

**Gestão e Avaliação de Projetos**  
Unidade 03

**III. Ciclo de Vida de um Projeto**



**Humberto Arantes**  
humberto@humbertoarantes.com.br

1

**O Ciclo de Vida de um Projeto**

❑ Para melhor planejar, executar e controlar um projeto, nós o dividimos em “pedaços” menores, que denominamos fases, cujos nomes e quantidades são determinados pelas necessidades de controle da organização ou organizações envolvidas no projeto.

❑ O ciclo de vida do projeto (*project life cycle*) consiste no conjunto de fases do projeto, geralmente em ordem sequencial de execução.

❑ A definição de fases do ciclo de vida de um projeto está diretamente ligada ao tipo de produto a ser gerado.

Professor: Humberto Arantes 2 17/02/2013

❑ Não existe uma única melhor maneira para definir um ciclo de vida ideal do projeto.

❑ Algumas organizações estabelecem políticas que padronizam todos os projetos com um único ciclo de vida.

❑ Outras organizações permitem que a equipe de gerenciamento de projetos escolha o ciclo de vida mais adequado para o seu projeto.

Cada uma de suas fases possui um grupo de atividades relacionadas de forma lógica, e a sua conclusão é marcada pela entrega de um ou mais *deliverables*.

*Deliverables* é qualquer produto ou serviço, tangível e verificável, que deve ser produzido para completar um projeto ou parte dele.

Professor: Humberto Arantes 3 17/02/2013

Deve-se distinguir o ciclo de vida do projeto do ciclo de vida do produto.

O ciclo de vida de uma bicicleta (produto) em uma indústria poderia ser: prototipagem, lançamento, fabricação e descontinuidade do produto.

Um projeto poderia ser executado para atender a uma ou mais fases desse ciclo de vida (como estudo de viabilidade).

Vale ressaltar que a fabricação de bicicletas, pode ser um processo contínuo e repetitivo, não é considerado um projeto.



Exemplo de um ciclo de vida genérico de gerenciamento de um projeto

Professor: Humberto Arantes 4 17/02/2013

**Exemplos de Ciclo de Vida de Projetos:**

**a) Implantação de uma nova tecnologia na empresa**

- Definição;
- Estudo de viabilidade técnica;
- Pesquisa;
- Seleção de Tecnologia / Fornecedores;
- Implementação ou Construção;
- Implantação; e
- Acompanhamento inicial da operação.

Professor: Humberto Arantes 5 17/02/2013

**DEFINIÇÃO**

O projeto começa quando ele é formalmente autorizado a se iniciar (*Project Charter*) pelo patrocinador (*sponsor*).

Esse documento deve conter a descrição do produto ou o serviço que o projeto será incumbido de criar, relacionando-o com as necessidades do negócio, indicando o gerente para dirigi-lo e a sua autoridade.

**ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA**

Alguns projetos de TI são implementados sem maior análise de seus impactos, em uma decisão baseada no “sentimento”, superestimando-se a solução tecnológica. Algumas organizações tomam decisões baseadas no modismo, por exemplo: “Vamos implementar *Enterprise Resource Planning* (ERP), pois todos estão implantando.

Parâmetros tais como: Taxa Interna de Retorno (TIR), devem ser calculados de forma que, ao fim desta fase, o patrocinador possa tomar a decisão de continuar, ou não, com o projeto.

Professor: Humberto Arantes 6 17/02/2013

**PESQUISA**

- Comprar pesquisa existente;
- Contratar consultoria para executar a pesquisa;
- Utilizar pedidos de informação (*Request for Information – RFI*);
- Pedir referências aos vendedores;
- Solicitar demonstrações;
- Visitar clientes dos vendedores;
- Hospedar um painel (os fornecedores apresentam suas soluções e participam de debates sobre elas).

Professor: Humberto Arantes 7 17/02/2013

**SELEÇÃO DE TECNOLOGIA / FORNECEDORES**

Consiste na análise e avaliação das propostas de forma a sugerir ao patrocinador a melhor alternativa. Pode ser usada como uma análise comparativa (*benchmark*) e/ou ser solicitado um teste piloto ao fornecedor

No aspecto técnico, devem ser avaliadas as características de funcionalidade, confiabilidade, usabilidade, eficiência, manutenibilidade, escalabilidade e portabilidade.

**IMPLEMENTAÇÃO OU CONSTRUÇÃO**

- Desenvolvimento ou customização (personalização);
- Integração com outras tecnologias;
- Testes em ambiente de desenvolvimento;
- Migração de documentos, informações e dados.

Professor: Humberto Arantes 8 17/02/2013

**IMPLANTAÇÃO**

Neste estágio, devem ser previstos a instalação, os testes em ambiente de produção e os treinamentos, podendo ocorrer correções e melhorias de implementação.

**ACOMPANHAMENTO INICIAL DA OPERAÇÃO**

Durante um curto período de tempo, deve ser feito o acompanhamento da operação e ser previsto o encerramento/fechamento do projeto, com registro das lições aprendidas e fechamento de contratos.

Professor: Humberto Arantes 9 17/02/2013

**b) Desenvolvimento de um novo produto**

- Concepção;
- Pesquisa;
- Projeto;
- Contratação;
- Fabricação do Protótipo; e
- Fechamento.

**c) Projeto de uma Festa**

- Concepção (criação);
- Preparação do Evento;
- Realização da Festa; e
- Encerramento da Festa.

Professor: Humberto Arantes 10 17/02/2013

**Características do Ciclo de Vida do Projeto**

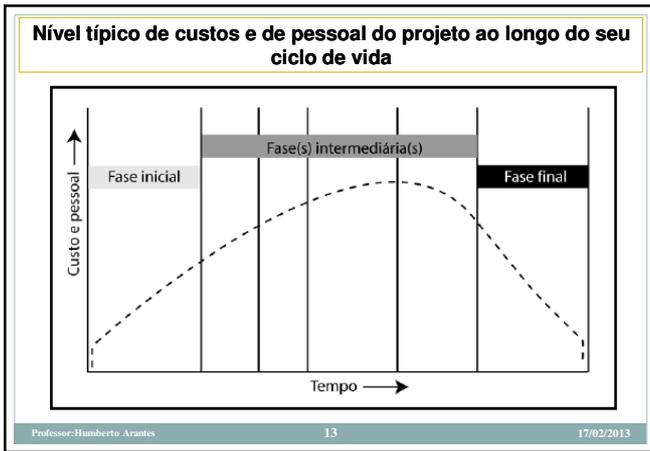
- O ciclo de vida do projeto define as fases que conectam o início de um projeto ao final.
- Quando uma organização identifica uma oportunidade que deseja aproveitar, em geral irá autorizar um estudo de viabilidade para decidir se deve realizar o projeto.
- A definição do ciclo de vida do projeto pode ajudar o gerente de projetos a esclarecer se deve tratar o estudo de viabilidade como a primeira fase do projeto ou como um projeto autônomo separado.

Professor: Humberto Arantes 11 17/02/2013

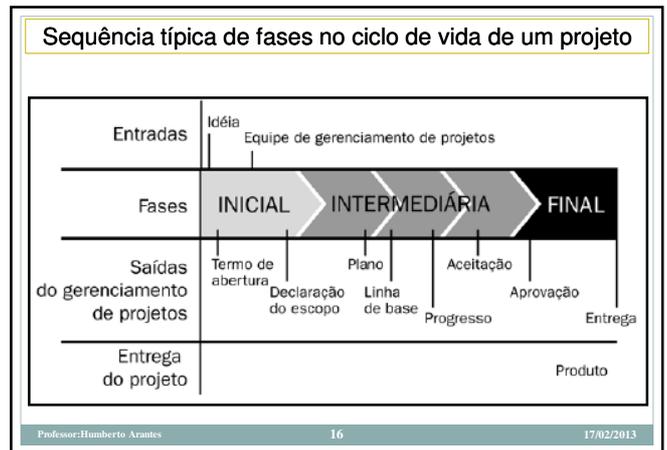
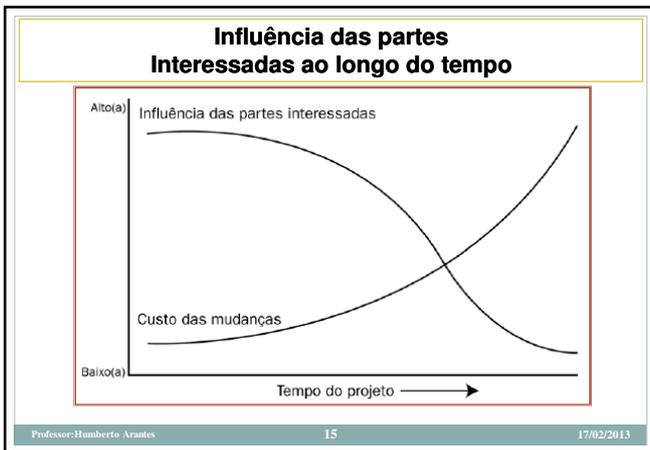
**Os Ciclos de Vida do Projeto definem:**

- Que trabalho técnico deve ser realizado em cada fase;
- Quando as entregas devem ser geradas em cada fase e como cada entrega é revisada, verificada e validada;
- Quem está envolvido em cada fase;
- Como controlar e aprovar cada fase;
- Os níveis de custos e de pessoal são baixos no início, atingem o valor máximo durante as fases intermediárias e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.

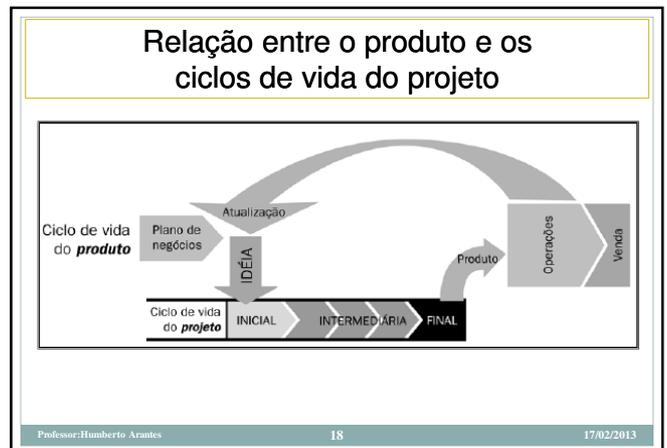
Professor: Humberto Arantes 12 17/02/2013



- ### Influência das partes Interessadas ao longo do tempo
- ❑ O nível de incertezas é o mais alto e, portanto, o risco de não atingir os objetivos é o maior no início do projeto.
  - ❑ A certeza de término geralmente se torna cada vez maior conforme o projeto continua.
  - ❑ A capacidade das partes interessadas de influenciarem as características finais do produto do projeto e o custo final do projeto é mais alta no início e torna-se cada vez menor conforme o projeto continua.
  - ❑ Contribui muito para esse fenômeno o fato de que o custo das mudanças e da correção de erros geralmente aumenta conforme o projeto continua.
- Professor: Humberto Arantes 14 17/02/2013



- ### Fases no ciclo de vida de um Projeto
- ❑ Para um controle eficaz, cada fase é formalmente iniciada para produzir uma saída dependente da fase do Grupo de processos de iniciação, especificando o que é permitido e esperado para essa fase com as metas explícitas de se obter autorização para encerrar a fase atual e iniciar a seguinte.
  - ❑ As revisões de final de fase também são chamadas de saídas de fase, passagens de fase ou pontos de término.
- Professor: Humberto Arantes 17 17/02/2013



### Projeto no Ciclo de Vida do Produto

- ❑ O ciclo de vida de qualquer produto passa por fases distintas, desde a sua idealização ou conceituação até o seu descarte do portfólio ofertado pela organização que o produz.
- ❑ Os erros da concepção ou implementação inadequada de um projeto causa mais danos do que falhas posteriores nas etapas de produção ou pós-venda.

Professor: Humberto Arantes 19 17/02/2013

### Erros na fase de projetos

- ❑ **Mercadológicos:**
  - ❖ Quando a visão das funcionalidades ou dos públicos a atender, falha por percepção inadequada, falta de pesquisa que valide conceitos aparentemente fantásticos e infalíveis...
- ❑ **Escopo do projeto:**
  - ❖ Quando as visões mercadológicas básicas ou objetivas estão respeitadas, mas a forma de atendê-las não se mostra consistente por motivos diversos.

Professor: Humberto Arantes 20 17/02/2013

### Erros na fase de projetos

- ❑ **Aspectos qualitativos**
- ❑ **Gerência de riscos fraca ou ausente**
- ❑ **Escolha inadequada de parceiros que atuam como complementadores na cadeia logística ou suprimentos.**

Professor: Humberto Arantes 21 17/02/2013

### Exemplo: Erros de Projeto

O Custo da ineficiência para a Organização: Projeto Innovate



Interligação de todos os restaurantes numa rede digital global;

- ▶ Valor: \$1 Bilhão em 5 anos (início em jan/01);
- ▶ Objetivo: Aumentar a competitividade e reduzir o custo global através de informação *real time*;
- ▶ Após gastar \$170 milhões, ficou claro que o projeto não iria funcionar;
- ▶ Depois de diversos problemas o projeto foi cancelado em Jan/03, com a demissão do CEO Jack Greenberg;
- ▶ Ações da McDonald's caíram ao seu menor valor em 9 anos.

Fonte: STANDISH GROUP International, 2004

Professor: Humberto Arantes 22 17/02/2013

### A Influência de projetos na estratégia das organizações

- ❑ A escolha de um projeto deve estar em sintonia fina com os objetivos empresariais, principalmente na atual sociedade globalizada e altamente competitiva.
- ❑ Consideramos que a estratégia da Organização deve ser fruto de uma análise ambiental (que identifica oportunidades, ameaças, restrições, coações e contingências) e de análise organizacional (pontos fortes, pontos fracos, recursos disponíveis, capacidades e habilidades).

Professor: Humberto Arantes 23 17/02/2013

### A Influência de projetos na estratégia das organizações

- ❑ **Análise Ambiental:**
  - ❖ Análise das condições e as variáveis ambientais, considerando tanto a situação atual quanto as perspectivas futuras.
- ❑ **Análise Organizacional:**
  - ❖ Conhecer os potenciais existentes na empresa;
  - ❖ Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

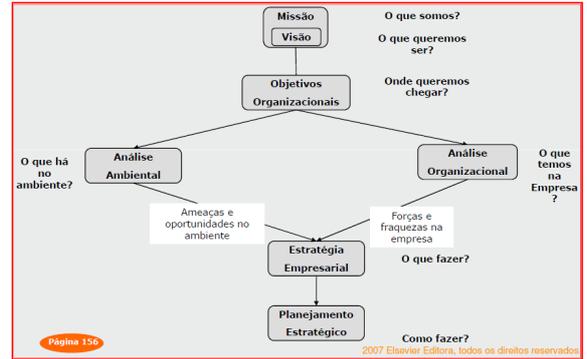
Professor: Humberto Arantes 24 17/02/2013

### A Influência de projetos na estratégia das organizações

- ❑ A estratégia adotada deve direcionar todos os esforços internos, pois “a competência de uma empresa não é a soma escalar de talentos individuais e departamentais”.
- ❑ É fundamental que os talentos sejam conduzidos para objetivos convergentes, para metas comuns, para a mesma direção.
- ❑ O objetivo empresarial deve estar bem definidos e bastante difundido na Organização.

Todas as áreas da empresa devem segui-lo.

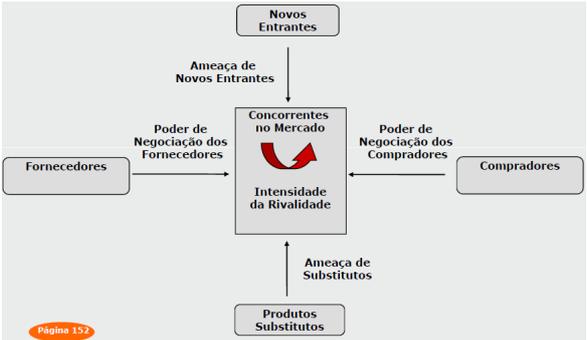
### Chiavenato apresenta essas duas abordagens com a estratégia empresarial



### A Influência de projetos na estratégia das organizações

- ❑ O sucesso organizacional depende da forma com que seus tomadores de decisão percebem, em seu ambiente de negócios, as ameaças e as oportunidades em potencial.
- ❑ A organização deve agir para atender aos seus Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

### Forças que dirigem a concorrência na Indústria



### A Influência de projetos na estratégia das organizações

- ❑ Uma vez identifica a situação atual e definida a situação desejada, devemos definir projetos que permitam, em função da estratégia escolhida, promover a mudança para a nova situação.

### Ciclo de Vida de Projetos



**Partes interessadas no projeto**

- ❑ Partes interessadas no projeto são pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados como resultado de execução ou do término do projeto.
- ❑ Eles podem exercer influência sobre os objetivos do projeto e resultados do projeto.

❑ A equipe de gerenciamento de projetos precisa:

- ❖ Identificar as partes interessadas;
- ❖ Determinar suas necessidades e expectativa;
- ❖ Gerenciar sua influência em relação aos requisitos.

Professor:Humberto Arantes 31 17/02/2013

**Partes interessadas no projeto**

- ❑ As partes interessadas possuem diversos níveis de responsabilidades e de autoridade e eles podem mudar durante o ciclo de vida do projeto.
- ❑ Responsabilidade e autoridade variam.
- ❑ As partes interessadas que ignoram essa responsabilidade podem ter um impacto prejudicial nos objetivos do projeto.
- ❑ Da mesma forma, os gerentes de projetos que ignoram as partes interessadas podem esperar um impacto prejudicial nos resultados do projeto.

Professor:Humberto Arantes 32 17/02/2013

**Principais partes interessadas no projeto**

- ❑ **Gerente de projetos:** A pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto.
- ❑ **Cliente/usuário:** A pessoa ou organização que utilizará o produto do projeto.
- ❑ **Organização executora:** A empresa cujos funcionários estão mais diretamente envolvidos na execução do trabalho do projeto.
- ❑ **Membros da equipe do projeto:** O grupo que está executando o trabalho do projeto.

Professor:Humberto Arantes 33 17/02/2013

**Principais partes interessadas no projeto**

- ❑ **Equipe de gerenciamento de projeto:** Os membros da equipe do projeto que estão diretamente envolvidos nas atividades de gerenciamento de projetos.
- ❑ **Patrocinador:** A pessoa ou o grupo que fornece os recursos financeiros, em dinheiro ou em espécie, para o projeto.

Professor:Humberto Arantes 34 17/02/2013

**Principais partes interessadas no projeto**

- ❑ **Influenciadores:** Pessoas ou grupos que não estão diretamente relacionados à aquisição ou ao uso do produto do projeto mas que, devido à posição de uma pessoa na organização do cliente ou na organização executora, podem influenciar, positiva ou negativamente, no andamento do projeto.
- ❑ **PMO:** Se existir na organização executora, o PMO poderá ser uma parte interessada se tiver responsabilidade direta ou indireta pelo resultado do projeto.

Professor:Humberto Arantes 35 17/02/2013

**Principais partes interessadas no projeto**

- ❑ Os gerentes de projetos precisam gerenciar as expectativas das partes interessadas, o que pode ser difícil pois elas em geral têm objetivos muito diferentes ou conflitantes. Por exemplo:
- ❖ O gerente de um departamento que solicitou um novo sistema de informação de gerenciamento pode desejar baixo custo, o arquiteto do sistema pode enfatizar a excelência técnica e a empresa de programação contratada pode estar mais interessada em maximizar seu lucro.

Professor:Humberto Arantes 36 17/02/2013

### Principais partes interessadas no projeto

- ❖ O vice-presidente de pesquisa em uma empresa de produtos eletrônicos pode definir o sucesso de um novo produto como tecnologia de ponta, o vice-presidente de produção pode defini-lo como práticas de classe mundial e o vice-presidente de marketing pode estar interessado principalmente no número de novos recursos.
- ❖ O proprietário de um projeto de desenvolvimento imobiliário pode estar concentrado no desempenho no prazo, o órgão governamental local pode desejar maximizar a arrecadação fiscal, um grupo ambiental pode desejar minimizar os impactos ambientais.

Professor:Humberto Arantes

37

17/02/2013

### Influências Organizacionais

- ❑ Os projetos normalmente fazem parte de uma organização que é maior que o projeto.
- ❑ A maturidade da organização em relação ao seu sistema de gerenciamento de projetos, sua cultura, seu estilo, sua estrutura organizacional e seu escritório de projetos também pode influenciar o projeto.

Professor:Humberto Arantes

38

17/02/2013

### Cultura e estilos Organizacionais

- ❑ A maior parte das organizações desenvolveu culturas exclusivas e descritíveis. Essas culturas se refletem em diversos fatores:
  - ❖ Normas, crenças, expectativas e valores;
  - ❖ Políticas e procedimentos;
  - ❖ Visão das relações de autoridade;
  - ❖ Ética do trabalho e horas de trabalho.
- ❑ As culturas organizacionais geralmente possuem influência direta no projeto.
  - ❖ Uma equipe que propõe uma abordagem pouco usual ou de alto risco tem maior probabilidade de garantir a aprovação em uma organização agressiva ou empreendedora.

Professor:Humberto Arantes

39

17/02/2013

### Sistema de Gerenciamento de Projetos

- ❑ O sistema de gerenciamento de projetos é o conjunto de ferramentas, técnicas, metodologias, recursos e procedimentos usados para gerenciar um projeto.
- ❑ Ele pode ser formal ou informal e ajuda o gerente de projetos a conduzir um projeto ao seu término de modo eficaz.
- ❑ O sistema é um conjunto de processos e funções de controle relacionadas que são consolidados e combinados para formar um todo funcional e unificado.
- ❑ O plano de gerenciamento do projeto descreve como o sistema de gerenciamento de projetos será usado.

Professor:Humberto Arantes

40

17/02/2013

### Sistema de Gerenciamento de Projetos

- ❑ O conteúdo do sistema de gerenciamento de projetos irá variar dependendo da área de aplicação, da influência organizacional, da complexidade do projeto e da disponibilidade dos sistemas existentes.
- ❑ As influências organizacionais moldam o sistema para a execução de projetos dentro dessa organização.
- ❑ O sistema será ajustado ou adaptado para se adequar às influências impostas pela organização.

Professor:Humberto Arantes

41

17/02/2013

FINAL

## III. Ciclo de Vida de um Projeto

 **Humberto Arantes**  
humberto@humbertoarantes.com.br

Professor:Humberto Arantes

42

17/02/2013