

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

TIAGO MONTEIRO LEMOS

DEFINIÇÃO DA MELHOR RECEITA DA BARBADOS *BEER*

PORTO ALEGRE

2016

TIAGO MONTEIRO LEMOS

DEFINIÇÃO DA MELHOR RECEITA DA BARBADOS *BEER*

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos, pelo MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Juliano Reis, PMP

PORTO ALEGRE

2016

Dedico que este trabalho seja a porta de entrada de um novo investimento, uma nova vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Unisinos pelo local de estudo;

À minha esposa Liana pelo acompanhamento diário e incentivo;

Aos colegas de MBA pela parceria e amizade;

À família por me apoiarem em mais este passo decisivo;

À Deus pela vida.

RESUMO

No fim da década de 80, o Brasil foi invadido por um movimento bem explorado e difundido nos EUA e Europa: a fabricação de cerveja artesanal, ou fabricação alternativa de cerveja. Devido ao alto investimento inicial requerido para abrir uma microcervejaria, este experimento tem por objetivo a criação de uma receita diferenciada de cerveja artesanal, que utilizará diversas especiarias, terá um alto valor agregado devido sua pequena produção e será direcionada exclusivamente para os amantes desta bebida. Serão testadas 5 receitas, e estas serão avaliadas por um grupo seletivo de cervejeiros que serão os responsáveis pela aprovação da melhor receita fabricada pela Barbados *Beer*.

Palavras-chave: Cerveja Artesanal, Fabricação Alternativa de Cerveja, Produção, Receitas, Cervejeiros, Fabricação, Barbados *Beer*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise de SWOT.....	21
Figura 2 – Organograma do projeto..	43
Figura 3 - Matriz de Responsabilidades (RACI)..	45
Figura 4 – Estrutura Analítica do Projeto.....	48
Figura 5 – Cronograma detalhado do projeto.....	51
Figura 6 – Fluxograma de Controle de Mudanças de Prazos..	55
Figura 7 – Decomposição detalhada do orçamento do projeto por atividade.....	60
Figura 8 – Gráfico da Curva “S” ..	61
Figura 9 – EAR – Estrutura Analítica de Riscos.....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise da concorrência mediante atribuição de pesos..	24
Tabela 2 - Posicionamento da Barbados <i>Beer</i> frente aos concorrentes..	26
Tabela 3 - Descrição do capital inicial necessário para o investimento.....	30
Tabela 4 - Custo da mão-de-obra necessária ao empreendimento..	31
Tabela 5 - Gastos fixos do projeto.....	31
Tabela 6 - Demonstração do resultado projetado de jan/2017 a dez/2017.....	32
Tabela 7 - Demonstração do resultado projetado de Jan/2018 a Dez/2018..	32
Tabela 8 - Demonstração do resultado projetado de Jan/2019 a Dez/2019..	33
Tabela 9 - Demonstração do fluxo de caixa projetado no período de 36 meses.....	34
Tabela 10 – Retorno sobre o investimento.....	35
Tabela 11 – Principais indicadores de desempenho econômico-financeiros..	35
Tabela 12 - Marcos do projeto.....	42
Tabela 13 - Relação de máquinas e equipamentos necessários no projeto..	42
Tabela 14 - Relação de transportes utilizados no projeto..	42
Tabela 15 - Relação de outros recursos materiais utilizados no projeto..	43
Tabela 16 - Definição dos papéis no projeto..	44
Tabela 17 – Diretório da equipe do projeto..	44
Tabela 18 - Dicionário da EAP..	49
Tabela 19 - Descrição das fases do projeto.....	52
Tabela 20 - Marcos do projeto.....	53
Tabela 21 - Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto.....	56
Tabela 22 - Fluxo de Caixa das principais entregas do projeto.....	61
Tabela 23: Orçamento macro por pacote de trabalho.....	64
Tabela 24: Desempenho de Projetos.....	66
Tabela 25: Desempenho de Produto.....	67
Tabela 26: Matriz RACI da análise de riscos.....	71
Tabela 27: Probabilidade x Impacto.....	72
Tabela 28: Classificação do Impacto do Risco.....	73
Tabela 29: Análise de impacto x probabilidade e gravidade dos riscos..	74
Tabela 30: Análise quantitativa dos riscos previstos do projeto.....	75
Tabela 31: Identificação das partes interessadas..	77

Tabela 32: Estratégia de gestão das partes interessadas.....	78
Tabela 33: Estratégia e abordagem para manter o engajamento..	78
Tabela 34: Comprar ou fazer.....	80
Tabela 35: Parâmetros de seleção de fornecedores de rótulos.....	81
Tabela 36: Parâmetros de seleção de fornecedores de garrafas.....	81
Tabela 37: Parâmetros de seleção de fornecedores de tampas.....	82
Tabela 38: Parâmetros de seleção de fornecedores de equipamentos..	82
Tabela 39: Parâmetros de seleção de fornecedores de malte.....	82
Tabela 40: Parâmetros de seleção de fornecedores de lúpulo..	82
Tabela 41: Formulário para registro das lições aprendidas.....	83

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.	VIABILIDADE MERCADOLÓGICA	14
1.1.	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	14
1.2.	NORTEADORES ESTRATÉGICOS.....	14
1.3.	NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDO	15
1.4.	FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO.....	15
1.5.	RECURSOS NECESSÁRIOS	16
1.1.1	RECURSOS FÍSICOS.....	16
1.1.2	MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS.....	17
1.1.3	RECURSOS HUMANOS.....	18
1.1.4	RECURSOS TECNOLÓGICOS	18
1.6	DESCRIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS	19
1.7	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO	20
1.8	DESCRIÇÃO SINTÉTICA DO PROCESSO PRODUTIVO.....	20
1.9	ANÁLISE DE CENÁRIO	21
1.10	IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO	22
1.11	CARACTERIZAÇÃO DOS CONCORRENTES	23
1.12	IDENTIFICAÇÃO DOS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS EXISTENTES.....	24
1.13	TENDÊNCIAS DE MERCADO	25
1.14	ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO SETOR.....	26
1.15	POSIÇÃO DA EMPRESA FRENTE ÀS FORÇAS COMPETITIVAS	26
2	PLANO DE MARKETING	27
2.1	PRODUTO / SERVIÇOS	27
2.2	PREÇO.....	28
2.3	DISTRIBUIÇÃO / LOCALIZAÇÃO	28
2.4	PROMOÇÃO / COMUNICAÇÃO	28
2.5	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	28
3	VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	29
3.1	DESCRIÇÃO DE CAPITAL	29

3.2	CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA.....	30
3.3	GASTOS FIXOS.....	31
3.4	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADO	31
3.5	FLUXO DE CAIXA PROJETADO	33
3.6	PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO	34
4	ESCOPO DO PROJETO.....	36
4.1	GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES.....	36
4.2	EQUIPE DO PROJETO.....	37
4.3	DESCRIÇÃO DO PROJETO	37
4.4	OBJETIVO DO PROJETO	37
4.5	JUSTIFICATIVA DO PROJETO – PROBLEMA / OPORTUNIDADE.....	38
4.6	PRODUTO DO PROJETO	38
4.7	FATORES DE SUCESSO DO PROJETO	38
4.8	RESTRICÇÕES	38
4.9	PREMISSAS.....	39
4.10	EXCLUSÕES ESPECÍFICAS	39
4.11	PRINCIPAIS ATIVIDADES E ESTRATÉGIAS DO PROJETO	39
4.12	PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO	40
4.13	ORÇAMENTO DO PROJETO.....	41
4.14	PLANO DE ENTREGA E MARCOS DO PROJETO.....	41
4.15	HISTÓRICO DE ALTERAÇÃO DO ESCOPO	42
5	RECURSOS	42
5.1	RECURSOS MATERIAIS.....	42
5.2	RECURSOS HUMANOS.....	43
5.2.1	ORGANOGRAMA DO PROJETO	43
5.2.2	DEFINIÇÃO DE PAPEIS.....	43
5.2.3	DIRETÓRIO DA EQUIPE DO PROJETO	44
5.2.4	MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (RACI) DA EQUIPE DO PROJETO ..	45
5.3	PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS.....	46
5.3.1	NOVOS RECURSOS, RE-ALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DA EQUIPE.....	46
5.3.2	TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA EQUIPE DO PROJETO	46

5.3.3	FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DA EQUIPE.....	47
5.3.4	HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DO PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	47
6	TEMPO.....	47
6.1	ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP.....	47
6.1.1	DICIONÁRIO DA EAP	48
6.2	CRONOGRAMA.....	49
6.2.1	DESCRIÇÃO DAS FASES DO PROJETO	51
6.2.2	DATAS ALVOS (<i>MILESTONES</i>)	52
6.3	PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	53
6.3.1	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO	53
6.3.2	PRIORIZAÇÃO E CONTROLE DAS MUDANÇAS NOS PRAZOS	54
6.3.3	FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS PRAZOS DO PROJETO.....	55
6.3.4	ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE TEMPO	55
6.3.5	HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NO CRONOGRAMA.....	56
7	CUSTOS	56
7.1	UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTOS NO PROJETO	56
7.2	ORÇAMENTO	57
7.3	FLUXO DE CAIXA DO PROJETO E GRÁFICO DA CURVA “S”	60
7.4	PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	62
7.4.1	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	62
7.5	FREQUÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO DO ORÇAMENTO E RESERVAS GERENCIAIS	63
7.5.1	RELATÓRIOS GERENCIAIS PREVISTOS E FREQUÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO.....	63
7.5.2	REPRESENTAÇÃO MACRO DO ORÇAMENTO DO PROJETO	64
7.5.3	HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DOS CUSTOS	64
8	QUALIDADE	65
8.1	POLÍTICAS DE QUALIDADE DA EMPRESA.....	65
8.2	POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO.....	65
8.3	PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	65
8.3.1	FATORES AMBIENTAIS	66

8.3.2	MÉTRICAS DA QUALIDADE	66
8.3.3	DESEMPENHO DO PROJETO.....	66
8.3.4	DESEMPENHO DO PRODUTO.....	67
8.3.5	CONTROLE DA QUALIDADE	67
8.3.6	GARANTIA DA QUALIDADE	67
8.3.7	HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DOS CRITÉRIOS DE QUALIDADE.....	67
9	COMUNICAÇÃO.....	68
9.1	PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	68
9.1.1	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	68
9.1.2	EVENTOS DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO	68
9.1.3	ATAS DE REUNIÃO	70
9.1.4	RELATÓRIOS DO PROJETO.....	70
9.1.5	HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO.....	71
10	RISCOS.....	71
10.1	PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DO RISCO	71
10.1.1	AVALIAÇÃO DE PROBABILIDADE E IMPACTO DE RISCO	72
10.1.2	ANÁLISE QUANTITATIVA ATRAVÉS DO VALOR MONETÁRIO ESPERADO - VME	74
10.1.3	FREQÜÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO.....	75
10.1.4	ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DOS RISCOS....	75
10.1.5	HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NOS RISCOS.....	76
11	GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	76
11.1	IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS.....	76
11.2	PLANEJAMENTO DA GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS.....	77
11.3	GESTÃO DO ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	77
11.4	CONTROLE DO ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	78
12	AQUISIÇÕES / CONTRATAÇÕES.....	79
12.1	ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO	79
12.2	DECISÃO DE COMPRAR OU FAZER.....	79
12.3	SELEÇÃO DOS FORNECEDORES E CRITÉRIOS UTILIZADOS.....	80
12.4	ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS OU AQUISIÇÕES	82

13	REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS.....	83
----	------------------------------------	----

1 INTRODUÇÃO

O mercado de cervejas artesanais no Brasil teve início na metade dos anos 80 e vem crescendo e ganhando espaço nas prateleiras dos supermercados, bares, restaurantes e nas geladeiras dos consumidores. O Brasil é o terceiro maior produtor do mundo, ficando atrás dos EUA e China, superando a Rússia e Alemanha.

O produto vem ganhando destaque e visibilidade de mercado pela sua grande variedade de tipos, sabores, estilos, identidade visual marcante e criativa, além de permitir a inserção de especiarias, deixando a cerveja ainda mais elástica e diferenciada.

As cervejas artesanais são produzidas com características únicas, pois cada mestre cervejeiro cria sua própria receita, define seu processo de acordo com seus conhecimentos, realiza a escolha dos ingredientes e fabrica um produto de altíssima qualidade, com muito som, aroma, sabor, e muitas sensações após o primeiro gole. Os ingredientes utilizados são naturais e são baseados em 4 elementos: Malte, lúpulo, levedura e água. A mistura e a grande diversidade de tipos destes ingredientes fazem da cerveja artesanal um mundo de possibilidades a parte.

Para este experimento serão desenvolvidas 5 receitas de cerveja. Estas 5 receitas serão montadas com características e insumos inovadores, trazendo novos aromas e sabores, proporcionando uma experiência única para os degustadores. As cervejas serão degustadas por um grupo seletivo de pessoas apreciadoras e conhecedoras da bebida. Através de uma pesquisa, as receitas serão avaliadas pelos degustadores e, a que obtiver maior pontuação, será a vencedora sendo, futuramente, comercializada em larga escala.

1 VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

Este projeto destina-se exclusivamente à criação de uma receita especial de cerveja artesanal, visando atingir o público seletivo que busca novidades no mercado de cervejas artesanais.

1.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

A cerveja é a segunda bebida mais consumida no mundo inteiro e, no Brasil, ocupa a primeira colocação.

O último levantamento de produtores de cervejas artesanais soma mais de 242 microcervejarias no país, provocando um crescimento deste mercado e promessas de um bom negócio futuro. O mercado de cervejas artesanais cresce mais do que o de cervejas industrializadas, pois a cerveja artesanal traz uma diferenciação em sabor, aroma, sensações, rótulos atrativos, processos produtivos e uma grande variedade de tipos e possibilidades de harmonizações.

A cerveja artesanal trouxe um leque de opções e sabores ainda não degustados por quem aprecia esta bebida. O consumidor atual procura por alternativas, quer experimentar novas sensações, novos produtos, rótulos, e muitas vezes se permite pagar mais caro por algo diferenciado.

O objetivo deste experimento é encontrar uma alternativa ainda não utilizada, uma sensação nunca sentida, um conceito exclusivo e um preço viável, para que todos tenham acesso ao produto, pois a concorrência está praticando valores abusivos no mercado devido ao crescimento do setor.

1.2 NORTEADORES ESTRATÉGICOS

É de extrema importância que a visão, missão e valores de uma empresa sejam disseminados para todos os colaboradores, a fim de criar uma cultura organizacional interna de alto valor. A seguir são apresentados os norteadores estratégicos da Barbados *Beer*.

Missão: Proporcionar às pessoas uma sensação única de sabor, aroma e satisfação. Manter uma apresentação do produto impecável com garrafas e rótulos

diferenciados. Transmitir confiança para os clientes através de um atendimento personalizado e de qualidade.

Visão: Ser reconhecido no mercado pelos produtos diferenciados, pela alta qualidade e preço de acordo com o produto oferecido.

Valores: Qualidade, transparência, satisfação do cliente, desenvolvimento constante, motivação.

1.3 NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDO

O mercado de cerveja artesanal está em franca expansão. Por este motivo, os preços de varejo estão altos e os rótulos oferecidos são sempre os mesmos: em sua maioria *Pilsen*, *Pale Ale* e *Weiss*.

As microcervejarias estão focadas em lucro e baixo custo de produção, nem sempre utilizando os melhores insumos para fabricação de suas bebidas.

O mercado está carente de uma cervejaria que tenha como norte a satisfação do cliente em primeiro lugar. A Barbados *Beer* irá apresentar ao mercado cervejas que exploram os campos desconhecidos do sabor e novas experiências gustativas, além de um preço altamente competitivo e justo.

1.4 FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso são elementos chaves que contribuem diretamente para o bom desempenho de uma organização.

A gestão do projeto consiste na organização, direção e controle dos recursos para a realização dos objetivos do projeto. O objetivo deste projeto é a aprovação de uma receita especial de cerveja artesanal para, futuramente, ser produzida em larga escala. Para isso, a gestão dos seguintes pontos é necessária:

- Treinar e capacitar os funcionários para prestarem um atendimento diferenciado;
- Definição da política de crescimento da empresa;
- Comunicação adequada;
- Priorizar o cliente;

- Manter sempre em mente a missão, a visão e os valores entre todos os funcionários da empresa.

1.5 RECURSOS NECESSÁRIOS

Para iniciar a fabricação de cerveja artesanal é necessário que o gestor tenha total conhecimento sobre o processo, equipamentos necessários, espaço físico e recursos. Neste capítulo serão descritos todos os recursos necessários para tornar este projeto executável.

1.5.1 RECURSOS FÍSICOS

A Barbados *Beer* conta com um espaço de 60 m² dedicado a estoque, armazenamento de matéria prima, organização de equipamentos e todo o espaço necessário para produção de cerveja. Detalhando este espaço, temos:

- 6m² destinados à armazenamento de equipamentos como panelas, *chiller*, fermentadores, garrafas, tampas, termômetro, densímetro, rótulos, secador de garrafas, pás, etc;
- 9m² destinados ao armazenamento dos fermentadores quando estão em processo de fermentação da cerveja e garrafas que já foram envasadas. Esta é a sala escura;
- 4m² destinados à área de lavagem e higienização dos equipamentos;
- 11m² destinados à zona de fabricação, com fogareiro, geladeira, bombas de recirculação, balança, moedor, bancada para separação de insumos;
- 9m² destinados ao escritório, onde são armazenados os produtos que estão prontos para serem degustados;
- 6m² referentes aos banheiros utilizados pelos funcionários;
- 15m² destinados à área de lazer dos funcionários.

1.5.2 MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Os equipamentos necessários para a fabricação de cervejas artesanais têm um reflexo muito significativo no produto final.

As máquinas e equipamentos necessários para o desenvolvimento deste projeto são de grande valia, na medida em que estão diretamente associados à qualidade do produto. Em um estabelecimento cujos serviços estão relacionados à bebida é de extrema importância que as máquinas e os equipamentos sejam de alta qualidade. Para produzir a receita da cerveja da Barbados *Beer*, serão necessários os seguintes recursos:

- 02 fogareiros com 12 caulins, cada;
- 02 botijões de gás 13kg;
- 02 geladeiras 380L;
- 01 controlador de temperatura TIC17;
- 02 panelas de inox com capacidade de fabricação de 120 litros;
- 02 torneiras de inox com fechamento por esfera;
- 01 balança eletrônica;
- 01 escumadeira;
- 01 bomba de recirculação de inox;
- Mangueiras de material antibactericida;
- 05 fermentadores do tipo bombona com capacidade de 120 litros;
- 02 torneiras tipo italiana para os fermentadores;
- 05 *Air-Locks*;
- 05 *chillers* de resfriamento;
- 10 infusores de inox;
- 01 mangueira de jardim;
- 01 densímetro;
- 01 termômetro;
- Garrafas de vidro para armazenamento da cerveja;
- 01 enrolhador;
- 01 secador de garrafas com capacidade para 300 garrafas;
- Tampas de inox

1.5.3 RECURSOS HUMANOS

A equipe da Barbados *Beer* é bem compacta e multidisciplinar, mantendo um baixo custo com honorários e principalmente, para manter o processo produtivo e qualidade garantida. Os recursos humanos são apresentados a seguir:

- 01 Especialista de Logística / Financeiro – Responsável pelo controle de estoque, expedição, logística e finanças (Jôni Luiz Ferreira)
- 01 Mestre Cervejeiro / GP – Responsável pela criação das receitas, desenvolvimento do processo produtivo, controle da produção e qualidade, controle financeiro, controle de produção (Tiago Monteiro Lemos)
- 01 Gerente de Marketing – Responsável pela divulgação, desenvolvimento da imagem da Barbados *Beer*, responsável pelas pesquisas de mercado e canal de vendas, visibilidade de mercado (Marcelo Bandeira)
- 01 Técnico de Produção – Responsável pela execução da receita, processo produtivo e sanitização dos equipamentos, higienização geral (Antonio Sandri)
- 01 Comprador – Responsável pelo desenvolvimento de fornecedores (Leila Dirbas)

1.5.4 RECURSOS TECNOLÓGICOS

A Barbados *Beer* terá um sistema baseado em sites gratuitos, visando a redução de custos. Portanto, os recursos tecnológicos do projeto serão limitados aos itens abaixo:

- 01 Computador – Criação e manutenção do site, utilizando a plataforma do wix.com. Neste site será possível realizar o controle de visitas, registro de compras, lista atualizada de clientes, envio de *e-mails* com promoções, controle de vendas, balanço financeiro, etc.
- Linha telefônica e internet *Wi-Fi*.

1.6 DESCRIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

A Barbados *Beer* será uma empresa virtual e não terá loja física. Esta tática de negócio visa a redução de repasse de custos ao cliente, possibilitando a venda do produto com um preço mais acessível comparado às atuais concorrentes.

A Barbados terá como principal produto a receita que será aprovada neste projeto, sendo este o primeiro grande lançamento da marca.

Neste projeto, serão testadas 5 tipos de receitas do tipo *ale*, com base nas receitas tradicionais mais vendidas no mercado:

English Pale Ale: As *English Pale Ale* clássicas não são muito claras, apresentando uma cor que varia entre o dourado, âmbar e acobreado. Este estilo apresenta uma maior presença de malte no seu carácter, apesar das características amargas e secas do lúpulo muito presentes.

Belgian Ale: Neste estilo, nada deve ser muito pronunciado: o equilíbrio entre os diversos elementos é a chave do sucesso. Podem ir de um amarelo dourado até a cor de cobre, boa presença de frutas, malte e especiarias tanto no aroma como no sabor. Este estilo não deve apresentar grandes teores de amargor, pois o lúpulo deve ser usado em pequenas quantidades e não deve ser percebido seu aroma e sabor.

India Pale Ale: Feita para sobreviver às longas viagens entre a Inglaterra e a Índia, as *India Pale Ale* têm uma alta concentração de lúpulo, essencial para conservar a cerveja. A cor das cervejas deste estilo varia entre o amarelo dourado e o acobreado, sendo que o sabor é bastante intenso e refrescante. Diferenciam-se das *English Pale Ale* e das *Bitters* por terem um sabor final com mais lúpulo e menos caramelo e frutas.

Irish Red Ale: As *ales* vermelhas da Irlanda são cervejas suaves, equilibradas e leves. Têm um início adocicado, na sequência um sabor típico do malte e um fim com cereais torrados, o que lhe confere um carácter seco. A sua cor avermelhada é obtida através da junção de malte de cevada. A presença de gás não é elevada, bem como a do álcool: entre 4% e 6% ABV. Eventualmente, poderá surgir um exemplar mais forte, mas esse será mesmo a exceção à regra.

Oatmeal Stout: Como muitas outras *stouts*, as *Oatmeal* também são originárias de Inglaterra. Variantes das *Sweet Stout*, diferem destas por serem menos doces e por darem mais importância à utilização de aveia em detrimento da lactose.

Apresenta coloração muito escura, sabor de malte torrado e aveia, corpo espesso devido ao uso deste último cereal e boa presença de gás. Estas cervejas são bastante suaves e podem dar-nos a impressão de estarmos bebendo um chocolate quente, ou mesmo um café com notas açucaradas. A sua taxa de álcool varia entre os 4,2% e os 5,9% ABV.

1.6 DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO

A Barbados *Beer* terá como grande diferencial o atendimento personalizado que promete surpreender o cliente. Como trabalharemos apenas com vendas virtuais, os produtos serão entregues com data e hora marcada para seus clientes, e os mesmos ainda poderão optar por receber o produto gelado ou na temperatura ambiente. Além do produto principal, queremos fazer parcerias com outros estabelecimentos para, junto com a cerveja, enviarmos um produto que harmonize e realce o principal da cerveja artesanal: o sabor!

Além da preocupação com nossos clientes, a Barbados também se preocupa com o meio ambiente. Por isso, temos um projeto de recolher os cascos e reutilizá-los. Nossos rótulos já foram desenvolvidos para este fim, permitindo que a garrafa seja limpa sem gastos excessivos com água e removedores de cola. Quem ganha com isso? O meio ambiente e nossos clientes, pois estes receberão brindes e descontos pela devolução dos cascos.

1.7 DESCRIÇÃO SINTÉTICA DO PROCESSO PRODUTIVO

A Barbados irá funcionar *online*. Para compras, não terá limites de horário. Os demais setores (produção, marketing, gerência) irão trabalhar em horário comercial, de segunda-feira a sexta-feira, das 9h às 18h. Terá quatro ambientes distintos entre si, que são:

- Cozinhas: Onde serão fabricadas as receitas e executado todo o processo produtivo;
- Escritório: Onde serão feitos os estudos de novas receitas, contatos com clientes, sanitização dos materiais, higienização;

- Área de estoque: Onde serão armazenados os insumos e os produtos prontos para venda;
- Área de armazenamento de equipamentos: Onde serão organizadas as panelas de fervura, mostura, fermentadores e todos os materiais necessários para a fabricação da cerveja.

1.8 ANÁLISE DE CENÁRIO

Para fazer uma análise do projeto que está sendo apresentado, será utilizada a análise SWOT, na qual serão destacados fatores como forças e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças que compõe o ambiente externo.

FORÇAS	FRAQUEZAS
Utilização de insumos de grande qualidade	Baixo poder de barganha do fornecedor
Qualidade da cerveja	Cuidados com a higienização
Diferenciação do produto	Alto custo com insumos
Diversidade grande de receitas	Baixa produção mensal
Pós-venda exclusivo	Pouca força na marca
Atendimento personalizado	Marketing limitado
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Mercado de cervejas artesanais em ascensão	Regulamentação do setor
Eventos pequenos para exposição do produto	Aumento da tributação sob bebidas alcoólicas
Cursos de cerveja artesanal	Concorrência em expansão
Consumidores com alto poder de compra	
Possibilidade de harmonizar com produtos/pratos famosos do mercado	
Crescimento na busca de produtos diferenciados	
Aumento da exigência do consumidor	

Figura 1 – Análise de SWOT. FONTE: O Autor.

A força está diretamente ligada às principais diferenças que a Barbados apresenta quando comparada a uma concorrente. Temos uma grande vantagem competitiva pela flexibilidade em produzir novos rótulos e receitas, temos um produto que não é de prateleira, mas sim exclusivo, dando ao consumidor a sensação de estar adquirindo algo novo, diferenciado e com grande qualidade.

É importante ficarmos atentos às nossas fraquezas, pois elas poderão prejudicar nossa marca, se mal administradas. Entre elas, está o baixo poder de barganha com o fornecedor por comprarmos pequenas quantidades de insumos devido à baixa produção. Como sempre queremos produtos novos e frescos, pagamos um preço alto por isso. Por termos um quadro de funcionários extremamente

enxuto, apresentamos pouca força de divulgação da marca, porém, esperamos que esta seja feita automaticamente com o passar do tempo. Nenhum marketing é mais forte que o “boca-a-boca”, e é este marketing que a Barbados procura.

O mercado está em franca expansão e oferece muitas oportunidades para pequenos cervejeiros entre eventos de *food-truck*, possibilidade de ministrar cursos em casa de fabricação de cerveja artesanal, venda do produto para festas de formatura, casamentos, bares, etc.

No entanto, nem tudo são flores. Os impostos sobre bebidas alcoólicas e as regras para abertura de uma microcervejaria têm dificultado muito a vida dos pequenos produtores de cerveja artesanal. A procura dos consumidores vem aumentando gradativamente, porém, também está crescendo a concorrência e o número de fabricantes desta bebida.

1.9 IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

O público-alvo da cerveja artesanal é composto por pessoas que buscam conhecimento, a história e o conteúdo da cerveja que será apreciada. Quanto mais criativo e inusitado tudo isso for, mais especial se torna o produto. O público que aprecia a bebida é, em sua maioria, curioso pelos processos de fabricação, repudia a cerveja extremamente gelada, bebe em menor quantidade, entende sobre as siglas ABV, IBU, SRM; sabe identificar uma cerveja mais lupulada, uma mais maltada, identifica sabores e características da cerveja, tenta descobrir quais são as especiarias que o mestre cervejeiro utilizou naquele estilo. Tudo isso torna a bebida completamente exclusiva e proporciona um prazer inigualável para seus usuários.

Dentre as características deste público, destacam-se:

- 70% homens;
- Tem um bom nível de conhecimento da bebida;
- Faixa etária na média de 18 a 31 anos;
- 81% consomem em pequenas quantidades, diariamente;
- Prezam pela qualidade do produto;
- Analisam a temperatura, o tipo de copo, a coloração, a espuma, o aroma, antes de degustar a bebida;
- Investem mais de R\$100 por mês na bebida;

- Não realizam planejamento de compra, realizando esta de forma aleatória;
- Muitos consomem para estudar a bebida ou presentear outras pessoas;
- 41% não apresentam fidelidade de marca;
- Procuram por novidades no mercado e produtos que apresentem exclusividade;
- Consomem entre 1 e 2 litros por evento;
- Associam a bebida a gastronomia e a possibilidade de harmonizações.

1.10 CARACTERIZAÇÃO DOS CONCORRENTES

A tabela abaixo avalia os concorrentes sob a ótica de seis aspectos considerados mais importantes para o sucesso do negócio: localização, preço, identidade visual, exclusividade, produto e capacidade produtiva mensal. Cada um deles receberá um peso de acordo com o seu grau de importância. Assim, todos os concorrentes diretos receberão uma nota para cada aspecto, que será multiplicada pelo seu respectivo peso resultando numa pontuação final. A soma de todas as notas indicará quais são os competidores mais fortes no mercado de Porto Alegre.

Concorrentes	Localização	Preço	Identidade visual	Exclusividade	Produto	Produção mensal	TOTAL
Babel Cervejaria	4	3	2	3	3	2	58
Irmãos Ferraro	4	3	1	2	2	4	47
Seasons	4	2	3	3	4	3	63
Tupiniquim	4	1	4	1	4	5	56
Baldhead	4	1	1	2	3	4	43
Lagom	4	1	3	3	5	4	64
Távola	4	2	1	3	2	2	45
Oito	4	3	2	3	2	3	56

Portoalegrense	4	3	2	3	2	3	56
Peso	1	5	4	5	4	2	

Tabela 1 - Análise da concorrência mediante atribuição de pesos. FONTE: O Autor.

1.11 IDENTIFICAÇÃO DOS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS EXISTENTES

Esta etapa tem como objetivo destacar os diferenciais competitivos de cada um dos concorrentes listados acima. Assim, será possível identificar quais os pontos relevantes em cada um dos competidores e qual é a forma mais adequada para enfrentá-los.

a) Lagom (64 pts)

A Lagom apresenta o melhor produto entre as concorrentes. Produzem uma grande variedade de rótulos e são exclusivos no mercado, pois a venda ocorre somente no bar pub da Lagom. A vantagem competitiva da Barbados está no valor de venda e na possibilidade de venda *online*, podendo o produto atingir outros estados, não se limitando somente ao consumidor local.

b) Season (63 pts)

A Season apresenta-se como segunda maior concorrente da Barbados, pois tem exclusividade no mercado, produtos de alta qualidade e uma grande produção mensal. A Barbados apresenta vantagem sobre a Season no valor, sendo este mais atrativo.

c) Babel (58 pts)

A Babel apresenta uma menor produção mensal e possui uma menor parcela de reconhecimento do mercado. Seus produtos são exclusivos e possui uma qualidade mediana, apresentando rótulos tradicionais de mercado.

Nesta comparação, a Barbados apresenta uma grande vantagem em relação à fabricante acima. Destaca-se a qualidade dos produtos, a diferenciação por receitas exclusivas, preocupação e valorização do pós-venda e preços ainda mais baixos.

d) Tupiniquim, Oito e Portoalegrense (56 pts)

A Tupiniquim é uma grande cervejaria artesanal que cresceu muito no último ano. Porém, conforme a análise da concorrência realizada, ela não apresenta concorrência direta com a Barbados pelos seguintes fatores:

- Preços elevados;
- Não apresenta exclusividade, sendo seu produto encontrado em prateleiras de supermercado;
- Rótulos tradicionais;
- Identidade visual sem apresentar pontos fortes e diferenciação.

A cervejaria Oito e Portoalegrense apresentam apenas rótulos padrão de mercado, e sua presença não é significativa.

e) Irmãos Ferraro (47 pts)

A cervejaria Irmãos Ferraro tem a capacidade produtiva como ponto forte. Porém, não apresenta uma grande diversidade de tipos de cerveja e não aposta na exclusividade e em rótulos mais ousados, preferindo manter-se no ramo mais tradicional da bebida.

f) Távola e BaldHead (45 e 43 pts)

A Távola e a Baldhead são cervejarias boas, porém como suas concorrentes, tem um preço elevado em rótulos tradicionais, sendo este um impedor para que as marcas se desenvolvam e ganhem reconhecimento no mercado cervejeiro.

1.12 TENDÊNCIAS DE MERCADO

O mercado da cerveja artesanal está em constante crescimento, impulsionado pela tendência da busca de prazer pelo consumidor.

O Brasil é o terceiro maior mercado de cervejas do mundo, atrás apenas dos EUA e China.

Segundo o estudo da Mintel (Agência de Inteligência de Mercado), as cervejas fortes e *premium* tiveram um crescimento de 36% nos últimos três anos no país.

Em 2013, haviam cerca de 200 microcervejarias no país. A perspectiva para os próximos 10 anos é que este nicho alcance 2% do mercado total de bebidas alcoólicas.

1.13 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO SETOR

Com o crescente desenvolvimento do setor e grande procura, a competitividade está cada vez maior. Existem quatro pontos principais que vão fazer a diferença para o consumidor na hora de escolher qual produto comprar. São eles: Qualidade do produto, preço, diferenciação e inovação. Estes, são os pontos chave para o sucesso.

1.14 POSIÇÃO DA EMPRESA FRENTE ÀS FORÇAS COMPETITIVAS

Usando a tabela desenvolvida para avaliar os concorrentes sob a ótica dos seis aspectos considerados mais importantes para o sucesso do negócio - localização, preço, identidade visual, exclusividade, produto e produção mensal – a Barbados se posiciona conforme tabela a seguir.

	Localização	Preço	Identidade visual	Exclusividade	Produto	Produção mensal	TOTAL
Barbados Beer	4	5	4	5	5	2	94
Peso	1	5	4	5	4	2	

Tabela 2 - Posicionamento da Barbados Beer frente aos concorrentes. FONTE: O Autor.

Com base nesta análise, a Barbados Beer estará 30 pontos à frente do seu concorrente direto. Desta forma, podemos assegurar que a Barbados apresenta um bom potencial competitivo no ramo das cervejas artesanais.

Caracterizando melhor as vantagens competitivas da Barbados Beer, estarão:

- A Barbados é uma cervejaria *online* que poderá entregar seus produtos em qualquer lugar e o consumidor terá o conforto de receber o produto em casa;
- Nossos preços serão praticados abaixo da média do mercado, garantindo a satisfação do cliente e a fidelização na marca;
- Identidade visual exclusiva, procurando apresentar novas garrafas e rótulos criativos;
- Exclusividade, pois nossos produtos serão comercializados apenas via *online*, com algumas exceções de aparições em bares parceiros;
- Produto com qualidade, destacando o cuidado com as embalagens, garantia de aromas íntegros e sabores intensos.

2 PLANO DE MARKETING

Tendo em vista que a etapa de diagnóstico estratégico já foi apresentada no capítulo anterior, destacando a análise SWOT como seu principal fator, serão apresentados neste capítulo as metas e as estratégias em cinco óticas distintas (produtos/serviços, preço, distribuição/localização, promoção/comunicação e relacionamento). Desta forma, será possível ter uma visão geral do plano de marketing previsto pela Barbados *Beer*.

2.1 PRODUTO / SERVIÇOS

A estratégia da Barbados *Beer* está no desenvolvimento e aprovação de cervejas especiais. Não queremos ter produtos de bancada, mas sim, uma produção sazonal de cervejas, utilizando especiarias e *blends* inusitados de produtos.

As receitas serão desenvolvidas por nosso mestre cervejeiro, produzidas e avaliadas criteriosamente por um grupo de pessoas que aprovará a melhor receita. Em paralelo, os produtos prontos serão comercializados normalmente em caráter experimental. Quem quiser se aventurar e degustar as cervejas, será muito bem-vindo, e encontrará um produto de extrema qualidade e com preços bem atrativos.

2.2 PREÇO

A estratégia de preços que será adotada pela Barbados *Beer* visa a fidelização do cliente e a colaboração com o meio ambiente. Serão praticados preços justos, abaixo da média do mercado, para ganharmos visibilidade de mercado.

Trabalharemos com duas linhas de preço: A receita aprovada terá um valor diferenciado das demais receitas, que serão comercializadas a preços mais baixos.

No início do projeto, teremos uma baixa margem de lucros, que será revertida em investimento para adquirir melhores materiais.

2.3 DISTRIBUIÇÃO / LOCALIZAÇÃO

Trabalharemos exclusivamente com tele-entrega e vendas *online*, através do site www.barbadosbeer.com. Sempre que possível, a entrega será realizada por nossa equipe, personalizando e aproximando o contato com o consumidor final. As entregas ocorrerão nas segundas-feiras, após as 18h, e sextas-feiras, no mesmo horário. Estas serão mapeadas e distribuídas conforme localização geográfica dos clientes.

2.4 PROMOÇÃO / COMUNICAÇÃO

A comunicação da Barbados *Beer* será simples e transparente. Os convidados, para fazerem parte da equipe que aprovará a receita, receberão todas as informações sobre a receita antes de experimentá-las e acompanharão o processo produtivo. Para os compradores, serão realizadas promoções e estaremos sempre com brindes exclusivos que serão enviados juntamente com os pedidos.

2.5 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Este é um dos principais tópicos que permitem uma empresa atingir o sucesso: O relacionamento com o cliente.

A Barbados terá um relacionamento direto com seus clientes através de *e-mail*, redes sociais mas, principalmente, encontros diretos. A Barbados valorizará os

clientes que se fidelizarem à marca. Estes terão descontos especiais, promoções, brindes da própria marca e de futuros parceiros da Barbados *Beer*.

Um dos maiores objetivos da Barbados é exploração máxima desta bebida e a satisfação generosa dos seus seguidores.

3 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A análise da viabilidade econômico-financeira objetiva apurar os principais indicadores de desempenho no intuito de mostrar a atratividade do negócio. Com base nas informações apresentadas neste projeto, teremos condições de mensurar o risco do capital a ser investido e decidir se o projeto atenderá às expectativas de retorno do investimento.

Para proporcionar subsídios a essa decisão, o projeto será composto por:

- Descrição do capital;
- Demonstração de custos da mão-de-obra;
- Demonstração dos gastos fixos mensais;
- Demonstração do resultado projetado.

3.1 DESCRIÇÃO DE CAPITAL

A tabela 3 apresenta os itens necessários que compõe o orçamento de capital inicial para o investimento, compreendendo uma estrutura física adequada ao funcionamento do projeto, materiais para produção da cerveja, aquisição de estoques e matérias-primas. Os valores dos itens que compõe os centros de custos foram obtidos em pesquisas realizadas em sites de empresas especializadas.

Com a apuração destes valores, torna-se possível estabelecer qual o capital inicial necessário para a realização do projeto da Barbados *Beer*.

ORÇAMENTO DE CAPITAL	
Investimento Necessário	
Centro de Custos	Orçamento
Máquinas e equipamentos	R\$ 5.500,00
Materiais e utensílios	R\$ 2.000,00
Recursos tecnológicos	R\$ 3.000,00
Gastos com abertura da empresa	R\$ 500,00
Gastos com a criação da identidade visual	R\$ 300,00
Gastos com contratação e treinamento dos funcionários	R\$ 3.000,00
Gastos com eventos	R\$ 200,00
Capital de giro	R\$ 10.000,00
Reserva de contingência	R\$ 25.000,00
Total do Capital Inicial	R\$ 50.000,00

Tabela 3 - Descrição do capital inicial necessário para o investimento. FONTE: O Autor.

Conforme descrito na tabela acima, a necessidade inicial de Capital a ser investido para realizar o projeto Barbados *Beer* é de R\$ 50.000,00. A reserva financeira para os riscos identificados no projeto, ou seja, reserva de contingência, representa 25% do valor total do orçamento. Para a reserva gerencial, foi considerado um percentual de 10%, totalizando R\$5.000,00.

3.2 CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA

A mão-de-obra de uma empresa geralmente representa a maior parcela dos gastos fixos, tendo em vista que além dos salários também é composta por encargos trabalhistas. Por tratar-se de uma microempresa, os encargos foram calculados de acordo com o estabelecido no Simples Nacional.

A tabela abaixo descreve quais as funções necessárias para o funcionamento do projeto e quantas pessoas serão contratadas em cada função, assim como a remuneração e encargos trabalhistas de cada uma delas.

FUNÇÃO	ESPECIALIDADES E COMPETÊNCIAS	QTD	REMUNERAÇÃO	FGTS	13º SALÁRIO	ADICIONAL DE FÉRIAS	ENCARGOS SOBRE FÉRIAS E 13º	TOTAL
Especialista de Logística	Controle de estoque / expedição / logística	1	R\$ 1.400,00	R\$ 112,00	R\$ 116,62	R\$ 38,92	R\$ 12,46	
Mestre Cervejeiro / GP	Criação de receitas / Desenvolvimento do processo produtivo / Controle da Produção / Controle de Qualidade / Controle Financeiro	1	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
Gerente de Marketing	Divulgação / Desenvolvimento da imagem / Pesquisa de Mercado / Canal de vendas / Visibilidade de Mercado	1	R\$ 1.600,00	R\$ 128,00	R\$ 133,28	R\$ 44,48	R\$ 14,24	
Técnico de Produção	Executar as receitas / Processo produtivo / Sanitização e higienização	1	R\$ 700,00	R\$ 56,00	R\$ 58,31	R\$ 19,46	R\$ 6,23	
Comprador	Desenvolvimento de fornecedores	1	R\$ 700,00	R\$ 56,00	R\$ 58,31	R\$ 19,46	R\$ 6,23	
TOTAL			R\$ 4.400,00	R\$ 352,00	R\$ 366,52	R\$ 122,32	R\$ 39,16	R\$ 5.280,00

Tabela 4 - Custo da mão-de-obra necessária ao empreendimento. FONTE: O Autor.

3.3 GASTOS FIXOS

Gastos fixos ou custos diretos são aqueles diretamente relacionados com o produto fabricado ou manufaturado e com o serviço executado. A tabela a seguir apresenta os gastos fixos mensais necessários para o funcionamento do empreendimento. O montante total apurado será fundamental para realizar a projeção do resultado e estabelecer o percentual de retorno do capital investido.

GASTOS FIXOS	ORÇAMENTO
Telefone/internet	R\$ 100,00
Combustíveis	R\$ 300,00
Salários	R\$ 5.280,00
Energia Elétrica	R\$ 130,00
Água	R\$ 100,00
Material de limpeza	R\$ 100,00
Gás	R\$ 150,00
TOTAL	R\$ 6.160,00

Tabela 5 - Gastos fixos do projeto. FONTE: O Autor.

3.4 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADO

A demonstração de resultado serve para medir o desempenho de uma empresa durante um intervalo de tempo específico. A demonstração de resultado abrange diversas seções, como a operacional, que apresenta as receitas e despesas associadas às operações principais da empresa; as não operacionais, que inclui os

custos de financiamento, se houver, e o valor dos impostos lançados contra o lucro e, por último, a demonstração do resultado apresenta o lucro líquido apurado.

Para melhor analisar os possíveis resultados que a Barbados Beer poderá apresentar, foram projetados três cenários distintos a partir da inauguração da empresa, com estimativas de crescimento da receita em função da taxa de ocupação do período. Para isso, estabeleceu-se um percentual de venda mensal do volume total de cerveja produzida. A partir destes dados, realizou-se a análise do resultado financeiro sob a ótica dos seguintes cenários: pessimista, mais provável e otimista.

- a) Cenário pessimista – Porcentagem de vendas de 50% no verão e 30% no inverno

O primeiro ano de atividades da Barbados Beer foi projetado num cenário pessimista, considerando uma taxa de ocupação no verão de 50% e no inverno de 30%, como mostra a tabela abaixo.

Demonstração de resultado projetado	TAXA DE OCUPAÇÃO											
	50%				30%				30%			
	Jan-17	Feb-17	Mar-17	Apr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Aug-17	Sep-17	Oct-17	Nov-17	Dec-17
(+) RECEITA BRUTA	R\$ 9,600.00	R\$ 5,760.00	R\$ 9,600.00	R\$ 9,600.00								
(-) SIMPLES NACIONAL (tributo)	R\$ 1,248.00	R\$ 748.80	R\$ 1,248.00	R\$ 1,248.00								
(=) RECEITA LÍQUIDA	R\$ 8,352.00	R\$ 5,011.20	R\$ 8,352.00	R\$ 8,352.00								
(-) INSUMOS	R\$ 2,500.00											
(-) ENVASE	R\$ 1,000.00											
(-) RESULTADO BRUTO	R\$ 4,852.00	R\$ 1,511.20	R\$ 4,852.00	R\$ 4,852.00								
(-) GASTOS FIXOS	R\$ 6,160.00											
(=) RESULTADO	-R\$ 1,308.00	-R\$ 4,648.80	-R\$ 1,308.00	-R\$ 1,308.00								
(=) RESULTADO %	-13.63%	-13.63%	-13.63%	-13.63%	-13.63%	-80.71%	-80.71%	-80.71%	-80.71%	-80.71%	-13.63%	-13.63%

Tabela 6 - Demonstração do resultado projetado de jan/2017 a dez/2017. FONTE: O Autor.

- b) Cenário mais provável – Porcentagem de vendas de 80% no verão e 60% no inverno

Para o segundo ano de atividades da empresa, estima-se que haja um reconhecimento no mercado da marca, tendo a fidelidade de alguns clientes. Para este período, foi considerado uma taxa de ocupação de 80% no verão e 60% no inverno.

Demonstração de resultado projetado	TAXA DE OCUPAÇÃO											
	80%				60%				60%			
	Jan-18	Feb-18	Mar-18	Apr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Aug-18	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dec-18
(+) RECEITA BRUTA	R\$ 15,360.00	R\$ 11,520.00	R\$ 15,360.00	R\$ 15,360.00								
(-) SIMPLES NACIONAL (tributo)	R\$ 1,996.80	R\$ 1,497.60	R\$ 1,996.80	R\$ 1,996.80								
(=) RECEITA LÍQUIDA	R\$ 13,363.20	R\$ 10,022.40	R\$ 13,363.20	R\$ 13,363.20								
(-) INSUMOS	R\$ 2,500.00											
(-) ENVASE	R\$ 1,000.00											
(-) RESULTADO BRUTO	R\$ 9,863.20	R\$ 6,522.40	R\$ 9,863.20	R\$ 9,863.20								
(-) GASTOS FIXOS	R\$ 6,160.00											
(=) RESULTADO	R\$ 3,703.20	R\$ 362.40	R\$ 3,703.20	R\$ 3,703.20								
(=) RESULTADO %	24.11%	24.11%	24.11%	24.11%	24.11%	3.15%	3.15%	3.15%	3.15%	3.15%	24.11%	24.11%

Tabela 71 - Demonstração do resultado projetado de Jan/2018 a Dez/2018. FONTE: O Autor.

c) Cenário otimista – Porcentagem de vendas de 100% no verão a 85% no inverno.

Estima-se que no terceiro ano de produção a Barbados Beer já esteja consolidada no mercado e tenha conquistado um espaço no mercado das cervejas artesanais exclusivas, favorecendo a obtenção do cenário otimista desejado pelo cliente do projeto. Para este período, foi considerado uma taxa de ocupação de 100% no verão e 85% no inverno.

Demonstração de resultado projetado	TAXA DE OCUPAÇÃO											
	100%	100%	100%	100%	100%	85%	85%	85%	85%	85%	100%	100%
MÊS	Jan-19	Feb-19	Mar-19	Apr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Aug-19	Sep-19	Oct-19	Nov-19	Dec-19
(+) RECEITA BRUTA	R\$ 19,200.00	R\$ 19,200.00	R\$ 19,200.00	R\$ 19,200.00	R\$ 19,200.00	R\$ 16,320.00	R\$ 19,200.00	R\$ 19,200.00				
(-) SIMPLES NACIONAL (tributo)	R\$ 2,496.00	R\$ 2,496.00	R\$ 2,496.00	R\$ 2,496.00	R\$ 2,496.00	R\$ 2,121.60	R\$ 2,496.00	R\$ 2,496.00				
(=) RECEITA LÍQUIDA	R\$ 16,704.00	R\$ 16,704.00	R\$ 16,704.00	R\$ 16,704.00	R\$ 16,704.00	R\$ 14,198.40	R\$ 16,704.00	R\$ 16,704.00				
(-) INSUMOS	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00
(-) ENVASE	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00
(=) RESULTADO BRUTO	R\$ 13,204.00	R\$ 13,204.00	R\$ 13,204.00	R\$ 13,204.00	R\$ 13,204.00	R\$ 10,698.40	R\$ 13,204.00	R\$ 13,204.00				
(-) GASTOS FIXOS	R\$ 6,160.00	R\$ 6,160.00	R\$ 6,160.00	R\$ 6,160.00	R\$ 6,160.00	R\$ 6,160.00	R\$ 6,160.00	R\$ 6,160.00	R\$ 6,160.00	R\$ 6,160.00	R\$ 6,160.00	R\$ 6,160.00
(=) RESULTADO	R\$ 7,044.00	R\$ 7,044.00	R\$ 7,044.00	R\$ 7,044.00	R\$ 7,044.00	R\$ 4,538.40	R\$ 7,044.00	R\$ 7,044.00				
(=) RESULTADO %	36.69%	36.69%	36.69%	36.69%	36.69%	27.81%	27.81%	27.81%	27.81%	27.81%	36.69%	36.69%

Tabela 8 - Demonstração do resultado projetado de Jan/2019 a Dez/2019. FONTE: O Autor.

3.5 FLUXO DE CAIXA PROJETADO

A demonstração do fluxo de caixa de uma empresa relaciona as entradas e saídas de dinheiro em um determinado intervalo de tempo. O principal objetivo da demonstração do fluxo de caixa é o de preservar a liquidez imediata, essencial à manutenção das atividades da empresa, visando um planejamento adequado do fluxo de caixa (*cash-flow*).

Para projetar o fluxo de caixa da Barbados Beer, utilizou-se um período de 36 meses, com taxas de ocupação que variam de 30% a 100%. Nesse período, não foi utilizada nenhuma taxa de correção para os custos fixos, mantendo-se os mesmos valores apurados inicialmente. As receitas e os custos que incidem diretamente a elas tiveram variação de acordo com a taxa de ocupação e, conseqüentemente, com o aumento do consumo.

A tabela a seguir descreve um fluxo de caixa projetado para o período de 36 meses com taxa de ocupação crescente, que varia de 30% a 100%.

Mês	TAXA DE OCUPAÇÃO											
	50%	50%	50%	50%	50%	30%	30%	30%	30%	30%	50%	50%
	Jan-17	Feb-17	Mar-17	Apr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Aug-17	Sep-17	Oct-17	Nov-17	Dec-17
Saldo Inicial	R\$ 35,000.00	R\$ 33,692.00	R\$ 32,384.00	R\$ 31,076.00	R\$ 29,768.00	R\$ 28,460.00	R\$ 23,811.20	R\$ 19,162.40	R\$ 14,513.60	R\$ 9,864.80	R\$ 5,216.00	R\$ 3,908.00
(+) Receita Bruta	R\$ 9,600.00	R\$ 9,600.00	R\$ 9,600.00	R\$ 9,600.00	R\$ 9,600.00	R\$ 9,600.00	R\$ 5,760.00	R\$ 5,760.00	R\$ 5,760.00	R\$ 5,760.00	R\$ 9,600.00	R\$ 9,600.00
(-) Tributos	R\$ 1,248.00	R\$ 1,248.00	R\$ 1,248.00	R\$ 1,248.00	R\$ 1,248.00	R\$ 748.80	R\$ 748.80	R\$ 748.80	R\$ 748.80	R\$ 748.80	R\$ 1,248.00	R\$ 1,248.00
(-) Insumos	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00
(-) Envase	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00
(-) Telefone/Internet	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00
(-) Combustível	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00
(-) Salários	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00
(-) Energia Elétrica	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00
(-) Água	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00
(-) Limpeza	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00
(-) Gás	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00
Saldo Final	R\$ 33,692.00	R\$ 32,384.00	R\$ 31,076.00	R\$ 29,768.00	R\$ 28,460.00	R\$ 23,811.20	R\$ 19,162.40	R\$ 14,513.60	R\$ 9,864.80	R\$ 5,216.00	R\$ 3,908.00	R\$ 2,600.00

Mês	TAXA DE OCUPAÇÃO											
	80%	80%	80%	80%	80%	60%	60%	60%	60%	60%	80%	80%
	Jan-18	Feb-18	Mar-18	Apr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Aug-18	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dec-18
Saldo Inicial	R\$ 2,600.00	R\$ 6,303.20	R\$ 10,006.40	R\$ 13,709.60	R\$ 17,412.80	R\$ 21,116.00	R\$ 21,478.40	R\$ 21,840.80	R\$ 22,203.20	R\$ 22,565.60	R\$ 22,928.00	R\$ 26,631.20
(+) Receita Bruta	R\$ 15,360.00	R\$ 15,360.00	R\$ 15,360.00	R\$ 15,360.00	R\$ 15,360.00	R\$ 11,520.00	R\$ 15,360.00	R\$ 15,360.00				
(-) Tributos	R\$ 1,996.80	R\$ 1,996.80	R\$ 1,996.80	R\$ 1,996.80	R\$ 1,996.80	R\$ 1,497.60	R\$ 1,996.80	R\$ 1,996.80				
(-) Insumos	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00
(-) Envase	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00
(-) Telefone/Internet	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00
(-) Combustível	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00
(-) Salários	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00
(-) Energia Elétrica	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00
(-) Água	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00
(-) Limpeza	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00
(-) Gás	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00
Saldo Final	R\$ 6,303.20	R\$ 10,006.40	R\$ 13,709.60	R\$ 17,412.80	R\$ 21,116.00	R\$ 21,478.40	R\$ 21,840.80	R\$ 22,203.20	R\$ 22,565.60	R\$ 22,928.00	R\$ 26,631.20	R\$ 30,334.40

Mês	TAXA DE OCUPAÇÃO											
	100%	100%	100%	100%	100%	85%	85%	85%	85%	85%	100%	100%
	Jan-19	Feb-19	Mar-19	Apr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Aug-19	Sep-19	Oct-19	Nov-19	Dec-19
Saldo Inicial	R\$ 30,334.40	R\$ 37,378.40	R\$ 44,422.40	R\$ 51,466.40	R\$ 58,510.40	R\$ 65,554.40	R\$ 70,092.80	R\$ 74,631.20	R\$ 79,169.60	R\$ 83,708.00	R\$ 88,246.40	R\$ 95,290.40
(+) Receita Bruta	R\$ 19,200.00	R\$ 19,200.00	R\$ 19,200.00	R\$ 19,200.00	R\$ 19,200.00	R\$ 16,320.00	R\$ 19,200.00	R\$ 19,200.00				
(-) Tributos	R\$ 2,496.00	R\$ 2,496.00	R\$ 2,496.00	R\$ 2,496.00	R\$ 2,496.00	R\$ 2,121.60	R\$ 2,496.00	R\$ 2,496.00				
(-) Insumos	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00	R\$ 2,500.00
(-) Envase	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00
(-) Telefone/Internet	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00
(-) Combustível	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00	R\$ 300.00
(-) Salários	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00	R\$ 5,280.00
(-) Energia Elétrica	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00	R\$ 130.00
(-) Água	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00
(-) Limpeza	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00
(-) Gás	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00	R\$ 150.00
Saldo Final	R\$ 37,378.40	R\$ 44,422.40	R\$ 51,466.40	R\$ 58,510.40	R\$ 65,554.40	R\$ 70,092.80	R\$ 74,631.20	R\$ 79,169.60	R\$ 83,708.00	R\$ 88,246.40	R\$ 95,290.40	R\$ 102,334.40

Tabela 9 - Demonstração do fluxo de caixa projetado no período de 36 meses. FONTE: O Autor.

3.6 PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho auxiliam os interessados no projeto a tomar a decisão de implantação ou não, comparando a viabilidade econômico-financeira do projeto com a taxa de atratividade oferecida pelo mercado financeiro.

A partir da definição do capital inicial investido, do levantamento dos gastos fixos, da apuração do resultado econômico e do resultado financeiro projetado, efetuou-se o cálculo dos principais indicadores de desempenho do projeto, tais como: tempo e percentual de retorno sobre o investimento inicial, VPL (valor presente líquido), TIR (taxa interna de retorno), *payback* simples e *payback* descontado.

O período utilizado para realização da tabela compreende os meses de dezembro de 2017, 2018 e 2019, respectivamente.

A tabela abaixo apresenta os principais indicadores de desempenho econômico-financeiros da Barbados *Beer*.

RETORNO DO INVESTIMENTO	
CAPITAL INVESTIDO	R\$ 50,000.00
RETORNO ANUAL	R\$ 36,716.40
TEMPO DE RETORNO (ANOS)	1.36
%RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO	73.43%

Tabela 10 – Retorno sobre o investimento. FONTE: O Autor.

INDICADORES FINANCEIROS				
ANO	0	1	2	3
Fluxo de Caixa Final	-R\$ 50,000.00	R\$ 2,600.00	R\$ 30,334.40	R\$ 102,334.40
Fluxo de Caixa Acumulado	-R\$ 50,000.00	-R\$ 47,400.00	-R\$ 17,065.60	R\$ 85,268.80
Fluxo de Caixa Descontado	-R\$ 50,000.00	R\$ 2,363.64	R\$ 25,069.75	R\$ 76,885.35
Fluxo de Caixa Descontado Acumulado	-R\$ 50,000.00	-R\$ 47,636.36	-R\$ 22,566.61	R\$ 54,318.74
TMA (ao ano)	10%			
VPL	R\$ 54,318.74			
TIR	44.77%			
	ANO	MÊS	DIA	
Payback Simples	2	2	0	
Payback Descontado	2	3	16	

Tabela 11 – Principais indicadores de desempenho econômico-financeiros. FONTE: O Autor.

Com base nos dados analisados e apresentados anteriormente, o projeto da Barbados *Beer* começa a apresentar resultados positivos a partir do terceiro ano de produção, quando a marca estará difundida no mercado.

O capital inicial investido será recuperado em 01 ano e 04 meses, com retorno anual de R\$ 36.716,40, a uma taxa de retorno de 73,43% ao ano. Porém, segundo o cálculo do *payback* descontado, o retorno do capital investido acontecerá em 02 anos, 03 meses e 16 dias de plena atividade.

Considerando uma taxa mínima de atratividade em 10%, fica claro que a Barbados apresenta uma alta lucratividade para os investidores, tendo um VPL de

R\$54.318,74 e uma TIR de 44,77%, muito superior à taxa mínima de atratividade simulada como um bom investimento.

4 ESCOPO DO PROJETO

A seguir, será apresentado o escopo do projeto Barbados *Beer*.

4.1 GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES

O mestre cervejeiro e gerente de projetos, Tiago, tem autoridade total sobre o projeto, podendo contratar pessoas para a composição da equipe do projeto, definir insumos e materiais para compra, prospectar novos clientes, definir os volumes de produção mensal.

No aspecto financeiro, junto com Jôni, deverá administrar os recursos conforme as disponibilizações do cliente a serem definidas no plano de gerenciamento de custos. Qualquer alteração no orçamento inicial deverá ser levada ao conhecimento e aprovação do gerente do projeto.

Na qualidade, atuará no controle de sanitização e higienização, garantindo o cumprimento do processo.

As responsabilidades do gerente do projeto são:

- Atuar como único responsável pela entrega do pedido do cliente;
- Assegurar que todos os membros da equipe realizem suas tarefas conforme processo definido;
 - Assegurar que todos os processos produtivos sejam executados no prazo;
 - Controlar os custos e cronograma do projeto;
 - Assegurar que o projeto seja entregue dentro dos prazos e custos previstos;
- Trazer sempre novidades para os membros da equipe, a fim de motivá-los e incentivá-los;
- Manter um ambiente de trabalho agradável.

4.2 EQUIPE DO PROJETO

Para que o projeto possa ser executado dentro do prazo, é preciso formar uma equipe de pessoas com papéis bem definidos. Diante disto, para o desenvolvimento deste projeto, foi identificada a necessidade de uma equipe com os seguintes papéis:

- Gerente de Projetos;
- Mestre Cervejeiro;
- Especialista de Logística / Financeiro;
- Gerente de Marketing;
- Técnico de Produção;
- Comprador.

4.3 DESCRIÇÃO DO PROJETO

O projeto consiste na criação e desenvolvimento de uma receita especial e exclusiva de cerveja artesanal. Ao todo, serão criadas 5 receitas de cerveja do tipo *ale*. Estas serão degustadas por um grupo seletivo de pessoas que responderão a uma pesquisa sobre a cerveja, abordando aspectos como: aparência, sabor, amargor, aroma e outros sentimentos e sensações que o produto proporcionou no momento da degustação. A receita que obtiver o maior nível de satisfação será aprovada e, futuramente, será produzida comercialmente.

4.4 OBJETIVO DO PROJETO

Os objetivos do projeto são:

- As receitas fabricadas serão do tipo *ale*;
- Serão produzidos 120 litros mensais para degustação e pesquisa de satisfação;
- As vendas do produto serão realizadas *online*;
- A produção inicia em janeiro de 2017 e terá duração de aproximadamente três anos;
- O investimento inicial será de R\$50.000,00.

4.5 JUSTIFICATIVA DO PROJETO – PROBLEMA / OPORTUNIDADE

O mercado das cervejas artesanais está em crescimento no mercado brasileiro. A expectativa para os próximos anos é de atingir uma fatia de 2% no mercado de bebidas alcoólicas.

O objetivo deste projeto é atender este pequeno, seletivo e crescente segmento, com adaptação exclusiva das características de produção artesanal, até atingir a satisfação dos clientes e excelência no produto.

A Barbados *Beer* deve gerar uma receita mensal média de R\$36.716,40. O preço de venda deve ter margem de 30% sobre o custo de produção e o investimento inicial de R\$50.000,00, deve ser retornado em 1 ano e 4 meses.

4.6 PRODUTO DO PROJETO

O produto do projeto é a criação, desenvolvimento e produção de cerveja artesanal. Serão produzidas 5 receitas de 120 litros que serão envasadas em garrafas tipo inglesas de 500ml, devidamente tampadas e contendo um rótulo tipo *tag*, com informações sobre o tipo da cerveja, graduação alcoólica, ingredientes, IBU, data do envase e prazo de validade. A apresentação do produto, sabor e aroma, são itens considerados neste projeto.

4.7 FATORES DE SUCESSO DO PROJETO

- Projeto em conformidade com o Termo de Abertura;
- Projeto dentro do prazo e do orçamento previsto;
- Boa comunicação entre o gerente do projeto e a equipe do projeto;
- Realizar as etapas do projeto dentro do prazo e orçamento previstos;
- Atingir a expectativa do cliente;
- Se tornar uma marca conhecida pela exclusividade e qualidade dos produtos.

4.8 RESTRIÇÕES

- O orçamento é limitado ao montante de R\$ 50.000,00;

- A reserva gerencial disponível equivale a 10% do montante, ou seja, R\$5.000,00;
- Serão utilizadas apenas garrafas de 500ml;
- Os produtos não serão comercializados em grandes centros de varejo;
- Produção deve iniciar em janeiro de 2017.

4.9 PREMISSAS

- A comunicação dentro da equipe será feita através de *e-mails* e reuniões de acompanhamento e sempre contará com o envolvimento do gerente do projeto;
- É necessário o envolvimento e dedicação integral de todos os membros da equipe e o comprometimento das empresas especializadas, que farão parte do projeto;
- A equipe necessita ter o conhecimento e a especialização para atuação multidisciplinar dentro do projeto;
- O gerente do projeto deverá ter capacidade e competência necessárias para gerenciar os pacotes de trabalho e as atividades do projeto em todas as etapas;
- As jornadas de trabalho serão previamente estipuladas, de acordo com a necessidade de produção.

4.10 EXCLUSÕES ESPECÍFICAS

- Os produtos não serão comercializados em grandes centros de varejo;
- Não será utilizado outro volume de envase, somente 500ml;
- Não serão aceitas garrafas sujas, arranhadas ou quebradas no retorno dos cascos;
- Não serão aceitas desistências da equipe de degustadores.

4.11 PRINCIPAIS ATIVIDADES E ESTRATÉGIAS DO PROJETO

- Cumprimento dos prazos de entrega;
- Cumprimento dos prazos e cronogramas de produção;

- Organizar os instrumentos de acordo com o processo produtivo;
- Compra de insumos de alta qualidade;
- Realizar uma entrega diferenciada e personalizada;
- Ter uma identidade visual marcante;
- Vendas realizadas apenas pelo site *online*;
- Equipe de produção sempre focada para aproveitamento máximo do tempo e insumos;
- Promover cursos para manter a equipe com conhecimento do produto que está sendo fabricado;
- Trabalhar com a coleta de cascos, a favor do meio ambiente e reduzindo custo.

4.12 PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO

- a) Fase de iniciação:
 - Termo de Abertura;
 - Plano de Negócios e de Marketing.

- b) Fase de planejamento:
 - Declaração do Escopo;
 - Cronograma do Projeto;
 - Orçamento do Projeto;
 - Plano de Gerenciamento do Projeto.

- c) Fase de Execução:
 - Lista de utensílios e equipamentos da Barbados *Beer*;
 - Identidade Visual.

- d) Fase de finalização
 - Empreendimento Cervejaria Barbados *Beer*.

4.13 ORÇAMENTO DO PROJETO

- O projeto prevê um gasto máximo de R\$ 50.000,00, incluindo as reservas gerenciais e de contingência;
- O pagamento dos valores orçados se efetuará segundo o fluxo de caixa a ser desenvolvido para o projeto;
- A reserva de contingência está limitada à 25% do valor total do projeto;
- Antecipações ou atrasos não deslocam o fluxo de caixa do projeto.

4.14 PLANO DE ENTREGA E MARCOS DO PROJETO

A execução dos trabalhos terá início em janeiro de 2017 e deverá durar aproximadamente um ano. As fases de Iniciação e de Planejamento do projeto deverão ser realizadas dentro do período descrito acima.

A tabela abaixo mostra as fases do projeto com o plano de entrega das atividades marcos.

Entrega	Descrição	Término
Fase de iniciação	Termo de Abertura aprovado	19/01/2017
	Equipe do projeto definida	20/01/2017
Fase de Planejamento	Declaração do Escopo aprovada	01/02/2017
	Cronograma definido	09/02/2017
	Orçamento definido	14/02/2017
	Plano de Gerenciamento do Projeto elaborado e aprovado	21/02/2017
Fase de Execução	Aprovação da receita 1	27/02/2017
	Aprovação da receita 2	03/03/2017
	Aprovação da receita 3	09/03/2017
	Aprovação da receita 4	15/03/2017
	Aprovação da receita 5	21/03/2017
	Aprovação do set up de materiais	28/03/2017
	Aprovação dos fornecedores	07/04/2017
	Aprovação da identidade visual	06/04/2017
	Publicidade e propaganda desenvolvida	16/05/2017
	Aprovação do evento de degustação	31/05/2017
	Aprovação da pesquisa de satisfação	20/06/2017

Fase de Finalização	Aprovação da melhor receita	04/05/2017
	Reunião de fechamento com equipe	08/05/2017
	Lições aprendidas registradas	10/05/2017

Tabela 12 - Marcos do projeto. FONTE: O Autor.

4.15 HISTÓRICO DE ALTERAÇÃO DO ESCOPO

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

5 RECURSOS

Este capítulo apresentará o levantamento de todos os recursos necessários (pessoal, equipamentos, matéria-prima, peças, ferramentas, documentos, softwares, etc.), suas quantidades e requisitos previstos.

5.1 RECURSOS MATERIAIS

Para o Projeto da Barbados *Beer*, foi identificado a necessidade dos seguintes recursos materiais, conforme classificação a seguir:

a) Máquinas e equipamentos

Equipamentos	Proprietário	Uso
Computador	Aquisição para o projeto	Diversos para o projeto

Tabela 13 - Relação de máquinas e equipamentos necessários no projeto. FONTE: O Autor.

b) Transporte

Tipo	Uso
Carro próprio	150 km / mês

Tabela 14 - Relação de transportes utilizados no projeto. FONTE: O Autor.

c) Demais recursos materiais

Recurso	Proprietário	Uso
Internet	GP	Custo

Telefone	GP / GM / EL	Custo
----------	--------------	-------

Tabela 15 - Relação de outros recursos materiais utilizados no projeto. FONTE: O Autor.

5.2 RECURSOS HUMANOS

Para ilustrar a posição, responsabilidade e ocupação de cada membro da equipe da Barbados *Beer*, será apresentada a Estrutura Hierárquica do Organograma do Projeto.

5.2.1 ORGANOGRAMA DO PROJETO

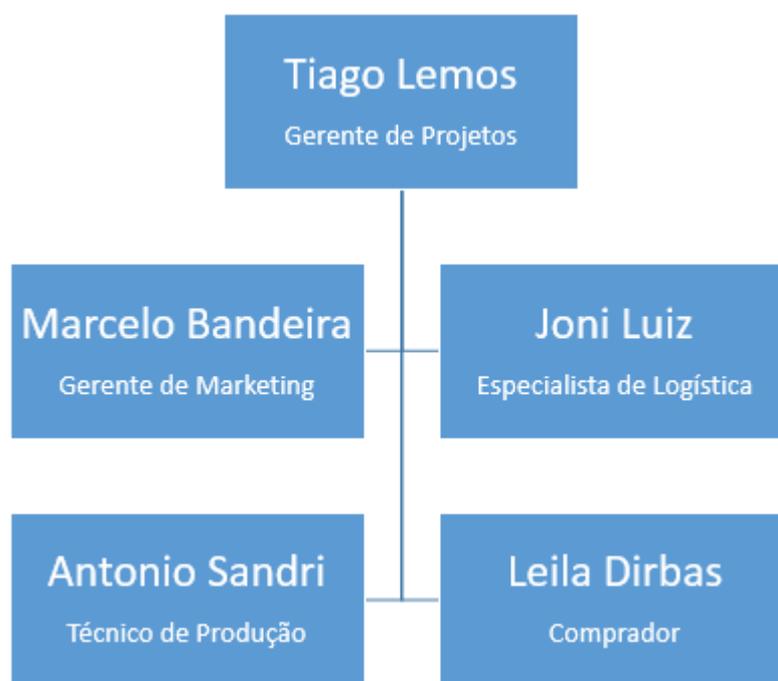


Figura 2 – Organograma do projeto. FONTE: O Autor.

5.2.2 DEFINIÇÃO DE PAPEIS

A planilha abaixo descreve o papel que cada membro da equipe desempenhará no projeto Barbados *Beer*:

Papel	Descrição
Gerente de Projetos / Mestre Cervejeiro	Como gerente de projetos: Responsável pelo desenvolvimento do processo produtivo, controle de produção, controle de qualidade, controle financeiro. Como mestre cervejeiro: Criação e desenvolvimento das receitas
Gerente de Marketing	Responsável pela divulgação, criação de promoções, desenvolvimento da imagem, pesquisa de mercado, manutenção do canal de vendas, desenvolvimento da visibilidade de mercado, suporte a vendas.
Especialista de Logística	Responsável pelo controle de estoque, expedição dos produtos, qualidade das embalagens, logística, mapa de entregas.
Técnico de Produção	Responsável pela execução das receitas, cumprimento do processo produtivo, sanitização e higienização dos materiais.
Comprador	Responsável pelo desenvolvimento de fornecedores, controle de agenda de produção, controle de estoque zero para insumos.

Tabela 16 - Definição dos papéis no projeto. FONTE: O Autor.

5.2.3 DIRETÓRIO DA EQUIPE DO PROJETO

A planilha abaixo representa o diretório da equipe do projeto, onde serão armazenados os dados para contato e a função que cada um desempenha no projeto.

Nº	Nome	Área	E-mail	Telefone
01	Tiago Lemos	Gerente de projeto / Mestre Cervejeiro	tiagolemos@barbadosBeer.com.br	(51) 9292-4123
02	Marcelo Bandeira	Gerente de Marketing	marketing@barbadosBeer.com.br	(51) 9245-1234
04	Joni Luiz	Especialista de Logística	joniluz@barbadosBeer.com.br	(51) 9300-9442
08	Antonio Sandri	Técnico de Produção	antoniosandri@barbadosBeer.com.br	(51) 9943-1583
05	Leila Dirbas	Comprador	compras@barbadosBeer.com.br	(51) 9823-5739

Tabela 17 – Diretório da equipe do projeto. FONTE: O Autor.

5.2.4 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (RACI) DA EQUIPE DO PROJETO

A planilha abaixo mostra a matriz de responsabilidades da equipe do projeto em cada atividade do projeto.

R=Responsável | A=Aprovador | C=Consultado | I=Informado

Matriz RACI						
Recursos de Projeto						
EAP	Tarefa	Gerente de Projetos / Mestre Cervejeiro Tiago Lemos	Gerente de Marketing Marcelo Bandeira	Especialista de Logística Joni Luiz	Técnico de Produção Antonio Sandri	Comprador Leila Dirbas
1 FASE DE INICIAÇÃO						
	1.1 Elaborar termo de abertura	R	C	C		
	1.2 Aprovar termo de abertura	A				
	1.3 Realizar reunião com equipe de projeto	R	I	I	I	I
2 FASE DE PLANEJAMENTO						
	2.1 Criar o escopo	R	C	C	I	
	2.2 Aprovar escopo	A				
	2.3 Criar EAP	R	C	C		
	2.4 Desenvolver o Cronograma	R	C	C	I	I
	2.5 Aprovar cronograma	A				
	2.6 Definir orçamento	R				C
	2.7 Aprovar orçamento	A				
	2.8 Elaborar o plano de projetos	R	C	C		
	2.9 Aprovar o plano de projetos	A				
	2.10. Elaborar a receita	R	I	I	C	C
	2.11 Aprovar a receita	A				
	2.12 Desenvolver o set up dos materiais	R			C	
	2.13 Aprovar o set up dos materiais	A				
3 FASE DE EXECUÇÃO						
	3.1 Realizar pesquisa de mercado	I	R	I		
	3.2 Selecionar fornecedores	C	C	I		R
	3.3 Definir identidade visual	C	R	C		
	3.4 Aprovar identidade visual	A				
	3.5 Treinar equipe	R	C	I	I	I
	3.6 Definir publicidade	C	R	I		
	3.7 Aprovar publicidade		A			
	3.8 Criar evento de degustação	C	R	C	I	I
	3.9 Aprovar evento de degustação		A			
	3.10. Criar pesquisa de satisfação	C	R	I		
	3.11 Aprovar pesquisa de satisfação	A				
	3.12 Fabricar a cerveja	C	I	I	R	C
	3.13 Envasar a cerveja	I	I	I	R	I
	3.14 Estocar a cerveja	I	I	R	I	I
4 FASE DE FINALIZAÇÃO						
	4.1 Receber a pesquisa de satisfação	I	R			
	4.2 Aprovar a melhor receita	R	I	I	I	I
	4.3 Realizar reunião com equipe de projeto para R	R	I	I	I	I
	4.4 Registrar as lições aprendidas	R	C	C	C	C
	4.5 Vender a cerveja	I	R	C	I	I

Figura 3 - Matriz de Responsabilidades (RACI). FONTE: O Autor.

5.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

O plano de gerenciamento dos recursos humanos define e documenta os requisitos e a quantidade de pessoas necessárias para as atribuições de funções, de responsabilidades e das vinculações funcionais do projeto. É o documento que servirá de guia ao gerente do projeto para saber quem faz o que e quando durante o decorrer do projeto e como serão avaliados os integrantes da equipe.

5.3.1 NOVOS RECURSOS, RE-ALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DA EQUIPE

O gerente de projetos é o responsável pela alocação dos recursos no projeto e por eventuais substituições. Com o andamento do projeto, poderá ser necessária a realocação de membros da equipe, que será realizada pelo gerente do projeto, até mesmo a substituição dos mesmos, caso necessário.

A equipe deve estar engajada e focada na conclusão das atividades para obter o sucesso do projeto. Baseado nisso, o gerente do projeto tem total autoridade para realizar as substituições e os remanejamentos necessários, observando sempre os princípios éticos e regulamentares.

5.3.2 TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA EQUIPE DO PROJETO

Os membros da equipe formada já estão preparados e capacitados para exercer suas funções.

O gerenciamento do desempenho da equipe será realizado através do *Microsoft Project*, e uma das ferramentas utilizadas para a avaliação será o cronograma, o qual será controlado pelo gerente do projeto. Também serão observados:

- *Feedback* dos clientes frente às entregas;
- Relatórios de desempenho específico, tais como: Atribuição dos recursos, atividades atuais, registro do período de execução das atividades, entre outros.

5.3.3 FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DA EQUIPE

A cada pacote de trabalho concluído serão realizadas reuniões com a equipe do projeto, porém somente com os envolvidos em cada fase do projeto, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações. Nestas reuniões, serão apontados os problemas identificados e as soluções, assim como será realizada uma avaliação sobre os resultados obtidos pela equipe do projeto e no desempenho individual de cada membro da equipe. Os resultados serão apresentados aos responsáveis por cada pacote de trabalho em reuniões, as quais serão documentadas através de atas e divulgadas através de *e-mails*.

5.3.4 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DO PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

6 TEMPO

Neste item serão definidas as atividades com seus níveis de detalhamento. Serão descritos o que será realizado, determinação da sequência de execução das atividades, estimativa de duração e organização das atividades precedentes.

6.1 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP

A estrutura analítica do projeto Barbados *Beer* mostra as atividades até o segundo nível de detalhamento, com seu gráfico de barras, conforme figura abaixo.

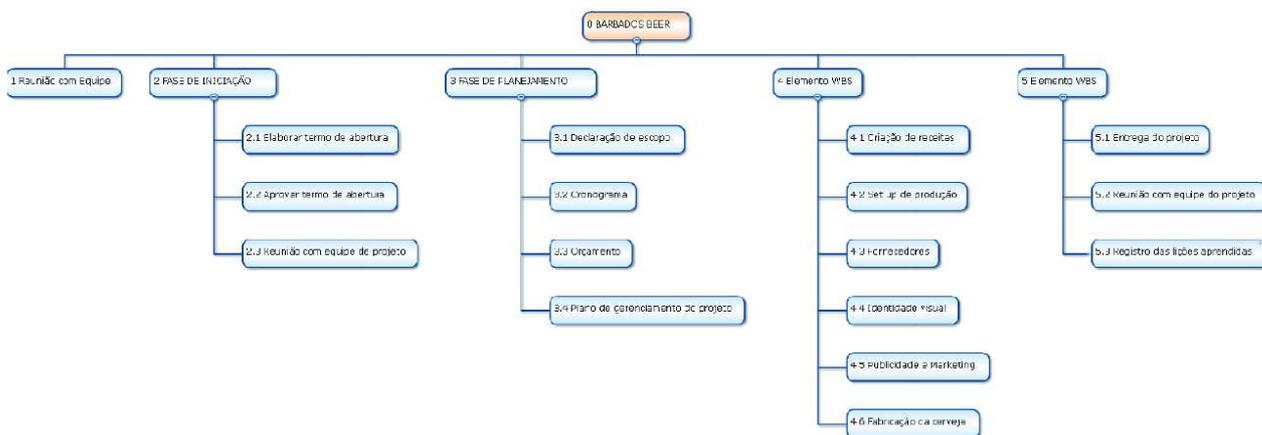


Figura 4 – Estrutura Analítica do Projeto. FONTE: O Autor.

6.1.1 DICIONÁRIO DA EAP

O dicionário da EAP descreve detalhadamente o que será feito em cada pacote de trabalho que compõe a EAP do projeto Barbados *Beer* e quem serão os responsáveis por cada um dos pacotes, conforme planilha a seguir.

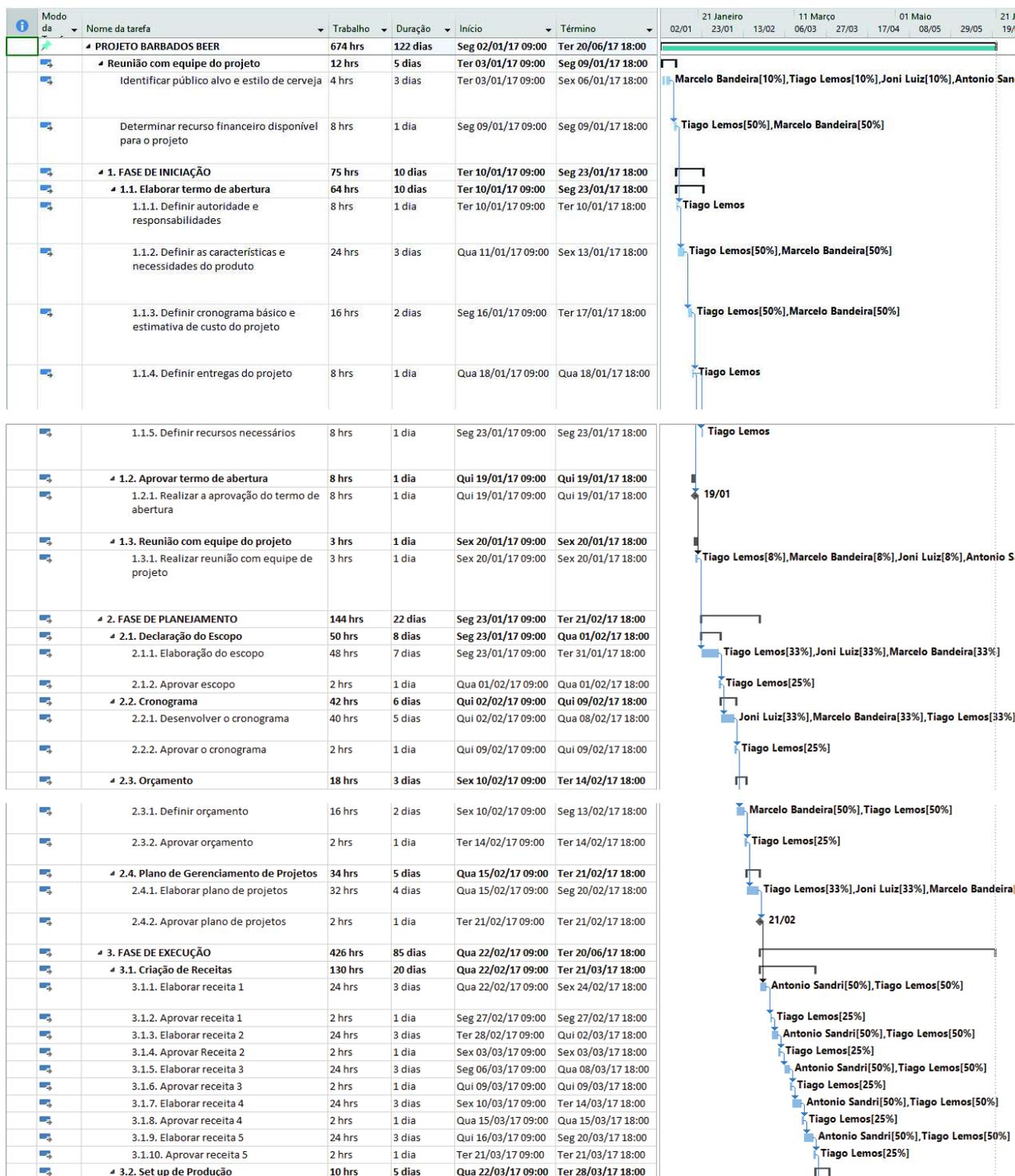
Dicionário da EAP			
Identificador	Tarefas	Descrição	Responsável
	Projeto Barbados Beer	O projeto tem foco na criação e aprovação da melhor receita já produzida pela Barbados Beer.	GP
1	Fase de Iniciação	Pacotes de trabalho que definem a equipe de projeto e termo de abertura	-
1.1	Termo de Abertura	O termo de abertura é o documento que contempla as autoridades e responsabilidades do gerente do projeto, descrição do produto, características principais, entregas do projeto, cronograma e orçamento disponível para completa execução.	GP
1.2	Equipe de projeto	Este pacote determina as funções e pessoas que ocuparão os cargos necessários para o desenvolvimento do projeto.	GP
2	Fase de Planejamento	Este pacote contempla os documentos que apresentam a declaração de escopo, cronograma, orçamento e plano de gerenciamento de projetos.	
2.1	Declaração do Escopo	Este pacote apresenta o documento mais e detalhado e específico do projeto, apresentando suas premissas, restrições e expectativas dos clientes	GP
2.2	Cronograma	Este pacote determina o período de início e fim das atividades a serem executadas	GP
2.3	Orçamento	Este pacote determina uma estimativa de custo, baseado nos valores préviamente apresentados nos documentos anteriores.	GP / Financeiro
2.4	Plano de Gerenciamento de Projetos	Este documento contempla os demais documentos gerenciais do projeto, sendo eles: Tempo, custo, recursos, qualidade, riscos, etc.	GP / Financeiro / Gerente Marketing
3	Fase de Execução	Este pacote contempla a execução das receitas, fabricação da cerveja, escolha dos fornecedores.	
3.1	Criação de Receitas	Este pacote apresenta a definição do tipo de cerveja e os insumos necessários para realização da receita, desenvolvimento da imagem em geral.	Mestre Cervejeiro
3.2	Set up de Produção	Este pacote apresenta os materiais que serão utilizados e as etapas de produção da receita.	Mestre Cervejeiro / Técnico de Produção
3.3	Fornecedores	Este pacote apresenta os requisitos básicos para a aprovação de um fornecedor.	Compras / GP
3.4	Identidade Visual	Este pacote apresenta o desenvolvimento da marca, criação da identidade visual, conforme a identidade que a Barbados quer transmitir para seus clientes.	Gerente de Marketing
3.5	Publicidade e Marketing	Este pacote será responsável pela criação das propagandas, divulgação dos eventos, criação de eventos, desenvolvimento dos surveys para análise das receitas.	Gerente de Marketing
3.6	Fabricação da Cerveja	Este pacote determina o processo produtivo da receita e suas etapas.	Mestre Cervejeiro / Técnico de Produção
4	Fase de Finalização	Este pacote apresenta o fechamento do projeto.	
4.1	Entrega do Projeto	Será eleita a receita com os melhores atributos, produzida pela Barbados Beer.	GP
4.2	Reunião com equipe de projeto	Reunião com foco na troca de experiências, aprendizados, críticas, apontamentos, ocorridos durante a execução do projeto.	Equipe
4.3	Lições aprendidas	Será registrado tudo que for aprendido durante o projeto para que os erros não se repitam e os acertos se multipliquem.	Equipe

Tabela 18 - Dicionário da EAP. FONTE: O Autor.

6.2 CRONOGRAMA

Este item apresenta o cronograma detalhado do projeto, contendo as datas de início e fim das atividades e a quantidade de horas necessárias para execução das mesmas.

O cronograma foi desenvolvido através do Gráfico de Gantt, sendo possível visualizar qual a atividade predecessora, quando existir, e que recursos serão utilizados para desenvolver esta atividade.



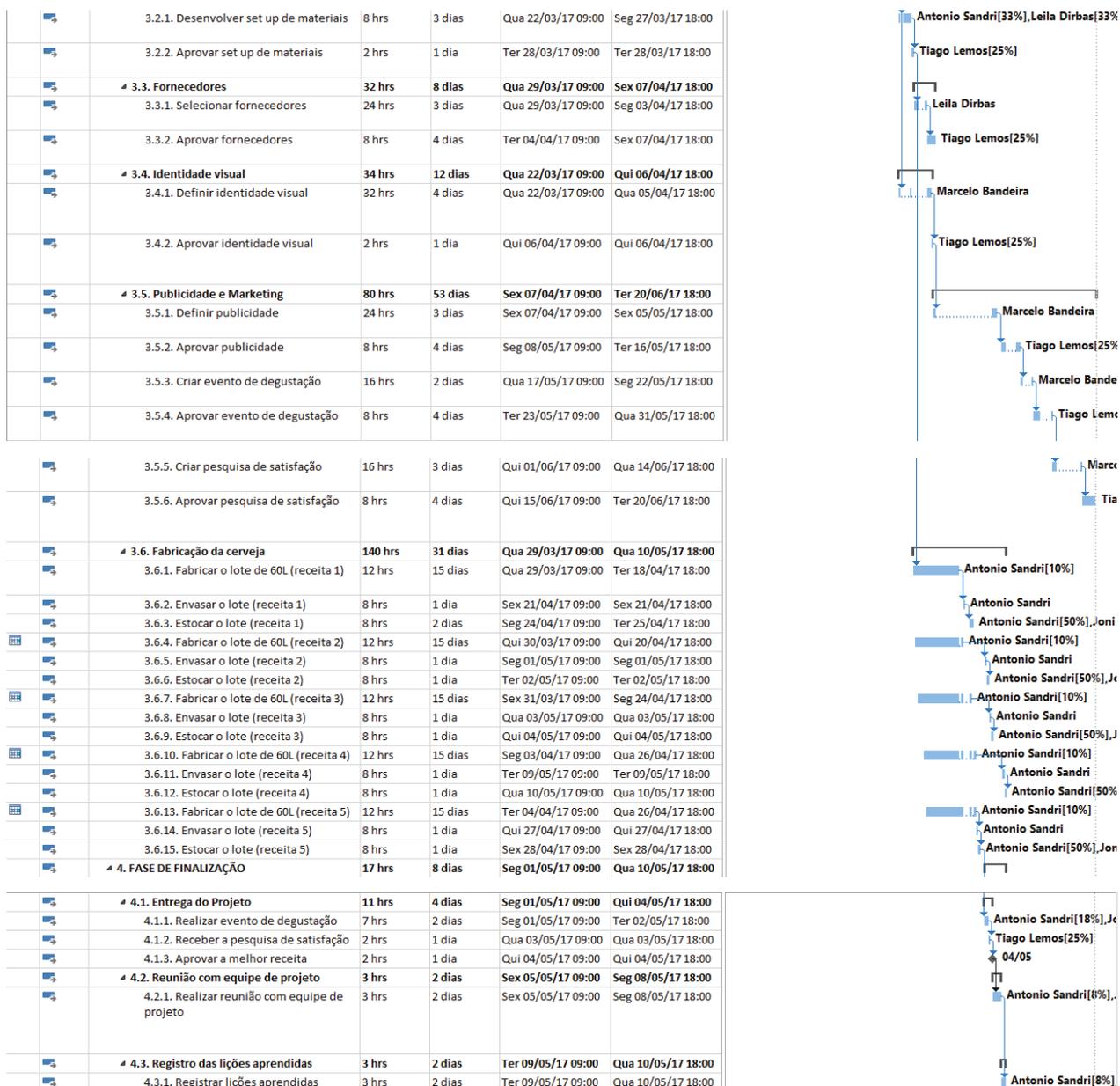


Figura 5 – Cronograma detalhado do projeto. FONTE: O Autor.

6.2.1 DESCRIÇÃO DAS FASES DO PROJETO

O projeto se desenvolve dentro de quatro fases: Iniciação, planejamento, execução e finalização. A tabela abaixo apresenta as fases do projeto Barbados Beer, bem como a descrição do conteúdo e o papel que cada fase deve apresentar, baseando-se no escopo do projeto.

Atividade	Descrição	Papel
Fase de Iniciação	Fase de identificação do produto e público alvo, determinação dos recursos financeiros e elaboração do termo de abertura.	Definir os requisitos básicos do produto, os recursos que serão utilizados para a execução do projeto e a viabilidade econômico-financeira do produto.
Fase de Planejamento	Fase de elaboração do escopo, cronograma inicial, orçamento e o plano de gerenciamento do projeto.	Definir o escopo detalhado do projeto, determinar o cronograma e o orçamento para a execução do projeto e elaborar o plano de gerenciamento do projeto, visando o sucesso do mesmo.
Fase de Execução	Fase de execução do projeto propriamente dito. Compreende a criação das receitas, definição do set up de produção, fornecedores, identidade visual, publicidade e marketing e a fabricação dos lotes de cerveja	Executar os requisitos definidos no escopo do projeto, assegurando a qualidade e o cumprimento do prazo e dos custos estabelecidos.
Fase de Finalização	A fase final compreende a entrega do projeto e a aprovação da melhor receita de cerveja artesanal fabricada pela Barbados Beer.	Receber a aprovação do trabalho realizado e registrar as lições aprendidas para uso em futuros projetos.

Tabela 19 - Descrição das fases do projeto. FONTE: O Autor.

6.2.2 DATAS ALVOS (MILESTONES)

A Barbados Beer apresenta os marcos do projeto conforme já definido no escopo.

Fases do Projeto	Tarefas	Data
Iniciação	Aprovação do Termo de Abertura	19/01/2017
	Realizar reunião com equipe de projeto	20/01/2017
Planejamento	Aprovação da Declaração de Escopo	01/02/2017
	Aprovação do Cronograma de Projeto	09/02/2017
	Aprovar Orçamento	14/02/2017
	Aprovação do Plano de Projetos	21/02/2017
Execução	Aprovação da Receita 1	27/02/2017
	Aprovação da Receita 2	03/03/2017
	Aprovação da Receita 3	09/03/2017
	Aprovação da Receita 4	15/03/2017
	Aprovação da Receita 5	21/03/2017
	Aprovação do Set Up de Materiais	28/03/2017
	Aprovação dos Fornecedores	04/04/2017
	Aprovação da Identidade Visual	06/04/2017
	Aprovação da Publicidade	08/05/2017
	Aprovação do Evento de Degustação	23/05/2017
	Aprovação da Pesquisa de Satisfação	15/06/2017
Finalização	Aprovação da Melhor Receita	04/05/2017
	Reunião com Equipe de Projeto	05/05/2017
	Registro das Lições Aprendidas	09/05/2017

Tabela 20 - Marcos do projeto. FONTE: O Autor.

6.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

Neste item serão detalhados os processos que serão efetuados para o cumprimento do prazo estabelecido das tarefas e, caso haja mudanças no cronograma, como estas serão controladas e geridas.

6.3.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

- Gerenciamento do tempo: Controle percentual de execução das atividades, utilizando a plataforma do *Microsoft Project*;
- Prazos: Serão realizados relatórios semanais que serão avaliados pelo gerente de projetos;
- As atividades que apresentarem folga menor ou igual a 5 dias serão consideradas críticas;

- Mudança de prazo: Qualquer alteração no prazo deve ser avaliada e classificada dentro do controle de mudanças do tempo, desde que seja inicialmente prevista para o projeto. Sua solicitação deverá ser encaminhada, por *e-mail*, ao gerente de projeto;
- Atualização da linha de base: Somente será aceita esta ação mediante reunião prévia com o gerente de projetos e apresentação dos motivos para realização da alteração.

6.3.2 PRIORIZAÇÃO E CONTROLE DAS MUDANÇAS NOS PRAZOS

As mudanças nos prazos das atividades serão classificadas em três níveis de prioridade:

- Prioridade A – O gerente de projetos é acionado e comunicado pessoalmente sobre o atraso. Este deve se reunir com a equipe de projeto e definir ações imediatas, a fim de minimizar os altos impactos;
- Prioridade B – O gerente de projetos é acionado e comunicado sobre o atraso. Este deve ouvir a opinião de seus funcionários (quando houver) antes de definir ações. Pode também realocar os funcionários, promover jornada extra de trabalho a fim de minimizar os impactos.
- Prioridade C – O gerente de projetos deve ser comunicado por *e-mail*, sem alteração prévia de cronograma. As ações devem ser tomadas e planejadas com tempo, para que não se repitam no futuro.

Todas as alterações de projeto que tenham impacto no prazo devem seguir o fluxograma descrito abaixo:

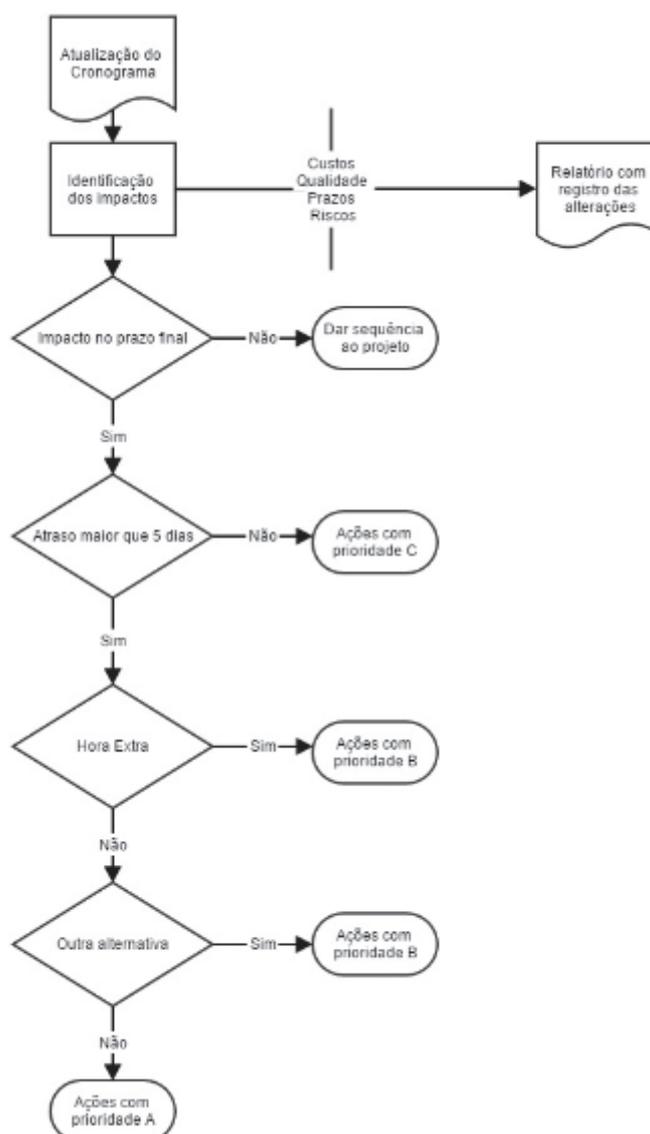


Figura 6 – Fluxograma de Controle de Mudanças de Prazos. FONTE: O Autor.

6.3.3 FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS PRAZOS DO PROJETO

Os prazos do projeto Barbados *Beer* serão atualizados e avaliados diariamente. Estes, serão discutidos na reunião semanal com a equipe de projeto.

6.3.4 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE TEMPO

Todas as medidas utilizadas no projeto para recuperar atrasos que necessitem de gastos adicionais, deverão ser alocadas dentro das reservas gerenciais, desde que dentro da alçada do gerente do projeto.

6.3.5 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NO CRONOGRAMA

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

7 CUSTOS

Os custos do projeto Barbados *Beer* foram estimados conforme composição da EAP e dados reais de fabricação de cerveja artesanal.

7.1 UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTOS NO PROJETO

A tabela a seguir descreve quais as medidas utilizadas para os recursos do projeto e qual o custo / valor de cada unidade de medida.

Recursos	Tipo de Recurso	Unidades de medidas	Custo / Valor
Gerente do projeto	Trabalho	Hora	R\$ 20,00
Gerente de Marketing	Trabalho	Hora	R\$ 15,00
Especialista de Logística	Trabalho	Hora	R\$ 15,00
Comprador	Trabalho	Hora	R\$ 8,00
Técnico de Produção	Trabalho	Hora	R\$ 10,00
Computador	Material	Unidade	R\$ 3.000,00
Carro Próprio	Custo	Km rodado	R\$ 300,00
Insumos	Material	Unidade	R\$ 350,00
Materiais	Material	Unidade	R\$ 5.500,00
Internet	Custo	Mensalidade	R\$ 89,00

Tabela 21 - Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto. FONTE: O Autor.

7.2 ORÇAMENTO

Foi utilizada a plataforma Microsoft Project para detalhar a decomposição do orçamento total do projeto Barbados *Beer*, discriminado por atividade, como mostra a figura a seguir.

Nome da tarefa	Duração	Custo total
PROJETO BARBADOS BEER	122 dias	R\$ 20,395.33
Reunião com equipe do projeto	5 dias	R\$ 194.40
Identificar público alvo e estilo de cerveja	3 dias	R\$ 54.40
Determinar recurso financeiro disponível para o projeto	1 dia	R\$ 140.00
1. FASE DE INICIAÇÃO	10 dias	R\$ 1,380.80
1.1. Elaborar termo de abertura	10 dias	R\$ 1,180.00
1.1.1. Definir autoridade e responsabilidades	1 dia	R\$ 160.00
1.1.2. Definir as características e necessidades do produto	3 dias	R\$ 420.00
1.1.3. Definir cronograma básico e estimativa de custo do projeto	2 dias	R\$ 280.00
1.1.4. Definir entregas do projeto	1 dia	R\$ 160.00
1.1.5. Definir recursos necessários	1 dia	R\$ 160.00
1.2. Aprovar termo de abertura	1 dia	R\$ 160.00
1.2.1. Realizar a aprovação do termo de abertura	1 dia	R\$ 160.00
1.3. Reunião com equipe do projeto	1 dia	R\$ 40.80
1.3.1. Realizar reunião com equipe de projeto	1 dia	R\$ 40.80
2. FASE DE PLANEJAMENTO	22 dias	R\$ 2,440.00
2.1. Declaração do Escopo	8 dias	R\$ 840.00
2.1.1. Elaboração do escopo	7 dias	R\$ 800.00
2.1.2. Aprovar escopo	1 dia	R\$ 40.00
2.2. Cronograma	6 dias	R\$ 706.67
2.2.1. Desenvolver o cronograma	5 dias	R\$ 666.67
2.2.2. Aprovar o cronograma	1 dia	R\$ 40.00
2.3. Orçamento	3 dias	R\$ 320.00

2.3.1. Definir orçamento	2 dias	R\$ 280.00
2.3.2. Aprovar orçamento	1 dia	R\$ 40.00
▣ 2.4. Plano de Gerenciamento de Projetos	5 dias	R\$ 573.33
2.4.1. Elaborar plano de projetos	4 dias	R\$ 533.33
2.4.2. Aprovar plano de projetos	1 dia	R\$ 40.00
▣ 3. FASE DE EXECUÇÃO	85 dias	R\$ 16,123.33
▣ 3.1. Criação de Receitas	20 dias	R\$ 2,000.00
3.1.1. Elaborar receita 1	3 dias	R\$ 360.00
3.1.2. Aprovar receita 1	1 dia	R\$ 40.00
3.1.3. Elaborar receita 2	3 dias	R\$ 360.00
3.1.4. Aprovar Receita 2	1 dia	R\$ 40.00
3.1.5. Elaborar receita 3	3 dias	R\$ 360.00
3.1.6. Aprovar receita 3	1 dia	R\$ 40.00
3.1.7. Elaborar receita 4	3 dias	R\$ 360.00
3.1.8. Aprovar receita 4	1 dia	R\$ 40.00
3.1.9. Elaborar receita 5	3 dias	R\$ 360.00
3.1.10. Aprovar receita 5	1 dia	R\$ 40.00
▣ 3.2. Set up de Produção	5 dias	R\$ 8,641.33
3.2.1. Desenvolver set up de materiais	3 dias	R\$ 101.33
3.2.2. Aprovar set up de materiais	1 dia	R\$ 8,540.00
▣ 3.3. Fornecedores	8 dias	R\$ 352.00
3.3.1. Selecionar fornecedores	3 dias	R\$ 192.00
3.3.2. Aprovar fornecedores	4 dias	R\$ 160.00
▣ 3.4. Identidade visual	12 dias	R\$ 520.00
3.4.1. Definir identidade visual	4 dias	R\$ 480.00
3.4.2. Aprovar identidade visual	1 dia	R\$ 40.00
▣ 3.5. Publicidade e Marketing	53 dias	R\$ 1,360.00
3.5.1. Definir publicidade	3 dias	R\$ 360.00
3.5.2. Aprovar publicidade	4 dias	R\$ 160.00
3.5.3. Criar evento de degustação	2 dias	R\$ 240.00
3.5.4. Aprovar evento de degustação	4 dias	R\$ 160.00

3.5.5. Criar pesquisa de satisfação	3 dias	R\$ 280.00
3.5.6. Aprovar pesquisa de satisfação	4 dias	R\$ 160.00
▸ 3.6. Fabricação da cerveja	31 dias	R\$ 3,250.00
3.6.1. Fabricar o lote de 60L (receita 1)	15 dias	R\$ 470.00
3.6.2. Envasar o lote (receita 1)	1 dia	R\$ 80.00
3.6.3. Estocar o lote (receita 1)	2 dias	R\$ 100.00
3.6.4. Fabricar o lote de 60L (receita 2)	15 dias	R\$ 470.00
3.6.5. Envasar o lote (receita 2)	1 dia	R\$ 80.00
3.6.6. Estocar o lote (receita 2)	1 dia	R\$ 100.00
3.6.7. Fabricar o lote de 60L (receita 3)	15 dias	R\$ 470.00
3.6.8. Envasar o lote (receita 3)	1 dia	R\$ 80.00
3.6.9. Estocar o lote (receita 3)	1 dia	R\$ 100.00
3.6.10. Fabricar o lote de 60L (receita 4)	15 dias	R\$ 470.00
3.6.11. Envasar o lote (receita 4)	1 dia	R\$ 80.00
3.6.12. Estocar o lote (receita 4)	1 dia	R\$ 100.00
3.6.13. Fabricar o lote de 60L (receita 5)	15 dias	R\$ 470.00
3.6.14. Envasar o lote (receita 5)	1 dia	R\$ 80.00
3.6.15. Estocar o lote (receita 5)	1 dia	R\$ 100.00
▸ 4. FASE DE FINALIZAÇÃO	8 dias	R\$ 256.80
▸ 4.1. Entrega do Projeto	4 dias	R\$ 175.20
4.1.1. Realizar evento de degustação	2 dias	R\$ 95.20
4.1.2. Receber a pesquisa de satisfação	1 dia	R\$ 40.00
4.1.3. Aprovar a melhor receita	1 dia	R\$ 40.00
▸ 4.2. Reunião com equipe de projeto	2 dias	R\$ 40.80
4.2.1. Realizar reunião com equipe de projeto	2 dias	R\$ 40.80
▸ 4.3. Registro das lições aprendidas	2 dias	R\$ 40.80
4.3.1. Registrar lições aprendidas	2 dias	R\$ 40.80

Figura 7 – Decomposição detalhada do orçamento do projeto por atividade. FONTE: O Autor.

7.3 FLUXO DE CAIXA DO PROJETO E GRÁFICO DA CURVA “S”

O fluxo de caixa do projeto representa graficamente as entradas e saídas de dinheiro durante a execução do mesmo. A tabela a seguir apresenta o fluxo de caixa das principais entregas do projeto Barbados *Beer*.

Principais Entregas	PV	PV		EV	EV Acumulado	AC	AC Acumulado
		PV	Acumulado				
Equipe do Projeto	R\$ 194.40	R\$ 194.40	R\$ 194.40		0		0
Termo de Abertura	R\$ 1,380.80	R\$ 1,575.20	R\$ 1,575.20		0		0
Declaração de Escopo	R\$ 840.00	R\$ 2,415.20	R\$ 2,415.20		0		0
Cronograma	R\$ 706.67	R\$ 3,121.87	R\$ 3,121.87		0		0
Orçamento	R\$ 320.00	R\$ 3,441.87	R\$ 3,441.87		0		0
Plano de Gerenciamento do Projeto	R\$ 573.33	R\$ 4,015.20	R\$ 4,015.20		0		0
Criação das Receitas	R\$ 2,000.00	R\$ 6,015.20	R\$ 6,015.20		0		0
Set Up de Produção	R\$ 8,641.33	R\$ 14,656.53	R\$ 14,656.53		0		0
Fornecedores	R\$ 352.00	R\$ 15,008.53	R\$ 15,008.53		0		0
Identidade Visual	R\$ 520.00	R\$ 15,528.53	R\$ 15,528.53		0		0
Publicidade e Marketing	R\$ 1,360.00	R\$ 16,888.53	R\$ 16,888.53		0		0
Fabricação da Cerveja	R\$ 3,250.00	R\$ 20,138.53	R\$ 20,138.53		0		0
Entrega do Projeto	R\$ 175.20	R\$ 20,313.73	R\$ 20,313.73		0		0
Reunião com Equipe	R\$ 40.80	R\$ 20,354.53	R\$ 20,354.53		0		0
Registro das Lições Aprendidas	R\$ 40.80	R\$ 20,395.33	R\$ 20,395.33		0		0

Tabela 22 - Fluxo de Caixa das principais entregas do projeto. FONTE: O Autor.

A figura abaixo representa o gráfico dos custos acumulados, que é conhecido como gráfico da “Curva S”.



Figura 81 – Gráfico da Curva “S”. FONTE: O Autor.

7.4 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O plano de gerenciamento de custos foi desenvolvido através do *Microsoft Project*, e detalha o planejamento, estimativa, orçamentação e controle dos custos, garantindo que o projeto seja concluído dentro do orçamento previsto e aprovado.

7.4.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O orçamento de custos do projeto será elaborado através do *Microsoft Project*, assim como as suas atualizações, que serão discutidas nas reuniões da equipe de projetos. Os custos serão abertos por atividade e consolidados por pacotes de trabalho, conforme a EAP do projeto. A equipe do projeto será comunicada do orçamento de custos na reunião inicial, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações, e será atualizada por *e-mail* sempre que houver alterações dos mesmos.

A avaliação de desempenho do projeto será realizada através do relatório de Análise do Valor Agregado, através do qual serão monitorados o custo e o prazo do projeto.

O gerenciamento de custos do projeto será realizado com base no orçamento previsto, distribuído por atividades e por recursos, bem como através do fluxo de caixa do projeto.

O plano de gerenciamento de custos contemplará todas as despesas pertinentes ao projeto, tais como aquisições de materiais, equipamentos e despesas em geral. Os custos de materiais e de equipamentos serão estimados através de pesquisa de preços realizada na *internet*.

Não serão consideradas questões de caráter inflacionário e cambial durante o período do projeto.

Os custos do projeto serão controlados através de uma linha de base que será traçada de acordo com o orçamento e prazo inicial. Essa linha de base será a referência para o acompanhamento do projeto.

Qualquer alteração no orçamento do projeto deverá ser submetida à aprovação do gerente de projetos e, se aprovada, deverá ser traçada uma nova linha de base em comparação à linha de base inicial.

Serão consideradas mudanças orçamentárias aquelas decorrentes de imprevistos não calculáveis, tais como forças da natureza, e somente se ultrapassarem ao limite das reservas gerenciais de R\$ 5.000,00, que correspondem a 10% do orçamento, já aprovadas no escopo do projeto.

Todas as solicitações de recursos deverão ser efetuadas via *e-mail*, direcionado ao gerente do projeto, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações do projeto.

7.5 FREQUÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO DO ORÇAMENTO E RESERVAS GERENCIAIS

O orçamento do projeto será atualizado e avaliado diariamente, sendo os resultados comunicados ao gerente do projeto e divulgados via *e-mail* para os integrantes da equipe e apresentados nas reuniões semanais de acordo com cada fase do projeto, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

As reservas gerenciais serão avaliadas semanalmente e os resultados e saldos apresentados nas reuniões, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

7.5.1 RELATÓRIOS GERENCIAIS PREVISTOS E FREQUÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO

Serão utilizados relatórios gerenciais gerados pelo *Microsoft Project* para o monitoramento e controle dos custos do projeto, tais como fluxo de caixa, orçamento e valor acumulado. Também será utilizado o Gráfico de Barras (Gantt), observando-se o desempenho em relação à linha de base traçada no início do projeto.

Os relatórios serão atualizados semanalmente e apresentados nas reuniões de acompanhamento, previstas no plano de gerenciamento das comunicações.

7.5.2 REPRESENTAÇÃO MACRO DO ORÇAMENTO DO PROJETO

O macro orçamento do projeto abrange o custo total do projeto, o custo de cada pacote de trabalho e o custo das reservas gerenciais. O custo de cada atividade está descrito no orçamento detalhado do projeto.

Os valores do macro orçamento do projeto são de responsabilidade do gerente do projeto.

Nome da tarefa	Duração	Custo total
▣ PROJETO BARBADOS BEER	122 dias	R\$ 20,395.33
▸ Reunião com equipe do projeto	5 dias	R\$ 194.40
▣ 1. FASE DE INICIAÇÃO	10 dias	R\$ 1,380.80
▸ 1.1. Elaborar termo de abertura	10 dias	R\$ 1,180.00
▸ 1.2. Aprovar termo de abertura	1 dia	R\$ 160.00
▸ 1.3. Reunião com equipe do projeto	1 dia	R\$ 40.80
▣ 2. FASE DE PLANEJAMENTO	22 dias	R\$ 2,440.00
▸ 2.1. Declaração do Escopo	8 dias	R\$ 840.00
▸ 2.2. Cronograma	6 dias	R\$ 706.67
▸ 2.3. Orçamento	3 dias	R\$ 320.00
▸ 2.4. Plano de Gerenciamento de Projetos	5 dias	R\$ 573.33
▣ 3. FASE DE EXECUÇÃO	85 dias	R\$ 16,123.33
▸ 3.1. Criação de Receitas	20 dias	R\$ 2,000.00
▸ 3.2. Set up de Produção	5 dias	R\$ 8,641.33
▸ 3.3. Fornecedores	8 dias	R\$ 352.00
▸ 3.4. Identidade visual	12 dias	R\$ 520.00
▸ 3.5. Publicidade e Marketing	53 dias	R\$ 1,360.00
▸ 3.6. Fabricação da cerveja	31 dias	R\$ 3,250.00
▣ 4. FASE DE FINALIZAÇÃO	8 dias	R\$ 256.80
▸ 4.1. Entrega do Projeto	4 dias	R\$ 175.20
▸ 4.2. Reunião com equipe de projeto	2 dias	R\$ 40.80
▸ 4.3. Registro das lições aprendidas	2 dias	R\$ 40.80

Tabela 23: Orçamento macro por pacote de trabalho. FONTE: O Autor.

7.5.3 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DOS CUSTOS

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

8 QUALIDADE

A qualidade está diretamente vinculada ao sucesso dos produtos da Barbados *Beer*. Por se tratar de um produto alimentício, nossa preocupação com a higienização, sanitização, fabricação, imagem, são tão importantes quanto o sabor, aroma, amargor e sensações que nossa cerveja transmite ao cliente.

8.1 POLÍTICAS DE QUALIDADE DA EMPRESA

A política de qualidade da Barbados *Beer* tem foco na busca da melhoria contínua e a satisfação dos clientes, equipes, fornecedores, equipe de projeto e todos os envolvidos no processo.

8.2 POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO

A Barbados *Beer* tem um compromisso sério com a qualidade, pois trata-se de um produto alimentício que poderá causar efeitos colaterais aos clientes, caso haja problemas de higiene, armazenamento, etc.

Temos o objetivo de ultrapassar as expectativas dos clientes, quanto à qualidade do produto nos quesitos apresentação e sabor; cumprir os requisitos legais com relação à higiene e segurança alimentar; minimizar os impactos ambientais que poderão ser causados na fabricação do produto; assegurar a utilização eficiente dos recursos energéticos, utilizando estes de forma consciente; promover a melhoria contínua ao longo da cadeia de valor, adotando as melhores práticas, garantindo o planejamento, controle e revisão.

8.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O plano de gerenciamento da qualidade contempla a especificação dos objetivos, as políticas e meios que a organização e a equipe definirão como parâmetro para garantir não apenas a qualidade final do produto, como também a qualidade do processo de desenvolvimento do projeto.

8.3.1 FATORES AMBIENTAIS

- Os fatores ambientais estão diretamente ligados à ANVISA e toda a regulamentação exigida para a fabricação de bebidas alcoólicas;
- Escolha do local onde serão fabricados os lotes piloto, tendo um plano definido para o tratamento dos efluentes e resíduos orgânicos sólidos;
- IBAMA para controle do descarte dos efluentes e matéria orgânica;
- INMETRO para controle de envase.

8.3.2 MÉTRICAS DA QUALIDADE

- Qualidade dos insumos;
- Controle do tempo e temperatura dos processos de *mash out*, brassagem, fervura, resfriamento, fermentação e maturação;
- Inspeção de limpeza das garrafas e tampas;
- Inspeção do rótulo;
- Inspeção do controle de pressão;
- Verificação da densidade, coloração, sabor e aroma.

8.3.3 DESEMPENHO DO PROJETO

Abaixo, a tabela de desempenho de Projeto da Barbados Beer.

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Custo do Projeto	Receita da Cervejaria Artesanal Barbados Beer	Target máximo de R\$50.000,00	Tabela com controle de custos	Diário	Gerente do Projeto
Prazo de entrega	Cerveja Artesanal 500ml	30 dias após o início da fabricação do lote	Gráficos de controle	Semanal	Gerente de Projetos
Lúpulo	Quantidade de lúpulo	Igual ao especificado na receita	Balança de precisão	Antes da utilização	Técnico de Produção
Malte	Quantidade de malta	Igual ao especificado na receita	Balança de precisão	Antes da utilização	Técnico de Produção
Temperatura	Temperatura do processo produtivo	T \pm 10%	Termômetro digital de precisão	A cada 20 minutos	Técnico de Produção

Tabela 24: Desempenho de Projetos. FONTE: O Autor.

8.3.4 DESEMPENHO DO PRODUTO

Abaixo, a tabela de desempenho de produto da Barbados *Beer*.

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Satisfação	Nível de satisfação do cliente	Aceitação acima de 90%	Pesquisa de satisfação online	Realizada por cliente	Gerente de Marketing
Receitas	Desenvolvimento de novas receitas de cerveja	Aprovada por todos os MC	Formulário de aprovação	A cada 8 dias	Mestre Cervejeiro
Higiene e sanitização	Higiene e sanitização de todos os itens que entrarão em contato com a cerveja	Selo de aprovação	Visual 100%	Todas as vezes que iniciar uma nova produção	Técnico do produto
Temperatura	Controle da temperatura de todos os processos	Temperatura +/- 10% (°C)	Termômetro	A cada 10 minutos	Técnico do produto
Ingredientes	Controle da quantidade de ingredientes	Mesma quantidade exigida na receita da cerveja	Balança	A cada produção	Técnico do produto
Densidade	Determinação da graduação alcoólica da cerveja	Graduação devida +/- 10%	Tabelas Densidade x Temperatura	Ao finalizar o resfriamento e antes de envasar	Técnico do produto / Mestre cervejeiro

Tabela 25: Desempenho de Produto. FONTE: O Autor.

8.3.5 CONTROLE DA QUALIDADE

As receitas da Barbados *Beer* serão criadas pelo mestre cervejeiro e passarão por uma avaliação de aprovação. Os itens inspecionados serão: Malte, lúpulo, levedura, especiarias, processo de fabricação pretendido. Após aprovação da receita, a mesma será submetida à fabricação de lote piloto. Os ingredientes comprados serão inspecionados quanto à quantidade estipulada na receita, através de balanças de precisão. Separados os ingredientes, será realizada a limpeza e sanitização de todos os materiais que serão utilizados para a fabricação. Após sanitização e higienização, os mesmos passarão por inspeção visual e serão aprovados ou reprovados, neste caso, voltando ao processo anterior. Durante a fabricação, o produto será controlado a cada 10 minutos, a fim de garantir o tempo de fabricação estipulado, temperaturas, misturas adequadas, quantidade de água, densidade e cumprimento dos processos de início e fim das etapas de fabricação.

8.3.6 GARANTIA DA QUALIDADE

Por ser uma empresa que está na fase inicial de desenvolvimento, o projeto não contempla garantia da qualidade.

8.3.7 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DOS CRITÉRIOS DE QUALIDADE

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

9 COMUNICAÇÃO

A comunicação é um fator essencial do projeto, onde toda a equipe deve partilhar das mesmas informações e objetivos para o sucesso do projeto.

9.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Para que a comunicação seja efetiva, ela deve ser gerida de forma clara, organizada e objetiva. Através do documento do plano de gerenciamento das comunicações, será possível estabelecer a forma como esta informação será distribuída, quando ela será feita e quando será atualizada.

9.1.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

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

- *E-mails*;
- Documentos impressos;
- Documentos virtuais;
- Reuniões.

As reuniões formais ocorrerão quinzenalmente e serão realizadas sempre nas segundas-feiras, logo após a reunião semanal, visando discutir sobre o retrospecto já executado e do que está programado para as semanas seguintes.

Todas as informações do projeto serão atualizadas e controladas diariamente para uma efetividade maior sobre o projeto. Qualquer modificação no processo de comunicação deverá ser documentada por *e-mail* ou formulário de comunicação interna, devendo estas serem aprovadas pelo gerente do projeto.

9.1.2 EVENTOS DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO

O projeto conta com os seguintes eventos:

- a) Reunião de *Kick-Off*

Nesta reunião, será apresentado o projeto, seus objetivos, importância, custos e prazos. Também serão apresentadas as principais entregas do projeto e os elementos de alto nível da EAP. O evento servirá para alinhar a equipe de trabalho, apresentar o produto e motivar a equipe do projeto.

A apresentação será realizada pelo gerente de projetos, e a equipe de projetos receberá o convite da reunião por *e-mail*.

b) Reunião Semanal

Nesta reunião serão avaliados os indicadores de projeto, será realizada uma análise do cronograma para verificar o status de cada etapa programada, será apurado o orçamento e serão anotadas as dificuldades ocorridas durante a semana e as ações que foram tomadas para resolver os problemas.

A reunião ocorrerá todas as segundas-feiras, com duração máxima de uma hora na sala de reuniões da fábrica. Serão utilizados computador e projetor para acessar o sistema de informação do projeto, para que o grupo participante possa analisar os resultados obtidos.

A convocação será realizada pelo gerente de projetos, e a equipe de projetos receberá o lembrete da reunião por *e-mail*.

c) Reunião de avaliação da equipe

Será realizada uma avaliação de *feedback* de equipe, objetivando a motivação do funcionário, correções preventivas de trabalho e análise de crescimento do mesmo. As reuniões serão realizadas ao término de cada pacote de trabalho, onde serão apontados os resultados obtidos pela equipe responsável pelo pacote e o desempenho individual de cada membro. Também será realizada uma reunião de avaliação da equipe ao final do projeto.

O responsável pela reunião de avaliação da equipe é o gerente do projeto, e os funcionários serão convocados individualmente por *e-mail* com solicitação de confirmação.

d) Reunião de encerramento do projeto (*Project Close-out*)

Reunião importante onde serão apresentados os resultados finais obtidos do projeto. Nesta reunião serão pontuadas as falhas, problemas e as maiores experiências ocorridas durante o projeto e tudo será anotado no registro das lições aprendidas. Os resultados serão apresentados pelo gerente do projeto, que conta com a participação e colaboração de toda a equipe.

O responsável pelo evento é o gerente do projeto, e os integrantes do evento serão convocados por *e-mail* com solicitação de confirmação.

9.1.3 ATAS DE REUNIÃO

Todos os eventos do projeto deverão conter uma ata de reunião com os seguintes tópicos:

- Lista de presença;
- Pauta;
- Decisões tomadas;
- Novas inclusões e observações;
- Pendências não solucionadas;
- Aprovações.

9.1.4 RELATÓRIOS DO PROJETO

Os relatórios servem para que os membros da equipe possam compreender melhor o andamento do projeto, além de proporcionar subsídios para a tomada de decisões.

Os principais relatórios que devem ser disponibilizados para prestar informações do projeto são:

- EAP;
- Gráfico de Gantt;
- Diagrama de Rede;
- Fluxo de Caixa do Projeto;
- Diagrama de Marcos;

- Relatórios de acompanhamento dos Custos / Prazos / Recursos / Linha de Base.

9.1.5 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

10 RISCOS

Este capítulo objetiva determinar de que forma os riscos serão identificados, classificados, quais impactos poderão causar ao projeto e sua probabilidade de ocorrência.

10.1 PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DO RISCO

Abaixo, será apresentada a matriz de funções e responsabilidades da equipe Barbados *Beer* para a análise de riscos:

Análise dos Riscos	Gerente Marketing	Gerente do Projeto	Técnico	Comprador	Especialista Logística / Financeiro
Planejamento do Gerenciamento do Risco	R	R/A	C	I	C
Identificação dos riscos	R	R/A	R	R	R
Análise Qualitativa dos riscos	R	R/A	I	I	I
Análise Quantitativa dos riscos	C	R/A	I	I	I
Monitoramento e controle dos riscos	R/A	C	I	I	I

(R) Responsável execução (A) Aprovador (C) Consultado (I) Informado

Tabela 26: Matriz RACI da análise de riscos. FONTE: O Autor.

É fundamental que toda a equipe esteja comunicada e engajada para identificação de possíveis riscos ao projeto.

A Estrutura Analítica de Riscos será utilizada como ferramenta visual e abordará apenas os riscos internos não técnicos, os riscos técnicos e os riscos legais. Os riscos externos não serão considerados.

A figura abaixo representa a EAR do projeto.

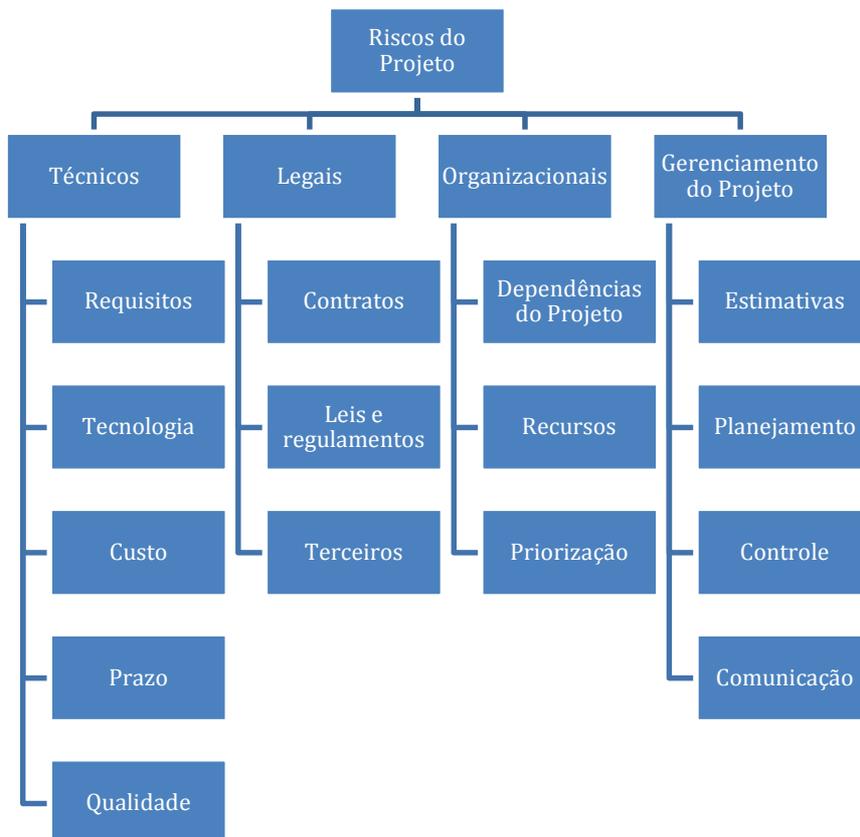


Figura 9 – EAR – Estrutura Analítica de Riscos. FONTE: O Autor.

10.1.1 AVALIAÇÃO DE PROBABILIDADE E IMPACTO DE RISCO

Definições gerais serão utilizadas neste processo de análise qualitativa de riscos do projeto. Para tal, serão analisados os riscos à cerca de quatro principais objetivos do projeto: Custo, tempo, escopo e qualidade.

Utilizando a avaliação de probabilidade e impacto de risco, definiremos os seguintes valores qualitativos:

Probabilidade	Muito Alta	0.9	0.045	0.09	0.18	0.36	0.72
	Alta	0.7	0.035	0.07	0.14	0.28	0.56
	Moderada	0.5	0.025	0.05	0.1	0.2	0.4
	Baixa	0.3	0.015	0.03	0.06	0.12	0.24
	Muito Baixa	0.1	0.005	0.01	0.02	0.04	0.08
			0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
			Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
			Impacto				

Tabela 27: Probabilidade x Impacto. FONTE: O Autor.

Para classificar o impacto de um risco nos objetivos propostos acima, utilizaremos a tabela abaixo:

Classificação do Impacto do Risco					
Objetivos do Projeto	Muito Baixo 0,05	Baixo 0,1	Moderado 0,2	Alto 0,4	Muito Alto 0,8
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo menor que 10%	Aumento de custo de 10% a 20%	Aumento de custo de 20% a 40%	Aumento de custo maior que 40%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo menor que 5%	Aumento de tempo de 5 a 10%	Aumento de tempo de 10 a 20%	Aumento de tempo maior que 20%
Escopo	Diminuição quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância do escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Tabela 28: Classificação do Impacto do Risco. FONTE: O Autor.

Para a probabilidade, foram considerados cinco níveis da escala: muito baixo (0,1 ou 10%), baixo (0,3 ou 30%), moderado (0,5 ou 50%), alto (0,7 ou 70%) e muito alto (0,9 ou 90%).

Para melhor identificar o nível de gravidade de cada risco apurado, foram definidas cores para identificação visual. São elas:

- Verde – gravidade baixa – pontuação de 0,005 a 0,045 (zona de aceitação);
- Amarelo – gravidade média – pontuação de 0,05 a 0,14 (zona de mitigação);
- Vermelho – gravidade alta – pontuação acima de 0,18 (zona de evitar ou transferir).

A tabela a seguir mostra a análise do impacto e da probabilidade de ocorrência dos treze riscos levantados pela equipe do projeto e, também, qual a gravidade que cada um deles representa no projeto.

Risco	Descrição do risco	Custo	Impacto				Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
			Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Media	Baixa
1	Falta de energia elétrica	0.05	0.2	0.2	0.05	0.2	0.1	0.020			
2	Falta de insumos	0.05	0.2	0.2	0.05	0.2	0.1	0.020			
3	Infecções microbiológicas	0.1	0.1	0.4	0.8	0.8	0.3	0.240			
4	Contaminantes ambientais	0.1	0.1	0.4	0.8	0.8	0.5	0.400			
5	Químicos: Sanitizante/graxa/solventes/detergentes	0.1	0.1	0.4	0.8	0.8	0.3	0.240			
6	Estouro de garrafas no enchimento	0.2	0.4	0.2	0.8	0.8	0.1	0.080			
7	Garrafas com microfissuras	0.05	0.1	0.2	0.4	0.4	0.1	0.040			
8	Resíduos na tampa	0.1	0.1	0.2	0.4	0.4	0.3	0.120			
9	Ergonomia	0.4	0.2	0.1	0.1	0.4	0.5	0.200			
10	Cargas e transportes	0.2	0.4	0.2	0.1	0.4	0.3	0.120			
11	Problema na entrega	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.3	0.060			
12	Problemas com fornecedor de equipamentos	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2	0.3	0.060			
13	Falta de gás	0.05	0.2	0.1	0.05	0.2	0.1	0.020			
									Risco Geral	12.46%	

Tabela 29: Análise de impacto x probabilidade e gravidade dos riscos. FONTE: O Autor.

A tabela acima nos mostra que, através da análise dos treze riscos identificados, o projeto tem 12,46% de probabilidade de não acontecer dentro do escopo, prazo, custo e qualidade esperados.

Os maiores riscos demonstram um impacto grande na qualidade do produto, inutilizando o mesmo, de acordo com as premissas do projeto. Estes apresentam gravidade alta e devem ser evitados. Logo após, verificam-se seis riscos classificados com gravidade média e devem ser mitigados, como estouro de garrafas no enchimento, resíduos nas tampas, cargas e transportes, problemas na entrega, problemas com fornecedor de equipamentos. Os demais riscos são de gravidade baixa e, caso ocorram, não apresentarão um impacto significativo no projeto.

10.1.2 ANÁLISE QUANTITATIVA ATRAVÉS DO VALOR MONETÁRIO ESPERADO - VME

Para quantificar os riscos apresentados neste capítulo, será utilizado a técnica do VME, do qual calcula um valor médio quando o futuro inclui cenários que podem, ou não, acontecer. Esta técnica leva em consideração a soma dos produtos do valor de cada resultado (impactos) e a probabilidade de ocorrência.

Abaixo, uma tabela apresentando os cenários otimista, realista e pessimista para cada risco previsto pela equipe de projeto.

Análise Quantitativa dos Riscos										
Risco	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto (\$)			P X Impacto (\$) VME			Encaminhar para uma resposta?	
			Otimista	Realista	Pessimista	Otimista	Realista	Pessimista		
1	Falta de energia elétrica	0.1	R\$ 20.40	R\$ 101.98	R\$ 203.95	R\$ 2.04	R\$ 10.20	R\$ 20.40	Não	
2	Falta de insumos	0.1	R\$ 20.40	R\$ 101.98	R\$ 203.95	R\$ 2.04	R\$ 10.20	R\$ 20.40	Não	
3	Infecções microbiológicas	0.3	R\$ 1,019.77	R\$ 2,039.53	R\$ 3,059.30	R\$ 305.93	R\$ 611.86	R\$ 917.79	Não	
4	Contaminantes ambientais	0.5	R\$ 2,039.53	R\$ 4,079.07	R\$ 6,118.60	R\$ 1,019.77	R\$ 2,039.53	R\$ 3,059.30	Sim	
5	Químicos: Sanitizante/graxa/solvente	0.3	R\$ 2,039.53	R\$ 4,079.07	R\$ 6,118.60	R\$ 611.86	R\$ 1,223.72	R\$ 1,835.58	Não	
6	Estouro de garrafas no enchimento	0.1	R\$ 20.40	R\$ 101.98	R\$ 203.95	R\$ 2.04	R\$ 10.20	R\$ 20.40	Não	
7	Garrafas com microfissuras	0.1	R\$ 20.40	R\$ 101.98	R\$ 203.95	R\$ 2.04	R\$ 10.20	R\$ 20.40	Não	
8	Resíduos na tampa	0.3	R\$ 1,019.77	R\$ 2,039.53	R\$ 3,059.30	R\$ 305.93	R\$ 611.86	R\$ 917.79	Não	
9	Ergonomia	0.5	R\$ 4,079.07	R\$ 8,158.13	R\$ 12,237.20	R\$ 2,039.53	R\$ 4,079.07	R\$ 6,118.60	Sim	
10	Cargas e transportes	0.3	R\$ 3,671.16	R\$ 7,342.32	R\$ 11,013.48	R\$ 1,101.35	R\$ 2,202.70	R\$ 3,304.04	Sim	
11	Problema na entrega	0.3	R\$ 1,835.58	R\$ 3,671.16	R\$ 5,506.74	R\$ 550.67	R\$ 1,101.35	R\$ 1,652.02	Não	
12	Problemas com fornecedor de eq	0.3	R\$ 815.81	R\$ 1,631.63	R\$ 2,447.44	R\$ 244.74	R\$ 489.49	R\$ 734.23	Não	
13	Falta de gás	0.1	R\$ 20.40	R\$ 101.98	R\$ 203.95	R\$ 2.04	R\$ 10.20	R\$ 20.40	Não	
						R\$ 6,189.98	R\$ 12,410.56	R\$ 18,641.33		

Tabela 30: Análise quantitativa dos riscos previstos do projeto. FONTE: O Autor.

Os riscos que apresentam um impacto financeiro maior que R\$2.500,00, serão reportados ao gerente de projetos e deverão ser tratados com prioridade, devendo o GP tomar ações de contingência para estancar ou eliminar o risco, o mais breve possível. Caso o valor ultrapasse este valor máximo estipulado, será realizada uma reunião emergencial e serão discutidas ações para solucionar o problema.

Considerando a condição realista da ocorrência dos riscos tabelados acima, será utilizada quase toda a reserva de contingência estipulada para este projeto, ou seja, R\$12.500,00, sobrando apenas R\$89,44.

10.1.3 FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO

Os riscos identificados no projeto devem ser avaliados semanalmente durante a reunião com a equipe de projetos, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

10.1.4 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DOS RISCOS

Todas as necessidades relacionadas à identificação, qualificação, quantificação e desenvolvimento de respostas aos riscos, bem como os eventos de riscos aceitos passivamente ou riscos não identificados preliminarmente no projeto, devem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, na categoria Reservas de Contingências.

10.1.5 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NOS RISCOS

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

11 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Neste capítulo serão conhecidas e descritas as partes interessadas no projeto Barbados *Beer*.

11.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Para fazer a correta gestão das partes interessadas, é importante conhecer o papel de cada um dentro do projeto. A tabela abaixo descreve a atribuição de cada parte interessada ao projeto.

NOME	PAPEL	ATRIBUIÇÃO
Tiago Lemos	GP e Mestre cervejeiro	Dono do projeto. Responsável por aprovar todas as etapas do projeto.
Marcelo Bandeira	Gerente de Marketing	O Gerente de Marketing deverá desenvolver toda a identidade visual da marca, elaborar o plano de marketing e publicidade, responsável pela divulgação e criação do grupo de degustadores. Responsável pela pesquisa de satisfação
Joni Luiz	Especialista em Logística e Expedição / Financeiro	Responsável por todas as entregas após a finalização do produto. Responsável pelo estoque e pelo balanço financeiro do projeto.

Antonio Sandri	Técnico de Produção	Deverá participar ativamente do projeto, definindo e tomando decisões sobre as atividades a serem executadas na produção.
Leila Dirbas	Comprador	Responsável direta por negociação e escolha de fornecedor.

Tabela 31: Identificação das partes interessadas. FONTE: O Autor.

11.2 PLANEJAMENTO DA GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Cada parte interessada deve ter o seus interesses, objetivos, poderes e impactos devidamente registrado neste projeto, para que o seu nível de engajamento possa ser gerenciado de forma correta. É de responsabilidade do gerente de projeto efetuar a gestão do engajamento das partes interessadas. Qualquer alteração no plano de gerenciamento das partes interessadas deve ser efetuada e controlada somente pelo gerente de projeto.

11.3 GESTÃO DO ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

É de suma importância que cada parte interessada no projeto atue e participe ativamente para que o seu sucesso seja atendido. O projeto possui como parte interessada, colaboradores de diferentes áreas e níveis hierárquicos dentro da empresa. A tabela abaixo apresenta o poder, interesse e impacto sobre o projeto que cada parte exerce, além de apresentar a estratégia para gestão do engajamento de cada um.

NOME	PAPEL	PODER	INTERESSE	IMPACTO	AÇÃO
Tiago Lemos	GP / Mestre Cervejeiro	Alto	Alto	Alto	Gerenciar com atenção
Marcelo Bandeira	Gerente de Marketing	Alto	Alto	Alto	Gerenciar com atenção
Joni Luiz	Gerente de Segurança da Informação	Médio	Alto	Alto	Manter satisfeito
Antonio Sandri	Líder Técnico	Médio	Alto	Alto	Manter satisfeito
Leila Dirbas	Analista de Segurança da Informação	Baixo	Médio	Baixo	Monitorar

Tabela 232: Estratégia de gestão das partes interessadas. FONTE: O Autor.

11.4 CONTROLE DO ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Como cada parte interessada é importante para o projeto, o nível do engajamento de cada um deve ser gerenciado, a fim de manter o interesse em um nível satisfatório. Na tabela abaixo, pode-se verificar a estratégia para controlar o nível de engajamento de cada parte interessada.

NOME	PAPEL	ESTRATÉGIA E ABORDAGEM PARA MANTER O ENGAJAMENTO
Tiago Lemos	GP e Mestre cervejeiro	Reunião de status semanal
Marcelo Bandeira	Gerente de Marketing	Reunião de status duas vezes por semana
Joni Luiz	Especialista em Logística e Expedição / Financeiro	Reunião de status duas vezes por semana
Antonio Sandri	Técnico de Produção	Reunião de status semanal
Leila Dirbas	Comprador	Reunião de status semanal

Tabela 33: Estratégia e abordagem para manter o engajamento. FONTE: O Autor.

12 AQUISIÇÕES / CONTRATAÇÕES

O processo de aquisições e contratações trata da obtenção e do suprimento de produtos e serviços externos à organização.

12.1 ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO

A estrutura de suprimentos exige que o fluxo de suprimentos seja coordenado a aplicar um mínimo de investimento que não afete a operacionalidade da Barbados; a busca de materiais e insumos aos menores preços, obedecendo aos padrões de qualidade existentes; a busca de uma negociação honrada e justa, apresentando os melhores interesses da Barbados.

A estrutura de suprimentos da Barbados será centralizada, com foco na padronização das estratégias de compra, negociação de preços e prazos de entrega, equipe reduzida e capacitada.

A estrutura da organização será projetizada, tendo equipes reunidas por projeto/receita, conforme necessidade.

Os fornecedores serão pré-qualificados pela gestão para execução das compras dos insumos das receitas, que serão determinadas pelo mestre cervejeiro.

As funções serão de alocação parcial, visto que os funcionários poderão desempenhar outro papel durante a fabricação da cerveja, pois a compra de insumos/material é a etapa inicial do processo.

12.2 DECISÃO DE COMPRAR OU FAZER

A tabela a seguir justifica as etapas do projeto que serão feitas ou compradas, e o porquê desta decisão.

ITEM	DECISÃO	JUSTIFICATIVA
Receita de cerveja	Fazer	Know How suficiente para realizar o produto Ingredientes exclusivos
Processo de fabricação	Fazer	Determinado pelos conhecimentos do mestre cervejeiro Determinado conforme necessidade da receita
Set up do ambiente	Fazer	Determinado pelos conhecimentos do mestre cervejeiro e do conhecimento adquirido através de estudo
Fabricação da cerveja	Fazer	Conforme receita pré-determinada pelo mestre cervejeiro Seguir o passo a passo previamente estipulado
Rótulo	Comprar	Custo mais baixo Não é o foco da empresa Não existe conhecimento para tal
Garrafas	Comprar	Desconhecimento da equipe Garrafas padrão de mercado Grande poder de barganha
Tampas	Comprar	Desconhecimento da equipe Custo barato para compra
Equipamentos para fabricação	Comprar	Desconhecimento da equipe
Insumos	Comprar	Desconhecimento da equipe Produtos de prateleira Produtos importados

Tabela 34: Comprar ou fazer. FONTE: O Autor.

12.3 SELEÇÃO DOS FORNECEDORES E CRITÉRIOS UTILIZADOS

Para selecionar os fornecedores da Barbados *Beer* foram definidos alguns parâmetros qualitativos e eliminatórios (E) para a escolha do fornecedor. Para os

fatores qualitativos, três fatores serão levados em consideração: Qualidade (Q), preço (\$) e prazo (T), sendo que cada fator terá pesos de 50%, 30% e 20%, respectivamente. Para quantificarmos estes valores, temos 3 níveis de pontuação:

- Pontuação 1: Ruim
- Pontuação 2: Razoável
- Pontuação 3: Bom

Já para os fatores eliminatórios, temos 2 níveis:

- Atende
- Não atende

E=Eliminatório Q=Qualidade (50%) \$=Preço (30%) T=Prazo (20%)			Fornecedores		
Item analisado	Descrição	Critério	Print Serv	Cópia Now	Favorit
Rótulo	A prova d'água	Q	3	2	1
	Aderência	Q	3	1	1
	Descolar as pontas	Q	2	3	1
	Desbota se exposto à luz	Q	3	3	3
	Preço	\$	3	2	2
	Preço x Quantidade	\$	2	2	1
TOTAL			7	5.7	3.9

Tabela 35: Parâmetros de seleção de fornecedores de rótulos. FONTE: O Autor.

E=Eliminatório Q=Qualidade (50%) \$=Preço (30%) T=Prazo (20%)			Fornecedores		
Item analisado	Descrição	Critério	Vidros SA	Pot Tudo	APAS
Garrafas	Modelo exclusivo	E	Atende	Atende	Atende
	Coloração escura	Q	3	3	1
	Preço	\$	2	3	2
	Preço x Quantidade	\$	3	1	2
TOTAL			3	2.7	1.7

Tabela 36: Parâmetros de seleção de fornecedores de garrafas. FONTE: O Autor.

E=Eliminatório Q=Qualidade (50%) \$=Preço (30%) T=Prazo (20%)			Fornecedores		
Item analisado	Descrição	Critério	WE	Malteshop	Maltesul
Tampas	Modelo exclusivo	E	Atende	Atende	Não atende
	Preço	\$	2	3	2
	Preço x Quantidade	\$	1	2	2
TOTAL			0.9	1.5	x

Tabela 37: Parâmetros de seleção de fornecedores de tampas. FONTE: O Autor.

E=Eliminatório Q=Qualidade (50%) \$=Preço (30%) T=Prazo (20%)			Fornecedores		
Item analisado	Descrição	Critério	WE	Malteshop	Maltesul
Equipamentos para fabricação	Atendem à regulamentação	E	Atende	Atende	Atende
	Materiais em inox 304	Q	3	3	3
	Plásticos em material alimentício	E	Atende	Atende	Atende
	Preço	\$	1	3	2
	Preço x Quantidade	\$	1	2	2
	Prazo de entrega	T	3	1	1
TOTAL			2.7	3.2	2.9

Tabela 38: Parâmetros de seleção de fornecedores de equipamentos. FONTE: O Autor.

E=Eliminatório Q=Qualidade (50%) \$=Preço (30%) T=Prazo (20%)			Fornecedores		
Item analisado	Descrição	Critério	WE	Malteshop	Maltesul
Malte	Armazenados em temperatura controlada	Q	3	2	3
	Armazenados em umidade controlada	Q	3	2	3
	Fornecimento em sacos fechados à vácuo	Q	3	1	1
	Moagem adequada	Q	2	3	2
	Preço	\$	1	3	2
	Preço x Quantidade	\$	1	2	2
	Prazo de entrega	T	3	2	2
TOTAL			6.7	5.9	6.1

Tabela 39: Parâmetros de seleção de fornecedores de malte. FONTE: O Autor.

E=Eliminatório Q=Qualidade (50%) \$=Preço (30%) T=Prazo (20%)			Fornecedores		
Item analisado	Descrição	Critério	WE	Malteshop	Maltesul
Lúpulo	Armazenados em temperatura controlada	Q	3	2	3
	Armazenados em umidade controlada	Q	3	2	3
	Fornecimento em sacos fechados à vácuo	Q	3	1	1
	Fornecimento in natura	Q	1	3	1
	Preço	\$	1	3	2
	Preço x Quantidade	\$	1	3	2
	Prazo de entrega	T	3	2	2
TOTAL			6.2	6.2	5.6

Tabela 40: Parâmetros de seleção de fornecedores de lúpulo. FONTE: O Autor.

12.4 ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS OU AQUISIÇÕES

Os contratos serão encerrados após a entrega e verificação do material recebido. O recebimento será executado pelo setor de expedição/compras que fará a

conferência da mercadoria conforme pedido emitido pelo setor de compras. Após verificação, o mesmo será aprovado pelo gerente de projetos e então encerrado.

13 REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

Após a entrega do projeto Barbados Beer, será realizada uma reunião final com toda a equipe do projeto para efetuar o registro das lições aprendidas.

O registro de lições aprendidas será documentado através do formulário abaixo, que será respondido por todos os integrantes do projeto, através de um consenso.

Barbados Beer				
Registro das Lições Aprendidas				
Item	Questão	Sim	Não	Comentários
1	O projeto cumpriu o prazo de entrega?			
2	Todas as entregas foram realizadas com sucesso?			
3	O orçamento previsto ficou próximo do realizado?			
4	Os fornecedores cumpriram com suas entregas?			
5	Foi identificado algum risco que não havia sido previsto em projeto?			
6	Houveram alterações de escopo durante a execução?			
7	Os clientes/degustadores ficaram satisfeitos com os produtos?			
8	Houve algum atrito entre a equipe de projeto?			
9	Houve cooperação e espírito de equipe?			
10	Houveram problemas de comunicação?			
11	Houveram problemas de administração? Por que?			
12	Haveria alguma etapa que seria realizada de forma diferente?			
13	Quais foram os principais aprendizados do projeto?			
14	Quais lições deverão ser executadas no próximo projeto			
15	O que poderia melhorar?			

Tabela 41: Formulário para registro das lições aprendidas. FONTE: O Autor.