de Comunicação

Cód.	Grupo	What? Qual informação	Why? Qual propósito	Who? Quem é o responsável	Who? Quem precisa da informação	When? Quando e Qual periodicidade	Where? onde serão armazenadas	How? Template	How? Procedimento, Best Practices	Comentários
1	P	Registro	Identificar as partes interessadas no projeto e definir estratégias para ganhar suporte ou reduzir obstáculos.	Ger. Projeto	Equipe de Gerenciamento do Projeto	Criado na iniciação e sempre atualizado	Sharepoint	Registro das partes interessadas	Documento estratégico para a gestão do projeto e deve ser de conhecimento do GP e pessoas de sua confiança. Deve ser reavaliado sempre, principalmente, quando aparecerem novos conflitos ou novos sinais de resistência do projeto. Para manter os contatos da equipe do projeto, recomendado usar uma versão sem as informações confidenciais como a versão proposta no portal do projeto.	
2	P	Declaração do Escopo	Determinar qual trabalho será realizado e quais entregas produzidas.	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Criado no planejamento e sempre atualizado	Sharepoint	Declaração do Projeto	A declaração de escopo deve conter todas entregas e marcos de forma clara com critérios de aceitação mensuráveis e alcançáveis. O GP deve subdividir as principais entregas do projeto e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis (pacotes de trabalho).	

3	P	Plano de Projeto	Guiar toda equipe do projeto em como executar, controlar, monitorar e encerrar o projeto.	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Criado no planejamento e sempre atualizado	Sharepoint	Plano de Projeto	<p>O GP deve definir, integrar e coordenar todos as seções ou planos auxiliares em um plano de projeto.</p> <p>O plano de projeto é a principal fonte de informações de como o projeto será planejado, executado, controlado e encerrado.</p> <p>Ele deve ser aprovado pelas principais partes interessadas do projeto e distribuído conforme definido no próprio plano. As linhas de base de prazo, custo e escopo devem ser salvas após a aprovação do plano do projeto.</p>	
4	P	Cronograma	Determinar datas de início e término das atividades do projeto e controlar e monitorar o andamento das mesmas.	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Criado na iniciação e sempre atualizado	Sharepoint	Cronograma	<p>O GP deve criar o cronograma decompondo cada pacote de trabalho criado na EAP gerada na declaração de escopo do projeto e distribuir para toda equipe do projeto. O cronograma deve ser aprovado pelas principais partes interessadas e os responsáveis pelas atividades devem concordar com a duração das mesmas e estarem comprometidos.</p>	

5	P	Registro dos riscos	Identificar os riscos associados ao projeto, descrever como serão tratados e monitorá-los.	Ger. Projeto	Equipe de Gerenciamento do Projeto	Criado na iniciação e sempre atualizado	Sharepoint	Registro dos riscos	O GP deve identificar os riscos e desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. Durante a execução do projeto, o GP deve executar o plano de resposta aos riscos como previsto, identificar novos riscos conforme mudanças no ambiente, além de apresentar um sumário dos riscos nas reuniões de status.
6	C	Solicitação de Mudança	Avaliar necessidade da mudança	Solicitante	Gerente de Projeto	A cada nova solicitação	Sharepoint	Solicitação de Mudanças	Solicitante preenche Template e envia para o GP que fará o trâmite da aprovação e seu posterior armazenamento na pasta do projeto
7	C	Status Report	Divulgar status e informações importantes sobre o projeto	Ger. Projeto	Concessionário/ Equipe Interna	Toda 3a	Sharepoint	Status Report	GP receberá informações e organizará no formato do template, enviando para os envolvidos
8	C	Reunião de Acompanhamento	Avaliar qualquer ponto de atenção para tomar ações rapidamente minimizando o impacto no projeto. Aprovar ou rejeitar as mudanças solicitadas.	Ger. Projeto	Concessionário/ Equipe Interna	Toda 5a	Sharepoint	Ata de Reunião	GP fará juntamente com sua equipe uma análise dos status do projeto identificando os pontos críticos que necessitam prioritariamente de uma solução. Caso o GP não possua autonomia para realizar ações para minimizar os problemas deverá se reunir com o Patrocinador para alinhar as ações que deverão ser aplicadas.

9	C	Ata de reunião	Descreve as decisões importantes tomadas durante a reunião	Ger. Projeto	Participantes	A cada reunião	Sharepoint	Ata de Reunião	GP fará ata de reunião em até 24 horas da reunião e enviará aos participantes da reunião. (Será incluído no texto do e-mail, aguardo suas considerações em até 24 horas) A validação deverá ocorrer em até 24 horas do envio da ata. A ausência de resposta será considerada aceite da mesma.
10	E	Termo de Aceite	Oficializar as entregas das etapas/tarefas do projeto.	Ger. Projeto	Patrocinador	A cada entrega	Sharepoint	Termo de Aceite	GP buscará a aprovação de cada entrega através do termo de aceite e armazenará na pasta do projeto
11	E	Lições aprendidas	Registrar os principais problemas e como foram solucionados de modo a evitar ocorrências em futuros projetos	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Fim do projeto ou quando o GP julgar necessário	Sharepoint	Lições Aprendidas	GP irá documentar os principais problemas e soluções encontradas para evitar erros em projetos futuros. Enviará aos envolvidos e armazenará na pasta de projetos e na base histórica de lições aprendidas.

<b>Registro de Alterações</b>		
<b>Data</b>	<b>Modificador por</b>	<b>Descrição da Mudança</b>

<b>Aprovações</b>		

**APÊNDICE M - Modelos de Relatório**

# APÊNDICE M – MODELOS DE RELATÓRIOS

## RELATÓRIO DE PROGRESSO

MAIO/2007



**Complexo Logístico  
Multimodal SUL**

## **PROJETO MULTIPLICANDO EXPERIÊNCIAS**

### **RELATÓRIO DE PROGRESSO**

#### **3. INTRODUÇÃO**

Visando desenvolver um programa de capacitação e disseminação, junto a outros Tribunais, da experiência do Tribunal de Contas do Estado da Bahia (TCE/BA) na realização de auditorias em contratos de empréstimo co-financiados pelo Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento (BIRD), encontra-se em execução o **Projeto Multiplicando Experiências**.

9.1.1.1.1.1 O Projeto tem como objetivo geral fortalecer o sistema de controle externo do Brasil, mediante a realização das citadas auditorias e tem como objetivos específicos: disseminar, no âmbito dos órgãos de controle público (OCPs), novas metodologias auditorias; promover maior intercâmbio de informações entre o Banco Mundial e os OCPs; contribuir para a redução de custos administrativos de projetos co-financiados; estimular a troca de experiências entre os OCPs participantes; aprimorar os instrumentos de controle dos OCPs e desenvolver a auditoria governamental integrada no Brasil.

#### **4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

##### **2.4 ATIVIDADES INICIAIS**

Os arranjos para a implementação do mencionado Projeto iniciaram-se em maio de 2006 e, embora não estivesse concluída a sua elaboração, a partir de setembro do mesmo ano já se fizeram realizar suas primeiras atividades, quais sejam:

- Workshop, nos dias 11 e 12 de setembro de 2006, na sede do TCE/BA, sobre Licitações, Gerenciamento Financeiro e Desembolso em Projetos do Banco Mundial. O evento contou com 32 participantes, dentre técnicos deste TCE/BA (23), Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (01), Tribunal de Contas do Estado do Ceará (04), Tribunal de Contas do Estado do Piauí (02) e da Auditoria Geral do Estado da Bahia (02);
- Visita conjunta, nos dias 14 e 15 de setembro de 2006, de representantes do TCE/BA e do BIRD aos TCE/CE e TCE/RN, com o objetivo de apresentar as linhas gerais do

Projeto Multiplicando Experiências e sensibilizá-los para participarem, na condição de parceiros, havendo as citadas instituições manifestando-se positivamente;

- Visita, no período de 16 a 24 de outubro de 2006, de técnicos do TCE/BA ao TCE/CE e ao TCE/RN, com o objetivo de efetuar diagnóstico técnico-operacional, no que tange, exclusivamente, à capacidade desses Tribunais realizarem auditorias de projetos nos moldes definidos pelo BIRD;
- Emissão e encaminhamento de Relatório de Diagnóstico das citadas Cortes de Contas, em novembro de 2006, ao BIRD, elaborado pelos técnicos do TCE/BA, Inaldo Araújo, Henrique Pereira e Salete Oliveira, tendo-se constatado que as duas Instituições necessitavam reforçar suas capacidades técnicas-operacionais, com vistas à realização de auditorias em projetos, e que os órgãos coordenadores dos Projetos de Desenvolvimento e Inclusão Social (SWAP) e São José, no CEARÁ, e PCPR, no RN, foram favoráveis a que os Tribunais de Contas passassem a realizar suas respectivas auditorias.

Registre-se que, nesse ínterim, o Tribunal de Contas do Estado do Piauí manifestou interesse em participar do Projeto e, embora não tivesse sido elaborado diagnóstico específico para esta Instituição, o seu pleito foi atendido.

A versão final do Projeto foi apresentada ao BIRD, tendo sido aprovada em 19 de dezembro de 2006, apresentando a seguinte composição de investimentos:

## **2.2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DE JANEIRO A ABRIL DE 2007**

### **2.4.1 FORMAÇÃO DE CAPACIDADE DOS TCEs CE, PI E RN**

#### **REALIZAÇÃO DOS CURSOS GESTÃO DE RESULTADOS E INDICADORES DE DESEMPENHO E AUDITORIA GOVERNAMENTAL**

Destinados à formação de capacidade técnica nos Tribunais parceiros, foram realizados, no período de 15 a 26/01/2007, o curso de Gestão de Resultados e Indicadores de Desempenho, ministrado pela Prof. Maria das Graças Rua, financiado pelo *Department for International Development* (DFID), parceiro do Projeto Multiplicando Experiências, e o curso de Auditoria

Governmental, ministrado pelos servidores do TCE/BA, Inaldo Araújo, Henrique Pereira e Maria Salete Oliveira.

Participaram da capacitação, com carga horária total de 80 horas, 19 técnicos dos Tribunais de Contas do Estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Piauí, além de representantes da Secretaria da Controladoria do Estado do Ceará.

#### **TREINAMENTO EM SERVIÇO**

##### **A) Tribunal de Contas do Estado do Ceará**

Em 29/01/2007, foi iniciado o treinamento em serviço de técnicos do Tribunal de Contas do Estado do Ceará, com vistas à realização da auditoria-piloto no Projeto de Desenvolvimento e Inclusão Social Multisetorial do Ceará (SWAP) - Acordo de Empréstimo nº 7.321-BR.

De acordo com a estratégia de implementação definida para o Projeto Multiplicando Experiências e da premência para a realização das auditorias na

**APÊNDICE N - Modelo de Apresentação**

**Modelo de Ata**

Reunião	
Data	Local

**Participantes****Objetivos****Tópicos discutidos****Ações a serem tomadas**

Ação	Responsável	Previsão

**Próxima reunião do projeto****Informações adicionais**

**Modelo de Memorando, Ofício e Despacho (Documento gerado via sistema)**

Memorando n.º 030/SBNF/(NFLC)/2017

Navegantes/SC, 24 de janeiro de 2017.

Senhores

Superintendente de Negócios em Áreas Externas e Serviços Aéreos-DCES e  
Superintendente de Negócios em Logística de Carga-DCLC.

Assunto: Complexo Logístico SBNF

Ref.: Memorando n.º  
424/DCES/DCLC/2017, Memorando  
n.º 024/SBNF/(NFLC)2017

Anexo(s): Anexo 1 -

Em complemento ao Memorando n.º 024/SBNF/(NFLC)2017 encaminhamos documentos referentes a avaliação de requisitos de engenharia e situação física do atual TECA e da área do novo complexo logístico.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'L' shape with a diagonal stroke.

Assinatura

Nome

Cargo

## Modelo de Apresentações



Fonte: Elaborada pelos autores, 2018



Fonte: Elaborada pelos autores, 2018

**TÍTULO**

• TEXTO



Fonte: Elaborada pelos autores, 2018

**APÊNDICE O - Plano de Gerenciamento de Riscos**

# PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Fevereiro/2018



**Complexo Logístico  
Multimodal SUL**

# COMPLEXO LOGÍSTICO MULTIMODAL SUL

## PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

### 1. INTRODUÇÃO

Este documento tem como objetivo documentar os riscos do projeto e registrar suas aprovações e modificações. A preparação, revisões, aprovação estão descritas no histórico do documento.

### 2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

#### 2.5 Definições

Os riscos decorrentes da execução da concessão de área serão alocados ao CONCEDENTE e ao CONCESSIONÁRIO. No primeiro item iremos listar riscos suportados exclusivamente pelo poder CONCEDENTE, que poderão ensejar equilíbrio econômico-financeiro, nos termos deste contrato. No segundo item constituem riscos suportados exclusivamente pelo CONCESSIONÁRIO.

#### 2.6 Lista de Riscos

##### 2.6.1 *Concedente*

2.6.1.1 Mudanças significativas nas características básicas da concessão (dimensão e limites da área e objeto contratual) e outras mudanças de especificações em decorrência de novas exigências relativas a procedimentos de segurança por solicitação expressa da CONCEDENTE ou decorrentes de nova legislação ou regulamentação públicas brasileiras, ambas não existentes à época da licitação. Este subitem não se aplica se tais mudanças decorrerem do descumprimento da legislação em vigor;

2.6.1.2 Restrição operacional decorrente de decisão ou omissão da CONCEDENTE, exceto decorrente do fato imputável ao CONCESSIONÁRIO;

2.6.1.3 Mudança na legislação tributária que aumente o custo total da obra, em benfeitorias fixas ou permanentes, para além do investimento mínimo previsto no Edital de Licitação;

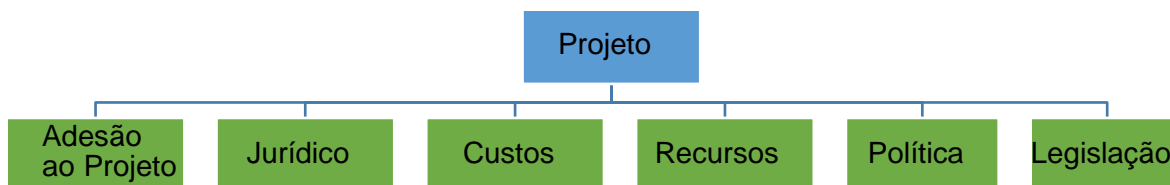
2.6.1.4 Atrasos na liberação do acesso ao local das adequações ou impossibilidade de imissão na posse por fatos não imputáveis ao CONCESSIONÁRIO.

2.6.1.4.1 Nota: Este subitem não se aplica se tais atrasos decorrerem do descumprimento do CONCESSIONÁRIO acerca das exigências estabelecidas no Edital de Licitação e seus Anexos, assim como, do descumprimento da legislação em vigor.

##### 2.6.2 *Concessionário*

- 2.6.2.1 Aumento de preços nos insumos para execução das adequações, salvo aqueles que decorram diretamente de mudanças na legislação tributária, que aumente o custo total da obra, em benfeitorias fixas/permanentes;
- 2.6.2.2 Investimentos, custos ou despesas adicionais decorrentes da elevação dos custos operacionais e de compra ou manutenção dos equipamentos;
- 2.6.2.3 Não efetivação da demanda projetada ou sua redução por qualquer motivo;
- 2.6.2.4 Insucesso nas relações comerciais e de vendas;
- 2.6.2.5 Estimativa incorreta do custo dos investimentos a serem realizados pelo CONCESSIONÁRIO;
- 2.6.2.6 Estimativa incorreta do cronograma de execução das adequações;
- 2.6.2.7 Prejuízos decorrentes de falha de segurança no local da realização das obras;
- 2.6.2.8 Aumento do custo de capital, inclusive os resultantes de aumento das taxas de juros;
- 2.6.2.9 Variação da taxa de câmbio;
- 2.6.2.10 Variação da demanda pelos serviços prestados no aeroporto;
- 2.6.2.11 Inadimplência dos clientes pelo pagamento dos serviços prestados pelo CONCESSIONÁRIO;
- 2.6.2.12 Prejuízos a terceiros causados direta ou indiretamente pelo CONCESSIONÁRIO ou por qualquer outra pessoa física ou jurídica a ele vinculado, em decorrência de obras ou prestação de serviços;
- 2.6.2.13 Prejuízos decorrentes de erros na realização das obras que ensejem a necessidade de refazer parte ou a totalidade das obras;
- 2.6.2.14 Atrasos decorrentes da não obtenção de autorizações, licenças e permissões da Administração Pública Federal, Estadual ou Municipal exigidas para construção das novas instalações, exceto se decorrente de fato imputável à Administração Pública Federal devidamente comprovado;
- 2.6.2.15 Mudanças dos projetos apresentados pelo CONCESSIONÁRIO que não tenham sido solicitadas pela CONCEDENTE;
  - 2.6.2.15.1 Nota: São de responsabilidade do CONCESSIONÁRIO as correções de inconformidades advindas da fase de aprovação de projetos.
- 2.6.2.16 Mudanças tecnológicas implantadas pelo CONCESSIONÁRIO e que não tenham sido solicitadas pela CONCEDENTE, em função das correções de inconformidades advindas da fase de aprovação de projetos;
- 2.6.2.17 Greves realizadas por empregados contratados pelo CONCESSIONÁRIO, pelas subcontratadas, prestadoras de serviços ou pelos órgãos anuentes/intervenientes;
- 2.6.2.18 Custos de ações judiciais de terceiros contra o CONCESSIONÁRIO ou subcontratadas decorrentes da execução da exploração da área;
- 2.6.2.19 Responsabilidade civil, administrativa e criminal por quaisquer tipos de danos;
- 2.6.2.20 Ocorrência de eventos de força maior ou caso fortuito quando a sua cobertura seja aceita por instituições seguradoras no mercado brasileiro;
- 2.6.2.21 Quaisquer outros riscos afetos à execução do objeto da concessão de área, que não estejam expressamente previstos.

## **2.7 Categorias de riscos**



Fonte: Elaborada pelos autores, 2018

## 2.8 Matriz de riscos

Probabilidade do Risco	Severidade do Risco				
	Catastrófico A	Perigoso B	Maior C	Menor D	Insignificante E
5 - Frequente	5A	5B	5C	5D	5E
4 - Ocasional	4A	4B	4C	4D	4E
3 - Remoto	3A	3B	3C	3D	3E
2 - Improvável	2A	2B	2C	2D	2E
1 - Extremamente Improvável	1A	1B	1C	1D	1E
<b>Índices de Avaliação de Risco</b>	<b>Critério Sugerido</b>				
5A, 5B, 5C, 4A, 4B, 3A	Inaceitável mantidas as circunstâncias existentes.				
5D, 5E, 4C, 3B, 3C, 2A, 2B	Necessita de controle / mitigação do risco				
4D, 4E, 3D, 2C, 1A, 1B	Aceitável depois de adequar a operação				
3E, 2D, 2E, 1C, 1D, 1E	Aceitável sem restrições.				

## 2.9 Análise qualitativa

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
1	Adesão ao Projeto
2	Tempo
3	Custos
4	Recursos
5	Política
6	Legislação

<b>Categoria da causa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Positivo/ Negativo</b>	<b>Causa</b>	<b>Impacto do risco</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto</b>	<b>Importância</b>
1	Reprovação pela diretoria executiva causando o encerramento do projeto	N	Reprovação pela diretoria	Cancelamento do projeto	2	A	2
2	Atraso na publicação do projeto gerando desinteresse do mercado	N	Atraso na publicação do projeto	Licitação deserta	2	A	2
4	Falta de recurso adequado ou insuficiente gerando atraso na produção dos documentos do projeto	N	Falta de recurso adequado ou insuficiente	Atraso na publicação do projeto	4	A	1
5	Alteração na alta direção gerando conflito de interesses com a política nacional de aviação	N	Alteração na alta direção	Conflito de interesses com a política nacional de aviação	5	A	2
6	Alteração na autonomia da Infraero para concessão de áreas causando inviabilidade do projeto	N	Alteração na autonomia da Infraero para concessão de áreas	Inviabilidade do projeto	2	B	2

## 2.10 Análise quantitativa

Categoria da causa	Descrição	Positivo/Negativo	Causa	Impacto do risco	Controlar	Aceitar	Evitar	Transferir	Probabilidade	Impacto	Importância
1	Reprovação pela diretoria executiva causando o encerramento do projeto	N	Reprovação pela diretoria	Cancelamento do projeto	Adicionar ao Projeto cláusulas que possibilitem a continuidade do projeto				2	A	2
2	Atraso na publicação do projeto gerando desinteresse do mercado	N	Atraso na publicação do projeto	Licitação deserta	Criar métodos de controle para evitar os atrasos de publicação	Aceita o Riscos	Planejar uma margem de atraso na publicação	Não tem	2	A	2
4	Falta de recurso adequado ou insuficiente gerando atraso na produção dos documentos do projeto	N	Falta de recurso adequado ou insuficiente	Atraso na publicação do projeto					4	A	1
5	Alteração na alta direção gerando conflito de interesses com a política nacional de aviação	N	Alteração na alta direção	Conflito de interesses com a política nacional de aviação					5	A	2
6	Alteração na autonomia da infraero para concessão de áreas causando inviabilidade do projeto	N	Alteração na autonomia da infraero para concessão de áreas	Inviabilidade do projeto					2	B	2

<b>CONTROLE DE VERSÕES</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data</b>	<b>Modificado por</b>	<b>Notas da Revisão</b>
01	11/11/2017	Jaison Mello	Plano Inicial

<b>APROVAÇÕES</b>	
<b>Data</b>	<b>Responsável</b>

**APÊNDICE P - Plano de Gerenciamento das Aquisições**



<b>Controle de Versões</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data</b>	<b>Autor</b>	<b>Notas da Revisão</b>
1.0	02/10	Jaison Rafael Mello	

## Índice

ÍNDICE .....	158
LISTA DE SIGLAS.....	159
OBJETIVO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	160
DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES .....	160
TIPOS DE CONTRATOS A SEREM USADOS .....	160
ADMINISTRAÇÃO DOS CONTRATOS E AQUISIÇÕES (PRINCIPAIS PROCESSOS) .....	160
DOCUMENTOS PADRONIZADOS QUE SERÃO UTILIZADOS .....	160
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE PROPOSTAS (EDITAL) .....	161
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES (DURANTE O FORNECIMENTO E ADMINISTRAÇÃO DOS CONTRATOS) .....	161
RESPONSÁVEIS PELA ADMINISTRAÇÃO DO PLANO .....	161
APROVAÇÕES DESTE PLANO .....	162
REFERENCIAS .....	162

**Lista de Siglas**

- DC – Diretoria Comercial
- DE – Diretoria de Engenharia
- DF – Diretoria Financeira
- DO – Diretoria de operações e navegação aérea
- DA – Diretoria de Aeroportos
- DCSL – Superintendência de Logística,
- DCES – Superintendência de Áreas Externas,
- DFFO – Superintendência Financeira,
- DGDR – Gerência do Plano Diretor,
- DESE – Superintendência de Projetos e Engenharia,
- DIREX – Diretoria Executiva,
- GP – Gerente de Projetos.
- NFAF – Coordenação Financeira, Administrativa e de TI
- NFLC – Gerencia de Negócios em Logística de Cargas
- PR – Presidente da Infraero
- SBNF – Superintendência do Aeroporto de Navegantes
- TECA – Terminal de Carga.

	<b>APÊNDICE P - Plano de Gerenciamento das Aquisições</b>	160
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

### **Objetivo do Plano de gerenciamento das aquisições**

Este documento tem o intuito de definir, organizar e referenciar ações a serem realizadas referente ao plano de aquisições do projeto.

### **Descrição dos processos de gerenciamento das aquisições**

Descrito na CAPITULO II – DAS REGRAS APLICÁVEIS AO PROCESSO LICITATÓRIO - SEÇÃO III – DA AQUISIÇÃO, PG 8 do documento referenciado REGULAMENTO INTERNO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS. INRAERO.

### **Tipos de contratos a serem usados**



Descrito no documento referenciado CONTRATO COMERCIAL. INRAERO.

### **Administração dos contratos e aquisições (principais processos)**

Descrito no CAPÍTULO II - DAS FASES DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO, PG 7 do documento referenciado NORMA DA INFRAERO, LICITAÇÕES E CONTRATOS. INRAERO.

### **Documentos padronizados que serão utilizados**

- Despachos;
- Memorandos;
- Termo de Referência;
- Editais.

	<b>APÊNDICE P - Plano de Gerenciamento das Aquisições</b>	161
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

### **Critérios de avaliação de propostas (edital)**

Descrito no CAPÍTULO II - DAS FASES DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO, PG 7 do documento referenciado NORMA DA INFRAERO, LICITAÇÕES E CONTRATOS. INFRAERO.



### **Critérios de avaliação dos fornecedores (Durante o fornecimento e administração dos contratos)**

Segundo as Normas da Infraero de Cadastro de Fornecedores, segue abaixo descrição do capítulo VI - DOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO.

O cadastramento e a habilitação parcial, assim como suas alterações, serão processados levando-se em consideração a documentação apresentada pelo fornecedor, na forma requerida nos Capítulos IV e V da Normas da Infraero de Cadastro de Fornecedores, de modo a possibilitar as análises correspondentes, devidamente justificadas, dentro dos parâmetros a seguir definidos:

- **Análise Jurídica:**
  - Exame da legalidade de constituição da empresa quanto ao cumprimento de requisitos legais, à vista dos documentos enumerados no subitem 8.3 das Normas da Infraero de Cadastro de Fornecedores.
  
- **Análise Econômico-Financeira:**
  - Verificação da capacidade econômico-financeira da empresa já cadastrada, a partir da documentação constante do subitem 9.1 das Normas da Infraero de Cadastro de Fornecedores.
  
- **Análise da Regularidade Fiscal:**
  - Verificação da regularidade da situação fiscal do interessado no cadastramento ou da pessoa já cadastrada, mediante exame e avaliação dos documentos citados na alínea c do subitem 8.3 e subitem 9.2 das Normas da Infraero de Cadastro de Fornecedores.

### **Responsáveis pela administração do plano**

	<b>APÊNDICE P - Plano de Gerenciamento das Aquisições</b>	162
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

Jaison Rafael Mello - Gerente do Projeto

### Aprovações deste plano

Jaison Rafael Mello – Gerente de Negócios de Logística de Cargas

### Referências

**CONTRATO COMERCIAL. INRAERO.** Disponível em: <

[http://licitacao.infraero.gov.br/arquivos\\_licitacao/2017/CSAT/007\\_LALI\\_SBNF\\_2017\\_LI/AnexoIV\\_Contrato.pdf](http://licitacao.infraero.gov.br/arquivos_licitacao/2017/CSAT/007_LALI_SBNF_2017_LI/AnexoIV_Contrato.pdf) > Acesso em: 30 de outubro de 2017.

**NORMAS DA INFRAERO DE CADASTRO DE FORNECEDORES.INFRAERO.**

Disponível em: <

[http://licitacao.infraero.gov.br/portal\\_licitacao/details/normas/normas\\_cadastro\\_fornecedores.jsp](http://licitacao.infraero.gov.br/portal_licitacao/details/normas/normas_cadastro_fornecedores.jsp)> Acesso em: 30 de outubro de 2017.

**NORMA DA INFRAERO, LICITAÇÕES E CONTRATOS. INRAERO.** Disponível

em:<[http://licitacao.infraero.gov.br/normas\\_licitacao/ARQ\\_NORMAS\\_LICITACOES\\_CONTRATOS.PDF](http://licitacao.infraero.gov.br/normas_licitacao/ARQ_NORMAS_LICITACOES_CONTRATOS.PDF)> Acesso em: 30 de outubro de 2017.

**REGULAMENTO INTERNO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS. INRAERO.**

Disponível em:

<[http://licitacao.infraero.gov.br/normas\\_licitacao/ARQ\\_REGULAMENTO\\_LICITACOES\\_CONTRATOS.PDF](http://licitacao.infraero.gov.br/normas_licitacao/ARQ_REGULAMENTO_LICITACOES_CONTRATOS.PDF) > Acesso em: 30 de outubro de 2017.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
GP		

DCSL		
DFFO		
LALC		
SBNF		

**APÊNDICE Q - Declarações de Trabalho (SOW)**

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.1	19/02/2018	Daniel F. Mantova Erick Peicker Jaison R. Mello Leonardo J. Vanin Victor Degan	Versão de criação do documento.

## 1 Objetivos deste documento

Descrever de forma clara qual trabalho deverá ser realizado e quais entregas serão produzidas fornecendo informação suficiente para o vendedor criar e precificar uma proposta aderente às necessidades do projeto.

## 2 Escopo do Trabalho

### 2.1 Estimativa de Entregas do Projeto e Critérios de Aceitação



Nº ET	Nome da tarefa	Intervalo Estimativa	Aceitáveis	Recursos
<b>1</b>	<b>Planejamento</b>		-	
1.1	Realizar reunião de entendimento do Cenário	2	Ata assinada	Gerente de Projetos Estratégicos, DCLC, Gerente TECA, Gerência de Infraestrutura
<b>1.2</b>	<b>Definir escopo</b>			
1.2.1	Elaborar EAP	2	EAP	Gerente de projeto Estratégicos, Gerente TECA
1.2.2	Elaborar a Dicionário da EAP	5	Dicionário da EAP	Gerente de projeto Estratégicos, Gerente TECA
1.3	Definir equipe envolvida no projeto	4	Documento de stakeholders	Gerente de Projetos Estratégicos, DCLC

1.4	Realizar reunião com Equipe	1	Ata assinada	Gerente de projetos Estratégicos, DCLC
1.5	Realizar reunião de Kick-off com Diretoria Comercial	1	Ata assinada	Gerente de projetos Estratégicos, DCLC
<b>2</b>	<b>Fase Pré-Licitação</b>			
<b>2.1</b>	<b>Levantar Informações</b>			
2.1.1	Desenvolver Estudo Mercadológico	7	Estudo mercadológico	Gerente TECA
2.1.2	Levantar premissas financeiras	4	Premissas financeiras	Gerente TECA
2.1.3	Definir área a ser utilizada	2	Croqui de área	Superintendência SBNF, Gerente TECA
2.1.4	Levantar situação física da área	4	Termo de situação física da área	Gerente TECA
2.1.5	Desenvolver requisitos de Engenharia	2	Requisitos da engenharia	Engenheiro Civil 01
2.1.6	Desenvolver estimativa de investimentos	1	Estimativa de investimentos	Engenheiro Civil 01
2.1.7	Elaborar diagnóstico de Meio Ambiente	2	Diagnóstico do meio ambiente	Engenheiro Ambiental 01
2.1.8	Emitir parecer das áreas locais envolvidas	1	Parecer das áreas	NFLC, NFNC, NFGP, NFSO, Engenheiro Ambiental, NFMN, NFAF, TANF
<b>2.1.9</b>	<b>Levantar situação patrimonial da área</b>			

2.1.9.1	Verificar aderência ao PDIR	13	Memorando de aprovação de GDR	DGDR (01 Recurso)
2.1.10	Desenvolver Estudo de viabilidade econômica	8	Estudo de viabilidade econômica	DCES (01 Recurso)
2.1.11	Desenvolver Termo de referência	23	Termo de referência	Gerente TECA, DCES (01 Recurso)
<b>2.2</b>	<b>Aprovar licitação</b>			
2.2.1	Realizar apresentação e votação da DIREX	1	Memorando de autorização	DCLC
<b>2.2.2</b>	<b>Obter validação da área Jurídica</b>			
2.2.2.1	Desenvolver Contrato	8	Contrato	Jurídica (01 Recurso)
<b>2.2.3</b>	<b>Obter validação das áreas da área de licitação</b>			
2.2.3.1	Desenvolver Edital	8	Edital	Licitações (02 recursos)
<b>3</b>	<b>Fase Licitação</b>			
<b>3.1</b>	<b>Publicidade</b>			
3.1.1	Publicar na imprensa oficial	1	Publicação no diário oficial, publicação nos jornais, publicação nos sites, etc.	Licitações (01 recurso)
3.1.2	Publicar em Veículos de comunicação de grande circulação	1	Publicação no diário oficial, publicação nos jornais,	Licitações (01 recurso)

			publicação nos sites, etc.	
3.1.3	Publicar no Site da Infraero	1	Publicação no diário oficial, publicação nos jornais, publicação nos sites, etc.	Licitações (01 recurso)
3.2	<b>Executar o Edital</b>	16		Pregoeiros (3 recursos) somente para o pregão
<b>4</b>	<b>Fase Pré-Transição</b>			
4.1	Constituir a Comissão paritária	4	Ata assinada	Infraero 03 Recursos, Concessionário 03 Recursos
4.2	Elaborar plano de negócio	10	Plano de negócio	Infraero 03 Recursos, Concessionário 03 Recursos
4.3	Elaborar portfólio de serviços	4	Portfólio de serviços	Infraero 03 Recursos, Concessionário 03 Recursos
4.4	Realizar inventário de bens, equipamentos e cargas	2	Inventário	Infraero 02 recursos
4.5	Definir processo de transferência de contratos de fidelização/flexibilização	1	Plano de transição	Infraero 03 Recursos, Concessionário 03 Recursos

4.6	Emitir termo da Data de Eficácia	1	Termo de data de eficácia	NFLC, SBNF
<b>5</b>	<b>Fase Transição</b>			
<b>5.1</b>	<b>Administrar e operar de forma conjunta o TECA</b>			
5.1.1	Administrar e operar de forma conjunta o TECA 1	22	Relatório mensal de repasse	Operador 4, NFLC
5.1.2	Administrar e operar de forma conjunta o TECA 2	22	Relatório mensal de repasse	Operador 4, NFLC
5.1.3	Administrar e operar de forma conjunta o TECA 3	22	Relatório mensal de repasse	Operador 4, NFLC
<b>5.2</b>	<b>Monitorar ações do concessionário</b>			
5.2.1	Monitorar ações do concessionário 1	22	Relatório mensal de monitoramento	Operador 4, NFLC
5.2.2	Monitorar ações do concessionário 2	22	Relatório mensal de monitoramento	Operador 4, NFLC
5.2.3	Monitorar ações do concessionário 3	22	Relatório mensal de monitoramento	Operador 4, NFLC
5.2.4	Monitorar ações do concessionário 4	22	Relatório mensal de monitoramento	Operador 4, NFLC
5.2.5	Monitorar ações do concessionário 5	22	Relatório mensal de monitoramento	Operador 4, NFLC



	<b>APÊNDICE Q - Declarações de Trabalho (SOW)</b>	170
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

5.2.6	Monitorar ações do concessionário 6	22	Relatório mensal de monitoramento	Operador 4, NFLC
5.2.7	Monitorar ações do concessionário 7	22	Relatório mensal de monitoramento	Operador 4, NFLC
5.2.8	Monitorar ações do concessionário 8	22	Relatório mensal de monitoramento	Operador 4, NFLC
5.2.9	Monitorar ações do concessionário 9	22	Relatório mensal de monitoramento	Operador 4, NFLC
5.3	Validar ato declaratório executivo de alfandegamento	2	Ofício de aceite do ato declaratório	NFLC
<b>6</b>	<b>Finalização do projeto</b>			
6.1	Entregar documentação do projeto	1	Protocolo de recebimento da documentação	Infraero 03 Recursos, Concessionário 03 Recursos
6.2	Realizar a reunião de entrega do projeto	1	Ata e aceite de projeto	Infraero 03 Recursos, Concessionário 03 Recursos

Total 423 dias

### 3 Local de Trabalho

As atividades serão realizadas nas dependências do Aeroporto de Navegantes e escritórios da empresa em Brasília.

	<b>APÊNDICE Q - Declarações de Trabalho (SOW)</b>	171
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

#### 4 Período de Trabalho

Deverão ser respeitados as folgas previstas na legislação, o período máximo de alocação de recursos (diário) na fase de planejamento não pode exceder 8 horas.

#### 5 Requisitos Especiais

As atividades que demandam ART deverão ser executadas por profissionais certificados, tais como arquitetos, engenheiros e etc.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

**APÊNDICE R - Plano de Gerenciamento da Qualidade**



<b>Controle de Versões</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data</b>	<b>Autor</b>	<b>Notas da Revisão</b>
1.0	28/02	Leonardo José Vanin	

## Índice

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>173</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>174</b>
<b>OBJETIVO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE.....</b>	<b>175</b>
<b>MÉTODO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....</b>	<b>175</b>
<b>PROCESSOS DE QUALIDADE .....</b>	<b>175</b>
<b>JUSTIFICATIVA DO PROJETO E INDICADORES DE SUCESSO DO PROJETO .....</b>	<b>176</b>
<b>MÉTRICAS DE QUALIDADE.....</b>	<b>176</b>
<b>FERRAMENTAS DE QUALIDADE .....</b>	<b>176</b>
<b>ENTREGAS DO PROJETO E CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO.....</b>	<b>177</b>
<b>GARANTIA DE QUALIDADE DO PROJETO.....</b>	<b>178</b>
<b>AUDITORIAS DO PROJETO E REVISÕES DE QUALIDADE .....</b>	<b>178</b>
<b>PROCESSOS DE MELHORIA CONTINUA.....</b>	<b>178</b>
<b>MEMBROS DA EQUIPE.....</b>	<b>179</b>
<b>FERRAMENTAS .....</b>	<b>179</b>
<b>ORGANOGRAMA DO PROJETO.....</b>	<b>180</b>
<b>ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE .....</b>	<b>180</b>

## Lista de Siglas

- DC – Diretoria Comercial
- DE – Diretoria de Engenharia
- DF – Diretoria Financeira
- DO – Diretoria de operações e navegação aérea
- DA – Diretoria de Aeroportos
- DCSL – Superintendência de Logística,
- DCES – Superintendência de Áreas Externas,
- DFFO – Superintendência Financeira,
- DGDR – Gerência do Plano Diretor,
- DESE – Superintendência de Projetos e Engenharia,
- DIREX – Diretoria Executiva,
- GP – Gerente de Projetos.
- NFAF – Coordenação Financeira, Administrativa e de TI
- NFLC – Gerencia de Negócios em Logística de Cargas
- PR – Presidente da Infraero
- SBNF – Superintendência do Aeroporto de Navegantes
- TECA – Terminal de Carga.

	<b>APÊNDICE R - Plano de Gerenciamento de Qualidade</b>	175
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

## Objetivo do Plano de Gerenciamento de Qualidade

O Plano de Gerenciamento da Qualidade tem como objetivos descrever como a equipe de gerenciamento de projetos implementará a política de qualidade da organização executora.

Define as métricas de qualidade para atender as necessidades do cliente e garantir a conformidade das entregas de acordo com a política de qualidade da empresa e os critérios de aceitação definidos.

## Método de Gerenciamento da Qualidade

Gerenciar a qualidade do projeto requer um plano de qualidade aprovado englobando os principais processos de qualidade definidos abaixo. O plano de qualidade é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto para confirmar os principais critérios de aceitação das entregas / marcos e gerenciar os processos de projeto aprovados.



## Processos de Qualidade

- **Garantia de Qualidade:**

Auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições do controle da qualidade para garantir que sejam usados os padrões de qualidade e definições operacionais apropriados. Também inclui a melhoria contínua do processo, meio iterativo de melhorar a qualidade de todos os processos. A melhoria contínua de processos reduz o desperdício e elimina as atividades que não agregam valor, permitindo que os processos sejam operados com níveis mais altos de eficiência e eficácia.

- **Controle de Qualidade:**

Monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias.

	<b>APÊNDICE R - Plano de Gerenciamento de Qualidade</b>	176
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

### Justificativa do Projeto e indicadores de sucesso do projeto

Execução da migração da atual operação para a nova área destinada a logística de carga será o principal indicativo de sucesso do projeto, pois através desta ação os demais objetivos serão considerados como atingidos.

Poderão ser considerados como indicadores de sucesso os itens abaixo:



- Conclusão das atividades dentro dos prazos planejados;
- Manutenção da execução dentro o orçamento estabelecido;
- Cumprimento de 100% dos requisitos apresentados;

### Métricas de Qualidade

Requisito Indicador	Critério de Aceitação	Método de Verificação
Conformidade com os requisitos	Os requisitos do projeto deverão ser atendidos em sua totalidade, em sua forma mínima, conforme descrito no processo licitatório.	Validação individual de cada um dos requisitos apresentados no processo licitatório.
Atendimento dos prazos	Nenhum prazo poderá ser extrapolado sem prévia coordenação com o gerente de projetos e comissão paritária	Formulário de mudanças no projeto
Orçamento do projeto	A Execução do projeto não pode consumir recurso acima do estabelecido no orçamento geral.	Acompanhamento do fluxo de caixa do projeto
Manutenção da arrecadação	A arrecadação oriunda do projeto não poderá ser inferior a 80% da arrecadação já percebida pelo terminal.	Monitoramento do DRE

### Ferramentas de Qualidade



As ferramentas descritas abaixo serão utilizadas sob responsabilidade do gerente de projetos:

	<b>APÊNDICE R - Plano de Gerenciamento de Qualidade</b>	177
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

- **Diagrama de Pareto:** técnica em que os problemas são separados em partes, assim eles são analisados entre si. Geralmente, para a produção do diagrama é utilizado um gráfico de barras verticais;
- **Diagrama de causa-efeito ou Diagrama de Ishikawa:** técnica muito empregada para descobrir a relação entre um efeito e as causas para que esse efeito esteja ocorrendo. Também é chamado de Espinha de Peixe, por causa do formato do seu diagrama. Primeiramente, foi aplicado em 1953, no Japão;
- **Histogramas:** responsável por mostrar a variação entre um processo em determinado período;
- **Folhas de Verificação:** é um documento feito na forma de planilha ou tabela para auxiliar na coleta de dados;
- **Gráficos de Dispersão:** gráficos de dispersão ou diagrama de dispersão é um modelo representativo de duas ou mais variáveis dentro de um gráfico;
- **Fluxograma:** nessa ferramenta utiliza-se apoio gráfico para listar todas as atividades de um processo. Ele apresenta uma sequência lógica de tudo que é realizado nas etapas do processo;
- **Brainstorming:** em português, significa tempestade de ideias e é uma técnica usada para gerar ideias dentro de um grupo de pessoas através de soluções interessantes e criativas para resolver o problema;
- **Benchmarking:** ferramenta que faz a comparação entre os processos de uma empresa com outras empresas bem-sucedidas. Ao final, todas as ideias são analisadas;
- **5W2H:** utilizada para ajudar a planejar as ações. Assim é preciso elaborar um quadro e responder as perguntas: O quê? Quando? Por que? Onde? Como? Quem? Quanto?;

### **Entregas do Projeto e Critérios de Aceitação**

As entregas do projeto e critérios de aceitação estão descritos no Apêndice F – Dicionário da AEP e Apêndice Q – Declaração de Trabalho (SOW).

	<b>APÊNDICE R - Plano de Gerenciamento de Qualidade</b>	178
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

## Garantia de Qualidade do Projeto

As atividades relacionadas a garantia do projeto seguem destacadas abaixo:

### Auditorias do Projeto e Revisões de qualidade

Revisões da Qualidade	Data Prevista	Auditor Responsável	Comentários
Auditoria com base na ISO 9001:2015	15/04/2018	RD do Aeroporto / Auditor Externo	
Auditoria Interna do SIGQ	30/06/2018	RD líder do Aeroporto	
Auditoria PRAI	30/11/2018	Auditor líder PRAI	

O cronograma de auditorias anual é publicado no início de cada exercício.



### Processos de Melhoria Continua

O processo de melhoria continua será realizado através da constante revisão dos documentos e avaliação dos recursos empreendidos no projeto.

Não conformidades (RNC), Ações de Melhoria (RAM), Ações preventivas (RAP) serão tratadas no Sistema Informatizado de Gerenciamento da Qualidade do Aeroporto conforme metodologia estabelecida em norma interna.

O uso de diagrama de causa e efeito é obrigatório na avaliação de não conformidades.

No caso de RNC, RAM e RAP, impreterivelmente deverá ser realizada análise de abrangência buscando identificar o alcance das ações desenvolvidas.

	<b>APÊNDICE R - Plano de Gerenciamento de Qualidade</b>	179
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	

### Membros da equipe

Nome	Área	E-mail	Telefone
Jaison R. Mello	Projeto - GP	<a href="mailto:jaisonmello@gmail.com">jaisonmello@gmail.com</a>	(47) 99158-5240
Daniel F. M. de Lima	Projeto	<a href="mailto:Daniel.f.m@gmail.com">Daniel.f.m@gmail.com</a>	(47) 99993-4564
Victor G. Degan	Projeto	<a href="mailto:vgdegan@gmail.com">vgdegan@gmail.com</a>	(47) 99143-2697
Erick J. Peiker	Projeto	<a href="mailto:Erick.peiker@gmail.com">Erick.peiker@gmail.com</a>	(47) 99189-9891
Leonardo Vanin	Projeto	<a href="mailto:ljvanin@gmail.com">ljvanin@gmail.com</a>	(47) 99994-8154

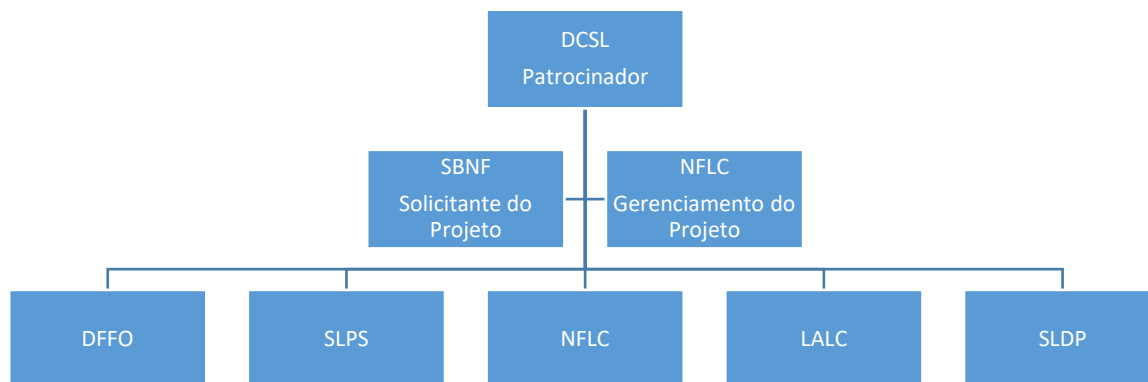
### **Ferramentas**

O projeto utilizará como ferramenta as planilhas de desenvolvimento e acompanhamento desenvolvidas por cada integrante, conforme descrito acima.

Os processos seguirão os modelos desenvolvidos, formulados em documentos do pacote Office e no sistema de comunicações oficiais da empresa (Lotus Notes), bem como a monitoração pela gestão deste projeto.

A responsabilidade em executar as funções e papéis atribuídos será de responsabilidade das áreas responsáveis, ou seja, o time tem autonomia suficiente para desenvolver-se dentro do grupo, de acordo com a função estabelecida.

### Organograma do projeto



Fonte: Elaborada pelos autores, 2018

### Administração do Plano de Gerenciamento de Qualidade

Responsável pelo plano:

- Jaison Mello - gerente do projeto, será o responsável direto pelo Plano de Gerenciamento de Qualidade.
- Leonardo José Vanin - membro do time do projeto, será suplente do responsável direto pelo Plano de Gerenciamento de Qualidade.



Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
GP		

**APÊNDICE S - Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos**

<b>Controle de Versões</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data</b>	<b>Autor</b>	<b>Notas da Revisão</b>
1.0	02/10	Jaison Rafael Mello	



## **Índice**

<b>ÍNDICE.....</b>	<b>182</b>
<b>LISTA DE SIGLAS .....</b>	<b>183</b>
<b>OBJETIVO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>184</b>
<b>MÉTODO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>184</b>
<b>PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>184</b>
<b>MEMBROS DA EQUIPE .....</b>	<b>185</b>
<b>DOCUMENTOS PADRONIZADOS DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>186</b>
<b>FERRAMENTAS .....</b>	<b>186</b>
<b>ORGANOGRAMA DO PROJETO .....</b>	<b>187</b>
<b>MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DO PROJETO.....</b>	<b>187</b>
<b>PLANO DE GERENCIAMENTO DE PESSOAL.....</b>	<b>188</b>
<b>MOBILIZAÇÃO DO PESSOAL .....</b>	<b>188</b>
<b>INSERÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DA EQUIPE .....</b>	<b>188</b>
<b>NECESSIDADES DE TREINAMENTO.....</b>	<b>189</b>
<b>AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA EQUIPE .....</b>	<b>189</b>
<b>BONIFICAÇÃO – SISTEMA DE RECONHECIMENTO.....</b>	<b>189</b>
<b>ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DO RH .....</b>	<b>189</b>
<b>ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO RH.....</b>	<b>189</b>

	<b>APÊNDICE S - Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos</b>	183
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	 Complexo Logístico Multimodal SUL

### Lista de Siglas

- DC – Diretoria Comercial
- DE – Diretoria de Engenharia
- DF – Diretoria Financeira
- DO – Diretoria de operações e navegação aérea
- DA – Diretoria de Aeroportos
- DCSL – Superintendência de Logística,
- DCES – Superintendência de Áreas Externas,
- DFFO – Superintendência Financeira,
- DGDR – Gerência do Plano Diretor,
- DESE – Superintendência de Projetos e Engenharia,
- DIREX – Diretoria Executiva,
- GP – Gerente de Projetos.
- NFAF – Coordenação Financeira, Administrativa e de TI
- NFLC – Gerencia de Negócios em Logística de Cargas
- PR – Presidente da Infraero
- SBNF – Superintendência do Aeroporto de Navegantes
- TECA – Terminal de Carga.

	<b>APÊNDICE S - Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos</b>	184
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	 Complexo Logístico Multimodal SUL

### **Objetivo do Plano de gerenciamento dos recursos humanos**

O objetivo desse plano é fazer com que as tarefas delegadas sejam executadas conforme o planejado, prevenindo riscos e traçando planos de ação em tempo hábil.

Tendo os recursos humanos como principais realizadores, deverão definir as metas, os planos, produzir os resultados, direcionar, coordenar e controlar as atividades do projeto, utilizando suas habilidades técnicas e sociais.

### **Método de gerenciamento dos Recursos Humanos**

Gerenciar os Recursos Humanos do projeto requer um Plano de gerenciamento dos recursos humanos aprovado englobando os principais processos de Recursos Humanos definidos abaixo. O Plano de gerenciamento dos recursos humanos é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto para determinar e identificar recursos humanos com as habilidades necessárias para o êxito do projeto e orientar a equipe do projeto sobre como os processos de Recursos Humanos serão executados.

### **Processos de Recursos Humanos**

#### Mobilizar a equipe do projeto



Processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para concluir as designações do projeto.

Deve ser formalizado através da solicitação para a área a qual o recurso pertence.

#### Desenvolver a equipe do projeto

Processo de melhoria de competências, interação da equipe e ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.



#### Gerenciar a equipe do projeto

	<b>APÊNDICE S - Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos</b>	185
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	 Complexo Logístico Multimodal SUL

Processo de acompanhar o desempenho de membros da equipe, fornecer feedback, resolver questões e gerenciar mudanças para aperfeiçoar o desempenho do projeto.

### Membros da equipe

Nome	Área	E-mail	Telefone
Jaison R. Mello	Projeto - GP	<a href="mailto:jaisonmello@gmail.com">jaisonmello@gmail.com</a>	(47) 99158-5240
Daniel F. M. de Lima	Projeto	<a href="mailto:Daniel.f.m@gmail.com">Daniel.f.m@gmail.com</a>	(47) 99993-4564
Victor G. Degan	Projeto	<a href="mailto:vgdegan@gmail.com">vgdegan@gmail.com</a>	(47) 99143-2697
Erick J. Peiker	Projeto	<a href="mailto:Erick.peiker@gmail.com">Erick.peiker@gmail.com</a>	(47) 99189-9891
Leonardo Vanin	Projeto	<a href="mailto:ljvanin@gmail.com">ljvanin@gmail.com</a>	(47) 99994-8154

	<b>APÊNDICE S - Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos</b>	186
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	 Complexo Logístico Multimodal SUL

### Documentos padronizados de recursos humanos

São utilizados no processo de planejamento de recursos humanos e são considerados de interesse da área de origem do projeto.

Seq.	Nome do documento	Formato	Área Responsável	Contempla
01	Memorando de solicitação de recurso	Sistema de documentos formais	Área de Origem do projeto	Solicitação
02	Ato de Designação de Recursos	Word	Diretoria a qual pertence o projeto	Designação de recursos

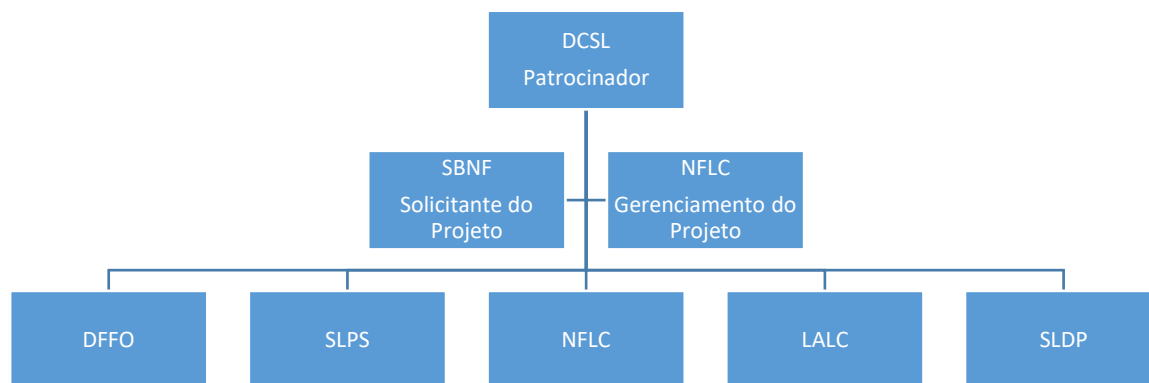
### Ferramentas

O projeto utilizará como ferramenta as planilhas de desenvolvimento e acompanhamento desenvolvidas por cada integrante, conforme descrito acima.

Os processos seguirão os modelos desenvolvidos, formulados em documentos do pacote Office e no sistema de comunicações oficiais da empresa (Lotus Notes), bem como a monitoração pela gestão deste projeto.

A responsabilidade em executar as funções e papéis atribuídos será de responsabilidade das áreas responsáveis, ou seja, o time tem autonomia suficiente para desenvolver-se dentro do grupo, de acordo com a função estabelecida.

**Organograma do projeto**



Fonte: Elaborada pelos autores, 2018

**Matriz de Responsabilidades do projeto**

Execução = E	Revisão = R	Aprovação = A
--------------	-------------	---------------

Atividade	DC	DCSL	DFFO	LALC	SBNF	NFLC	SLDP	SLPS
Desenvolver documentos Técnicos (logística)		A				R	E	
Desenvolver documentos de Negócio (mercado)		A			R	E	E	R
Desenvolver e publicar o edital	A	R		E				

Desenvolver o Estudo de Viabilidade		R	A				R		E
Registrar as partes interessadas						R	E		A
Identificar os Riscos	A	R				E	E		
Definir o Escopo		A				R	E	E	

### **Plano de gerenciamento de pessoal**



Os requisitos de recursos humanos serão atendidos antes no início da execução do projeto, bem como o levantamento das atividades a serem desenvolvidas por cada responsável.

### **Mobilização do pessoal**

Os recursos humanos serão fornecidos pelas áreas envolvidas no projeto, em virtude de se tratar de um projeto de licitação, não poderão ser utilizados recursos externos da Infraero.

### **Inserção e Substituição de membros da equipe**

Poderão ser inseridos novos membros, bem como substituídos de acordo com a disponibilidade da gerências específicas.

	<b>APÊNDICE S - Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos</b>	189
	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes	 Complexo Logístico Multimodal SUL

### **Necessidades de treinamento**

Os recursos utilizados são especialistas em suas áreas de atuação, devendo restringir sua participação no projeto em suas áreas de conhecimento, desta forma não será necessário treinamento adicional para o desenvolvimento das atividades do projeto.

### **Avaliação de Resultados da Equipe**

Não serão realizadas avaliações individuais, sendo somente avaliados os resultados gerais do projeto.

### **Bonificação – Sistema de Reconhecimento**

Devido ao caráter público da organização, não serão concedidas bonificações

### **Alocação financeira para o Gerenciamento do RH**

As mudanças adicionais no plano de gerenciamento de RH deverão ser negociadas com as áreas responsáveis pelos recursos, pois a alocação financeira permanece na própria área.

### **Administração do Plano de Gerenciamento do RH**

Responsável pelo plano:

- Jaison Mello - gerente do projeto, será o responsável direto pelo Plano de Gerenciamento de RH.
- Daniel Mantova - membro do time do projeto, será suplente do responsável direto pelo Plano de Gerenciamento de RH.

Frequência de atualização do Plano de Gerenciamento de RH:

Todas as atualizações do plano deverão ser submetidas a avaliação as áreas envolvidas. Imediatamente após a aprovação deverá ser realizada a atualização do Plano de Gerenciamento de RH.



## APÊNDICE S - Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

190

Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes



Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
GP		
DCSL		
DFFO		
LALC		
SBNF		

**APÊNDICE T - Estratégia de formação e gerenciamento de equipes de alto desempenho**

<b>Controle de Versões</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data</b>	<b>Autor</b>	<b>Notas da Revisão</b>
1.0	17/02/18	Daniel F Mantova De Lima	

## Índice

ÍNDICE .....	192
1. INTRODUÇÃO .....	193
2. LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO LIDERANÇAS (OU TIME).....	193
3. PLANEJAMENTO .....	193
4. MOTIVAÇÃO PARA OS TREINADOS .....	193
5. EXECUÇÃO E PROGRAMAÇÃO .....	194
6. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS .....	194

<b>Nome do projeto:</b>	<b>Versão do documento:</b>
<b>Patrocinador:</b>	<b>Data da elaboração:</b>
<b>Gerente do projeto:</b>	
<b>Elaborado por:</b>	

### **1. Introdução**

Equipes de alto desempenho é um conceito utilizado especialmente em empresas que trabalham com Gerenciamento de Projetos. Para se ter resultado é necessário que a empresa tenha determinado nível de maturidade.

Analisando a complexidade deste projeto se torna fundamental justificar a necessidade de se utilizar uma equipe de alto desempenho. Essas equipes são formadas por membros cujas habilidades, atitudes e competências lhe permitem atingir as metas da equipe. Este documento tem como objetivo apresentar uma metodologia para formar e organizar uma equipe de alto desempenho para executar o projeto.

### **2. Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento Lideranças (ou time)**

A metodologia utilizada foi a criação de um documento de acompanhamento para avaliar e identificar as qualificações e necessidades dos membros da equipe. Este documento abrange questões culturais, organizacionais e profissionais de cada membro. Avalia também o nível de maturidade da equipe.

### **3. Planejamento**

Criar programas de qualificação para os funcionários da área de logística com o objetivo de suprir as necessidades e carências da equipe que foram detectadas no documento de acompanhamento. É fundamental que este ciclo seja respeitado não apenas pelos membros, mas também pela própria organização.

### **4. Motivação para os treinados**

Os funcionários da parte de logística que hoje estão na Infraero precisam de um aperfeiçoamento para as atividades técnicas que desenvolvem. Na incorporação da empresa concessionária os funcionários que já possuem qualificação, receberão um bônus salarial.

**5. Execução e Programação**

Será realizado um seminário de direcionamento para as áreas de deficiência encontrados na pesquisa quantitativa. Após o direcionamento cada área de logística terá treinamento fornecido pela concessionária no centro de convenções de 10 horas semanais, durante 3 meses. Nesta etapa deve-se colocar em prática tudo que foi avaliado e definido nos processos anteriores, é necessário ter monitoramento e disciplina para manter a equipe.

**6. Avaliação dos resultados**

Avaliação dos resultados será baseado no resultado da soma dos questionários quantitativos ao final do período de 6 meses. Sendo reavaliado a cada 6 meses e se necessário, realizar outros programas de qualificação.

**Registro de Alterações**

Data	Modificador por	Descrição da Mudança
14/03/2018	Leonardo José Vanin	Citações incompletas

**Aprovações**

--	--	--

**APÊNDICE U - Análise de Viabilidade do Projeto**

**ANALISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA**  
**MÉTODOS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTO**

VPL - VALOR PRESENTE LIQUIDO	R\$ 59.508.222,15			
VPL - INVESTIMENTOS	-R\$ 22.900.000,00			
VPL - BENEFICIOS	R\$ 82.408.222,15			
PMT - VALOR PERIÓDICO EQUIVALENTE	R\$ 7.587.296,53			
IBC - INDICE BENEFICIO/CUSTO	3,60			
TIR - TAXA INTERNA DE RETORNO	22,12%	a.a.	1,68%	a.m.
MTIR - TAXA INTERNA DE RETORNO MODIFICADA	17,07%	a.a.	1,32%	a.m.
RETORNO PERIODICO MEDIO	R\$ 24.888.796		R\$ 3.296.329	
PAYBACK SIMPLES	13	meses	1,12	ano
PAYBACK DESCONTADO	102	meses	8,46	ano

**DADOS DO INVESTIMENTO**

**VALOR DO INVESTIMENTO**

INVESTIMENTOS FIXOS	R\$	22.900.000,00
CAPITAL DE GIRO	R\$	5.000.000,00
INVESTIMENTO TOTAL	R\$	27.900.000,00

**PREMISSAS**

TMA - TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE	12,00%	a.a.	0,95%	a.m
Prazo de Análise	25	Anos	300	Meses
Valor Residual	0,00%			

**FLUXO DE CAIXA**

ANOS	INVEST.	RECEITAS	GASTOS	RESULT. OPERC	FLUXO	FLUXO DESC.
0	(22.900.000)	-	-	(22.900.000)	<b>(22.900.000)</b>	(22.900.000)
1	(5.000.000)	14.349.514	(16.317.200)	(6.967.686)	<b>(29.867.686)</b>	(6.221.148)
2	-	27.264.733	(24.501.370)	2.763.363	<b>(27.104.323)</b>	2.202.936
3	-	45.880.057	(39.094.377)	6.785.680	<b>(20.318.644)</b>	4.829.913
4	-	52.153.878	(52.636.516)	(482.639)	<b>(20.801.282)</b>	(306.726)
5	-	62.658.739	(58.341.949)	4.316.790	<b>(16.484.492)</b>	2.449.463

6	-	67.995.177	(62.689.566)	5.305.611	<b>(11.178.881)</b>	2.687.988
7	-	73.787.893	(67.417.939)	6.369.954	<b>(4.808.927)</b>	2.881.444
8	-	80.218.329	(72.602.857)	7.615.473	<b>2.806.545</b>	3.075.762
9	-	87.290.147	(78.272.877)	9.017.270	<b>11.823.815</b>	3.251.718
10	-	95.074.431	(84.478.544)	10.595.887	<b>22.419.702</b>	3.411.592
11	-	103.124.922	(90.720.770)	12.404.152	<b>34.823.855</b>	3.565.897
12	-	111.899.739	(97.528.875)	14.370.864	<b>49.194.718</b>	3.688.643
13	-	121.682.630	(105.020.907)	16.661.723	<b>65.856.441</b>	3.818.437
14	-	132.488.940	(113.243.993)	19.244.946	<b>85.101.387</b>	3.937.897
15	-	144.438.000	(122.279.526)	22.158.474	<b>107.259.861</b>	4.048.270
16		157.663.805	(132.218.689)	25.445.117	<b>132.704.978</b>	4.150.650
17		172.316.852	(143.163.671)	29.153.181	<b>161.858.159</b>	4.245.996
18		188.566.221	(155.229.049)	33.337.172	<b>195.195.331</b>	4.335.152
19		206.601.911	(168.543.326)	38.058.585	<b>233.253.916</b>	4.418.860
20		226.637.477	(183.250.677)	43.386.800	<b>276.640.716</b>	4.497.769
21		248.913.003	(199.612.508)	49.300.495	<b>325.941.211</b>	4.563.235
22		273.698.450	(217.710.887)	55.987.562	<b>381.928.773</b>	4.626.953
23		301.297.426	(237.749.813)	63.547.614	<b>445.476.387</b>	4.689.049
24		332.051.446	(259.958.433)	72.093.013	<b>517.569.400</b>	4.749.639
25	-	366.344.722	(284.594.210)	81.750.512	<b>599.319.912</b>	4.808.835
TOTAL	(27.900.000)	3.694.398.440	(3.067.178.528)	622.219.912		59.508.222,15

### **Parecer sobre viabilidade do Projeto**

Como resultado dessa análise, a partir do cenário aqui exposto, concluímos que o mesmo é **viável economicamente**, pois apresenta valor presente líquido de R\$59,9 milhões, taxa interna de retorno de 17,07% ao ano, e recupera o investimento no 9º ano de operação. Consideramos estes indicadores como passíveis de aceitação segundo as atuais premissas do mercado Brasileiro.

**APÊNDICE V - Modelo de Termo de Aceite Formal**

<b>Controle de Versões</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data</b>	<b>Autor</b>	<b>Notas da Revisão</b>
1.0	10/01/18	Daniel F Mantova De Lima	

## Índice

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>199</b>
<b>ENTREGAS REALIZADAS .....</b>	<b>200</b>
<b>INFORMAÇÕES ADICIONAIS .....</b>	<b>200</b>
<b>ACEITE DO PROJETO .....</b>	<b>200</b>

## **Termo de Aceite do Projeto**

Este documento formaliza o aceite do Projeto considerando-o entregue integralmente.

<b>Projeto</b>	Migração do Complexo Logístico do Aeroporto de Navegantes
<b>Gerente de Projetos</b>	
<b>Data</b>	
<b>Principais Stakeholders</b>	

### **Entregas Realizadas**

Abaixo está relacionado das entregas realizadas no Projetos:

<b>Questão em aberto</b>	<b>Responsável</b>	<b>Previsão</b>	<b>Comentário</b>

### **Informações Adicionais**

### **Aceite do Projeto**

Os participantes abaixo autorizam o encerramento do Projeto e atestam o cumprimento TAP (Termo de Abertura do Projeto).

<b>Participantes</b>	<b>Nome</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>
<b>Gerente de Projetos</b>			
<b>Principais Stakeholders</b>			

**APÊNDICE X - Modelo de Relatório e Lições Aprendidas**

**Objetivos**

Documentar as lições aprendidas de modo a aperfeiçoar os processos e evitar que os erros e problemas encontrados se repitam em futuros projetos.

**Planejado x Realizado**

**Os objetivos foram atingidos?**

**Projeto foi entregue dentro do prazo?**

**No orçamento?**

**Atendeu o escopo?**

**Processos de gerenciamento de projetos**

**Pontos fortes**

**Pontos fracos**

**Questões do Projeto**

**Recomendações a serem adotadas para os próximos projetos**

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		