

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

JÉSSICA ZANIN

PROJETO DE EXPANSÃO DA CASA DO DOCE DE LEITE

PORTO ALEGRE

2018

JÉSSICA ZANIN

PROJETO DE EXPANSÃO DA CASA DO DOCE DE LEITE

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

2018

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal o desenvolvimento de um projeto para a expansão de uma empresa comercial do segmento de confeitaria na cidade do Rio de Janeiro, utilizando o mesmo conceito da matriz já existente em Porto Alegre, posicionada como casa de doces especializados com doce de leite. A relevância do projeto é justificada por tratar-se de um conceito inédito no mercado do Rio de Janeiro - RJ, Bento Gonçalves- RS e Caxias do Sul - RS com diferenciais de atendimento. A partir de um Plano de Negócios composto de viabilidade mercadológica, viabilidade econômico-financeira e plano de marketing, desenvolveu-se o Plano de Gerenciamento do Projeto, utilizando-se as melhores práticas de gerenciamento de projetos estabelecidas pelo PMI (Project Management Institute). Todas as etapas de um projeto e quais os processos utilizados para desenvolvê-las encontram-se especificadas neste trabalho.

**Palavras-chave:** Projeto. Processos. Produto. Plano de Projeto. Escopo. Requisitos. Gerente. Patrocinador. *Stakeholders*. Empreendimento. Doce de leite.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Demonstração da variação de taxa de ocupação ao longo de doze meses. Fonte: A autora.....	45
Figura 2 – Estrutura Hierárquica do Escritório de Projetos.....	57
Figura 3 – Organograma do projeto.....	58
Figura 4 - EAP - Estrutura Analítica do Projeto. Fonte: A autora. ....	64
Figura 5 – Cronograma detalhado do projeto. Fonte: A autora.....	68
Figura 6 – Gráfico da Curva “S”. Fonte: A autora. ....	77
Figura 7 - Representação gráfica do macro orçamento. Fonte: A autora.....	80
Figura 8 – EAR – Estrutura Analítica de Riscos. Fonte: A autora.....	88

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Diagnóstico interno com potencialidades e fraquezas. Fonte: A autora .....	23
Tabela 2 – Diagnóstico externo com oportunidades e ameaças. Fonte: A autora .....	25
Tabela 3 - Análise de SWOT. Fonte: A autora. ....	26
Tabela 4 – Fatores considerados no cálculo da projeção do nível de ocupação. ....	27
Tabela 5 - Projeção do público-alvo potencial para quatro níveis de ocupação. Fonte: A autora. ....	27
Tabela 6 - Análise da concorrência mediante atribuição de pesos. Fonte: A autora .....	28
Tabela 7 - Posicionamento da Casa do Doce de Leite frente aos concorrentes. Fonte: A autora.....	33
Tabela 8 - Descrição do capital inicial necessário para o investimento. Fonte: A autora.....	36
Tabela 9 - Custo da mão de obra necessárias do empreendimento. Fonte: A autora. ....	38
Tabela 10 - Gastos fixos por empreendimento. Fonte: A autora.....	39
Tabela 11 – Estimativa do consumo médio de produtos por pessoa. Fonte: A autora. ....	40
Tabela 12 – Estimativa de atendimento diário e mensal a 30% de ocupação. Fonte: A autora.....	41
Tabela 13 - Estimativa de consumo diário e mensal a 30% de ocupação. Fonte: A autora.....	41
Tabela 14 - Demonstração do resultado projetado anual e mensal para 30% de ocupação. Fonte: A autora. ....	42
Tabela 15 - Estimativa de atendimento diário e mensal a 50% de ocupação. Fonte: A autora. ....	42
Tabela 16 - Estimativa de consumo diário e mensal a 50% de ocupação. Fonte: A autora.....	43
Tabela 17 - Demonstração do resultado projetado de anual e mensal para 50% de ocupação. Fonte: A autora. ....	43
Tabela 18 - Estimativa de atendimento diário e mensal a 70% de ocupação. Fonte: A autora. ....	44
Tabela 19 - - Estimativa de consumo diário e mensal a 70% de ocupação. Fonte: A autora. ....	44
Tabela 20 - Demonstração do resultado projetado de anual e mensal para 70% de ocupação. Fonte: A autora. ....	44
Tabela 21 - Demonstração do fluxo de caixa projetado na média de cenários de 30%, 50% e 70%. Fonte: A autora.....	46
Tabela 22 - Payback. Fonte: A autora.....	48
Tabela 23 - Marcos do projeto com duração, início e término. Fonte: A autora.....	55
Tabela 24 - Relação de máquinas e equipamentos necessários no projeto. ....	56
Tabela 25 - Relação de transportes utilizados no projeto. ....	56
Tabela 26 - Relação de outros recursos materiais utilizados no projeto. ....	56
Tabela 27 - Definição dos papéis no projeto. Fonte: A autora.....	59
Tabela 28 – Diretório da equipe do projeto. Fonte: A autora.....	59
Tabela 29 - Matriz de Responsabilidades (RACI). Fonte: A autora.....	61
Tabela 30 - Dicionário da EAP. Fonte: A autora. ....	66
Tabela 31 - Marcos do projeto. Fonte: A autora.....	71
Tabela 32 - Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto. Fonte: A autora.....	74
Tabela 33 – Decomposição detalhada do orçamento do projeto por atividade. Fonte: A autora. ....	74
Tabela 34 - Fluxo de Caixa das principais entregas do projeto. Fonte: A autora.....	77
Tabela 35 - Métricas da qualidade do projeto. Fonte: A autora.....	83
Tabela 36 - Escala de probabilidade e impacto de um risco. ....	90
Tabela 37 - Análise de impacto x probabilidade e gravidade dos riscos. Fonte: A autora .....	90
Tabela 38 - Análise quantificação dos riscos. Fonte: A autora.....	91
Tabela 39 - Plano de respostas aos riscos. Fonte: A autora.....	92

Tabela 40 - Estratégia de gestão das partes interessadas. Fonte: A autora .....	94
Tabela 41 - Estratégia e abordagem para manter o engajamento. Fonte: A autora .....	94
Tabela 42 – Parâmetros de seleção de fornecedores. Fonte: A autora.....	96
Tabela 43 – Parâmetros de seleção de fornecedores. Fonte: A autora.....	97
Tabela 44 – Formulário para registro das lições aprendidas. ....	98

## SUMÁRIO

1.	Viabilidade Mercadológica .....	13
1.1	Definição do negócio .....	13
2.1	Norteadores estratégicos .....	14
3.1	Necessidade do mercado a ser atendido .....	15
4.1	Fatores críticos do sucesso .....	15
5.1	Recursos necessários.....	15
1.1.1	Recursos Físicos.....	16
2.1.1	Recursos Humanos .....	18
3.1.1	Recursos Tecnológicos .....	18
4.1.1	Requisitos Não funcionais .....	18
2.	DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
6.1	Tipos de Doces e Salgados.....	19
7.1	Descrição dos elementos de diferenciação do produto.....	20
8.1	Descrição sintética do processo produtivo .....	21
3.	Análise de cenários.....	22
9.1	Características dos fornecedores .....	26
10.1	Identificação do público-alvo .....	26
11.1	Projeções do Nível de Ocupação .....	27
12.1	Caracterização dos concorrentes .....	28
13.1	Identificação dos diferenciais competitivos existentes.....	29
14.1	Tendência de mercado .....	31
15.1	Análise da competitividade do setor.....	32
5.1.1	Posição da empresa frente às forças competitivas.....	32
16.1	Caracterização da vantagem competitiva do negócio .....	33
4.	Plano de Marketing .....	33
1.1	Produto / Serviços .....	33
5.	Preço.....	34
2.1	Distribuição / localização.....	34

3.1	Promoção / comunicação.....	35
6.	Relacionamento com os clientes.....	35
7.	Viabilidade Econômico-Financeira .....	35
4.1	Descrição do Capital .....	36
5.1	Custos com mão de obra.....	38
6.1	Gastos fixos .....	39
7.1	Demonstração de resultado projetado .....	40
8.1	Fluxo de caixa projetado .....	45
8.	Principais Indicadores de desempenho.....	48
9.	Escopo do Projeto .....	48
10.	Gerente do Projeto, autoridade e responsabilidades .....	49
9.1	Equipe do Projeto.....	49
11.	Descrição do Projeto .....	50
12.	Objetivo do Projeto .....	50
10.1	Justificativa do Projeto – Problema / Oportunidade.....	50
11.1	Produto do Projeto.....	51
6.1.1	Fatores de sucesso do projeto. ....	51
7.1.1	Restrições .....	51
8.1.1	Premissas.....	52
9.1.1	Exclusões Específicas.....	52
10.1.1	Principais Atividades e Estratégias do Projeto .....	52
13.	Principais Entregas do Projeto .....	53
14.	Orçamento do Projeto.....	54
15.	Plano de Entrega e Marcos do Projeto.....	54
16.	Recursos .....	56
17.	Recursos Materiais .....	56
18.	Recursos Humanos .....	57
19.	Estrutura Hierárquica do Escritório de Projetos .....	57
20.	Organograma do Projeto.....	58
21.	Definição de Papeis .....	58
22.	Diretório da equipe do projeto .....	59
23.	Matriz de Responsabilidades (RACI) da equipe do projeto.....	60
24.	Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos .....	61

12.1	Novos recursos, realocação e substituição de membros da equipe.....	61
13.1	Treinamento e avaliação de resultados da equipe do projeto .....	62
14.1	Frequência de avaliação consolidada dos resultados da equipe .....	62
15.1	Alocação financeira para o gerenciamento de RH .....	62
16.1	Outros assuntos não previstos no plano .....	62
25.	Tempo.....	63
26.	EAP - estrutura analítica do projeto .....	63
17.1	Dicionário da EAP .....	64
27.	Cronograma.....	66
18.1	Datas Alvos (millestones) .....	70
28.	Plano de Gerenciamento do Tempo .....	71
19.1	Processos de Gerenciamento de Tempo.....	71
20.1	Priorização e Controle das Mudanças nos Prazos.....	72
21.1	Frequência de Avaliação dos Prazos do Projeto.....	72
22.1	Alocação Financeira para o Gerenciamento de Tempo .....	72
23.1	Administração do Plano de Gerenciamento do Tempo .....	73
29.	Custos .....	73
24.1	Unidades de Medidas e Custo no Projeto .....	73
30.	Orçamento.....	74
31.	Fluxo de caixa do projeto e gráfico da “curva s” .....	75
32.	Plano de Gerenciamento de Custos .....	77
25.1	Processos de Gerenciamento de Custos .....	77
26.1	Frequência de Acompanhamento do Orçamento e Reservas .....	78
27.1	Representação Gráfica do Macro Orçamento do Projeto.....	79
28.1	Autonomias e Alocações Financeiras das Mudanças no Orçamento.....	81
29.1	Administração do Plano de Gerenciamento de Custos.....	81
33.	Qualidade .....	81
34.	Políticas de Qualidade do Projeto .....	81
30.1	Plano de gerenciamento da qualidade.....	82
11.1.1	Normas e Especificações Técnicas Aplicáveis. ....	82
12.1.1	Métricas da Qualidade .....	82
13.1.1	Método de verificação: .....	83
14.1.1	Alocação Financeira das Mudanças nos Requisitos de Qualidade.....	84

15.1.1	Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade .....	84
35.	Comunicação .....	84
31.1	Plano de gerenciamento das Comunicações.....	85
16.1.1	Processos de Gerenciamento das Comunicações .....	85
17.1.1	Atas de Reunião.....	85
18.1.1	Relatórios do Projeto.....	86
19.1.1	Estrutura de Armazenamento e Distribuição da Informação .....	86
20.1.1	Alocação Financeira para o Gerenciamento das Comunicações.....	86
36.	Riscos.....	87
32.1	Plano de gerenciamento de riscos e respostas aos riscos .....	87
21.1.1	Planejamento do Gerenciamento de Riscos .....	87
22.1.1	EAR - Estrutura Analítica de Riscos.....	87
23.1.1	Identificação dos Riscos .....	88
24.1.1	Qualificação e Quantificação dos Riscos .....	89
25.1.1	Quantificação de Riscos.....	91
26.1.1	Plano de Respostas aos Riscos .....	91
27.1.1	Alocação Financeira para o Gerenciamento dos Riscos.....	93
28.1.1	Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos .....	93
37.	Gerenciamento das partes interessadas.....	93
33.1	Identificação e gestão das partes interessadas.....	93
34.1	Controle de engajamento das partes interessadas.....	94
38.	Aquisições / Contratações.....	94
35.1	Decisão de Comprar ou Fazer .....	95
36.1	Contratação dos Serviços e Tipo de Contrato Utilizado.....	95
37.1	Seleção dos Fornecedores e Critérios utilizados.....	95
38.1	Encerramento dos Contratos ou Aquisições .....	97
39.	Registro de Lições Aprendidas .....	97
40.	ANEXOS.....	100

## INTRODUÇÃO

Projeto, segundo o Guia PMBOK 5ª edição, “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Por outro lado, a NBR ISO 10006 define projeto como sendo “um processo único, consistindo de um conjunto coordenado e controlado de atividades com data para início e término, conduzido para atingir um objetivo com requisitos específicos, incluindo restrições de tempo, custo e recursos”.

Para que os projetos se realizem é preciso que haja um gerenciamento e acompanhamento dos mesmos, visando monitorar e controlar as atividades para que sejam desenvolvidas conforme previamente definido. Esse gerenciamento deve ser realizado por pessoa capacitada e com as habilidades necessárias que o projeto exige.

A ferramenta utilizada para realizar o acompanhamento do projeto e tentar minimizar os riscos e problemas que possam surgir é o Plano de Projeto, que é o documento oficial de planejamento do projeto. Neste documento estará descrito o escopo e como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado. Um plano de projeto inclui as ações necessárias para definir, coordenar e integrar todos os planos auxiliares do projeto. Este plano documenta o conjunto de saídas dos processos.

O plano de projeto somente poderá ser alterado com o consentimento dos clientes do projeto e pelo gerente contratado, representante oficial da empresa contratada no âmbito do projeto. Portanto, qualquer acordo proveniente de negociação realizado entre os clientes do projeto e a empresa contratada que resultarem em mudança de planejamento ou de escopo do projeto deverá ser devidamente registrado no plano de projeto.

Este trabalho tem por objetivo apresentar um plano de projeto baseado nas boas práticas de gerenciamento de projeto estabelecidas pelo PMI e descritas no Guia PMBOK.

O projeto, objeto deste trabalho, refere-se à expansão da loja conceito em doce de leite, já existente na cidade de Porto Alegre, para as cidades do Rio de Janeiro, Bento Gonçalves e Caxias do Sul com localizações estratégicas, abrangendo todas as etapas desde o estudo de viabilidade de cada uma das unidades até a inauguração.

O projeto será executado por um escritório de projetos independente, o qual possui um histórico de conhecimento na realização de projetos de abertura de empresas. Todos os dados referentes à equipe do projeto e as empresas envolvidas são fictícios.

Este trabalho compreende os seguintes capítulos:

**Viabilidade mercadológica** – Este capítulo justifica a criação do negócio e como ele será estruturado estrategicamente. Apresenta-se as necessidades que a empresa visa atender, os serviços e produtos comercializados para atendê-las e quem será o mercado consumidor.

Para isto é necessário definir os fornecedores, identificar o público alvo, analisar as características e diferenciais dos concorrentes e descobrir as motivações e expectativas dos clientes. A partir disto podemos estabelecer como a empresa irá se posicionar no mercado, criando cenários conforme os princípios da análise swot.

**Plano de marketing** – Define basicamente como será a comunicação da empresa com seu o público-alvo. Neste capítulo será estabelecido os principais elementos acerca do negócio. Quais produtos e serviços irão a venda, quem serão os consumidores e como satisfazer suas necessidades e expectativas. Também é preciso definir onde os produtos serão comercializados e a qual preço podemos vendê-los. Por último é preciso definir um pós-venda para descobrir o nível de satisfação dos clientes e como fidelizá-los.

**Viabilidade econômico-financeira** - este capítulo trata da análise econômico-financeira do negócio, descrevendo os itens que compõem o capital necessário, determina os custos com a mão de obra e os gastos fixos iniciais, apresenta a demonstração do resultado projetado e do fluxo de caixa projetado para os primeiros meses de atividade, com estimativa de ocupação crescente e apresenta e analisa os principais indicadores de desempenho;

**Escopo do projeto** - este capítulo define projeto e sua equipe. Desde a descrição dos encarregados de cada tarefa até o projeto e seus objetivos. Para isso definimos o produto do projeto, os fatores de sucesso, as premissas, as restrições e as exclusões do projeto. Apresentamos também as principais atividades e as principais entregas do projeto, estabelecendo um macro orçamento.

**Recursos** – Basicamente define as funções e recursos empregados durante o projeto. Apresenta a estrutura hierárquica do Escritório de Projetos e o organograma do mesmo, os papéis os membros da equipe, e a matriz de responsabilidades.

**Tempo** – Neste capítulo descrevemos as fases e os marcos do projeto e definimos o plano de gerenciamento do tempo. Para isso apresenta uma estrutura analítica do projeto com o cronograma do projeto.

**Custos** – Compreende o orçamento do projeto, com as unidades de medida e seus custos. Também apresenta uma ideia de fluxo de caixa para o negócio, utilizando o gráfico da “Curva S”.

**Qualidade** – Apresenta-se as políticas de qualidade neste capítulo. Criam-se os critérios de qualidade a serem avaliados e define-se o plano de gerenciamento da qualidade do projeto;

**Comunicação** – este capítulo descreve e define o plano de gerenciamento das comunicações do projeto;

**Riscos** – este capítulo apresenta o plano de gerenciamento dos riscos e de respostas aos riscos do projeto;

**Aquisições/Contratações** – Capítulo que define o modo como será feito o processo de aquisições e contratações. Define, portanto, como serão contratados os funcionários e fornecedores e que tipo de contrato será estabelecido. Os critérios utilizados no processo de seleção também são citados.

## 1. Viabilidade Mercadológica

Este projeto destina-se exclusivamente a expansão do projeto de implantação da Casa do Doce de Leite, visando atingir o público que consome doce com o diferencial de ter o doce de leite como principal ingrediente da casa.

### 1.1 Definição do negócio

A abertura da Casa do Doce de Leite em Porto Alegre no ano de 2017 foi realizada com sucesso, tendo boa aceitação de mercado e superando as expectativas de faturamento e atendimentos. Com base nesse sucesso, visualizou-se a oportunidade de expansão do negócio para outras cidades com potenciais turísticos.

A abertura de filiais da Casa do Doce de Leite será realizada em três cidades. A maior de todas as filiais será feita na cidade do Rio de Janeiro, estado vizinho de Minas Gerais, referência na qualidade dos doces de leite no Brasil.

Além disso, duas outras filiais de menor porte serão instaladas em Bento Gonçalves, cidade da Serra Gaúcha com grande potencial turístico, principalmente relacionado a viticultura. A outra filial será

instalada na cidade de Caxias do Sul, cidade também pertencente a Serra Gaúcha e com potencial turístico voltado a área industrial, considerando as grandes empresas que estão instaladas na cidade.

O doce de leite já é culturalmente muito consumido nos países vizinhos, como na Argentina e no Uruguai e é um produto requisitado pelos gaúchos quando visitam esses locais, justificando o sucesso da Casa do Doce de Leite em Porto Alegre, com menos de um ano de atividades. Sendo assim, este projeto visa ampliar esta referência em doces de leite para o estado do Rio de Janeiro e na Serra Gaúcha, com o intuito de propiciar um local para reunir família e amigos para saborear e degustar as diversas receitas com este ingrediente que estarão no local, além de agradar turistas que visitam os locais onde a loja está instalada.

Seguindo o perfil já existente na matriz, o cardápio será composto por doces e salgados, a maioria contendo o doce de leite como ingrediente, cafés e bebidas não alcoólicas em geral. A casa oferecerá de diferencial, um cardápio rotativo feito por parceiros, como confeitores convidados, clientes que queiram compartilhar suas receitas, entre outros. A Casa também atenderá encomendas para eventos externos que poderão ser realizados online.

Na loja, também serão vendidas diferentes marcas de doce de leite, nacionais e internacionais (Argentina e Uruguai), para clientes que queiram produzir em casa. O conceito do projeto é de a loja virar uma referência nacional no mercado deste ingrediente que pode ser consumido tão diversificadamente.

## 2.1 Norteadores estratégicos

É de extrema importância que os norteadores estratégicos de uma empresa sejam disseminados para todos os colaboradores. É com base neles que os gestores definem seus planos táticos e estratégicos e que serão válidos para todas as áreas da organização (BORN, 2007). Os norteadores estratégicos são formados pela missão, visão e valores da empresa. A seguir são apresentados os norteadores estratégicos da Casa do Doce de Leite.

**Missão:** proporcionar às pessoas a degustação de alimentos saborosos e de qualidade em um ambiente agradável e aconchegante, com atendimento personalizado, oferecendo soluções que atendam e excedam as expectativas dos clientes.

**Visão:** tornar-se um local de referência de produtos de doce de leite no estado do Rio Grande do Sul e na capital carioca nos próximos 5 anos.

**Valores:** qualidade, comprometimento, ética e integridade, transparência e satisfação do cliente.

### 3.1 Necessidade do mercado a ser atendido

Nas cidades escolhidas, já existem diversas empresas com foco no chocolate e/ou brigadeiro, porém, apesar do crescimento da procura por doces de doce de leite, não possuem nenhum local que explore todas as possibilidades deste ingrediente. Sendo assim, este projeto visa criar um estabelecimento especializado em oferecer produtos onde o principal atrativo é o doce de leite.

### 4.1 Fatores críticos do sucesso

Para a implementação de um projeto o planejamento e a gestão são os principais fatores críticos de sucesso. Os fatores críticos de sucesso são elementos chaves que contribuem diretamente para o bom desempenho de uma organização. Se houver um bom desempenho nesses fatores, a empresa se tornará extremamente competitiva no mercado em que atua.

O planejamento tem como objetivo estabelecer o tempo e o orçamento para a realização de cada fase do projeto, a fim de permitir que o gestor acompanhe o progresso de sua implementação. O processo de planejamento depende dos seguintes fatores:

- a) Disponibilidade de recursos para a implantação do negócio
- b) Escolha do local adequado
- c) Definição do público-alvo
- d) Definição dos fornecedores

Já a gestão do projeto consiste na organização, direção e controle dos recursos para a realização dos objetivos do projeto. Sendo assim, o objetivo desse projeto é a expansão da Casa do Doce de Leite, com a criação de filiais da loja já existente na cidade de Porto Alegre, especializada em produtos de doce de leite com cafeteria. Para isso, a gestão dos seguintes pontos é necessária:

- a) Treinar e capacitar os funcionários para prestarem um atendimento diferenciado
- b) Definição da política de crescimento da empresa
- c) Plano de marketing

### 5.1 Recursos necessários

Além de clareza sobre os fatores críticos de gestão e planejamento para a realização de um projeto, é necessário que o gestor tenha total conhecimento sobre as necessidades de estrutura,

equipamento e pessoas – os recursos necessários. Esse capítulo descreve todos os recursos, materiais e humanos, necessários para a expansão da Casa do Doce de Leite.

#### 1.1.1 Recursos Físicos

Os recursos físicos correspondem aos espaços estabelecidos na área de execução do negócio. Para o sucesso de uma loja conceito é de extrema importância que o espaço seja bem planejado, pois o ambiente influencia diretamente na satisfação dos clientes. A Casa do Doce de Leite terá um ambiente acolhedor com algumas mesas e cadeiras e uma área para pequenos coquetéis para apresentar e receber os convidados que irão realizar o cardápio rotativo. Além disso, a Casa terá um espaço externo na cidade do Rio de Janeiro, aproveitando o clima da cidade.

No Rio de Janeiro, a Casa contará com uma área física de 135m<sup>2</sup>, sendo 30m<sup>2</sup> destinado ao estoque e a cozinha e 105m<sup>2</sup> a área de mesas, considerando espaço interno e externo, atendimento e sanitários.

Em Caxias do Sul, a Casa terá um espaço de 105m<sup>2</sup> sendo 30m<sup>2</sup> destinado ao estoque e a cozinha e 75m<sup>2</sup> a área de mesas, neste caso considerando apenas espaço interno, atendimento e sanitários.

Em Bento Gonçalves, a Casa será instalada em um espaço de 144m<sup>2</sup> sendo 30 m<sup>2</sup> destinado ao estoque e a cozinha e 114m<sup>2</sup> a área de mesas, neste caso considerando apenas espaço interno, atendimento e sanitários.

##### 1.1.1.1 Máquinas e equipamentos

As máquinas e equipamentos necessários para a implementação deste projeto são de grande valia, na medida em que estão diretamente associados à qualidade do produto. Para a Casa do Doce de Leite serão necessários os seguintes recursos:

- 1 Forno turbo à Gás
- 01 Armário Câmara
- 01 Maseira
- 01 Mesa com Tampo em Inox
- 01 Balança Digital Comutadora de Preços
- 01 Batedeira Planetária
- 01 Fogão Industrial

- 01 Gaveta para dinheiro com pino de abertura
- 01 Balcão Refrigerado
- Balcão Vitrine Seca
- 01 Balcão Vitrine Caixa
- 01 Balcão Vitrine Refrigerada Bolos
- 01 Auto Serviço
- 01 Estufa

#### 2.1.1.1 Materiais e Utensílios

Os materiais e utensílios que serão utilizados na Casa do Doce de Leite formam uma lista de objetos complementares para a formação do estabelecimento, a saber:

1. Mesas área interna (08)
2. Mesas área externa para a unidade do Rio de Janeiro (05)
3. Cadeiras para as mesas dos clientes (52 para Rio de Janeiro e 32 para cada uma das outras unidades)
4. Guarda-sol para mesas da área externa para a unidade do Rio de Janeiro (05)
5. Balcão de atendimento para vendas dos produtos
6. Armários de prateleiras para a estocagem da matéria-prima e dos insumos
7. Mobiliário para a instalação do caixa
8. Porta guarda-chuvas para o hall de entrada
9. Objetos de decoração
10. Utensílios para a elaboração e o armazenamento dos produtos
11. Utensílios necessários para prestar o atendimento aos clientes
12. Louças e talheres para utilizar no atendimento a loja
13. Toalhas de mesa e guardanapos para a loja
14. Uniforme para os funcionários
15. Porta papéis e porta sabonetes para os sanitários
16. Lixeiras para os sanitários, cozinha, loja.

### 2.1.1 Recursos Humanos

Por ser no setor de alimentação, a Casa do Doce de Leite precisa contar com uma equipe preparada para dar melhor atendimento, tanto interno quanto externo (encomendas). Por não fechar aos finais de semana, os turnos dos funcionários que fazem a operação serão de 6 horas diárias. Sendo assim, os recursos humanos necessários para o projeto em cada uma das unidades são:

1. Gerente Geral (01)
2. Operador de caixa (02)
3. Atendentes de balcão (04)
4. Garçoneiro para atendimento aos clientes da loja (02)
5. Confeiteiros (02) – responsáveis pela elaboração dos produtos comestíveis, que serão produzidos na cozinha da casa.
6. Ajudantes de cozinha (02) – auxiliam na elaboração dos produtos, preparam os pedidos dos clientes, realizam a limpeza dos utensílios e da cozinha, organizam os produtos no estoque.
7. Assistentes de Limpeza (02) – realiza a limpeza e a higienização de todo o estabelecimento

### 3.1.1 Recursos Tecnológicos

Os recursos tecnológicos do projeto são necessários para melhor funcionamento e controle da Casa do Doce de Leite. Estão listados abaixo os itens necessários para cada uma das unidades:

1. Computador (02)
2. Impressora para emissão de notas fiscais eletrônicas
3. Software para notas fiscais eletrônicas
4. Software para controle de estoques
5. Linha telefônica e internet Wi-Fi
6. Máquinas para pagamentos com cartões
7. Ar condicionado 36.000 btus (2)

### 4.1.1 Requisitos não funcionais

Para iniciar um novo negócio também são necessários os recursos não funcionais, como documentação para abertura do negócio (legalização e registro) e a documentação complementar. Em relação à documentação de abertura das filiais, destacam-se:

- Contrato Social de constituição da empresa
- Registro do Contrato Social na Junta Comercial
- Alvará de Funcionamento
- Registro no Ministério da Saúde

Sobre a documentação complementar da Casa do Doce de Leite destacam-se os seguintes pontos:

- Planta baixa do local
- Ampliação da identidade visual já utilizada pela matriz
- Revisão e ampliação dos contratos com fornecedores e contratação de novos
- Contratos com prestadores de serviços essenciais (energia elétrica, água e gás de cozinha)
- Contrato com contador (aditivo ao da matriz)
- Replicar a lista de produtos e bebidas

## 2. Descrição dos produtos e serviços

A Casa do Doce de Leite terá o mesmo conceito da loja matriz, situada em Porto Alegre que possui como principal produto a oferta de variedades de doces e salgados que contemplam este ingrediente, orientando o seu posicionamento diante do mercado. Como produto complementar, o estabelecimento oferecerá o serviço de cafeteria, com cafés quentes e gelatos, sucos, chás e bebidas em geral.

Além desses produtos, a Casa tem intenção de fazer pequenos eventos com confeitores parceiros para divulgar e variar as receitas do local. Também serão comercializados potes de variados tamanhos de doce de leite, nacionais e importados para presentes e consumo externo.

### 6.1 Tipos de Doces e Salgados

A Casa do Doce de Leite tem como objetivo ser um local de referência de doces e salgados usando esse ingrediente, sendo assim irá oferecer doces de receitas tradicionais e de própria autoria para introduzir o conceito da loja no mercado.

- **Tortas de doce de leite:** o cardápio conta com receitas de torta com recheio de doce de leite com diversas combinações como com banana, maçã, coco, chocolate entre outros.

- **Bolos com doce de leite:** bolos de variados sabores com cobertura de doce de leite, como baunilha, banana, iogurte,
- **Torta gelada de doce de leite:** cheesecake e torta de sorvete de doce de leite também serão servidas em fatias e tortas inteiras.
- **Salgados com doce de leite:** para os amantes de mistura de doce com salgado, terá opções como croissant, pão de queijo, crepe, folhados, todos recheados com doce de leite.
- **Doces com doce de leite:** doces tradicionais como negrinho, branquinho, churros, todos recheados com o ingrediente principal da casa.
- **Doce de leite no pote:** o cliente poderá encomendar porções de doce de leite para presentear alguém ou para próprio consumo.

Para os clientes que não tiverem interesse em degustar opções doces ofertados pelo estabelecimento, os salgados poderão ser servidos sem recheio. Também serão disponibilizados sucos naturais, águas, refrigerantes e variadas opções de cafés quentes e gelados. Ainda, existirá opção para pessoas com restrições alimentares (sem lactose).

#### 7.1 Descrição dos elementos de diferenciação do produto

A Casa de Doce de Leite terá como pontos fortes o seu conceito de loja especializada em um ingrediente, o atendimento e ambiente ideal para os clientes, além das diversas especialidades de doces e salgados que serão oferecidos. Além desses, os elementos de diferenciação que serão capazes de tornar o negócio mais competitivo diante dos concorrentes diretos e indiretos são:

1. Ambiente confortável e aconchegante – o projeto prevê consideráveis investimentos em decoração e recursos físicos para fazer do local um ponto de encontro agradável aos seus clientes;
2. Atendimento personalizado – um software exclusivo possibilitará registrar todos os clientes da Casa do Doce de leite com seus dados pessoais e hábitos de consumo, permitindo um atendimento totalmente personalizado tanto na loja como para encomendas;
3. Cafés de variados sabores, quentes e gelados;

4. Higienização na fabricação dos alimentos seguindo todas as normas técnicas e de higiene – o rigoroso controle na higienização permitirá dar segurança para estabelecer convites aos clientes na visita à cozinha e às demais partes do local vinculadas à produção das receitas de confeitaria;

#### 8.1 Descrição sintética do processo produtivo

As filiais funcionarão de domingo a domingo, no horário das 11hs às 23hs, para atender aos turistas nas cidades que em que estarão instaladas. Terá quatro ambientes distintos entre si, que são:

1. Área de atendimento: localizada na parte da frente da loja, será instalado o balcão de atendimento, onde estarão expostos os produtos, o caixa para pagamento e vendas para o público externo que comprará o produto para ser consumido fora da loja. Atrás do balcão ficará a geladeira das bebidas e a máquina de café. Nesse ambiente também, serão instaladas 8 mesas internas com cadeiras para os clientes que irão consumir os produtos no próprio local e 8 mesas externas exclusivas para a unidade do Rio de Janeiro, além de sanitários para uso;
2. Cozinhas: na parte de trás do estabelecimento será implementada a cozinha. Esta será organizada em duas partes, uma para atender os pedidos dos clientes de consumo no local, e a outra de caráter industrial, para a elaboração dos doces, tortas e salgados diversos;
3. Área de estoque: no mesmo pavimento das cozinhas será instalada a sala para estoques de matérias-primas e insumos, utilizados na elaboração dos produtos, e materiais diversos (papel higiênico, sabonetes, toalhas, uniformes, material de limpeza);

Os produtos da confeitaria ficarão expostos e poderão ser vendidos e embalados no balcão de atendimento para o público que deseja consumir em outro local. Ainda, haverá um espaço junto ao balcão de atendimento de degustação gratuita. Por esse ser um negócio novo em um ambiente econômico competitivo, identificou-se essa necessidade.

Para o cliente que utilizar as dependências do estabelecimento para a degustação dos produtos, será disponibilizado um atendimento diferenciado e personalizado por funcionários carismáticos e bem treinados, que irão priorizar a satisfação do cliente.

Os produtos feitos sob encomenda serão retirados no caixa ou acordada entrega, independentemente da quantidade. As encomendas poderão ser realizadas por telefone ou online.

### 3. Análise de cenários

De acordo com Schwartz (2000) a “Análise de Cenários é uma ferramenta para nos ajudar a adotar uma visão de longo prazo (com arte e criatividade), combinado com a prática da conversação estratégica, num mundo de grande incerteza política, social, econômica e tecnológica”.

Nesse projeto, o método de investigação e descrição dos cenários futuros utilizados será o da análise SWOT. Este é o exemplo de um sistema simples destinado a posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. O termo SWOT é resultado da fusão das letras iniciais das palavras anglo-saxônicas Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Sendo os dois primeiros fatores – strengths e weaknesses – correspondentes ao diagnóstico futuro interno da organização e os demais – opportunities e threats – correspondentes ao diagnóstico futuro do macro ambiente em torno do negócio.

O diagnóstico interno de uma empresa destaca suas potencialidades e fraquezas em todos os aspectos de sua formação. Essa análise é importante para a formação de planos de ação que possam conter as eventuais fraquezas e ampliar a força das potencialidades do negócio. No caso deste projeto, tem-se como diagnóstico o cenário descrito na planilha abaixo.

	Contribui para a Estratégia da Casa do Doce de Leite	Dificulta a estratégia da Casa do Doce de Leite
Aspectos Internos	S: Quais são os pontos fortes do negócio	W: Quais são os pontos fracos do negócio
	Baixo custo para implantação e manutenção do projeto	
	Time de projeto pequeno	Falta de experiência do GP com projetos no setor de alimentação
	Facilidade em encontrar profissionais do setor de alimentação e serviço	
	Conceito inovador do negócio (especializado em produtos de doce de leite)	Falta de experiência de atuação em regiões turísticas

Aspectos externos	O: Quais são as oportunidades para o negócio	T: Quais são as ameaças para o negócio
	Mercado promissor, favorável ao crescimento.	
	Parcerias com confeitores que já estão no mercado	
	Facilidade de logística para aquisição de produtos externos	
	Cidades turísticas	Grande variedade de opções gastronômicas com conceitos similares
	Parcerias ou convênios com fornecedores	
	Se tornar ponto de referência para produtos relacionados ao doce de leite	
	Sem concorrente direto no mercado local com o mesmo conceito	Oferta dos produtos em casas não especializadas no mercado
	Parcerias com blogs e sites direcionados a alimentação	
	Cientes e profissionais em busca de ambiente e produto diferenciado	

Tabela 1 - Diagnóstico interno com potencialidades e fraquezas. Fonte: A autora

O diagnóstico macro ambiental permite avaliar o cenário futuro em diversos aspectos – econômico, tecnológico, sociocultural, demográfico e político-legal. Para isso, são identificadas as principais tendências em cada aspecto e analisadas com o intuito de diagnosticar oportunidades e

ameaças ao negócio. A planilha apresentada na figura 2 mostra o cenário macro ambiental da Casa do Doce de Leite.

Tendência Macro ambiental		Oportunidade	Ameaça
Econômicas	Ritmo de crescimento econômico do país.	Crescimento dos principais setores ligados à alimentação.	País ainda é muito vulnerável no setor econômico.
	Aumento constante do salário mínimo desde 2008.	Maior poder aquisitivo e mais consumo.	Aumento de taxa de desemprego.
	Taxas de juros em queda.	Facilidade para financiamentos e compra de matéria prima.	Taxas ainda são vulneráveis, podendo abalar futuros investimentos.
	Valorização do Real no mercado internacional de interesse (Argentina).	Facilidade na compra de doce de leite importados.	
	Interferência do estado nos valores de combustível		Aumento do valor dos fretes para compra e venda e dificuldade de repasse ao consumidor
	Aumento da taxa de produtos importados		Aumento elevado do preço dos produtos e dificuldade de repasse ao consumidor
	Um dos países com tributação mais elevada.		Redução da margem de lucro da empresa.
Sociocultural	Aumento do nível de exigência do cliente	Conhecer melhor os compradores. Diferenciação com atendimento personalizado.	Baixo índice de fidelização.
	Forte cultura de sair aos finais de semana para comer um doce e tomar café.	Loja conceito diferenciado e mais atrativo.	Grande concorrência no mercado.
Demográficos	Aumento da expectativa de vida da população	Aumento da demanda devido à disponibilidade de tempo livre.	

Tendência Macro ambiental		Oportunidade	Ameaça
	Pirâmide etária reduzindo a amplitude de sua base.	Horário de atendimento e conceito de loja atinge todas as faixas etárias.	
Políticas Legais	Rigorous controle de vigilância sanitária.		O negócio deve estar dentro das normas para não sofrer penalidades.
	Instituição do imposto simples.	Facilidade para o desenvolvimento de pequenas empresas.	
Ambientais	No Rio de Janeiro, a maior parte do ano possui temperaturas elevadas.	Cardápio atende todas as estações.	O cardápio de opções quentes pode não ser bem aceito.
	Na Serra Gaúcha, o inverno é rigoroso, com temperaturas negativas em alguns períodos	O cardápio com opções quentes é chamativo para os dias frios.	As pessoas tendem a sair menos nos dias mais frios.

Tabela 2 – Diagnóstico externo com oportunidades e ameaças. Fonte: A autora

Com a fusão do diagnóstico interno e do diagnóstico macro ambiental da Casa do Doce de Leite é possível finalizar a análise SWOT do negócio. Através dela, os gestores podem ter uma visão geral dos cenários internos e externos, podendo prever e planejar ações para contornar as fraquezas e ameaças e tirar proveito das potencialidades e oportunidades do negócio. Na planilha abaixo consta a análise SWOT do projeto vigente.

Potencialidades	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamento inovador no mercado;</li> <li>- Localização propícia para o negócio;</li> <li>- Projeto de análise antes da implementação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risco de ter dificuldades de aceitação do posicionamento no mercado;</li> <li>- Falta de experiência dos gestores no setor;</li> <li>- Grande variedade de opções gastronômicas com conceitos similares;</li> <li>- Falta de experiência de atuação em regiões turísticas;</li> </ul>

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorização do real e baixa taxa de juros favorece a compra de matéria-prima;</li> <li>- População em busca variedade de doces em horários de lazer;</li> <li>- Cultura de “chá da tarde” e passeios aos finais de semana aumentam constantemente;</li> <li>- Cardápios para todos os climas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Setor econômico brasileiro vulnerável;</li> <li>- Taxa de juros é muito volátil;</li> <li>- País com um dos maiores índices de tributação;</li> <li>- Consumidores exigentes – baixo índice de fidelização;</li> <li>- Aumento do valor dos fretes para compra e venda e dificuldade de repasse ao consumidor</li> <li>- Aumento elevado do preço dos produtos e dificuldade de repasse ao consumidor</li> </ul>

Tabela 3 - Análise de SWOT. Fonte: A autora.

### 9.1 Características dos fornecedores

Os produtos alimentícios serão de produção própria, cujos insumos primários serão adquiridos diretamente do fabricante, utilizando o conceito de compra por atacado juntamente com a matriz, enquanto que os insumos secundários serão adquiridos de atacados e distribuidores de médio e grande porte, localizados na região onde a filial será instalada. São considerados insumos primários aqueles que servem de base para a elaboração dos doces e salgados, tais como farinha, açúcar e fermento. Os demais se classificam como secundários.

A Casa trabalhará com fornecedores de cafés e demais bebidas, priorizando as melhores marcas ofertadas no mercado. A loja também revenderá potes de doce de leite de marcas nacionais e importadas da Argentina ou do Uruguai. Para estes, os fornecedores serão selecionados de acordo com a qualidade e estoque disponível.

### 10.1 Identificação do público-alvo

O público alvo da Casa do Doce de Leite varia entre jovens e adultos de todas as idades, sendo o gênero independente. O projeto tem como objetivo de atingir o maior número de pessoas que consomem doce duas ou mais vezes por semana possível já que o conceito é inovador, além de turistas

que visitam as cidades onde as lojas serão instaladas. Entretanto, por possuir opções para pessoas com restrição alimentar, o público que possui estas características também será alvo.

#### 11.1 Projeções do Nível de Ocupação

A seguir são realizadas projeções do nível de ocupação para identificar quantas pessoas seriam necessárias para atingir o índice de 100%.

Fatores para a Projeção do Nível de Ocupação	Rio de Janeiro	Bento Gonçalves e Caxias do Sul
Quantidade de mesas	13	8
Quantidade de cadeiras	52	32
Capacidade máxima	52 pessoas sentadas	32 pessoas sentadas
Tempo médio de permanência	60 min.	60 min.
Tempo de atendimento diário	12 horas.	12 horas.
Quantidade de dias de atendimento por semana	7	7

Tabela 4 – Fatores considerados no cálculo da projeção do nível de ocupação.

Com base nesses fatores, foram realizadas simulações da taxa de ocupação média por dia e mês considerando os níveis de 30%, 50%, 70% e 100% (tabela 5).

Projeção do Nível de Ocupação - Casa do Doce de Leite Rio de Janeiro				
Taxa de Ocupação	30%	50%	70%	100%
Público diário	187	312	437	624
Público mensal	5.616	9.360	13.104	18.720
Projeção do Nível de Ocupação - Casa do Doce de Leite Caxias do Sul				
Taxa de Ocupação	30%	50%	70%	100%
Público diário	115	192	269	384
Público mensal	3.456	5.760	8.064	1.520
Projeção do Nível de Ocupação - Casa do Doce de Leite Bento Gonçalves				
Taxa de Ocupação	30%	50%	70%	100%
Público diário	115	192	269	384
Público mensal	3.456	5.760	8.064	1.520

Tabela 5 - Projeção do público-alvo potencial para quatro níveis de ocupação. Fonte: A autora.

### 12.1 Caracterização dos concorrentes

Para avaliação dos concorrentes, avaliamos três cafés no Rio de Janeiro, que possuem conceitos similares a Casa do Doce de Leite e oferecem opções de cafés e doces. Avaliamos esses concorrentes entre concorrentes diretos e indiretos, considerando os empreendimentos que se posicionam com alguma especialidade em doces, pois são estes os que pertencem ao nicho de mercado do negócio.

A tabela 3 avalia os concorrentes sob a ótica de seis aspectos considerados mais importantes para o sucesso do negócio: localização, preço, comunicação, atendimento, produto e ambiente. Cada um deles receberá um peso de acordo com o seu grau de importância. Assim, todos os concorrentes diretos receberão uma nota de 1 a 5 para cada aspecto, que será multiplicada pelo seu respectivo peso resultando numa pontuação final. As informações foram obtidas pela autora através do site de avaliações Trip Advisor. A soma de todas as notas indicará quais são os competidores mais fortes no mercado onde a filial será instalada:

Concorrência Rio de Janeiro							
Concorrentes	Localização	Preço	Comunicação	Atendimento	Produto	Ambiente	TOTAL
Kurt	2	4	4	4	5	4	91
Victoria Bakery	4	4	1	5	5	4	96
Le Ble Noir	4	3	2	4	5	5	93
Peso	3	4	2	5	5	4	
Concorrência Caxias do Sul							
Concorrentes	Localização	Preço	Comunicação	Atendimento	Produto	Ambiente	TOTAL
Doce Doce	5	3	4	4	4	3	87
Urso Brownie	2	3	1	1	5	4	66
Innamoratto	3	3	3	4	4	5	87
Peso	3	4	2	5	5	4	
Concorrência Bento Gonçalves							
Concorrentes	Localização	Preço	Comunicação	Atendimento	Produto	Ambiente	TOTAL
Dolce Gusto	4	4	4	4	4	4	92
Casa Di Dolci	4	4	1	5	5	4	96
Viverone Café Boutique	3	4	2	4	4	4	85
Peso	3	4	2	5	5	4	

Tabela 6 - Análise da concorrência mediante atribuição de pesos. Fonte: A autora

### 13.1 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.

Rio de Janeiro

#### 1. Kurt

A Kurt é um café especializado em doces alemães localizado no bairro do Leblon, no Rio de Janeiro, e desta forma, um pouco distante da localização da filial da Casa do Doce de Leite que estará localizada em Copacabana. A Kurt não produz mini doces e salgados para festas.

Um dos diferenciais é a confecção de produtos específicos para presentes, com embalagens personalizadas. Além disso, outros diferenciais são o serviço de entrega, mesas ao ar livre e acesso para cadeirantes, além de abrir para o café da manhã. Contudo, o horário de atendimento é somente de segunda a sábado.

#### 2. Victoria Bakery

A Victoria Bakery é a doceria no ranking 4 no Trip Advisor no Rio de Janeiro. Sua localização é privilegiada por estar em uma das avenidas mais movimentadas de Copacabana. A doceria oferece opções de comida americana, o tradicional brunch, além de opções vegetarianas.

O local de atendimento é pequeno e a doceria não possui opções de entrega e encomendas, nem espaço aberto. O horário de atendimento aos domingos encerra ao meio dia e inicia apenas as 09:00. Além disso, nos demais dias da semana o expediente encerra as 19:00.

#### 3. Le Ble Noir

A Le Ble Noir possui como diferencial a venda de doces de origem francesa e está localizado em Copacabana. O horário de funcionamento do local é somente a noite, não atendendo para café da manhã ou café da tarde. Não possui serviços de encomenda e entregas.

A doceria possui diferencial de alimentos totalmente sem glúten, porém não oferece opções para veganos. Apesar do espaço pequeno, o restaurante oferece espaço externo temático e tem como principal diferencial os crepes franceses.

## Caxias do Sul

### 1. Doce Docê

A Doce Docê é um café especializado em doces com localizações estratégicas em Caxias do Sul, nos maiores shoppings e supermercados. Por estar localizada dentro destes locais, tem um público alvo um pouco diferenciado e suas lojas não suportam uma grande quantidade de pessoas, além de ter restrição em relação aos horários de atendimento. A doceria aceita encomendas de tortas para Caxias do Sul através do site.

Um dos diferenciais é a confecção de produtos para pessoas com restrições alimentares e o serviço de entrega.

### 2. Urso Brownie

A Urso Brownie é uma doceria especializada em bolos no pote, porém com uma variedade de doces servidas na sua loja, além de cafés e sorvetes. A doceria não aceita encomendas para festas e eventos, porém possui produtos específicos para presentes.

A doceria possui um espaço amplo e área ao ar livre e abre aos finais de semana, inclusive domingos à tarde.

### 3. Innamorato Café

A Innamorato Café possui uma variedade de doces da culinária americana e brasileira. A loja não possui produtos prontos para venda e não aceita encomendas para festas e eventos, nem mesmo possui produtos para presentes.

O horário de atendimento é de segunda a domingo, porém não está disponível para o café da manhã.

## Bento Gonçalves

### 1. Dolce Gusto

A Dolce Gusto é uma doceria especializada em cafés e doces da culinária brasileira e possui uma localização estratégica no centro de Bento Gonçalves, atendendo facilmente os turistas da região. Oferece opções quentes doces e salgadas para o inverno.

Aceita encomendas de doces e salgados através do site e possui serviços de entrega, além de possuir espaço externo para apreciar o cardápio do café. Oferece opções para pessoas com restrição

alimentar e seu horário de atendimento é de segunda a sábado, estando disponível para o café da manhã a partir das 06:45 da manhã.

## 2. Casa Di Dolci

A Casa Di Dolci é uma casa especializada em geleias, porém possui em seu cardápio diversas opções de doces e cafés da região da Serra Gaúcha, além de estar em uma localização estratégica, em uma comunidade no interior da cidade normalmente visitada por turistas. A doceria possui características de origem italiana em sua decoração, o que chama a atenção dos turistas.

A doceria não possui opção de encomendas para festas e eventos ou serviços de entrega, porém possui opções de venda de geleias em sua loja. O horário de atendimento é de sete dias por semana e abre pela manhã, inclusive aos domingos.

## 3. Viverone Café Boutique

A Viverone Café Boutique é um café que possui entre outras opções em seu cardápio cafés e chás. O café possui diversas opções quentes, tanto doces como salgadas para o inverno.

O horário de atendimento é diferenciado, até as 22:30 e a doceria aceita encomendas para festas e eventos e inclusive disponibiliza o espaço do café para eventos de aproximadamente 60 pessoas. A localização é no centro da cidade.

### 14.1 Tendência de mercado

As tendências de mercado estão levando as pessoas a cada vez mais a cuidarem da alimentação. Esse conceito engloba o consumo de alimentos menos processados, com menos conservantes e agrotóxicos, muitas vezes buscando a tendência de comida dos avós.

O doce de leite possui, em muitas culturas, uma lembrança de família, que preparava o doce com os produtos cultivados pela própria família. Além disso, o doce de leite, cargo chefe da Casa do Doce de Leite possui o diferencial de atender as pessoas que buscam alimentos mais saudáveis, visto que terá opções de marcas diversas e, entre essas opções, produtos de origem orgânica e pouco processados.

Adicionalmente, quando as pessoas buscam por um alimento, principalmente doces, buscam empresas especializadas no ramo de atuação. Desta forma, o mercado de doces conquistou um espaço bom e confortável para crescer, vendendo apenas o seu produto título, porém garantindo uma grande

diversificação de sabores. Dessa forma, as empresas conseguiram se manter atualizadas no mercado, mesmo vendendo apenas um tipo de alimento.

O crescimento do consumo de doce de leite tem aumentado, o produto tem boa aceitação na mesa dos brasileiros e essa é uma das características que faz com que o relatório do SIS (Sistema de Inteligência Setorial) do Sebrae coloque como uma opção para diversificar negócios no setor lácteo. Expressar este mercado em números se torna difícil devido ao grande número de produtores existente, na sua maioria de pequeno porte e artesanais.

#### 15.1 Análise da competitividade do setor

Após o levantamento das principais características dos concorrentes diretos apresentadas anteriormente, constata-se que a estratégia para vencer a competitividade do setor deve estar sempre direcionada com o foco na visão: “Tornar-se a mais bem avaliada e mais frequentada casa especializada em doce de leite de Copacabana nos próximos 05 anos”, a qual será alicerçada em três pilares:

- Excelente atendimento- próximo a locais turísticos, facilitando o acesso do público alvo e com opções de horários ampliados, com o intuito de oferecer uma experiência diferenciada;
- Ambiente confortável e aconchegante – a missão deverá ser exaustivamente perseguida: “Proporcionar às pessoas a degustação de alimentos saborosos e de qualidade em um ambiente agradável e aconchegante, com atendimento personalizado, oferecendo soluções que atendam e excedam as expectativas dos clientes”. Entende-se que o cliente é a razão da existência do negócio e que a única maneira que manter uma relação de fidelidade é conhecer e atender as reais necessidades de público alvo. O empreendimento deverá ser concebido com total atenção a acessibilidade, segurança, praticidade e conforto, além do requinte que as classes A e B buscam nos ambientes que frequentam.
- Variedade de doces e sabores de doce de leite - para se tornar uma loja conceito, a casa oferecerá constantemente diversas opções de doces e salgados, explorando de diversas formas o ingrediente que dará nome a marca. A ideia de trazer receitas diferentes sazonalmente e para manter o cardápio sempre inovado e atrair clientes constantemente.

#### 5.1.1 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, comunicação,

atendimento, produto e ambiente - posiciona-se a Casa do Doce de Leite sob a ótica da missão, visão e valores, conforme tabela a seguir.

	Localização	Preço	Comunicação	Atendimento	Produto	Ambiente	TOTAL
Casa do Doce de Leite	5	5	4	5	5	5	113
Peso	3	4	2	5	5	4	

Tabela 7 - Posicionamento da Casa do Doce de Leite frente aos concorrentes. Fonte: A autora.

Com base nesta análise a Casa do Doce de Leite estará 8 (oito) pontos à frente do seu concorrente direto, melhor colocado, desta forma pode-se entrar no mercado como um potencial competitivo importante.

#### 16.1 Caracterização da vantagem competitiva do negócio

As vantagens competitivas da Casa do Doce de Leite serão:

1. Na localização garantida pela atração do público alvo que frequenta a região;
2. Horário de atendimento diferenciado com opções para todos os públicos;
3. O projeto será o único com foco e especializado no ingrediente que dá nome a casa;
4. Eventos e produtos diferenciados do existente no mercado;
5. Atendimento diferenciado e focado na fidelização dos clientes;
6. Nos produtos diferenciados pela qualidade, requinte e diversidade;
7. No ambiente com excelente acessibilidade, segurança e conforto.

#### 4. 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, será apresentado neste capítulo as metas e as estratégias em cinco óticas distintas (produtos/serviços, preço, distribuição/localização, promoção/comunicação e relacionamento). Dessa forma, será possível ter uma visão geral do plano de marketing previsto para este projeto.

##### 1.1 Produto / Serviços

O projeto da Casa do Doce de leite tem como objetivo obter um excelente nível de aceitação da oferta pelos potenciais consumidores. Apesar de ter o conceito similar ao das brigaderias, tem como diferencial o foco no doce de leite, sendo assim, um conceito inédito, já adotado pela matriz em Porto

Alegre. As estratégias também serão relacionadas ao ambiente e exposição dos produtos, à experimentação e à redução da sazonalidade a qual o negócio está suscetível.

O ambiente da Casa do Doce de Leite será pequeno e aconchegante, mas orientado para expor a diversidade de produtos com o intuito de fortalecer a criação de uma cultura de consumo. Além disso, fotos e textos nas paredes do local vão retratar as diversas formas de consumo deste ingrediente, seguindo o padrão já existente pela matriz e bem aceito pelo público que frequenta o local.

Durante o período de aceitação no mercado, a Casa do Doce de Leite irá oferecer um tipo de degustação de doce de leite diferente todos os dias para o livre consumo dos seus clientes. Além disso, *kits* de produtos, com uma diversidade grande de tamanhos e sabores, serão vendidos na loja para reforçar a experimentação. Através dessas ações/estratégias os gestores pretendem estimular a integração dos seus clientes à cultura da confeitaria, oferecendo espaço para aqueles que queiram dividir suas receitas com os demais.

Para aqueles que não gostam tanto de doces, a casa também oferecera opções de salgados para que estes clientes possam frequentar para tomar café e acompanhar o público alvo. Os cafés também serão elaborados em versões doces, quentes e gelados, além de opções de refeições para pessoas com restrições alimentares, com opções sem glúten e sem lactose.

## **5. Preço**

A meta das estratégias envolvidas com o fator preço está dividida em dois momentos: criação de uma nova cultura e aceitação do mercado (1) e determinação de um posicionamento (2). Sendo assim, as estratégias mudam de acordo com os períodos do negócio.

Inicialmente, a Casa do Doce de Leite adotará uma estratégia de preços competitivos, adotando como *benchmark* empresas com um posicionamento similar em outros mercados. O intuito dessas ações e estratégias será estimular a criação da cultura e a aceitação do mercado, além de chamar a atenção dos turistas na cidade, considerando inicialmente o preço como um dos diferenciais da Casa.

### **2.1 Distribuição / localização**

A Casa do doce de leite será instalada na avenida principal de Copacabana, contando com um espaço onde é possível visualizar a avenida. O local é ponto de concentração de turistas e famosos, além de um local de passagem de pessoas que trabalham nos hotéis e restaurantes da região, todos voltados ao turismo.

### 3.1 Promoção / comunicação

A partir das pesquisas de mercado realizadas para analisar os potenciais concorrentes do negócio, verificamos que ainda não existe nenhuma outra empresa com a mesma proposta. Devido a isto o foco principal da comunicação será transmitir o conceito da loja, a primeira verdadeiramente especializada em produtos com doce de leite.

Inicialmente serão utilizadas basicamente as novas mídias, como redes sociais e aplicativos, em detrimento das mídias tradicionais. Esta decisão justifica-se, sobretudo pelo baixo custo relacionado a estes serviços. Também analisamos que nosso público alvo acessa bastante estes meios e credita maior veracidade as informações provenientes deles.

Além disso, por estar localizada em uma cidade turística, serão realizadas promoções para que as pessoas que frequentem o local façam as avaliações nos sites de viagens (Trip Advisor, por exemplo) em troca de brindes, fazendo com que as pesquisas do público alvo sobre locais relacionados a Casa sejam mais efetivas.

## 6. Relacionamento com os clientes

O objetivo no fator relação com os clientes será obter um nível de satisfação suficiente para fazer com que o retorno ao estabelecimento tenha um índice de frequência e valor elevados (conforme o conceito de Customer Relationship Management - CRM).

Para medir as ações de relacionamento e o serviço da Casa do Doce de Leite, pesquisas de satisfação estarão nas mesas dos clientes e os atendentes serão orientados para solicitar o preenchimento delas. Com isso, será possível obter um controle sobre as ações tomadas e prever necessidades de mudanças no modelo.

Além disso, a estratégia de utilização de sites de viagens para comunicação também será aplicada para a avaliação dos clientes.

## 7. Viabilidade Econômico-Financeira

A análise da viabilidade econômico-financeira tem como objetivo apurar os principais indicadores de desempenho para mostrar a atratividade do negócio. Com base nessas informações apresentadas o sponsor do projeto terá condições de mensurar o risco do capital a ser investido e decidir se o projeto atenderá suas expectativas de retorno desse investimento.

Para proporcionar subsídios a essa decisão o estudo será composto por:

- Descrição do capital - levantamento dos requisitos mínimos necessários para que o empreendimento se torne viável para iniciar suas atividades, abrangendo os gastos com a reforma do local alugado, com a decoração e aquisição dos móveis e equipamentos, com a abertura da empresa, com o marketing inicial e com o capital de giro inicial;
- Demonstração de custos estimados da mão de obra – relação dos gastos com os funcionários que atuarão no empreendimento após a sua abertura, com base nos salários estipulados para cada categoria e encargos sociais e trabalhistas vigentes;
- Demonstração dos gastos fixos mensais estimados – levantamento dos custos fixos mensais do empreendimento, baseado no histórico de projetos similares utilizados como referência;
- Demonstração do resultado projetado – a partir da determinação do capital investido, dos custos da mão de obra e dos gastos fixos mensais será realizada uma projeção do resultado para os primeiros meses de funcionamento do empreendimento, levando-se em consideração uma taxa de ocupação com crescimento gradativo.

#### 4.1 Descrição do Capital

A tabela 5 apresenta os itens necessários que compõe a estimativa de capital inicial necessário para o investimento consolidado para as 3 unidades, compreendendo desde a estrutura física adequada ao funcionamento do empreendimento, bem como os gastos com abertura da empresa e o capital de giro inicial para 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.

Centro de custos	Bento	Caxias	Rio de Janeiro	Consolidado
Máquinas e equipamentos	42.600,00	42.600,00	42.600,00	127.800,00
Materiais e Utensílios	3.850,00	3.850,00	5.775,00	13.475,00
Recursos tecnológicos	17.200,00	17.200,00	17.200,00	51.600,00
Reforma do estabelecimento	25.000,00	25.000,00	30.000,00	80.000,00
Gastos com alterações societárias	1.500,00	1.500,00	1.500,00	4.500,00
Gastos com publicidade e propaganda	2.000,00	2.000,00	2.000,00	6.000,00
Gastos com viagens dos proprietários	3.000,00	3.000,00	8.000,00	14.000,00
Gastos com contratação e treinamento de funcionários	2.571,43	2.571,43	2.571,43	7.714,29
Gastos com evento de inauguração	2.500,00	2.500,00	2.500,00	7.500,00
Gastos com a elaboração do projeto	17.392,00	17.392,00	17.392,00	52.176,00
Capital de giro	30.000,00	30.000,00	30.000,00	90.000,00
Total do capital inicial	147.613,43	147.613,43	159.538,43	454.765,29

Tabela 8 - Descrição do capital inicial necessário para o investimento. Fonte: A autora.

Conforme descrito na tabela acima, a necessidade inicial de Capital a ser investido para expansão da Casa do Doce de Leite é de R\$ 454.765,29. A mensuração dos valores para a expansão da Casa do Doce de Leite nas cidades mencionadas tomou como base a abertura da matriz, já em funcionamento, na cidade de Porto Alegre, porém, considerando as particularidades de cada filial, que serão situadas em cidades turísticas com custos mais elevados, além de possuir uma capacidade de atendimento diferentes para cada uma das unidades, sendo as unidades de Caxias do Sul e Bento Gonçalves as mais similares em todos os termos.

### 5.1 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 empreendimento e quantas pessoas será preciso em cada função, assim como a remuneração e encargos trabalhistas de cada uma delas. A quantidade de funcionários foi determinada pela matriz e pode ser adaptada após o início das atividades de cada uma das filiais.

Funções	Competências mínimas necessárias	Quantidade	Remuneração	Total mensal	FGTS 8%	13º salário 9,75%	Adicional de férias 13%	FGTS/Provisão de Multa para Rescisão 4%	Previdenciário 12%	Previdenciário s/ 13º/Férias/DSR 4,77%	Vale transporte	Total
Gerente Geral	Administrar RH, compras, estoque, financeiro e qualidade. Responde para a matriz em Porto Alegre.	1	3.000,00	3.000,00	240,00	292,50	390,00	120,00	360,00	143,10	374,40	4.920,00
Operador de caixa	Ensino médio completo	2	1.200,00	2.400,00	192,00	234,00	312,00	96,00	288,00	114,48	748,80	4.385,28
Atendentes de balcão	Ensino médio completo	4	954,00	3.816,00	305,28	372,06	496,08	152,64	457,92	182,02	1.497,60	7.279,60
Garçoneiro	Ensino fundamental completo	2	954,00	1.908,00	152,64	186,03	248,04	76,32	228,96	91,01	748,80	3.639,80
Confeiteiros	Formação técnica ou superior na área	2	1.500,00	3.000,00	240,00	292,50	390,00	120,00	360,00	143,10	748,80	5.294,40
Ajudantes de cozinha	Ensino fundamental completo	2	954,00	1.908,00	152,64	186,03	248,04	76,32	228,96	91,01	748,80	3.639,80
Assistentes de limpeza	Ensino fundamental completo	2	954,00	1.908,00	152,64	186,03	248,04	76,32	228,96	91,01	748,80	3.639,80
<b>TOTAL</b>				<b>17.940,00</b>	<b>1.435,20</b>	<b>1.749,15</b>	<b>2.332,20</b>	<b>717,60</b>	<b>2.152,80</b>	<b>855,74</b>	<b>5.616,00</b>	<b>32.798,69</b>

Tabela 9 - Custo da mão de obra necessárias do empreendimento. Fonte: A autora.

## 6.1 Gastos fixos

Gastos fixos ou custos diretos são aqueles diretamente relacionados com o produto fabricado ou manufaturado e com o serviço executado. A tabela 10 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	Bento	Caxias	Rio	Consolidado
Aluguel	3.000,00	3.250,00	11.000,00	17.250,00
Condomínio	-	-	480,00	480,00
IPTU	654,92	500,00	654,92	1.809,83
Telefone/Internet	200,00	200,00	200,00	600,00
Contabilidade	310,00	310,00	310,00	930,00
Material de expediente	500,00	500,00	500,00	1.500,00
Segurança	1.000,00	800,00	1.000,00	2.800,00
Marketing mensal	500,00	500,00	500,00	1.500,00
Seguro	300,00	300,00	300,00	900,00
Dedetização	1.500,00	1.500,00	1.500,00	4.500,00
Salários	32.798,69	32.798,69	32.798,69	98.396,06
Energia Elétrica	1.500,00	1.500,00	2.000,00	5.000,00
Água	950,00	950,00	1.500,00	3.400,00
Material de limpeza	650,00	650,00	800,00	2.100,00
Gás	710,00	710,00	900,00	2.320,00
Lavanderia	450,00	450,00	600,00	1.500,00
Manutenção de equipamentos	500,00	500,00	500,00	1.500,00
Mensalidades	3.500,00	3.500,00	5.000,00	12.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>49.023,60</b>	<b>48.918,69</b>	<b>60.543,60</b>	<b>158.485,90</b>

Tabela 10 - Gastos fixos por empreendimento. Fonte: A autora.

O valor referente ao aluguel foi obtido com base no valor vigente para um imóvel comercial do porte definido para o empreendimento no Rio de Janeiro, situado em Copacabana, possuindo as características necessárias para a implantação da Casa do Doce de Leite. Para as unidades de Caxias do Sul e Bento Gonçalves, os locais foram definidos com base na facilidade de acesso dos turistas e nas regiões mais populares de cada uma das cidades. Os gastos com salários foram calculados com base em pisos salariais das categorias e encargos trabalhistas vigentes, conforme tabela 9. Os demais gastos fixos foram apurados baseando-se nos gastos já existentes na matriz, considerando que alguns serviços como contador e mensalidades serão apenas uma extensão das contratações já existentes.

### 7.1 Demonstração de resultado projetado

A demonstração de resultado serve para mostrar 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 matriz da Casa do Doce de Leite 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 consumo diário por pessoa levando-se em consideração a unidade já em funcionamento em Porto Alegre.

A partir de uma amostra dos produtos que serão comercializados definiu-se a quantidade média a ser consumida por pessoa em uma visita ao estabelecimento, conforme tabela a seguir.

Estimativa de consumo / pessoa			
Comidas		Bebidas	
Doces	0,5	Sucos	0,2
Bolos	0,2	Água mineral	0,5
Torta gelada	0,2	Café quente	0,5
Torta doce	0,2	Café gelado	0,2
Pão de queijo	0,5	Refrigerante	0,2
Croissant	0,2	Chás	0,2
Pão de batata	0,2		
Porção de doce de leite	0,2		

Tabela 11 – Estimativa do consumo médio de produtos por pessoa. Fonte: A autora.

Com a definição da quantidade de produtos consumidos por pessoa e a estimativa da taxa de ocupação, foi possível estabelecer a quantidade de produtos vendida diariamente e mensalmente, apurando a receita mensal e anual, conforme anexo 2. A partir desses dados realizou-se a análise do resultado financeiro sob a ótica dos seguintes cenários: pessimista, realista e otimista.

- Cenário pessimista – taxas de ocupação de 30%

Para o cenário pessimista foi considerado a taxa de ocupação de 30% para um período de doze meses (janeiro de 2019 a janeiro de 2020) após a data do evento de inauguração das lojas, que acontecerão em datas próximas e quase que simultaneamente. As tabelas 12, 13 e 14 mostram, respectivamente, a estimativa de atendimentos diário e mensal, a estimativa de consumo de comida e bebida diário e mensal e a demonstração do resultado projetado no período de um ano.

Estimativa de atendimento	Bento	Caxias	Rio	Consolidado
	30% de ocupação	30% de ocupação	30% de ocupação	
Quantidade de mesas	8	13	13	34
Quantidade de cadeiras	32	52	52	136
Capacidade máxima	32 pessoas sentadas	52 pessoas sentadas	52 pessoas sentadas	136 pessoas sentadas
Tempo médio de permanência	60 min.	60 min.	60 min.	60 min.
Tempo de atendimento diário	12 horas.	12 horas.	12 horas.	12 horas.
Quantidade de dias de atendimento por semana	7	7	7	7
Taxa de ocupação média	30%	30%	30%	30%
Público diário	115,2	115,2	187,2	417,6
Público mensal	3.456,00	3.456,00	5.616,00	12.528,00

Tabela 12 – Estimativa de atendimento diário e mensal a 30% de ocupação. Fonte: A autora.

COMIDAS	Bento		Caxias		Rio		Consolidado	
	30% de ocupação		30% de ocupação		30% de ocupação		30% de ocupação	
	Diário	Mensal	Diário	Mensal	Diário	Mensal	Diário	Mensal
Doces	57,60	1.728,00	57,60	1.728,00	93,60	2.808,00	208,80	6.264,00
Bolos	23,04	691,20	23,04	691,20	37,44	1.123,20	83,52	2.505,60
Torta gelada	23,04	691,20	23,04	691,20	37,44	1.123,20	83,52	2.505,60
Torta doce	23,04	691,20	23,04	691,20	37,44	1.123,20	83,52	2.505,60
Pão de queijo	57,60	1.728,00	57,60	1.728,00	93,60	2.808,00	208,80	6.264,00
Croissant	23,04	691,20	23,04	691,20	37,44	1.123,20	83,52	2.505,60
Pão de batata	23,04	691,20	23,04	691,20	37,44	1.123,20	83,52	2.505,60
Porção de doce de leite (500g)	23,04	691,20	23,04	691,20	37,44	1.123,20	83,52	2.505,60
<b>BEBIDAS</b>								
Sucos	23,04	691,20	23,04	691,20	37,44	1.123,20	83,52	2.505,60
Água mineral	57,60	1.728,00	57,60	1.728,00	93,60	2.808,00	208,80	6.264,00
Café quente	57,60	1.728,00	57,60	1.728,00	93,60	2.808,00	208,80	6.264,00
Café gelado	23,04	691,20	23,04	691,20	37,44	1.123,20	83,52	2.505,60
Refrigerante	23,04	691,20	23,04	691,20	37,44	1.123,20	83,52	2.505,60
Chás	23,04	691,20	23,04	691,20	37,44	1.123,20	83,52	2.505,60

Tabela 13 - Estimativa de consumo diário e mensal a 30% de ocupação. Fonte: A autora.

Demonstração de resultado projetado consolidado	Taxa de ocupação 30%	
	Mês	Anual
Receita Bruta	R\$ 346.399,20	R\$ 4.156.790,40
(-) Simples Nacional (8,28%)	(R\$ 28.681,85)	(R\$ 344.182,25)
(-) Comissão Cartão de crédito (1,99%)	(R\$ 6.893,34)	(R\$ 82.720,13)
Receita Líquida	R\$ 310.824,00	R\$ 3.729.888,03
(-) Insumos	R\$ (87.946,56)	(R\$ 1.055.358,72)
Resultado Bruto	R\$ 222.877,44	R\$ 2.674.529,31
(-) Gastos fixos	(158.485,90)	(R\$ 1.901.830,77)
Resultado	R\$ 64.391,54	R\$ 772.698,54

Tabela 14 - Demonstração do resultado projetado anual e mensal para 30% de ocupação. Fonte: A autora.

- Cenário realista – taxas de ocupação de 50%

Para projetar o cenário mais provável utilizou-se o mesmo período de doze meses (janeiro/2019 a dezembro/2019), com taxa de ocupação de 50%. As tabelas 15, 16 e 17 mostram, respectivamente, a estimativa de atendimentos diário e mensal, a estimativa de consumo de comida e bebida diário e mensal e a demonstração do resultado projetado no período de doze meses.

Estimativa de atendimento	Bento	Caxias	Rio	Consolidado
	50% de ocupação	50% de ocupação	50% de ocupação	
Quantidade de mesas	8	13	13	34
Quantidade de cadeiras	32	52	52	136
Capacidade máxima	32 pessoas sentadas	52 pessoas sentadas	52 pessoas sentadas	136 pessoas sentadas
Tempo médio de permanência	60 min.	60 min.	60 min.	60 min.
Tempo de atendimento diário	12 horas.	12 horas.	12 horas.	12 horas.
Quantidade de dias de atendimento por semana	7	7	7	7
Taxa de ocupação média	50%	50%	50%	50%
Público diário	192	192	312	696
Público mensal	5.760,00	5.760,00	9.360,00	20.880,00

Tabela 15 - Estimativa de atendimento diário e mensal a 50% de ocupação. Fonte: A autora.

	Bento		Caxias		Rio		Consolidado	
	50% de ocupação		50% de ocupação		50% de ocupação		50% de ocupação	
COMIDAS	Diário	Mensal	Diário	Mensal	Diário	Mensal	Diário	Mensal
Doces	96,00	2.880,00	96,00	2.880,00	156,00	4.680,00	348,00	10.440,00
Bolos	38,40	1.152,00	38,40	1.152,00	62,40	1.872,00	139,20	4.176,00
Torta gelada	38,40	1.152,00	38,40	1.152,00	62,40	1.872,00	139,20	4.176,00
Torta doce	38,40	1.152,00	38,40	1.152,00	62,40	1.872,00	139,20	4.176,00
Pão de queijo	96,00	2.880,00	96,00	2.880,00	156,00	4.680,00	348,00	10.440,00
Croissant	38,40	1.152,00	38,40	1.152,00	62,40	1.872,00	139,20	4.176,00
Pão de batata	38,40	1.152,00	38,40	1.152,00	62,40	1.872,00	139,20	4.176,00
Porção de doce de leite (500g)	38,40	1.152,00	38,40	1.152,00	62,40	1.872,00	139,20	4.176,00
BEBIDAS								
Sucos	38,40	1.152,00	38,40	1.152,00	62,40	1.872,00	139,20	4.176,00
Água mineral	96,00	2.880,00	96,00	2.880,00	156,00	4.680,00	348,00	10.440,00
Café quente	96,00	2.880,00	96,00	2.880,00	156,00	4.680,00	348,00	10.440,00
Café gelado	38,40	1.152,00	38,40	1.152,00	62,40	1.872,00	139,20	4.176,00
Refrigerante	38,40	1.152,00	38,40	1.152,00	62,40	1.872,00	139,20	4.176,00
Chás	38,40	1.152,00	38,40	1.152,00	62,40	1.872,00	139,20	4.176,00

Tabela 16 - Estimativa de consumo diário e mensal a 50% de ocupação. Fonte: A autora.

Demonstração de resultado projetado consolidado	Taxa de ocupação 50%	
	Mensal	Anual
Mês		
Receita Bruta	R\$ 577.332,00	R\$ 6.927.984,00
(-) Simples Nacional (8,28%)	(R\$ 47.803,09)	(R\$ 573.637,08)
(-) Comissão Cartão de crédito (1,99%)	(R\$ 11.488,91)	(R\$ 137.866,88)
Receita Líquida	R\$ 518.040,00	R\$ 6.216.480,04
(-) Insumos	R\$ (146.577,60)	(R\$ 1.758.931,20)
Resultado Bruto	R\$ 371.462,40	R\$ 4.457.548,84
(-) Gastos fixos	(158.485,90)	(R\$ 1.901.830,77)
Resultado	R\$ 212.976,51	R\$ 2.555.718,08

Tabela 17 - Demonstração do resultado projetado de anual e mensal para 50% de ocupação. Fonte: A autora.

- Cenário otimista – taxa de ocupação de 70%

Para projetar o cenário otimista utilizou-se o mesmo período de doze meses (janeiro/2019 a dezembro/2019), considerando a taxa de ocupação de 70%. As tabelas 18, 19 e 20 mostram, respectivamente, a estimativa de atendimentos diário e mensal, a estimativa de consumo de comida e bebida diário e mensal e a demonstração do resultado projetado para o período dos doze meses.

Estimativa de atendimento	Bento	Caxias	Rio	Consolidado
	70% de ocupação	70% de ocupação	70% de ocupação	
Quantidade de mesas	8	13	13	34
Quantidade de cadeiras	32	52	52	136
Capacidade máxima	32 pessoas sentadas	52 pessoas sentadas	52 pessoas sentadas	136 pessoas sentadas
Tempo médio de permanência	60 min.	60 min.	60 min.	60 min.
Tempo de atendimento diário	12 horas.	12 horas.	12 horas.	12 horas.
Quantidade de dias de atendimento por semana	7	7	7	7
Taxa de ocupação média	70%	70%	30%	70%
Público diário	268,8	268,8	436,8	974,4
Público mensal	8.064,00	8.064,00	13.104,00	29.232,00

Tabela 18 - Estimativa de atendimento diário e mensal a 70% de ocupação. Fonte: A autora.

COMIDAS	Bento		Caxias		Rio		Consolidado	
	70% de ocupação		70% de ocupação		70% de ocupação		70% de ocupação	
	Diário	Mensal	Diário	Mensal	Diário	Mensal	Diário	Mensal
Doces	134,40	4.032,00	134,40	4.032,00	218,40	6.552,00	487,20	14.616,00
Bolos	53,76	1.612,80	53,76	1.612,80	87,36	2.620,80	194,88	5.846,40
Torta gelada	53,76	1.612,80	53,76	1.612,80	87,36	2.620,80	194,88	5.846,40
Torta doce	53,76	1.612,80	53,76	1.612,80	87,36	2.620,80	194,88	5.846,40
Pão de queijo	134,40	4.032,00	134,40	4.032,00	218,40	6.552,00	487,20	14.616,00
Croissant	53,76	1.612,80	53,76	1.612,80	87,36	2.620,80	194,88	5.846,40
Pão de batata	53,76	1.612,80	53,76	1.612,80	87,36	2.620,80	194,88	5.846,40
Porção de doce de leite (500g)	53,76	1.612,80	53,76	1.612,80	87,36	2.620,80	194,88	5.846,40
<b>BEBIDAS</b>								
Sucos	53,76	1.612,80	53,76	1.612,80	87,36	2.620,80	194,88	5.846,40
Água mineral	134,40	4.032,00	134,40	4.032,00	218,40	6.552,00	487,20	14.616,00
Café quente	134,40	4.032,00	134,40	4.032,00	218,40	6.552,00	487,20	14.616,00
Café gelado	53,76	1.612,80	53,76	1.612,80	87,36	2.620,80	194,88	5.846,40
Refrigerante	53,76	1.612,80	53,76	1.612,80	87,36	2.620,80	194,88	5.846,40
Chás	53,76	1.612,80	53,76	1.612,80	87,36	2.620,80	194,88	5.846,40

Tabela 19 - - Estimativa de consumo diário e mensal a 70% de ocupação. Fonte: A autora.

Demonstração de resultado projetado consolidado	Taxa de ocupação 70%	
	Mensal	Anual
Receita Bruta	R\$ 808.264,80	R\$ 9.699.177,60
(-) Simples Nacional (8,28%)	(R\$ 66.924,33)	(R\$ 803.091,91)
(-) Comissão Cartão de crédito (1,99%)	(R\$ 16.084,47)	(R\$ 193.013,63)
Receita líquida	R\$ 725.256,01	R\$ 8.703.072,06
(-) Insumos	R\$ (205.208,64)	(R\$ 2.462.503,68)
Resultado Bruto	R\$ 520.047,37	R\$ 6.240.568,38
(-) Gastos fixos	(158.485,90)	(R\$ 1.901.830,77)
Resultado	R\$ 361.561,47	R\$ 4.338.737,61

Tabela 20 - Demonstração do resultado projetado de anual e mensal para 70% de ocupação. Fonte: A autora.

### 8.1 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*). Sem caixa adequado e equilibrado muitas empresas poderão tornar-se inadimplentes e até falir.

Para projetar o fluxo de caixa da Casa do Doce de Leite utilizou-se um período de doze meses, com taxas de ocupação que variam de 30% a 70% ao longo do ano. Estas taxas de ocupação foram adotadas por acreditar-se na existência de uma sazonalidade no consumo de doces em geral. Por estarem localizadas em cidades turísticas, os meses de maior ocupação são os meses de alta temporada: dezembro, janeiro, fevereiro e julho. Diferentemente da matriz no sul do país, a tendência na filial no Rio de Janeiro é de aumento no consumo nos meses mais quentes. Desta forma, podemos considerar como janeiro e fevereiro os meses de maior tendência de consumo seguidos pelos meses de dezembro e julho consequentemente. Por outro lado, a tendência é de redução dos atendimentos nestes mesmos meses nas unidades da Serra Gaúcha, entretanto, é esperado um aumento considerável nos meses de julho e agosto. Outro aspecto importante extraído dos dados destas tabelas é a necessidade da empresa se preparar para os meses em que o lucro diminui (ou torna-se negativo) para que a empresa esteja sempre saudável. Nesse período não foi utilizada nenhuma taxa de correção para os custos fixos, mantendo-se os mesmos valores apurados inicialmente.

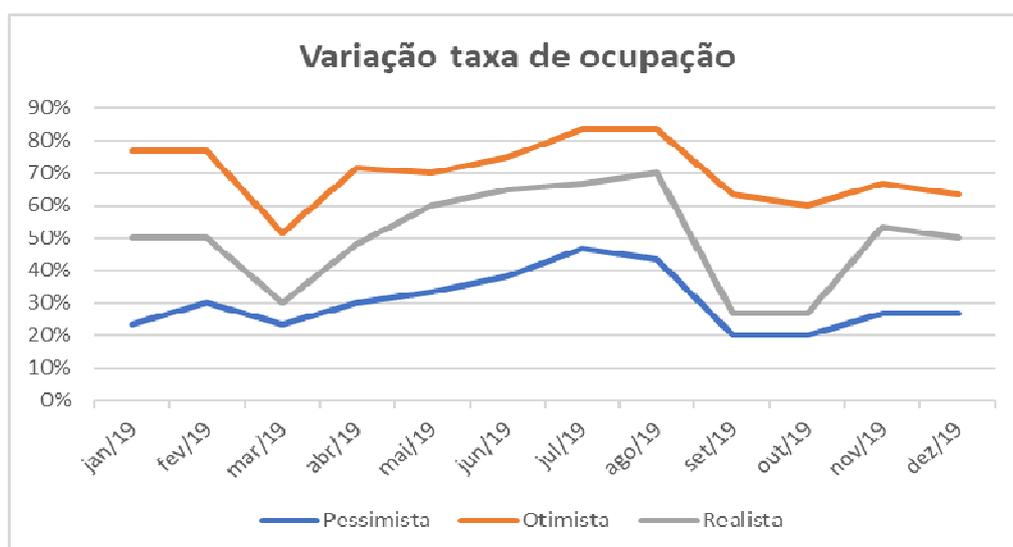


Figura 1 - Demonstração da variação de taxa de ocupação ao longo de doze meses. Fonte: A autora.

Cenário Pessimista Consolidado: Média de 30% de ocupação													
Mês	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	
Cenários	Pessimista	Pessimista	Pessimista	Pessimista	Pessimista	Pessimista	Realista	Realista	Pessimista	Pessimista	Pessimista	Pessimista	Pessimista
Ocupação	23%	30%	23%	30%	33%	38%	47%	43%	20%	20%	27%	27%	30%
Receita Bruta	R\$ 322.509,60	R\$ 386.215,20	R\$ 195.098,40	R\$ 310.564,80	R\$ 378.252,00	R\$ 435.985,20	R\$ 525.571,20	R\$ 473.810,40	R\$ 211.024,80	R\$ 211.024,80	R\$ 314.546,40	R\$ 366.307,20	R\$ 4.130.910,00
(-) Simples Nacional (8,28%)	(R\$ 26.703,79)	(R\$ 31.978,62)	(R\$ 16.154,15)	(R\$ 25.714,77)	(R\$ 31.319,27)	(R\$ 36.099,57)	(R\$ 43.517,30)	(R\$ 39.231,50)	(R\$ 17.472,85)	(R\$ 17.472,85)	(R\$ 26.044,44)	(R\$ 30.330,24)	(R\$ 342.039,35)
(-) Comissão Cartão de crédito (1,99%)	(R\$ 6.417,94)	(R\$ 7.685,68)	(R\$ 3.882,46)	(R\$ 6.180,24)	(R\$ 7.527,21)	(R\$ 8.676,11)	(R\$ 10.458,87)	(R\$ 9.428,83)	(R\$ 4.199,39)	(R\$ 4.199,39)	(R\$ 6.259,47)	(R\$ 7.289,51)	(R\$ 82.205,11)
Receita Líquida	R\$ 289.387,86	R\$ 346.550,90	R\$ 175.061,79	R\$ 278.669,80	R\$ 339.405,52	R\$ 391.209,52	R\$ 471.595,04	R\$ 425.150,07	R\$ 189.352,55	R\$ 189.352,55	R\$ 282.242,48	R\$ 328.687,45	R\$ 3.706.665,54
(-) Insumos	(R\$ 81.881,28)	(R\$ 98.055,36)	(R\$ 49.533,12)	(R\$ 78.848,64)	(R\$ 96.033,60)	(R\$ 110.691,36)	(R\$ 133.436,16)	(R\$ 120.294,72)	(R\$ 53.576,64)	(R\$ 53.576,64)	(R\$ 79.859,52)	(R\$ 93.000,96)	(R\$ 1.048.788,00)
Resultado Bruto	R\$ 207.506,58	R\$ 248.495,54	R\$ 125.528,67	R\$ 199.821,16	R\$ 243.371,92	R\$ 280.518,16	R\$ 338.158,88	R\$ 304.855,35	R\$ 135.775,91	R\$ 135.775,91	R\$ 202.382,96	R\$ 235.686,49	R\$ 2.657.877,54
(-) Gastos fixos	(R\$ 158.485,90)	(R\$ 1.901.830,77)											
Resultado	R\$ 49.020,69	R\$ 90.009,64	(R\$ 32.957,22)	R\$ 41.335,26	R\$ 84.886,02	R\$ 122.032,26	R\$ 179.672,98	R\$ 146.369,45	(R\$ 22.709,98)	(R\$ 22.709,98)	R\$ 43.897,07	R\$ 77.200,59	R\$ 756.046,78

Cenário Realista Consolidado: Média de 50% de ocupação													
Mês	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	
Cenários	Realista	Realista	Pessimista	Realista	Realista	Otimista	Otimista	Otimista	Pessimista	Pessimista	Pessimista	Realista	Realista
Ocupação	50%	50%	30%	48%	60%	65%	67%	70%	27%	27%	53%	50%	50%
Receita Bruta	R\$ 617.148,00	R\$ 617.148,00	R\$ 346.399,20	R\$ 551.451,60	R\$ 692.798,40	R\$ 750.531,60	R\$ 736.596,00	R\$ 788.356,80	R\$ 294.638,40	R\$ 294.638,40	R\$ 629.092,80	R\$ 577.332,00	R\$ 6.896.131,20
(-) Simples Nacional (8,28%)	(R\$ 51.099,85)	(R\$ 51.099,85)	(R\$ 28.681,85)	(R\$ 45.660,19)	(R\$ 57.363,71)	(R\$ 62.144,02)	(R\$ 60.990,15)	(R\$ 65.275,94)	(R\$ 24.396,06)	(R\$ 24.396,06)	(R\$ 52.088,88)	(R\$ 47.803,09)	(R\$ 570.999,66)
(-) Comissão Cartão de crédito (1,99%)	(R\$ 12.281,25)	(R\$ 12.281,25)	(R\$ 6.893,34)	(R\$ 10.973,89)	(R\$ 13.786,69)	(R\$ 14.935,58)	(R\$ 14.658,26)	(R\$ 15.688,30)	(R\$ 5.863,30)	(R\$ 5.863,30)	(R\$ 12.518,95)	(R\$ 11.488,91)	(R\$ 137.233,01)
Receita Líquida	R\$ 553.766,90	R\$ 553.766,90	R\$ 310.824,00	R\$ 494.817,52	R\$ 621.648,00	R\$ 673.452,00	R\$ 660.947,59	R\$ 707.392,56	R\$ 264.379,04	R\$ 264.379,04	R\$ 564.484,97	R\$ 518.040,00	R\$ 6.187.898,53
(-) Insumos	(R\$ 156.686,40)	(R\$ 156.686,40)	(R\$ 87.946,56)	(R\$ 140.006,88)	(R\$ 175.893,12)	(R\$ 190.550,88)	(R\$ 187.012,80)	(R\$ 200.154,24)	(R\$ 74.805,12)	(R\$ 74.805,12)	(R\$ 159.719,04)	(R\$ 146.577,60)	(R\$ 1.750.844,16)
Resultado Bruto	R\$ 397.080,50	R\$ 397.080,50	R\$ 222.877,44	R\$ 354.810,64	R\$ 445.754,88	R\$ 482.901,12	R\$ 473.934,79	R\$ 507.238,32	R\$ 189.573,92	R\$ 189.573,92	R\$ 404.765,93	R\$ 371.462,40	R\$ 4.437.054,37
(-) Gastos fixos	(R\$ 158.485,90)	(R\$ 1.901.830,77)											
Resultado	R\$ 238.594,60	R\$ 238.594,60	R\$ 64.391,54	R\$ 196.324,74	R\$ 287.268,99	R\$ 324.415,23	R\$ 315.448,89	R\$ 348.752,42	R\$ 31.088,02	R\$ 31.088,02	R\$ 246.280,03	R\$ 212.976,51	R\$ 2.535.223,60

Cenário Otimista Consolidado: Média de 70% de ocupação													
Mês	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	
Cenários	Otimista	Otimista	Realista	Otimista	Otimista	Otimista	Otimista	Otimista	Realista	Realista	Realista	Realista	Otimista
Ocupação	77%	77%	52%	72%	70%	75%	83%	83%	63%	60%	67%	63%	70%
Receita Bruta	R\$ 911.786,40	R\$ 911.786,40	R\$ 603.212,40	R\$ 834.145,20	R\$ 808.264,80	R\$ 865.998,00	R\$ 935.676,00	R\$ 935.676,00	R\$ 704.743,20	R\$ 672.890,40	R\$ 776.412,00	R\$ 744.559,20	R\$ 9.705.150,00
(-) Simples Nacional (8,28%)	(R\$ 75.495,91)	(R\$ 75.495,91)	(R\$ 49.945,99)	(R\$ 69.067,22)	(R\$ 66.924,33)	(R\$ 71.704,63)	(R\$ 77.473,97)	(R\$ 77.473,97)	(R\$ 58.352,74)	(R\$ 55.715,33)	(R\$ 64.286,91)	(R\$ 61.649,50)	(R\$ 803.586,42)
(-) Comissão Cartão de crédito (1,99%)	(R\$ 18.144,55)	(R\$ 18.144,55)	(R\$ 12.003,93)	(R\$ 16.599,49)	(R\$ 16.084,47)	(R\$ 17.233,36)	(R\$ 18.619,95)	(R\$ 18.619,95)	(R\$ 14.024,39)	(R\$ 13.390,52)	(R\$ 15.450,60)	(R\$ 14.816,73)	(R\$ 193.132,49)
Receita Líquida	R\$ 818.145,94	R\$ 818.145,94	R\$ 541.262,49	R\$ 748.478,49	R\$ 725.256,01	R\$ 777.060,01	R\$ 839.582,07	R\$ 839.582,07	R\$ 632.366,07	R\$ 603.784,56	R\$ 696.674,49	R\$ 668.092,97	R\$ 8.708.431,10
(-) Insumos	(R\$ 231.491,52)	(R\$ 231.491,52)	(R\$ 153.148,32)	(R\$ 211.779,36)	(R\$ 205.208,64)	(R\$ 219.866,40)	(R\$ 237.556,80)	(R\$ 237.556,80)	(R\$ 178.925,76)	(R\$ 170.838,72)	(R\$ 197.121,60)	(R\$ 189.034,56)	(R\$ 2.464.020,00)
Resultado Bruto	R\$ 586.654,42	R\$ 586.654,42	R\$ 388.114,17	R\$ 536.699,13	R\$ 520.047,37	R\$ 557.193,61	R\$ 602.025,27	R\$ 602.025,27	R\$ 453.440,31	R\$ 432.945,84	R\$ 499.552,89	R\$ 479.058,41	R\$ 6.244.411,10
(-) Gastos fixos	(R\$ 158.485,90)	(R\$ 1.901.830,77)											
Resultado	R\$ 428.168,52	R\$ 428.168,52	R\$ 229.628,27	R\$ 378.213,23	R\$ 361.561,47	R\$ 398.707,71	R\$ 443.539,38	R\$ 443.539,38	R\$ 294.954,42	R\$ 274.459,94	R\$ 341.066,99	R\$ 320.572,51	R\$ 4.342.580,33

Tabela 21 - Demonstração do fluxo de caixa projetado na média de cenários de 30%, 50% e 70%. Fonte: A autora.



## 8. 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 de indicadores de desempenho do projeto, como tempo de retorno sobre o investimento inicial, o Payback.

<b>Bento Gonçalves</b>	<b>Pessimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>
Valor total investido	147.613,43	147.613,43	147.613,43
Lucro Líquido Médio mensal	13.313,76	52.594,85	95.291,67
Tempo de payback	11,09	2,81	1,55

<b>Caxias do Sul</b>	<b>Pessimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>
Valor total investido	147.613,43	147.613,43	147.613,43
Lucro Líquido Médio mensal	11.710,81	52.699,76	95.396,59
Tempo de payback	12,60	2,80	1,55

<b>Rio de Janeiro</b>	<b>Pessimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>
Valor total investido	159.538,43	159.538,43	159.538,43
Lucro Líquido Médio mensal	37.979,33	105.974,02	171.193,43
Tempo de payback	4,20	1,51	0,93

<b>Consolidado</b>	<b>Pessimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>
Valor total investido	454.765,29	454.765,29	454.765,29
Lucro Líquido Médio mensal	63.003,90	211.268,63	361.881,69
Tempo de payback	7,22	2,15	1,26

Tabela 22 - Payback. Fonte: A autora.

Com base nos dados analisados e apresentados, o projeto de implantação do empreendimento Casa do Doce de Leite apresentará resultados positivos nos três cenários apresentados com grande variação de tempo.

## 9. Escopo do Projeto

O escopo de um projeto descreve todos os seus produtos, os serviços necessários para realizá-los e os resultados esperados. Segundo Ricardo Vargas (2011) o escopo nada mais é do que o detalhamento, de modo claro e preciso, de tudo o que tem que ser feito no projeto, compondo uma

base sólida para os trabalhos seguintes de planejamento, incluindo a determinação dos prazos necessários, dos custos, da equipe e dos riscos.

#### **10. Gerente do Projeto, autoridade e responsabilidades**

Jéssica Zanin será a gerente do projeto, tendo total autoridade, como o poder de contratar pessoas para a composição da equipe do projeto, assim como realizar contratos com empresas especializadas para a realização de subprojetos.

No aspecto financeiro 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 dos clientes e patrocinadores do projeto.

Estão entre a responsabilidade do gerente de projeto:

- Atuar como o principal responsável pela execução e conclusão do projeto;
- Assegurar que todos os membros da equipe realizem suas tarefas conforme prazos estabelecidos
- Assegurar que todos os compromissos contratuais sejam executados no prazo;
- Obter a concordância do cliente para o Plano do Projeto;
- Controlar os custos e cronograma do projeto;
- Responsabilizar-se pela guarda de toda a documentação relativa ao projeto;
- Fazer a gestão para que o projeto seja entregue dentro dos limites estabelecidos em relação a prazos e custos;
- Prezar pela qualidade em todas as etapas do projeto, cumprindo o que for definido no Plano de Gerenciamento da Qualidade.

#### **9.1 Equipe do Projeto**

Para atender as necessidades para a execução do projeto, foram identificadas as seguintes posições:

- Gerente do Projeto
- Empresa de contabilidade
- Escritório de arquitetura
- Empresa de RH
- Empresa de publicidade
- Designer Gráfico

- Faxineira

As empresas relacionadas na equipe serão contratadas especificamente para a prestação dos serviços necessários à execução do projeto e que não serão realizadas por membros (pessoas físicas) do time.

### **11. Descrição do Projeto**

O projeto será a expansão da Casa do Doce de Leite com a abertura de uma nova filial na cidade do Rio de Janeiro. O projeto envolverá a escolha e locação do imóvel, o registro da empresa nos órgãos competentes, as obras de reformas civis, a preparação do imóvel com equipamentos, móveis, utensílios e decoração, a utilização da identidade visual da matriz, a confecção de cardápios e listas de preços, a contratação e treinamento dos funcionários do empreendimento, a publicidade e propaganda inicial, a limpeza e higienização do imóvel e a realização do evento de inauguração.

O projeto contará com uma equipe de especialistas para auxiliar e o mesmo será composto de alguns subprojetos, necessários para atender etapas específicas e para que o prazo de entrega não fique comprometido.

### **12. Objetivo do Projeto**

Planejar e realizar com sucesso todas as etapas necessárias para a expansão do negócio de doce de leite na cidade do Rio de Janeiro, partindo de um Plano de Negócios já aprovado pelo cliente do projeto. As etapas do projeto se estendem desde a reunião inicial com o cliente até o evento da inauguração do estabelecimento.

#### **10.1 Justificativa do Projeto – Problema / Oportunidade**

A Casa do Doce de Leite foi inaugurada no ano de 2018 com exclusividade na cidade de Porto Alegre e já é uma das docerias mais conhecidas da cidade. Com o intuito de ampliar o conceito de loja especializada em doce de leite, os proprietários decidiram pela abertura de três filiais, sendo uma no Rio de Janeiro e duas na Serra Gaúcha, em Caxias do Sul e Bento Gonçalves, tomando como base a cultura de cada cidade, seus potenciais turísticos e a ausência de uma loja conceito semelhante no local, além de aproveitar a posição geográfica da unidade do Rio de Janeiro para facilitar a logística dos produtos importados revendidos pela loja.

Apesar de ter bastante concorrência, acredita-se que por ser um conceito inédito chamará a atenção dos consumidores e dos apaixonados por este ingrediente, que cada vez mais está fazendo

parte do dia a dia dos brasileiros. A abertura na cidade do Rio de Janeiro reforçará e reduzirá os impactos sazonais no negócio e é a porta de entrada para a expansão do negócio em outros estados brasileiros.

#### 11.1 Produto do Projeto

A Casa do Doce de Leite estenderá para a cidade do Rio de Janeiro o conceito de exclusividade e terá como principal produto a oferta de variedades de doces e salgados que contemplam este ingrediente, orientando o seu posicionamento diante do mercado. Como produto complementar, o estabelecimento oferecerá o serviço de cafeteria, com cafés quentes e gelatos, sucos, chás e bebidas em geral. O produto será a entrega destes empreendimentos, desde o planejamento até a inauguração.

#### 6.1.1 Fatores de sucesso do projeto.

- Planejamento e execução alinhados aos objetivos estratégicos do negócio
- Contratar as empresas e especialistas necessários ao projeto
- Comunicação fácil e fluída entre o gerente do projeto e a equipe do projeto
- Alugar o local adequado para a implantação do empreendimento
- Obter toda a documentação necessária para a abertura do negócio no prazo previsto
- Realizar as etapas do projeto dentro do prazo e orçamento previstos
- Apoio e suporte permanente do patrocinador
- Produto do projeto entregue em condições de funcionamento
- Disponibilidade de profissionais em número suficiente para início da operação do serviço

#### 7.1.1 Restrições

- O orçamento é limitado ao montante de R\$ 454.765,29.
- Durante o período de desenvolvimento e execução do projeto poderão surgir novos concorrentes diretos, o que poderá comprometer em parte o sucesso inicial definido no plano econômico-financeiro do negócio.

### 8.1.1 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 pertinentes a sua área de atuação dentro do projeto.
- Todos os participantes do projeto deverão trabalhar para atender a abertura das três filiais.
- 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

### 9.1.1 Exclusões Específicas

- O projeto não tem como objetivo administrar as atividades dos subprojetos;
- O projeto não tem como objetivo administrar o negócio (produto do projeto) após a sua implantação;
- O projeto não tem como objetivo a aquisição dos estoques de insumos, matérias primas e produtos para o funcionamento da Casa do Doce de Leite.

### 10.1.1 Principais Atividades e Estratégias do Projeto

- Alugar um imóvel adequado e com localização estratégica para a implantação do negócio;
- Fazer a reforma de obras civis necessárias dentro do prazo previsto;
- Providenciar a instalação e o fornecimento dos serviços básicos de água, energia elétrica e gás de cozinha;
- Realizar a decoração e fazer a instalação dos móveis e equipamentos necessários ao funcionamento do estabelecimento;
- Providenciar toda a documentação necessária para a expansão da empresa, bem como seus registros nos órgãos competentes;

- Providenciar a expansão da Identidade Visual da Casa do Doce de Leite
- Fazer a divulgação na mídia nas redes sociais da marca;
- Selecionar e treinar a equipe de funcionários que trabalhará no estabelecimento;
- Preparar uma recepção de inauguração.

### **13. 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:

- Definição da localização do imóvel
- Planilha de execução das reformas no imóvel
- Planilha de execução dos serviços de decoração
- Lista de documentos para a abertura da empresa
- Contrato Social de abertura da empresa
- Adaptação da Identidade Visual
- Planilha de execução dos serviços de RH
- Planilha de execução dos serviços de publicidade
- Planilha para a execução do evento de inauguração

#### d) Fase de finalização

- Empreendimento Casa do Doce de Leite – unidade Rio de Janeiro
- Empreendimento Casa do Doce de Leite – unidade Caxias do Sul
- Empreendimento Casa do Doce de Leite – unidade Bento Gonçalves

#### 14. Orçamento do Projeto

- O projeto prevê um gasto máximo de R\$ 454.765,29;
- A reserva de contingências não pode ultrapassar o valor de R\$ 4.524,00;
- O pagamento dos valores orçados se efetuará segundo o fluxo de caixa a ser desenvolvido para o projeto e aprovado pelo patrocinador

#### 15. Plano de Entrega e Marcos do Projeto

A execução do projeto terá início em outubro de 2018 e deverá durar aproximadamente três meses. As fases de Iniciação e de Planejamento do projeto deverão ser realizadas fora do período descrito acima.

Na tabela abaixo apresentam os marcos do projeto Casa de Doce de Leite, conforme já definido no Escopo, com sua duração, início e término.

A iniciação e planejamento do projeto serão realizados para as três unidades, assim como as devidas aprovações. Algumas atividades serão desenvolvidas em conjunto para diminuição nos custos de expansão da Casa do Doce de Leite.

#### Rio de Janeiro

Fases do Projeto	Tarefas	Duração	Data
Iniciação	Termo de Abertura	3 dias	01/10/2018
	Equipe do projeto	4 dias	05/10/2018
	Plano de Negócios e de Marketing	4 dias	09/10/2018
Planejamento	Declaração do Escopo	3,5 dias	11/10/2018
	Cronograma	3,5 dias	15/10/2018
	Orçamento	11 dias	28/10/2018
	Plano de Gerenciamento do Projeto	2 dias	30/10/2018
Execução	Imóvel para a implantação do negócio	12 dias	31/10/2018
	Reformas no imóvel	45 dias	20/11/2018
	Decoração da Casa do Doce de Leite	10 dias	02/01/2019
	Documentos e livros para a abertura da empresa registrados	30 dias	31/10/2018
	Ampliação da Identidade Visual	5 dias	10/12/2018
	Seleção dos funcionários	15 dias	15/12/2018
	Treinamento dos funcionários	6 dias	14/01/2019
	Publicidade e propaganda de divulgação	30 dias	20/12/2018
	Evento de inauguração Rio de Janeiro	01 dia	20/01/2019
Finalização	Projeto concluído e entregue	01 dia	25/01/2019
	Lições aprendidas registradas	01 dia	25/01/2019

## Caxias do Sul

Fases do Projeto	Tarefas	Duraç	Data
Iniciação	Termo de Abertura	3 dias	01/10/2018
	Equipe do projeto	4 dias	05/10/2018
	Plano de Negócios e de Marketing	4 dias	09/10/2018
Planejamento	Declaração do Escopo	3,5 dias	11/10/2018
	Cronograma	3,5 dias	15/10/2018
	Orçamento	11 dias	28/10/2018
	Plano de Gerenciamento do Projeto	2 dias	30/10/2018
Execução	Imóvel para a implantação do negócio	5 dias	05/11/2018
	Reformas no imóvel	25 dias	10/11/2018
	Decoração da Casa do Doce de Leite	5 dias	10/01/2019
	Documentos e livros para a abertura da empresa registrados	30 dias	31/10/2018
	Ampliação da Identidade Visual	5 dias	10/12/2018
	Seleção dos funcionários	15 dias	30/11/2018
	Treinamento dos funcionários	6 dias	14/01/2019
	Publicidade e propaganda de divulgação	30 dias	19/12/2018
	Evento de inauguração Caxias do Sul	01 dia	25/01/2018
Finalização	Projeto concluído e entregue	01 dia	25/01/2019
	Lições aprendidas registradas	01 dia	25/01/2019

## Bento Gonçalves

Fases do Projeto	Tarefas	Duração	Data
Iniciação	Termo de Abertura	3 dias	01/10/2018
	Equipe do projeto	4 dias	05/10/2018
	Plano de Negócios e de Marketing	4 dias	09/10/2018
Planejamento	Declaração do Escopo	3,5 dias	11/10/2018
	Cronograma	3,5 dias	15/10/2018
	Orçamento	11 dias	28/10/2018
	Plano de Gerenciamento do Projeto	2 dias	30/10/2018
Execução	Imóvel para a implantação do negócio	5 dias	05/11/2018
	Reformas no imóvel	32 dias	27/11/2018
	Decoração da Casa do Doce de Leite	5 dias	15/01/2019
	Documentos e livros para a abertura da empresa registrados	30 dias	31/10/2018
	Ampliação da Identidade Visual	5 dias	10/12/2018
	Seleção dos funcionários	15 dias	30/11/2018
	Treinamento dos funcionários	6 dias	14/01/2019
	Publicidade e propaganda de divulgação	30 dias	20/12/2018
	Evento de inauguração Bento Gonçalves	01 dia	23/01/2019
Finalização	Projeto concluído e entregue	01 dia	25/01/2019
	Lições aprendidas registradas	01 dia	25/01/2019

Tabela 23 - Marcos do projeto com duração, início e término. Fonte: A autora.

## 16. Recursos

Este capítulo apresentara o levantamento de todos os recursos necessários como a equipe de trabalho, os equipamentos necessários, os documentos para abertura do empreendimento, entre outros itens, nas quantidades e custos previstos.

O principal benefício de se realizar a estimativa dos recursos, sejam eles materiais ou humanos, é identificar o tipo, quantidade e características dos recursos exigidos para concluir as atividades, permitindo estimativas de custo e de duração mais exatas.

## 17. Recursos Materiais

Para o planejamento do projeto vigente foram identificadas as necessidades dos seguintes recursos materiais, conforme classificação a seguir:

- Máquinas e equipamentos

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

Tabela 24 - Relação de máquinas e equipamentos necessários no projeto.

- Transporte

Tipo	Uso
Transporte aéreo	Porto Alegre x Rio de Janeiro x Porto Alegre
Carro alugado	700 km

Tabela 25 - Relação de transportes utilizados no projeto.

- Demais recursos materiais

Recurso	Proprietário	Uso
Internet	Escritório de Projetos	Diversos para o projeto
Telefone	Escritório de Projetos	Diversos para o projeto

Tabela 26 - Relação de outros recursos materiais utilizados no projeto.

## 18. Recursos Humanos

De acordo com Henry Mintzberg (1998), “os líderes energizam as pessoas não por tratá-las como um tipo de dispensável ‘recurso humano’, mas como respeitáveis membros de um coesivo sistema social”.

Quando falamos em recursos humanos estamos nos propondo a identificar o potencial que cada indivíduo tem e que características de cada um podem ser mais bem aproveitadas na definição das funções, responsabilidades e relações hierárquicas de um projeto.

Para melhor exemplificar os papéis ou funções que cada membro da equipe desempenha no projeto foram elaborados organogramas que representam a Estrutura Hierárquica do Escritório de Projetos, figura 2, e o Organograma do Projeto, figura 3.

## 19. Estrutura Hierárquica do Escritório de Projetos



Figura 2 – Estrutura Hierárquica do Escritório de Projetos.

## 20. Organograma do Projeto

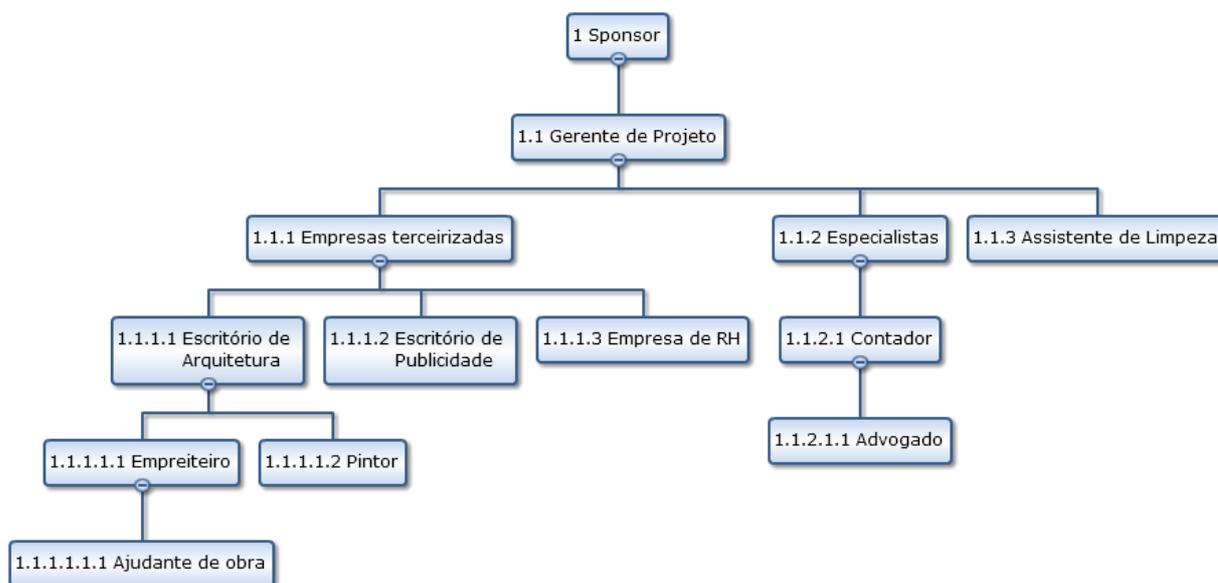


Figura 3 – Organograma do projeto.

## 21. Definição de Papéis

A planilha apresentada a seguir descreve o papel que cada membro da equipe citado no organograma à cima desempenhará no projeto Casa do Doce de Leite:

Papel	Descrição
Gerente de projetos	O gerente será o responsável por definir a equipe que participará e executará o projeto e garantir o sucesso do mesmo. O sucesso é fazer fluir a informação entre os envolvidos, apresentar o status do projeto para equipe e para o cliente, concluir o projeto dentro dos custos e prazos previstos. É responsável também pelo gerenciamento dos subprojetos para que sejam executados conforme contratado.
Contador	Responsável pela documentação e registros da empresa, pela alteração do contrato de constituição da empresa juntamente com o advogado, por obter as assinaturas e documentos dos clientes e por registrar a documentação e os livros obrigatórios nos órgãos competentes.
Advogado	Responsável por formalizar a contratação da equipe do projeto e elaborar os contratos de locação do imóvel, dos fornecedores dos serviços essenciais e auxiliar o contador na alteração do contrato social da empresa.

Escritório de publicidade	Será contratada para ampliar a arte visual necessária, tanto para as redes sociais como para os produtos da Casa do Doce de Leite. Também fará a arte para a placa de identificação de cada um dos locais.
Faxineira	Responsável pela limpeza e higienização do local.
Escritório de arquitetura	Fazer o projeto e acompanhamento da reforma do local onde será estabelecido a Casa do Doce de Leite. Responsável pela definição da empreiteira que realizará o trabalho de reforma. Após a reforma, também dará consultoria para itens de decoração para deixar o ambiente ainda mais agradável.
Empresa de RH	Realizar a seleção e o treinamento dos funcionários que atenderem os requisitos necessários para atuar na Casa do Doce de Leite.

Tabela 27 - Definição dos papéis no projeto. Fonte: A autora.

## 22. 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. A equipe de projeto utilizada é a mesma que participou do projeto de implantação da Casa do Doce de Leite em Porto Alegre, com exceção dos serviços específicos.

Nº	Nome	Área	e-mail	Telefone
01	Jéssica Zanin	Gerente de projeto	<a href="mailto:Cristine.cho@gmail.com">Cristine.cho@gmail.com</a>	(51) 3333-3333
02	Neusa da Silva	Faxineira	<a href="mailto:neusasilveira@hotmail.com">neusasilveira@hotmail.com</a>	(21) 99995-1234
03	Maria da Silva	Faxineira	Não possui	(54) 3238.1500
03	Paula Borba	Advogada	<a href="mailto:paulaborba@hotmail.com.br">paulaborba@hotmail.com.br</a>	(51) 3333-1235
04	Pedro Silveira	Contador	<a href="mailto:pedrosilveira@hotmail.com.br">pedrosilveira@hotmail.com.br</a>	(51) 3333-1233
05	Tatiane John (Studio Tetris Arquitetura)	Escritório de arquitetura	<a href="mailto:contato.studiotetris@gmail.com.br">contato.studiotetris@gmail.com.br</a>	(51) 3233-3453
06	Sirlei Gagliardi	Empresa de RH	<a href="mailto:sirleigliardi@rh.com.br">sirleigliardi@rh.com.br</a>	(51) 3678-3123
07	Alison Meirelles	Empresa publicidade	<a href="mailto:alisonmeirelles@divulga.com.br">alisonmeirelles@divulga.com.br</a>	(51) 3999-7453

Tabela 28 – Diretório da equipe do projeto. Fonte: A autora.

### 23. 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.

Número da estrutura de tópicos	TAREFA	RECURSOS DO PROJETO						
		Sponsor	Gerente de projeto	Contador	Advogada	Escritório de Arquitetura	Empresa de RH	Empresa Publicidade
		Sandra Yi	Cristiane Cho	Pedro Silveira	Paula Borba	Tatiene John (Studio Tetris Arquitetura)	Sirlei Giliardi	Alison Meirelles
<b>1.1</b>	<b>FASE DE INICIAÇÃO</b>							
<b>1.1.1</b>	<b>Termo de Abertura</b>							
1.1.1.1	Definir autoridade e responsabilidade do GP		R					
1.1.1.2	Definir cronograma básico	C	R			C	C	
1.1.1.3	Definir estimativa de custo do projeto	C	R	C				
1.1.1.4	Definir principais entregas do Projeto	C	R					
1.1.1.5	Reunião para aprovação do termo de abertura	A	A					
<b>1.1.2</b>	<b>Equipe de projeto</b>							
1.1.2.1	Definir equipe de projeto		R					
1.1.2.2	Contratar equipe de projeto		R	I	I	I	I	
<b>1.1.3</b>	<b>Subprojeto - Plano de Negócios e Marketing</b>							
1.1.3.1	Elaborar o plano de negócios e marketing		R	C	C	C	C	
1.1.3.2	Reunião para aprovação do plano de negócios e marketing	A	A					
<b>1.2</b>	<b>FASE DE PLANEJAMENTO</b>							
<b>1.2.1</b>	<b>Declaração do Escopo</b>							
1.2.1.1	Elaborar declaração do escopo	I	R					
1.2.1.2	Reunião para aprovar o escopo do projeto	A	R	C	C	C	C	
<b>1.2.2</b>	<b>Cronograma</b>							
1.2.2.1	Definir cronograma do projeto	I	R	C	C	C	C	
1.2.2.2	Reunião para aprovar o cronograma	A	R	I	I	I	I	
<b>1.2.3</b>	<b>Orçamento</b>							
1.2.3.1	Definir orçamento do projeto	I	R	C	C	C	C	
1.2.3.2	Reunião para aprovar orçamento do projeto	A	R	I	I	I	I	
<b>1.2.4</b>	<b>Plano de Gerenciamento do Projeto</b>							
1.2.4.1	Elaborar plano de gerenciamento do projeto	I	R					
1.2.4.2	Reunião para aprovar o gerenciamento do projeto	A	R	I	I	I	I	
<b>1.3</b>	<b>FASE DE EXECUÇÃO</b>							
<b>1.3.1</b>	<b>Localização do Projeto</b>							
1.3.1.1	Levantamento das possibilidades de imóveis para alugar	I	R	I	I	I		
1.3.1.2	Realizar visitas nos imóveis selecionados	R	C			I		

1.3.1.3	Reunião para aprovar imóvel com o cliente	A	A						
1.3.1.4	Contrato de locação do imóvel	I	C	R	C				
1.3.2	<b>Subprojeto - Reforma do imóvel</b>								
1.3.2.1	Contratação de equipe especializada - Arquiteta	A	R			C			
1.3.2.2	Elaboração de projeto de reforma	A	A			R			
1.3.2.3	Reunião para aprovação de projeto de reforma	A	R			I			
1.3.2.4	Reforma	I	I			R			
1.3.3	<b>Decoração do ambiente</b>								
1.3.3.1	Compra de materiais	I	I			R			
1.3.4	<b>Documentação e Registros</b>								
1.3.4.1	Providenciar documentação para abertura de empresa	I	I	C	R				
1.3.4.2	Obter assinaturas e documentos necessários do sponsor	C	I		R				
1.3.4.3	Registrar documentação nos órgãos competentes	I	I		R				
1.3.5	<b>Subprojeto - Identidade Visual</b>								
1.3.5.1	Contratação de equipe especializada - Design	A	R						I
1.3.5.2	Criação da identidade visual	I	I			I			R
1.3.5.3	Reunião para aprovação da identidade visual	A	A			I			R
1.3.5.4	Confeção da placa de identificação visual	A	A			C			R
1.3.6	<b>Seleção e Treinamento dos funcionários</b>								
1.3.6.1	<b>Seleção</b>								
1.3.6.1.1	Realizar a seleção dos funcionários	I	I					R	
1.3.6.1.2	Realizar a contratação dos funcionários	A	A					R	
1.3.7	<b>Treinamento</b>								
1.3.8	<b>Subprojeto - Publicidade e Promoções</b>								
1.3.8.1	Criação do material para divulgação	I	I						R
1.3.8.2	Reunião para aprovação do material para divulgação	A	A						R
1.3.8.3	Divulgação da propaganda	I	I						R
1.3.9	<b>Evento de Inauguração</b>								
1.3.9.1	Reunião para definir planejamento do evento de inauguração	R	C			C			C
1.3.9.2	Produção de material para divulgação	A	A						R
1.3.9.3	Entrega de convites e kits para os convidados selecionados	I	I						R
1.3.9.4	Realização do evento de inauguração	C	R						C
1.4	<b>FASE DE FINALIZAÇÃO</b>								
1.4.1	Reunião final com equipe do projeto	I	R	C	C	C	C	C	C
1.4.2	Entrega do projeto	I	R	I	I	I	I	I	I

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

Tabela 29 - Matriz de Responsabilidades (RACI). Fonte: A autora.

## 24. 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.

### 12.1 Novos recursos, realocação e substituição de membros da equipe

O gerente de projetos será o responsável pela alocação dos recursos no projeto e por eventuais substituições. Caso durante o andamento do projeto ocorrer a necessidade de realocação e/ou substituição de membros da equipe, caberá ao gerente do projeto tomar as decisões.

Ficará ao critério do gerente de projetos para optar ou não pela assessoria de empresas especializadas para contratação dos recursos.

A equipe deve estar engajada e focada na conclusão das atividades, de preferência dentro dos prazos estabelecidos, para obter o sucesso do projeto. Baseado nisso o gerente do projeto tem total

autoridade para realizar as substituições e os remanejamentos que forem necessários, observando sempre os princípios éticos e regulamentares.

#### 13.1 Treinamento e avaliação de resultados da equipe do projeto

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

- Específicos: Entregas realizadas conforme o prazo, qualidade e custo orçados.
- Subjetivos: Nível de colaboração entre os membros do time, quantidade e qualidade das melhorias implementadas pelo time.
- *Feedback* do cliente frente as entregas;

#### 14.1 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. Nessas 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-mail.

#### 15.1 Alocação financeira para o gerenciamento de RH

A alocação financeira para o gerenciamento de RH consta nos custos do projeto. Qualquer alteração, seja por erro no cálculo do orçamento ou imprevistos externos, será comunicada ao patrocinador. Se houver necessidade de aportar mais recursos financeiros, o gerente do projeto será o responsável de conseguir junto ao patrocinador.

#### 16.1 Outros assuntos não previstos no plano

Toda e qualquer desistência de algum integrante da equipe, quer seja por vontade própria ou por contingência, deve ser comunicada em reunião para o gerente do projeto. Conforme mencionado neste documento, o gerente de projetos é o responsável direto por qualquer alteração de recursos.

## 25. Tempo

O gerenciamento do tempo visa assegurar que o projeto seja executado dentro dos prazos previstos. O PMBOK apresenta diversas técnicas e ferramentas, como os softwares de agendamento e acompanhamento, que podem ser utilizadas para apoiar nas atividades de monitoramento e controle do tempo.

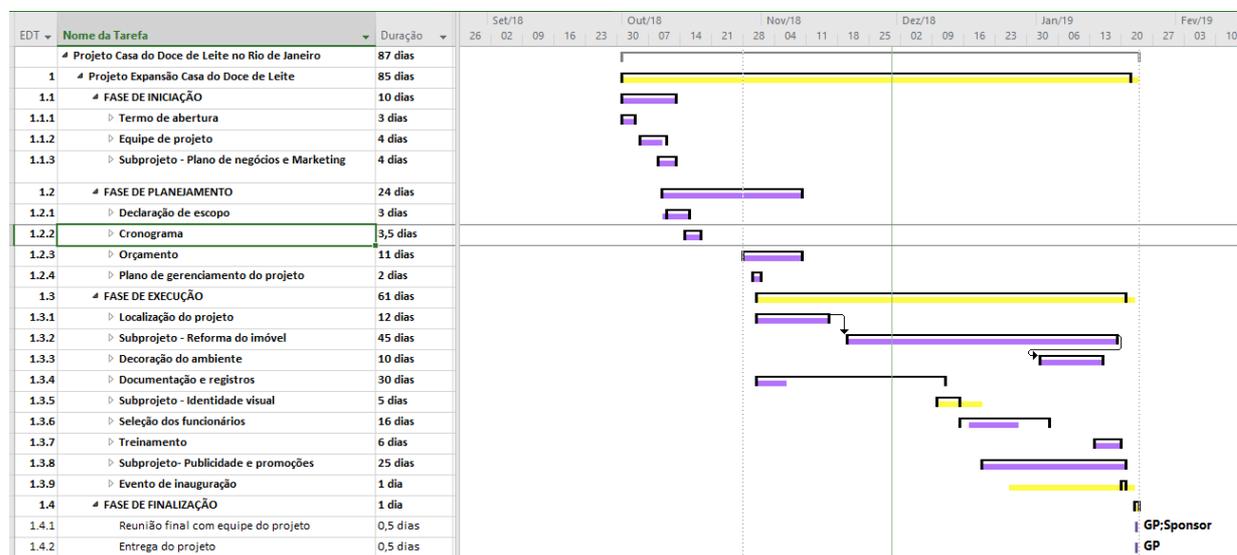
O tempo é um dos principais itens de um projeto e deve ser rigorosamente administrado. Segundo Valeriano (2007) “a gestão do tempo consiste no cuidadoso preparo de um cronograma e no seu criterioso controle, para que o projeto seja concluído no tempo previsto”.

Neste item serão definidas as atividades com seus níveis de detalhamento. Serão descritos o que será realizado, a sequência que as atividades serão executadas, a estimativa de duração e organização das mesmas.

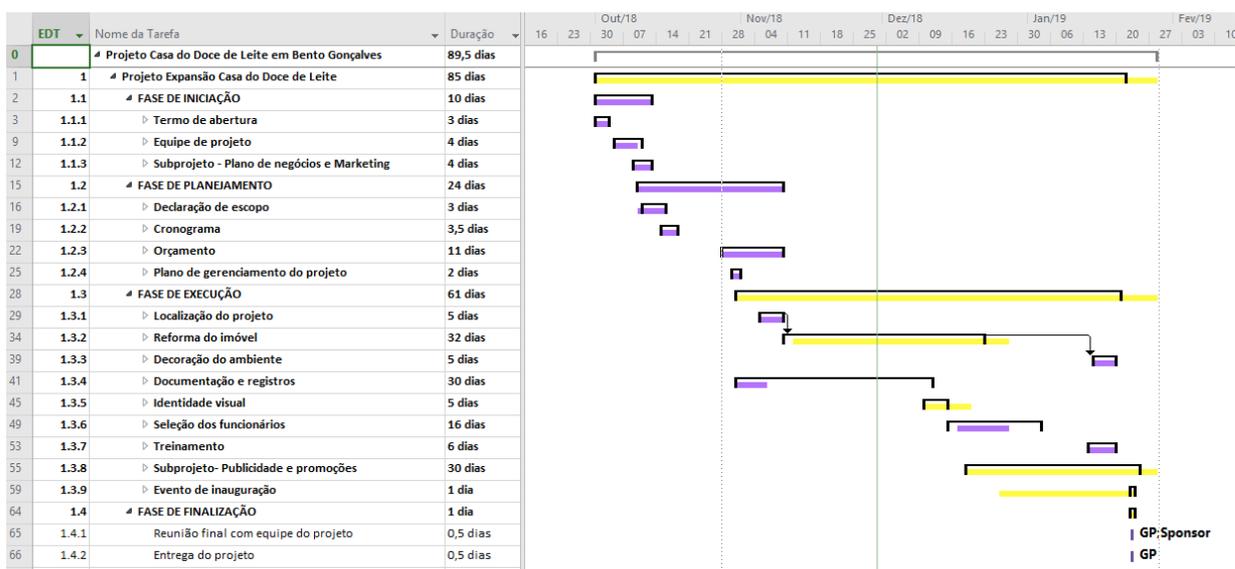
## 26. EAP - estrutura analítica do projeto

A estrutura analítica do projeto da Casa do Doce de Leite mostra as atividades até o segundo nível de detalhamento, com seu gráfico de barras, conforme figura abaixo.

Rio de Janeiro



Bento Gonçalves



## Caxias do Sul

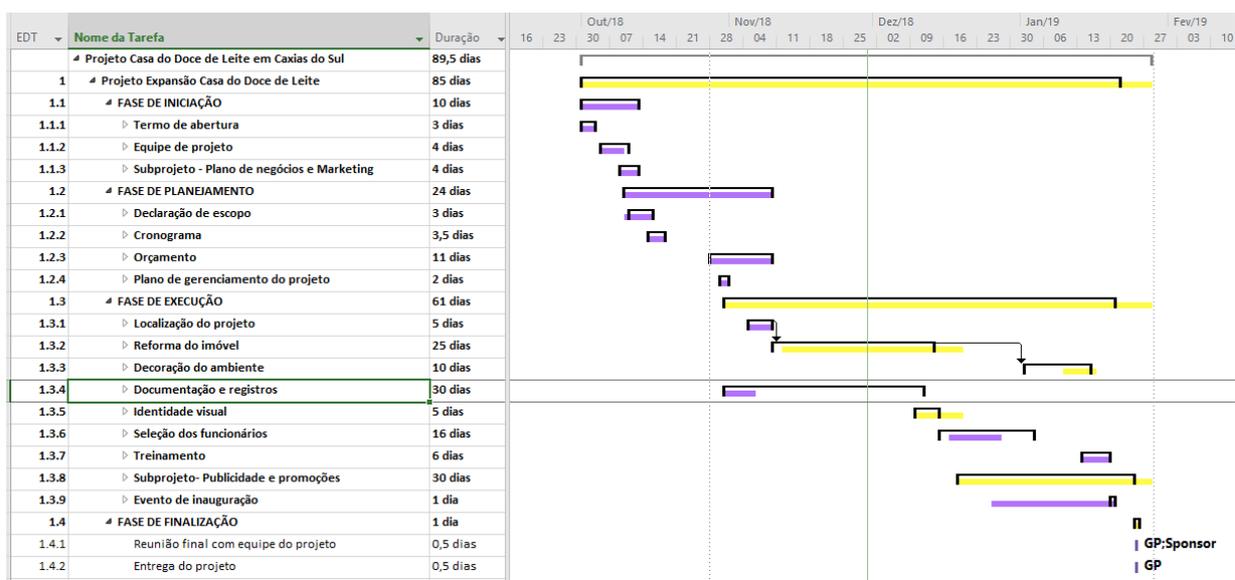


Figura 4 - EAP - Estrutura Analítica do Projeto. Fonte: A autora.

### 17.1 Dicionário da EAP

O dicionário da EAP descreve detalhadamente o que será feito em cada pacote de trabalho que compõe a Estrutura Analítica do projeto e quem serão os responsáveis por cada um desses pacotes. Na planilha a seguir temos o dicionário do projeto da Casa do Doce de Leite.

Dicionário da EAP			
Identificador	Pacote de Trabalho	Descrição	Responsável
	Projeto Casa do Doce de Leite	Trata-se de planejamento e abertura de um novo negócio com conceito especializado em produtos de doce de leite.	Gerente de Projeto
1	<b>FASE DE INICIAÇÃO</b>	Abrange os processos necessários para dar início ao projeto, incluindo preparação e aprovação do Termo de Abertura, identificação das Partes Interessadas e definição do time do projeto e do subprojeto.	Gerente de Projeto
1.1	Termo de Abertura	Contempla a definição e aprovação de documento contendo o objetivo principal do projeto, lista as premissas e restrições inicialmente identificadas nomeia e empodera o Gerente do Projeto dando-lhe a autonomia necessária para conduzir o projeto.	Gerente de Projeto
1.2	Equipe de projeto	Este pacote tem como objetivo a identificação e análise das partes Interessadas no projeto a fim de identificar o poder e influência de cada uma delas.	Gerente de Projeto
1.3	Subprojeto - Plano de Negócios e Marketing	Engloba a definição e aprovação do Plano de Negócios contendo a viabilidade econômico-financeira e um estudo sobre o nível de utilização do serviço.	Gerente de Projeto
2	<b>FASE DE PLANEJAMENTO</b>	A Fase de Planejamento abrange os pacotes de trabalho que irão elaborar os documentos de declaração do scope, o cronograma das atividades a serem realizadas, o orçamento do projeto e o plano de gerenciamento do projeto.	Gerente de Projeto
2.1	Declaração do Escopo	Esse pacote de trabalho serve para elaborar o documento que apresentará mais detalhadamente o que foi descrito no Termo de Abertura, contendo também as premissas, restrições e expectativas do projeto.	Gerente de Projeto
2.2	Cronograma	No pacote de cronograma serão definidas as atividades e os prazos do projeto a serem seguidos.	Gerente de Projeto
2.3	Orçamento	Esse pacote de trabalho levantará as estimativas de custos de todas as atividades definidas no projeto.	Gerente de Projeto
2.4	Plano de Gerenciamento do Projeto	O Plano de gerenciamento do Projeto é o documento que abrange todos os demais documentos de gerenciamento necessário para o sucesso de um projeto, entre eles custos, qualidade e recursos.	Gerente de Projeto
3	<b>FASE DE EXECUÇÃO</b>	Essa etapa abrangerá todos os pacotes de trabalho de execução do projeto e dos subprojetos, desde a escolha da localização até o evento de inauguração da loja.	Gerente de Projeto
3.1	Localização do Projeto	A localização do imóvel ideal para o projeto será definido neste pacote.	Gerente de Projeto

3.3	Decoração do ambiente	A decoração do ambiente também será acompanhada pelo gerente de projeto, para ter aprovação do sponsor.	Arquiteta contratada
3.4	Documentação e Registros	Contempla o registro da empresa em todos os órgãos públicos necessários para que a mesma inicie seu funcionamento bem como a emissão e arquivamento dos documentos que comprovem estes registros.	Advogado contratado
3.5	Subprojeto - Identidade Visual	Contempla a criação e documentação da identidade visual da empresa bem como a disponibilização de templates para documentos, site, redes sociais e material de comunicação e divulgação baseados na identidade visual criada.	Agencia de publicidade contratada
3.6	Seleção e Treinamento dos funcionários	A seleção e o treinamento dos funcionários que irão trabalhar na Casa do Doce de Leite serão realizados nesta etapa, junto com uma empresa especializada de RH.	Empresa de RH contratado
3.7	Subprojeto - Publicidade e Promoções	Para esse pacote será contratada uma agencia de publicidade especializada que irá providenciar todo o material necessário de divulgação da loja.	Agencia de publicidade contratada
3.8	Evento de Inauguração	Esse subprojeto será realizado para marcar o início e fazer mais divulgação da marca criada.	Gerente de Projeto
4	<b>FASE DE FINALIZAÇÃO</b>	Essa fase abrangerá os pacotes de trabalho de entrega do projeto ao cliente, incluindo todas as reuniões necessárias para a mesma.	Gerente de Projeto
4.1	Reunião final com equipe do projeto	Será realizada uma reunião com toda a equipe envolvida no projeto para troca de experiências e ajustar todos os detalhes de finalização do projeto.	Gerente de Projeto e equipe
4.2	Entrega do projeto	Será realizada uma reunião com toda o Sponsor do projeto para entrega do produto Casa do Doce de Leite.	Gerente de Projeto e Sponsor

Tabela 30 - Dicionário da EAP. Fonte: A autora.

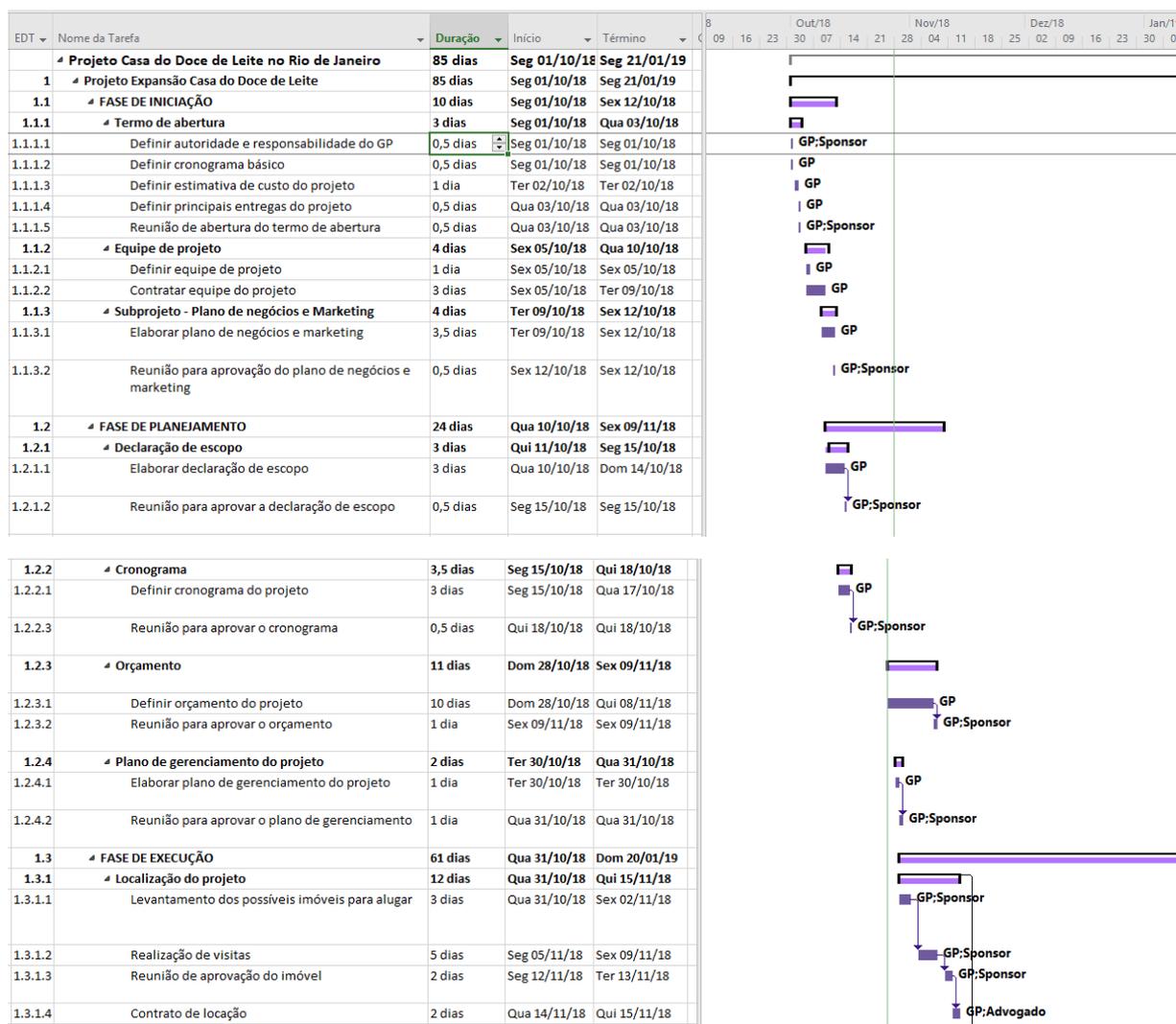
## 27. Cronograma

O cronograma do projeto determina as datas de início e término planejadas para cada atividade do projeto. De acordo com o Guia PMBOK 5ª edição, “o desenvolvimento do cronograma pode exigir que as estimativas de duração e as estimativas de recursos sejam reexaminadas e revisadas para criar um cronograma do projeto aprovado, que possa servir como uma linha de base em relação a qual o progresso possa ser acompanhado”.

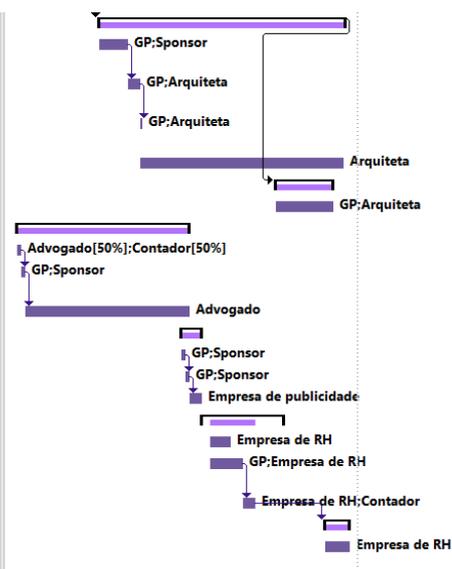
O cronograma desenvolvido neste projeto é o Cronograma de Barras ou Gráfico de Gantt, que apresenta as atividades na forma esquematizada de barras horizontais, cujos tamanhos são proporcionais aos respectivos tempos de execução de cada uma dessas atividades.

A figura abaixo apresenta o cronograma detalhado do projeto de expansão da Casa do Doce de Leite, contendo a quantidade de horas necessárias para executar cada atividade e sua duração em dias. Também é possível visualizar qual a atividade predecessora, quando existir, e que recursos serão utilizados para desenvolver essa atividade para cada uma das atividades. As atividades que iniciam no mesmo momento para todas as unidades serão executadas simultaneamente, pois por se tratar de um plano de expansão, as práticas de projeto devem ser aplicadas uniformemente a todas as novas unidades.

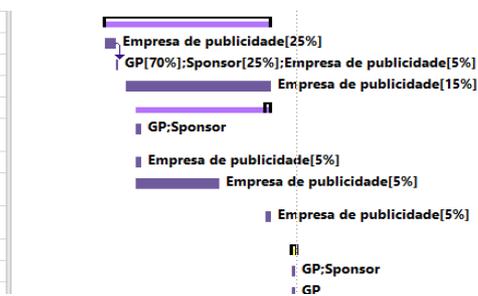
### Rio de Janeiro



1.3.2	Subprojeto - Reforma do imóvel	45 dias	Ter 20/11/18	Sex 18/01/19
1.3.2.1	Contratação de equipe de arquitetura	5 dias	Ter 20/11/18	Seg 26/11/18
1.3.2.2	Elaboração do projeto de reforma	3 dias	Ter 27/11/18	Qui 29/11/18
1.3.2.3	Reunião para aprovação do projeto	0,5 dias	Sex 30/11/18	Sex 30/11/18
1.3.2.9	Reforma	36,5 dias	Sex 30/11/18	Sex 18/01/19
1.3.3	Decoração do ambiente	10 dias	Qua 02/01/19	Ter 15/01/19
1.3.3.1	Compra de materiais	10 dias	Qua 02/01/19	Ter 15/01/19
1.3.4	Documentação e registros	30 dias	Qua 31/10/18	Ter 11/12/18
1.3.4.1	Providenciar documentação	1 dia	Qua 31/10/18	Qua 31/10/18
1.3.4.2	Obter assinaturas necessárias	1 dia	Qui 01/11/18	Qui 01/11/18
1.3.4.3	Registrar documentação	28 dias	Sex 02/11/18	Ter 11/12/18
1.3.5	Subprojeto - Identidade visual	5 dias	Seg 10/12/18	Sex 14/12/18
1.3.5.1	Orçamento com fornecedor	1 dia	Seg 10/12/18	Seg 10/12/18
1.3.5.2	Reunião de aprovação da IV	1 dia	Ter 11/12/18	Ter 11/12/18
1.3.5.3	Confeção do material	3 dias	Qua 12/12/18	Sex 14/12/18
1.3.6	Seleção dos funcionários	16 dias	Sáb 15/12/18	Qui 03/01/19
1.3.6.1	Seleção	5 dias	Seg 17/12/18	Sex 21/12/18
1.3.6.2	Realizar seleção de funcionários	7 dias	Seg 17/12/18	Seg 24/12/18
1.3.6.3	Contratação de funcionários	3 dias	Ter 25/12/18	Qui 27/12/18
1.3.7	Treinamento	6 dias	Seg 14/01/19	Sáb 19/01/19
1.3.7.1	Treinamento dos funcionários	6 dias	Seg 14/01/19	Sáb 19/01/19



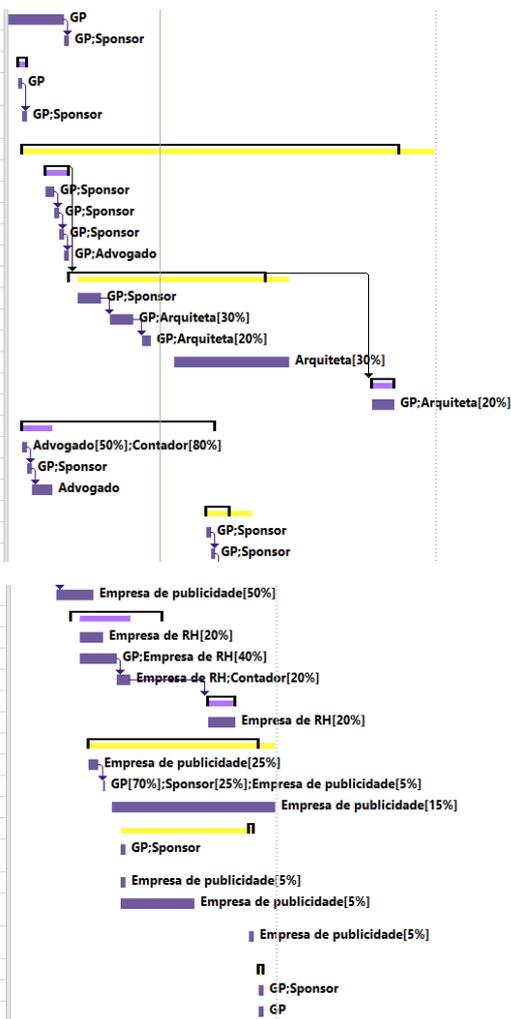
1.3.8	Subprojeto- Publicidade e promoções	25 dias	Qui 20/12/18	Dom 20/01/19
1.3.8.1	Criação do material de divulgação	2 dias	Qui 20/12/18	Sex 21/12/18
1.3.8.2	Reunião de aprovação do material	0,5 dias	Sáb 22/12/18	Sáb 22/12/18
1.3.8.3	Divulgação	22 dias	Seg 24/12/18	Dom 20/01/19
1.3.9	Evento de inauguração	1 dia	Dom 20/01/19	Dom 20/01/19
1.3.9.1	Reunião para definir planejamento do evento	1 dia	Qua 26/12/18	Qua 26/12/18
1.3.9.2	Produção de material para convites	1 dia	Qua 26/12/18	Qua 26/12/18
1.3.9.3	Entrega de convites e kits para convidados	12 dias	Qua 26/12/18	Qui 10/01/19
1.3.9.4	Realização do evento de inauguração Rio de Janeiro	1 dia	Dom 20/01/19	Dom 20/01/19
1.4	FASE DE FINALIZAÇÃO	1 dia	Sex 25/01/19	Sex 25/01/19
1.4.1	Reunião final com equipe do projeto	0,5 dias	Sex 25/01/19	Sex 25/01/19
1.4.2	Entrega do projeto	0,5 dias	Sex 25/01/19	Sex 25/01/19



### Bento Gonçalves

EDT	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	Out/18	Nov/18	Dez/18	Jan/19
	Projeto Casa do Doce de Leite em Bento Gonçalves	89,5 dias	Seg 01/10/18	Seg 28/01/19	[Gantt bar]			
1	Projeto Expansão Casa do Doce de Leite	85 dias	Seg 01/10/18	Seg 21/01/19	[Gantt bar]			
1.1	FASE DE INICIAÇÃO	10 dias	Seg 01/10/18	Sex 12/10/18	[Gantt bar]			
1.1.1	Termo de abertura	3 dias	Seg 01/10/18	Qua 03/10/18	[Gantt bar]			
1.1.1.1	Definir autoridade e responsabilidade do GP	0,5 dias	Seg 01/10/18	Seg 01/10/18	[Gantt bar]			
1.1.1.2	Definir cronograma básico	0,5 dias	Seg 01/10/18	Seg 01/10/18	[Gantt bar]			
1.1.1.3	Definir estimativa de custo do projeto	1 dia	Ter 02/10/18	Ter 02/10/18	[Gantt bar]			
1.1.1.4	Definir principais entregas do projeto	0,5 dias	Qua 03/10/18	Qua 03/10/18	[Gantt bar]			
1.1.1.5	Reunião de abertura do termo de abertura	0,5 dias	Qua 03/10/18	Qua 03/10/18	[Gantt bar]			
1.1.2	Equipe de projeto	4 dias	Sex 05/10/18	Qua 10/10/18	[Gantt bar]			
1.1.2.1	Definir equipe de projeto	1 dia	Sex 05/10/18	Sex 05/10/18	[Gantt bar]			
1.1.2.2	Contratar equipe do projeto	3 dias	Sex 05/10/18	Ter 09/10/18	[Gantt bar]			
1.1.3	Subprojeto - Plano de negócios e Marketing	4 dias	Ter 09/10/18	Sex 12/10/18	[Gantt bar]			
1.1.3.1	Elaborar plano de negócios e marketing	3,5 dias	Ter 09/10/18	Sex 12/10/18	[Gantt bar]			
1.1.3.2	Reunião para aprovação do plano de negócios e marketing	0,5 dias	Sex 12/10/18	Sex 12/10/18	[Gantt bar]			
1.2	FASE DE PLANEJAMENTO	24 dias	Qua 10/10/18	Sex 09/11/18	[Gantt bar]			
1.2.1	Declaração de escopo	3 dias	Qui 11/10/18	Seg 15/10/18	[Gantt bar]			
1.2.1.1	Elaborar declaração de escopo	3 dias	Qua 10/10/18	Dom 14/10/18	[Gantt bar]			
1.2.1.2	Reunião para aprovar a declaração de escopo	0,5 dias	Seg 15/10/18	Seg 15/10/18	[Gantt bar]			
1.2.2	Cronograma	3,5 dias	Seg 15/10/18	Qui 18/10/18	[Gantt bar]			
1.2.2.1	Definir cronograma do projeto	3 dias	Seg 15/10/18	Qua 17/10/18	[Gantt bar]			
1.2.2.3	Reunião para aprovar o cronograma	0,5 dias	Qui 18/10/18	Qui 18/10/18	[Gantt bar]			
1.2.3	Orçamento	11 dias	Dom 28/10/18	Sex 09/11/18	[Gantt bar]			

1.2.3.1	Definir orçamento do projeto	10 dias	Dom 28/10/18	Qui 08/11/18
1.2.3.2	Reunião para aprovar o orçamento	1 dia	Sex 09/11/18	Sex 09/11/18
1.2.4	<b>Plano de gerenciamento do projeto</b>	2 dias	Ter 30/10/18	Qua 31/10/18
1.2.4.1	Elaborar plano de gerenciamento do projeto	1 dia	Ter 30/10/18	Ter 30/10/18
1.2.4.2	Reunião para aprovar o plano de gerenciamento	1 dia	Qua 31/10/18	Qua 31/10/18
1.3	<b>FASE DE EXECUÇÃO</b>	61 dias	Qua 31/10/18	Dom 20/01/19
1.3.1	<b>Localização do projeto</b>	5 dias	Seg 05/11/18	Sex 09/11/18
1.3.1.1	Levantamento dos possíveis imóveis para alugar	2 dias	Seg 05/11/18	Ter 06/11/18
1.3.1.2	Realização de visitas	1 dia	Qua 07/11/18	Qua 07/11/18
1.3.1.3	Reunião de aprovação do imóvel	1 dia	Qui 08/11/18	Qui 08/11/18
1.3.1.4	Contrato de locação	1 dia	Sex 09/11/18	Sex 09/11/18
1.3.2	<b>Reforma do imóvel</b>	32 dias	Sáb 10/11/18	Sáb 22/12/18
1.3.2.1	Contratação de equipe de arquitetura	5 dias	Seg 12/11/18	Sex 16/11/18
1.3.2.2	Elaboração do projeto de reforma	5 dias	Seg 19/11/18	Sex 23/11/18
1.3.2.3	Reunião para aprovação do projeto	2 dias	Seg 26/11/18	Ter 27/11/18
1.3.2.9	Reforma imóvel Rio de Janeiro	20 dias	Seg 03/12/18	Qui 27/12/18
1.3.3	<b>Decoração do ambiente</b>	5 dias	Ter 15/01/19	Sáb 19/01/19
1.3.3.1	Compra de materiais	5 dias	Ter 15/01/19	Sáb 19/01/19
1.3.4	<b>Documentação e registros</b>	30 dias	Qua 31/10/18	Ter 11/12/18
1.3.4.1	Providenciar documentação	1 dia	Qua 31/10/18	Qua 31/10/18
1.3.4.2	Obter assinaturas necessárias	1 dia	Qui 01/11/18	Qui 01/11/18
1.3.4.3	Registrar documentação	2,5 dias	Sex 02/11/18	Ter 06/11/18
1.3.5	<b>Identidade visual</b>	5 dias	Seg 10/12/18	Sex 14/12/18
1.3.5.1	Orçamento com fornecedor	1 dia	Seg 10/12/18	Seg 10/12/18
1.3.5.2	Reunião de aprovação da IV	1 dia	Ter 11/12/18	Ter 11/12/18
1.3.5.3	Confecção do material	6 dias	Qua 12/12/18	Qua 19/12/18
1.3.6	<b>Seleção dos funcionários</b>	16 dias	Sáb 15/12/18	Qui 03/01/19
1.3.6.1	Seleção	5 dias	Seg 17/12/18	Sex 21/12/18
1.3.6.2	Realizar seleção de funcionários	7 dias	Seg 17/12/18	Seg 24/12/18
1.3.6.3	Contratação de funcionários	3 dias	Ter 25/12/18	Qui 27/12/18
1.3.7	<b>Treinamento</b>	6 dias	Seg 14/01/19	Sáb 19/01/19
1.3.7.1	Treinamento dos funcionários	6 dias	Seg 14/01/19	Sáb 19/01/19
1.3.8	<b>Subprojeto- Publicidade e promoções</b>	30 dias	Qua 19/12/18	Qui 24/01/19
1.3.8.1	Criação do material de divulgação	2 dias	Qua 19/12/18	Qui 20/12/18
1.3.8.2	Reunião de aprovação do material	0,5 dias	Sáb 22/12/18	Sáb 22/12/18
1.3.8.3	Divulgação	27,5 dias	Seg 24/12/18	Seg 28/01/19
1.3.9	<b>Evento de inauguração</b>	1 dia	Qua 23/01/19	Qua 23/01/19
1.3.9.1	Reunião para definir planejamento do evento	1 dia	Qua 26/12/18	Qua 26/12/18
1.3.9.2	Produção de material para convites	1 dia	Qua 26/12/18	Qua 26/12/18
1.3.9.3	Entrega de convites e kits para convidados	12 dias	Qua 26/12/18	Qui 10/01/19
1.3.9.4	Realização do evento de inauguração Bento Gonçalves	1 dia	Qua 23/01/19	Qua 23/01/19
1.4	<b>FASE DE FINALIZAÇÃO</b>	1 dia	Sex 25/01/19	Sex 25/01/19
1.4.1	Reunião final com equipe do projeto	1 dia	Sex 25/01/19	Sex 25/01/19
1.4.2	Entrega do projeto	1 dia	Sex 25/01/19	Sex 25/01/19



## Caxias do Sul

EDT	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término
	<b>Projeto Casa do Doce de Leite em Caxias do Sul</b>	89,5 dias	Seg 01/10/18	Seg 28/01/19
1	<b>Projeto Expansão Casa do Doce de Leite</b>	85 dias	Seg 01/10/18	Seg 21/01/19
1.1	<b>FASE DE INICIAÇÃO</b>	10 dias	Seg 01/10/18	Sex 12/10/18
1.1.1	<b>Termo de abertura</b>	3 dias	Seg 01/10/18	Qua 03/10/18
1.1.1.1	Definir autoridade e responsabilidade do GP	0,5 dias	Seg 01/10/18	Seg 01/10/18
1.1.1.2	Definir cronograma básico	0,5 dias	Seg 01/10/18	Seg 01/10/18
1.1.1.3	Definir estimativa de custo do projeto	1 dia	Ter 02/10/18	Ter 02/10/18
1.1.1.4	Definir principais entregas do projeto	0,5 dias	Qua 03/10/18	Qua 03/10/18
1.1.1.5	Reunião de abertura do termo de abertura	0,5 dias	Qua 03/10/18	Qua 03/10/18
1.1.2	<b>Equipe de projeto</b>	4 dias	Sex 05/10/18	Qua 10/10/18
1.1.2.1	Definir equipe de projeto	1 dia	Sex 05/10/18	Sex 05/10/18
1.1.2.2	Contratar equipe do projeto	3 dias	Sex 05/10/18	Ter 09/10/18
1.1.3	<b>Subprojeto - Plano de negócios e Marketing</b>	4 dias	Ter 09/10/18	Sex 12/10/18
1.1.3.1	Elaborar plano de negócios e marketing	3,5 dias	Ter 09/10/18	Sex 12/10/18
1.1.3.2	Reunião para aprovação do plano de negócios e marketing	0,5 dias	Sex 12/10/18	Sex 12/10/18
1.2	<b>FASE DE PLANEJAMENTO</b>	24 dias	Qua 10/10/18	Sex 09/11/18
1.2.1	<b>Declaração de escopo</b>	3 dias	Qui 11/10/18	Seg 15/10/18
1.2.1.1	Elaborar declaração de escopo	3 dias	Qua 10/10/18	Dom 14/10/18
1.2.1.2	Reunião para aprovar a declaração de escopo	0,5 dias	Seg 15/10/18	Seg 15/10/18
1.2.2	<b>Cronograma</b>	3,5 dias	Seg 15/10/18	Qui 18/10/18
1.2.2.1	Definir cronograma do projeto	3 dias	Seg 15/10/18	Qua 17/10/18
1.2.2.3	Reunião para aprovar o cronograma	0,5 dias	Qui 18/10/18	Qui 18/10/18
1.2.3	<b>Orçamento</b>	11 dias	Dom 28/10/18	Sex 09/11/18

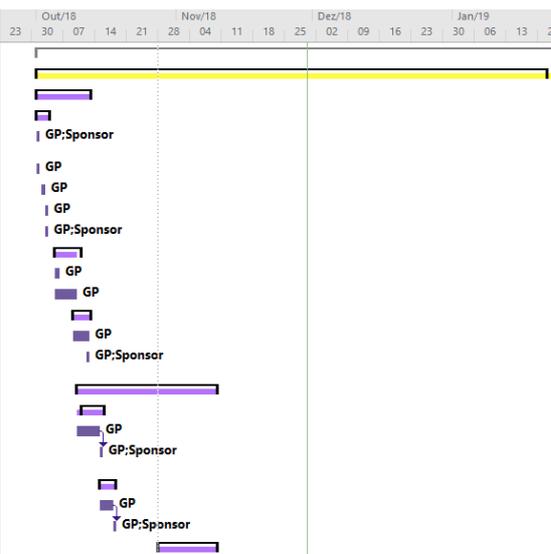




Figura 5 – Cronograma detalhado do projeto. Fonte: A autora.

18.1 Datas Alvos (millestones)

Datas alvos ou marcos do projeto são eventos que servem como referências ou pontos de controle (*check-points*) em relação ao progresso do projeto e auxiliam a equipe do projeto na tomada de decisão para cálculo de custos, para estimativa de atrasos ou adiantamentos de tarefas, entre outros.

Entrega	Descrição	Entrega
Fase de Iniciação	Termo de Abertura aprovado	03/10/2018
	Equipe do projeto definida	05/10/2018
	Plano de Negócios e de Marketing aprovado	12/10/2018
Fase de Planejamento	Declaração do Escopo aprovada	15/10/2018
	Cronograma definido	18/10/2018
	Orçamento definido	09/11/2018

	Plano de Gerenciamento do Projeto elaborado e aprovado	31/10/2018
<b>Fase de Execução</b>	Imóvel para a implantação do negócio aprovado Caxias do Sul e Bento Gonçalves	09/11/2018
	Imóvel para a implantação do negócio aprovado Rio de Janeiro	15/11/2018
	Reformas no imóvel definidas Caxias do Sul e Bento Gonçalves	27/11/2018
	Reformas no imóvel definidas Rio de Janeiro	13/12/2018
	Decoração da Casa do Doce de Leite aprovada	15/01/2019
	Documentos e livros para a abertura da empresa registrados	11/12/2018
	Identidade Visual aprovada	11/12/2018
	Contratação dos funcionários aprovado	27/12/2018
	Publicidade e propaganda de divulgação realizada	22/12/2018
	Evento de inauguração realizado Rio de Janeiro	20/01/2019
	Evento de inauguração realizado Bento Gonçalves	23/01/2019
	Evento de inauguração realizado Caxias do Sul	25/01/2019
<b>Fase de Finalização</b>	Projeto concluído e entregue	25/01/2019
	Lições aprendidas registradas	25/01/2019

Tabela 31 - Marcos do projeto. Fonte: A autora.

## 28. Plano de Gerenciamento do Tempo

O plano de gerenciamento do tempo destina-se a documentar quais os processos que serão efetuados para que o tempo estimado em cada atividade do projeto seja cumprido dentro do prazo estabelecido, e, caso ocorram mudanças no tempo, como serão priorizadas e controladas.

### 19.1 Processos de Gerenciamento de Tempo

O gerenciamento do tempo será realizado a partir da alocação de percentual completo nas atividades do projeto através da utilização do Microsoft Project, controla pelo gerente do projeto. O mesmo fará a atualização dos prazos realizados através de relatórios no Microsoft Project, que serão avaliados semanalmente pelo próprio gerente.

A avaliação de desempenho do projeto será realizada periodicamente através do relatório de análise do valor agregado e as atividades que apresentarem folga menor ou igual a 3 dias serão consideradas críticas.

Em caso de mudança no prazo, que foi inicialmente previsto para o projeto, deve ser avaliada e classificada dentro do controle de mudanças do tempo e sua solicitação deverá ser encaminhada, por e-mail, ao gerente de projeto.

#### 20.1 Priorização e Controle das Mudanças nos Prazos

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

- Prioridade A – atrasos com esse nível de prioridade requer uma ação imediata do gerente do projeto, que deve acionar imediatamente o patrocinador para discussão e análise, tendo em vista tratar-se de um problema de alto impacto no projeto e que requer solução urgente e inicialmente não identificada;
- Prioridade B – atrasos com esse nível de prioridade requer uma ação imediata do gerente do projeto, que deve acionar as medidas de recuperação de prazo disponíveis, tais como horas-extras de trabalho e mutirão. Os custos que incidirem sobre essas ações deverão ser alocados nas reservas gerenciais;
- Prioridade C – nesse nível de prioridade estão situados atrasos pequenos, se comparados com a duração do projeto, e podem ser administrados sem necessariamente ser preciso replanejar ou acionar algum tipo de mecanismo de recuperação.

#### 21.1 Frequência de Avaliação dos Prazos do Projeto

O projeto não prevê uma folga no seu término baseado nos conceitos de corrente crítica, pois a construção do cronograma foi baseada no conceito de caminho crítico. A metodologia adotada será o MDP (Método do Diagrama de Precedência).

Os prazos do projeto Casa do Doce de Leite serão atualizados e avaliados diariamente, sendo que os resultados serão comunicados ao gerente do projeto e apresentados na reunião semanal.

#### 22.1 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.

Quando tratar-se de medidas emergenciais e prioritárias para a recuperação dos prazos, que estejam fora da alçada do gerente do projeto, deverá ser acionado o patrocinador para análise e decisão.

### 23.1 Administração do Plano de Gerenciamento do Tempo

- Responsável pelo plano

**Jéssica Zanin**, Gerente de Projeto, membro da equipe do projeto é a responsável direta pelo plano de gerenciamento do tempo, suas atualizações e relatórios;

- Frequência de atualização do plano de gerenciamento do tempo

O plano de gerenciamento do tempo será reavaliado quinzenalmente na reunião de avaliação dos planos do projeto e, se houver necessidade de alterações no cronograma o plano será revisto semanalmente nas reuniões de CCB (*Change Control Board*), conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

### 29. Custos

Os custos em projeto, segundo Valeriano (2007), “são decorrentes do fornecimento dos recursos e dos serviços necessários às atividades do projeto (pessoal, matéria-prima, equipamentos, materiais diversos, serviços, etc.) e da duração prevista para eles (tempo de uso de equipamento, horas de serviço, etc.)”. Sendo assim, o custo total de investimento para realizar o projeto foi estimado de R\$454.765,29 e R\$4.524,00 de reserva de contingência.

Para estimar os custos do projeto Casa do Doce de Leite foram utilizadas técnicas de analogia (projeto ou atividade similar já realizado), especialistas (experiência dos especialistas contratados para o projeto) e composição (através da EAP do projeto podem-se detalhar as tarefas e identificar seus insumos e custos).

### 24.1 Unidades de Medidas e Custo no Projeto

A tabela a seguir descreve quais as medidas utilizadas para os recursos do projeto da Casa do Doce de Leite 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\$ 30,00
Advogada	Trabalho	Hora	R\$ 80,00
Contador	Trabalho	Pacote de serviço	R\$ 700,00
Escritório de Arquitetura	Trabalho	Pacote de serviço	R\$ 3.500,00
Empresa de RH	Trabalho	Pacote de serviço	R\$ 1.200,00

Empresa de Publicidade	Trabalho	Pacote de serviço	R\$ 1.500,00
------------------------	----------	-------------------	--------------

Tabela 32 - Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto. Fonte: A autora.

### 30. Orçamento

Para fazer o orçamento do projeto da Casa do Doce de Leite foi utilizada a plataforma Microsoft Project. Para detalhar a decomposição do valor total do projeto foram discriminados valores por atividades, como mostra a figura a seguir.

EDT	Nome da Tarefa	Duração	Custo
	▲ Projeto Casa do Doce de Leite no Rio de Janeiro	87 dias	R\$ 92.135,00
1	▲ Projeto Expansão Casa do Doce de Leite	85 dias	R\$ 92.135,00
1.1	▲ FASE DE INICIAÇÃO	10 dias	R\$ 7.790,00
1.1.1	▷ Termo de abertura	3 dias	R\$ 2.420,00
1.1.2	▷ Equipe de projeto	4 dias	R\$ 2.560,00
1.1.3	▷ Subprojeto - Plano de negócios e Marketing	4 dias	R\$ 2.810,00
1.2	▲ FASE DE PLANEJAMENTO	24 dias	R\$ 14.800,00
1.2.1	▷ Declaração de escopo	3 dias	R\$ 3.890,00
1.2.2	▷ Cronograma	3,5 dias	R\$ 3.890,00
1.2.3	▷ Orçamento	11 dias	R\$ 5.090,00
1.2.4	▷ Plano de gerenciamento do projeto	2 dias	R\$ 1.930,00
1.3	▲ FASE DE EXECUÇÃO	61 dias	R\$ 68.255,00
1.3.1	▷ Localização do projeto	12 dias	R\$ 10.450,00
1.3.2	▷ Reforma do imóvel	45 dias	R\$ 37.305,00
1.3.3	▷ Decoração do ambiente	10 dias	R\$ 5.100,00
1.3.4	▷ Documentação e registros	30 dias	R\$ 3.420,00
1.3.5	▷ Identidade visual	5 dias	R\$ 2.330,00
1.3.6	▷ Seleção dos funcionários	16 dias	R\$ 4.340,00
1.3.7	▷ Treinamento	6 dias	R\$ 840,00
1.3.8	▷ Subprojeto- Publicidade e promoções	25 dias	R\$ 2.705,00
1.3.9	▷ Evento de inauguração	1 dia	R\$ 1.765,00
1.4	▲ FASE DE FINALIZAÇÃO	1 dia	R\$ 1.290,00
1.4.1	Reunião final com equipe do projeto	0,5 dias	R\$ 770,00
1.4.2	Entrega do projeto	0,5 dias	R\$ 520,00

Tabela 33 – Decomposição detalhada do orçamento do projeto por atividade. Fonte: A autora.

### **31. Fluxo de caixa do projeto e gráfico da “curva s”**

O fluxo de caixa de um projeto é a forma de representar graficamente as entradas e saídas de dinheiro durante um determinado intervalo de tempo.

A tabela a seguir apresenta o fluxo de caixa das principais entregas do projeto Casa do Doce de Leite.

EDT	Nome da Tarefa	Término	PV	PV Acumulado
1.2.1.1	Elaborar declaração de escopo	Dom 14/10/18	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00
1.3.8.3	Divulgação	Dom 20/01/19	R\$ 375,00	R\$ 3.495,00
1.3.9.4	Realização do evento de inauguração Rio de Janeiro	Dom 20/01/19	R\$ 375,00	R\$ 3.870,00
1.1.1.4	Definir principais entregas do projeto	Qua 03/10/18	R\$ 320,00	R\$ 4.190,00
1.1.1.5	Reunião de abertura do termo de abertura	Qua 03/10/18	R\$ 570,00	R\$ 4.760,00
1.3.1.6	Realização de visitas	Qua 07/11/18	R\$ 240,00	R\$ 5.000,00
1.2.2.1	Definir cronograma do projeto	Qua 17/10/18	R\$ 3.120,00	R\$ 8.120,00
1.3.2.10	Reforma imóvel Caxias do Sul	Qua 19/12/18	R\$ 9.275,00	R\$ 17.395,00
1.3.5.3	Confecção do material	Qua 19/12/18	R\$ 1.250,00	R\$ 18.645,00
1.4.1	Reunião final com equipe do projeto	Qua 23/01/19	R\$ 770,00	R\$ 19.415,00
1.4.2	Entrega do projeto	Qua 23/01/19	R\$ 520,00	R\$ 19.935,00
1.3.9.1	Reunião para definir planejamento do evento	Qua 26/12/18	R\$ 890,00	R\$ 20.825,00
1.3.9.2	Produção de material para convites	Qua 26/12/18	R\$ 225,00	R\$ 21.050,00
1.2.4.2	Reunião para aprovar o plano de gerenciamento	Qua 31/10/18	R\$ 690,00	R\$ 21.740,00
1.3.4.1	Providenciar documentação	Qua 31/10/18	R\$ 1.260,00	R\$ 23.000,00
1.3.4.2	Obter assinaturas necessárias	Qui 01/11/18	R\$ 360,00	R\$ 23.360,00
1.2.3.1	Definir orçamento do projeto	Qui 08/11/18	R\$ 4.200,00	R\$ 27.560,00
1.3.1.7	Reunião de aprovação do imóvel	Qui 08/11/18	R\$ 240,00	R\$ 27.800,00
1.3.9.3	Entrega de convites e kits para convidados	Qui 10/01/19	R\$ 275,00	R\$ 28.075,00
1.3.2.3	Reunião para aprovação do projeto	Qui 13/12/18	R\$ 1.540,00	R\$ 29.615,00
1.3.1.4	Contrato de locação	Qui 15/11/18	R\$ 2.160,00	R\$ 31.775,00
1.2.2.3	Reunião para aprovar o cronograma	Qui 18/10/18	R\$ 770,00	R\$ 32.545,00
1.3.2.11	Reforma imóvel Bento Gonçalves	Qui 27/12/18	R\$ 8.540,00	R\$ 41.085,00
1.3.6.3	Contratação de funcionários	Qui 27/12/18	R\$ 1.590,00	R\$ 42.675,00
1.3.7.1	Treinamento dos funcionários	Sáb 19/01/19	R\$ 840,00	R\$ 43.515,00
1.3.8.2	Reunião de aprovação do material	Sáb 22/12/18	R\$ 1.255,00	R\$ 44.770,00
1.1.1.1	Definir autoridade e responsabilidade do GP	Seg 01/10/18	R\$ 570,00	R\$ 45.340,00
1.1.1.2	Definir cronograma básico	Seg 01/10/18	R\$ 320,00	R\$ 45.660,00
1.3.2.2	Elaboração do projeto de reforma	Seg 10/12/18	R\$ 2.400,00	R\$ 48.060,00
1.3.5.1	Orçamento com fornecedor	Seg 10/12/18	R\$ 690,00	R\$ 48.750,00
1.2.1.2	Reunião para aprovar a declaração de escopo	Seg 15/10/18	R\$ 770,00	R\$ 49.520,00
1.3.6.2	Realizar seleção de funcionários	Seg 24/12/18	R\$ 2.360,00	R\$ 51.880,00
1.3.2.1	Contratação de equipe de arquitetura	Seg 26/11/18	R\$ 3.450,00	R\$ 55.330,00
1.3.1.1	Levantamento dos possíveis imóveis para alugar	Sex 02/11/18	R\$ 2.070,00	R\$ 57.400,00
1.1.2.1	Definir equipe de projeto	Sex 05/10/18	R\$ 640,00	R\$ 58.040,00
1.2.3.2	Reunião para aprovar o orçamento	Sex 09/11/18	R\$ 890,00	R\$ 58.930,00
1.3.1.2	Realização de visitas	Sex 09/11/18	R\$ 3.450,00	R\$ 62.380,00
1.3.1.8	Contrato de locação	Sex 09/11/18	R\$ 880,00	R\$ 63.260,00
1.1.3.1	Elaborar plano de negócios e marketing	Sex 12/10/18	R\$ 2.240,00	R\$ 65.500,00
1.1.3.2	Reunião para aprovação do plano de negócios e marketing	Sex 12/10/18	R\$ 570,00	R\$ 66.070,00
1.3.2.9	Reforma imóvel Rio de Janeiro	Sex 18/01/19	R\$ 12.100,00	R\$ 78.170,00
1.3.6.1	Seleção	Sex 21/12/18	R\$ 390,00	R\$ 78.560,00
1.3.8.1	Criação do material de divulgação	Sex 21/12/18	R\$ 1.075,00	R\$ 79.635,00
1.1.1.3	Definir estimativa de custo do projeto	Ter 02/10/18	R\$ 640,00	R\$ 80.275,00
1.3.1.5	Levantamento dos possíveis imóveis para alugar	Ter 06/11/18	R\$ 480,00	R\$ 80.755,00
1.3.4.3	Registrar documentação	Ter 06/11/18	R\$ 1.800,00	R\$ 82.555,00
1.1.2.2	Contratar equipe do projeto	Ter 09/10/18	R\$ 1.920,00	R\$ 84.475,00
1.3.5.2	Reunião de aprovação da IV	Ter 11/12/18	R\$ 390,00	R\$ 84.865,00
1.3.1.3	Reunião de aprovação do imóvel	Ter 13/11/18	R\$ 930,00	R\$ 85.795,00
1.3.3.1	Compra de materiais	Ter 15/01/19	R\$ 5.100,00	R\$ 90.895,00
1.2.4.1	Elaborar plano de gerenciamento do projeto	Ter 30/10/18	R\$ 1.240,00	R\$ 92.135,00
			R\$ 92.135,00	

Tabela 34 - Fluxo de Caixa das principais entregas do projeto. Fonte: A autora.

A figura abaixo representa o gráfico dos custos acumulados, que é conhecido como gráfico da “Curva S”, obtido através das variáveis (valor presente e tempo) que compõe o fluxo de caixa do projeto, conforme tabela 34 .

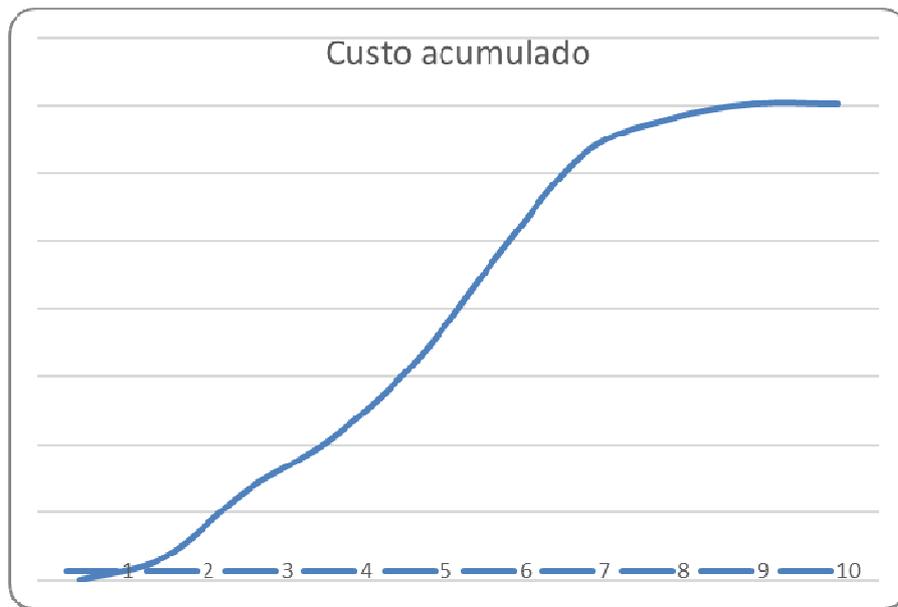


Figura 6 – Gráfico da Curva “S”. Fonte: A autora.

### 32. Plano de Gerenciamento de Custos

O plano de gerenciamento de custos é o documento que compreende os processos necessários de planejamento, estimativa, orçamentos e controle dos custos, para garantir o projeto seja concluído dentro do orçamento previsto e aprovado.

Para o projeto da Casa do Doce de Leite foi utilizado a ferramenta MS Project para auxiliar o controle dos custos do projeto.

#### 25.1 Processos de Gerenciamento de Custos

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 pacotes de atividades e por recursos, bem como através do fluxo de caixa previsto do projeto.

O orçamento de custos do projeto será elaborado e desenvolvido através do Microsoft Project, assim como as suas atualizações, que serão publicadas através do relatório de Acompanhamento do

Orçamento. Os custos serão abertos por atividade (tarefa) e consolidados por pacotes de trabalho, conforme a EAP (Estrutura Analítica do Projeto) 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. Qualquer alteração no orçamento do projeto deverá ser submetida à aprovação dos patrocinadores e, se aprovada, deverá ser traçada uma nova linha de base em comparação a linha de base inicial.

O plano de gerenciamento de custos contemplará todas as despesas pertinentes ao projeto, tais como aquisições de materiais e equipamentos necessários, despesas com contratação de pessoal e de empresas terceirizadas para consultas dos subprojetos. Os custos de materiais e de equipamentos serão estimados através de pesquisa de preços realizada na internet.

Os custos com os recursos humanos pertencentes aos funcionários do Escritório de Projetos estão computados em cada atividade por eles desempenhada. Os custos com especialistas serão estimados com base no custo da hora estabelecida pelas entidades de classe de cada categoria e os custos com as empresas terceirizadas serão previstos com base na média do mercado. Esses últimos estarão embutidos dentro das atividades ou pacotes de trabalho desenvolvidos por cada um deles.

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

#### 26.1 Frequência de Acompanhamento do Orçamento e Reservas

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

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.

### 27.1 Representação Gráfica do Macro Orçamento do Projeto

O macro orçamento do projeto abrange o custo total do projeto. O custo de cada atividade está descrito no orçamento detalhado do projeto e segue na representação gráfica abaixo.

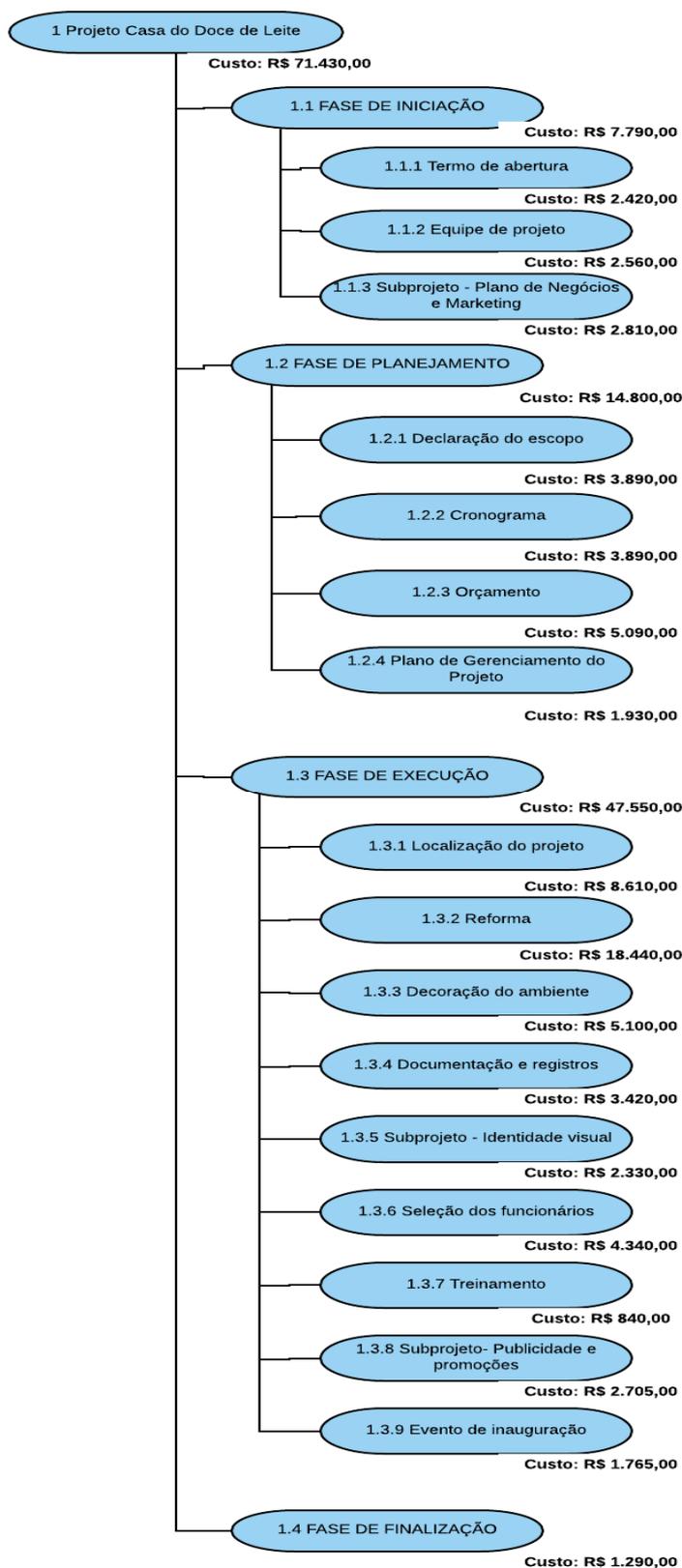


Figura 7 - Representação gráfica do macro orçamento. Fonte: A autora.

### 28.1 Autonomias e Alocações Financeiras das Mudanças no Orçamento

O gerente do projeto tem plena autonomia em relação ao uso das Reservas Gerenciais. Poderá fazer uso para contingências ou para pequenas variações de custos não previstos no projeto.

A decisão de alocar mais recursos para reservas se houver necessidade, será tomada unicamente pelo patrocinador do projeto. Compete ao gerente do projeto informar ao patrocinador os impactos e riscos que poderão surgir caso isso não aconteça.

O limite permitido de variação nos custos sem que seja necessário rever o orçamento do projeto será o limite das reservas gerenciais, ou seja, até 8,5% do custo total do projeto, para mais ou para menos. Se a variação dos custos ultrapassarem esse limite o patrocinador do projeto deverá ser comunicado formalmente e o gerente do projeto deverá solicitar a sua aprovação para alterar o orçamento inicial.

### 29.1 Administração do Plano de Gerenciamento de Custos

- Responsável pelo plano

**Jéssica Zanin**, Gerente de Projeto, membro da equipe do projeto, será a responsável direto pelo plano de gerenciamento de custos;

- Frequência de atualização do plano de gerenciamento de custos

O plano de gerenciamento de custos será atualizado quinzenalmente na reunião de avaliação dos planos do projeto, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

## 33. Qualidade

A política de qualidade em uma organização está inserida na política geral da empresa e de acordo com a NBR ISO 9000:2000, “são intenções e diretrizes globais relativas à qualidade, formalmente expressas pela alta administração”.

Por se tratar de produtos alimentícios, a preocupação com a higienização, sanitização, fabricação, imagem, são tão importantes quanto o sabor dos doces e tortas que serão oferecidas na Casa.

## 34. Políticas de Qualidade do Projeto

As políticas de qualidade adotadas para o projeto seguem as políticas de qualidade da empresa, sendo elas:

- Utilização sistemática dos processos, com técnicas de medição, acompanhamento e aperfeiçoamento;
- Garantir meios eficientes de comunicação entre os membros da equipe;
- Proporcionar à equipe o suporte necessário para o desenvolvimento do projeto;
- Todos os membros da equipe devem estar cientes de suas responsabilidades;
- Manter a equipe sempre motivada, treinada e reconhecida profissionalmente;
- Manter os clientes sempre informados sobre o andamento do desenvolvimento.
- Satisfação do cliente
- Atender a todas as normas, regulamentos, requisitos legais e contratuais e boas práticas internacionais, e, quando possível, superá-los

### 30.1 Plano de gerenciamento da qualidade

O plano de gerenciamento da qualidade é o documento que compreende os processos que serão utilizados para realizar a gestão da qualidade. Seu principal objetivo é especificar os objetivos a serem atingidos, 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.

#### 11.1.1 Normas e Especificações técnicas aplicáveis

O gerenciamento da qualidade do projeto Casa do Doce de Leite será realizado com base na norma ISO 9000:2000, no qual o Escritório de Projetos foi certificado. Todos os procedimentos determinados pela ISO e obedecidos para os projetos da empresa estão descritos no Manual de Qualidade e deverão ser de conhecimento de toda a equipe.

O projeto também observará as normas de higiene estabelecidas pela Vigilância Sanitária, principalmente no que se refere a revestimento das paredes da cozinha, vestiário e sanitários.

#### 12.1.1 Métricas da Qualidade

O processo de métricas será utilizado para acompanhamento da execução do projeto, conforme tabela abaixo:

Descrição da Métrica	Meta Estipulada	Responsável
Cumprimento dos prazos de entrega das tarefas	No máximo 01 dia de atraso.	Gerente do Projeto
Cumprimento do planejamento de custos	Para variações acima dos limites estabelecidos nos orçamentos deverão ser tomadas ações corretivas e/ou preventivas imediatas.	Gerente do Projeto
Percentual (%) de tarefas aceitas pelo cliente sem necessidade de revisões	A meta é de 85%	Gerente do Projeto
Satisfação do cliente	A meta é um índice de satisfação de 90%	Gerente do Projeto

Tabela 35 - Métricas da qualidade do projeto. Fonte: A autora.

#### 13.1.1 Método de verificação:

- Cumprimento dos prazos de entrega das tarefas - será verificado se houve atraso na entrega das tarefas e se esse atraso é justificável. No caso de justificável, não considerar na meta.
- Cumprimento do planejamento de custos – os orçamentos serão consultados em todas as etapas no início dos pacotes de trabalho para poder comparar e prever custos fora do limite permitido.
- Percentual de tarefas aceitas sem revisões pelo cliente: serão analisadas todas as tarefas entregues, verificando se houve ou não solicitação de correções por parte do cliente, sendo necessária a revisão do projeto.
- Satisfação do cliente - a satisfação do cliente será medida com base em questionário respondido pelo cliente, que conterà perguntas como: atendimento dos prazos, utilização das

técnicas e métodos especificados, atendimento as solicitações de revisões, conhecimento técnico dos profissionais, confiabilidade, preocupação com a satisfação do cliente, comunicação, atendimento aos requisitos estabelecidos na contratação dos serviços, serviços prestados de forma geral. As respostas as questões deverão variar de 0 a 10, cujo resultado demonstrará o índice de satisfação do cliente.

#### 14.1.1 Alocação Financeira das Mudanças nos Requisitos de Qualidade

As mudanças na qualidade podem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, desde que dentro da alçada do gerente do projeto.

Qualquer mudança prioritária que estiver fora da alçada do gerente do projeto ou quando não existir mais reserva gerencial disponível, deverá ser comunicada ao patrocinador para análise e decisão.

#### 15.1.1 Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade

- Responsável pelo plano

**Jéssica Zanin**, Gerente do Projeto, membro da equipe do projeto, será a responsável direta pelo plano de gerenciamento da qualidade;

- Frequência de atualização do plano de gerenciamento da qualidade

Os requisitos de qualidade deverão ser avaliados semanalmente, sendo os resultados apresentados na reunião de acompanhamento do projeto.

O plano de gerenciamento da qualidade será avaliado e atualizado quinzenalmente na reunião de avaliação dos planos do projeto, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

Qualquer necessidade de atualização do plano antes do período quinzenal deverá ser tratada segundo os procedimentos descritos no item outros assuntos não previstos neste plano.

### **35. Comunicação**

A comunicação é de extrema importância para obter êxito no projeto. O objetivo da comunicação é prover as partes interessadas com as informações e comunicações necessárias. O plano de comunicação determinará quem gera a informação e em qual formato deve ser gerada, quem deve receber a informação, quem deve aprovar ou validar quando aplicável, como e quando de ver realizada. Além disso determinará como serão formalizados, organizados e armazenados os documentos de comunicação do projeto para que esteja sempre acessível e disponível quando necessário.

### 31.1 Plano de gerenciamento das Comunicações

Gerenciar a comunicação em um projeto para que ela aconteça de forma clara e objetiva é essencial para o sucesso do mesmo. É necessário identificar as necessidades de informação que cada um dos *stakeholders* do projeto precisa receber, documentando-as para que possam ser organizadas e arquivadas de forma a serem facilmente encontradas quando de eventuais necessidades. Através do plano de gerenciamento das comunicações será estabelecida a forma de distribuição e o formato que essas informações serão entregues, bem como sua frequência de atualização.

#### 16.1.1 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,
- Memorandos,
- Documentos impressos,
- Reuniões com atas lavradas.

Todas as informações do projeto deverão ser atualizadas de modo contínuo, em diretório destinado ao Projeto Casa do Doce de Leite, incluindo as atualizações diárias nos custos e nos prazos. As solicitações de mudanças no processo de comunicação devem ser realizadas por escrito ou através de e-mail e aprovadas pelo gerente do projeto.

#### 17.1.1 Atas de Reunião

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

- Lista de presença
- Pauta
- Decisões tomadas
- Pendências não solucionadas
- Aprovações

### 18.1.1 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:

- WBS ou EAP (Estrutura Analítica do Projeto)
- Gráfico de Gantt
- Diagrama de Rede
- Fluxo de Caixa do Projeto
- Diagrama de Marcos
- Relatórios de acompanhamento dos custos
- Relatórios de acompanhamento dos prazos
- Relatórios de acompanhamento dos recursos utilizados
- Relatórios de acompanhamento da linha de base

### 19.1.1 Estrutura de Armazenamento e Distribuição da Informação

A estrutura de armazenamento e distribuição da informação será totalmente realizada pela ferramenta de e-mail *Gmail*. Através dessa ferramenta os membros da equipe (internos e terceirizados) poderão trocar informações sobre o projeto e serão comunicados de toda e qualquer alteração relativa a ele. As convocações para as reuniões também ocorrerão através dessa ferramenta. Além disso, arquivos poderão ser compartilhados através do Google Drive.

### 20.1.1 Alocação Financeira para o Gerenciamento das Comunicações

Os custos relativos ao gerenciamento das comunicações serão considerados como despesas administrativas e não serão incluídos no custo do projeto. Se houver a necessidade de despesas no processo de comunicação e estas estiverem dentro da alçada do gerente do projeto, poderão ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto. Caso ocorra necessidade de despesas acima da alçada do gerente do projeto, será acionado o patrocinador (sponsor) do projeto.

### **36. Riscos**

Os Riscos de projeto são um conjunto de eventos que podem ocorrer sob a forma de ameaças ou de oportunidades que, caso se concretize, influenciam o objetivo do projeto negativamente ou positivamente, respectivamente, sendo de fundamental importância ao conhecimento de todos os *stakeholders*.

#### **32.1 Plano de gerenciamento de riscos e respostas aos riscos**

O plano de gerenciamento de riscos visa identificar, qualificar, quantificar e planejar as respostas aos principais riscos que o projeto possa apresentar.

Este projeto analisará os riscos de forma qualitativa, procurando priorizá-los conforme os potenciais efeitos sobre o mesmo. Ou seja, será determinada a importância dos riscos identificados visando quantificá-los e elaboradas medidas de respostas a esses riscos.

##### **21.1.1 Planejamento do Gerenciamento de Riscos**

O gerenciamento de riscos do projeto será realizado com base nos riscos previamente identificados. O gerenciamento dos riscos será efetuado através de um sistema paralelo de monitoramento e controle dos riscos. Esse sistema será um repositório de dados, onde serão inseridos os riscos levantados e as possíveis alternativas de respostas aos riscos, levantadas em reuniões específicas.

Todos os riscos não previstos neste plano devem ser tratados e incorporados aos custos do projeto.

Neste documento serão identificados e trabalhados somente os riscos internos ao projeto e os riscos provenientes de flutuações monetárias. Riscos relacionados ao mercado e ao ambiente macro da empresa serão aceitos sem análise e sem uma resposta prevista.

A identificação, a avaliação e o monitoramento de riscos deverão ser feitos formalmente através de e-mail, conforme descrito no plano de comunicações do projeto.

##### **22.1.1 EAR - Estrutura Analítica de Riscos**

A EAR abordará apenas os Riscos internos (gerenciais), os Riscos técnicos e os Riscos organizacionais. Conforme já foi informado anteriormente, os Riscos externos não serão considerados.

A figura abaixo representa a EAR do projeto Casa do Doce de Leite.

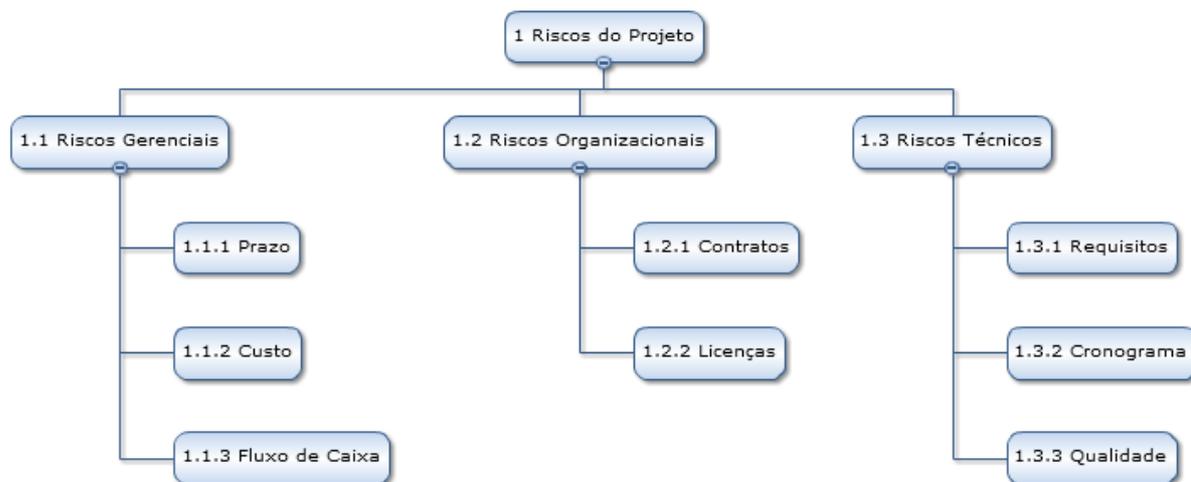


Figura 8 – EAR – Estrutura Analítica de Riscos. Fonte: A autora.

#### 23.1.1 Identificação dos Riscos

Identificar os riscos de um projeto é determinar quais os riscos que podem afetar o projeto e que características eles têm. Os riscos listados a seguir são os riscos inerentes ao projeto segundo a EAP e a EAR apresentadas anteriormente.

- Riscos Gerenciais
  - Baixa capacitação do gerente de projeto
  - Planejamento inadequado
  - Comunicação inadequada
  - Desmotivação da equipe do projeto
  - Ausência de controle na execução do projeto
  - Tempo - Estimativa de tempo maior ou menor que o necessário
  - Custo - Estimativo de custo maior ou menor que o necessário
  - Fluxo de caixa – Atraso no repasse dos recursos pelo Sponsor
  - Fluxo de caixa – Reajuste de preços dos insumos durante o projeto
- Riscos Organizacionais

- Contratos – Falta de fornecedores especializados
- Contratos – Ausência de garantias no contrato
- Licenças – Não emissão de licenças no prazo previsto
- Riscos técnicos
  - Requisitos – Requisitos mal definidos
  - Qualidade – Falha na definição dos requisitos de qualidade
  - Qualidade – Atraso no ciclo de vida do projeto
  - Cronograma - Não cumprimento do caminho crítico
  - Recursos – Falta de mão de obra qualificada

#### 24.1.1 Qualificação e Quantificação dos Riscos

Os riscos identificados serão avaliados quanto a sua probabilidade de ocorrência, impacto no projeto e gravidade de seus resultados. Foram considerados os objetivos mais importantes do projeto, tais como Escopo, Tempo, Custo e Qualidade.

A planilha abaixo mostra a escala que foi definida para a probabilidade e para o impacto, no caso de ocorrência dos riscos identificados anteriormente.

Objetivos do Projeto	Condições definidas para a probabilidade e escalas de impacto de um risco (somente impactos negativos)				
	Muito Baixo (0,1)	Baixo (0,2)	Médio (0,4)	Alto (0,6)	Muito Alto (0,8)
Escopo	Alteração quase imperceptível no escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Alteração de escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Tempo	Aumento de tempo não significativo, probabilidade < 10%	Aumento de tempo de 10% a 20%	Aumento de tempo de 20% a 40%	Aumento de tempo de 40% a 60%	O risco é iminente, probabilidade > 60%
Custo	Aumento de custo não significativo, probabilidade < 10%	Aumento de custo de 10% a 20%	Aumento de custo de 20% a 40%	Aumento de custo de 40% a 60%	O risco é iminente, probabilidade > 60%
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução significativa que requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Tabela 36 - Escala de probabilidade e impacto de um risco.

Com base na tabela acima se realizou uma análise da probabilidade e do impacto dos riscos identificados para o projeto Casa do Doce de Leite, determinando a gravidade dos mesmos.

Para melhor identificar o nível de gravidade de cada risco apurado foram definidas cores, a saber:

- Verde (gravidade baixa): zona de aceitação - pontuação de 0,01 a 0,09
- Amarelo (gravidade média): zona de mitigação - pontuação de 0,10 a 0,29
- Vermelho (gravidade alta): zona de evitar ou transferir - pontuação acima de 0,30.

A tabela a seguir mostra a análise do impacto e da probabilidade de ocorrência dos 17 riscos levantados pela equipe do projeto e, também, qual a gravidade que cada um deles representa no projeto.

DESCRIÇÃO DOS RISCOS	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Gravidade do Risco		
	Escopo	Tempo	Custo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa
1. Planejamento inadequado	0,6	0,6	0,5	0,4	0,6	0,4	0,24			
2. Comunicação inadequada	0,2	0,2	0,4	0,4	0,4	0,2	0,08			
3. Desmotivação da equipe do projeto	0,1	0,4	0,6	0,4	0,6	0,1	0,06			
4. Ausência de controle na execução do projeto	0,1	0,6	0,6	0,6	0,6	0,1	0,06			
5. Estimativa de tempo menor que o necessário	0,4	0,8	0,6	0,4	0,8	0,6	0,48			
6. Estimativa de custo menor que o necessário	0,6	0,4	0,8	0,6	0,8	0,4	0,32			
7. Estimativa de custo maior que o necessário	0,1	0,1	0,4	0,1	0,4	0,1	0,04			
8. Atraso de repasse de recursos pelo Sponsor	0,1	0,4	0,2	0,2	0,4	0,1	0,04			
9. Reajuste de preços dos insumos durante o projeto	0,1	0,1	0,8	0,4	0,8	0,1	0,08			
10. Falta de qualificação dos fornecedores	0,1	0,1	0,6	0,6	0,6	0,1	0,06			
11. Atrasos nos subprojetos atendidos por terceiros	0,1	0,2	0,4	0,8	0,8	0,1	0,08			
12. Atraso na emissão de licenças	0,1	0,8	0,4	0,1	0,8	0,1	0,08			
13. Problemas estruturais nas reformas	0,4	0,8	0,8	0,2	0,8	0,2	0,16			
14. Falha na definição dos requisitos de qualidade	0,6	0,1	0,4	0,8	0,8	0,1	0,08			
15. Não cumprimento do caminho crítico	0,1	0,8	0,6	0,4	0,8	0,2	0,16			
16. Baixa aceitação da identidade visual	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,1	0,02			
17. Necessidade de particularidades de decoração de cada unidade	0,2	0,4	0,8	0,2	0,8	0,2	0,16			

Tabela 37 - Análise de impacto x probabilidade e gravidade dos riscos. Fonte: A autora

A figura acima permite constatar que os riscos “estimativa de tempo menor que o necessário” e “estimativa de custo menor que o necessário” são de gravidade alta e devem ser evitados. Verifica-se ainda, que quatro riscos foram classificados de gravidade média e devem ser mitigados, a saber: planejamento inadequado, problemas estruturais nas reformas, não cumprimento do caminho crítico e necessidade de particularidades de decoração de cada. Os demais riscos são de gravidade baixa e, caso ocorram, não comprometerão o sucesso do projeto.

### 25.1.1 Quantificação de Riscos

Para contabilização dos riscos e seu correto contingenciamento, foi calculado o VME (Valor Monetário Esperado), considerando a probabilidade de ocorrência e o valor estimado do impacto.

	FASE	DESCRIÇÃO DOS RISCOS	PROBABILIDADE	IMPACTO FINANCEIRO	VALOR MONETÁRIO ESPERADO
1.	Iniciação	Planejamento inadequado	0,4	2.200,00	880,00
2.	Planejamento	Comunicação inadequada	0,2	700,00	140,00
3.	Planejamento	Desmotivação da equipe do projeto	0,1	400,00	40,00
4.	Execução	Ausência de controle na execução do projeto	0,1	2.800,00	280,00
5.	Planejamento	Estimativa de tempo menor que o necessário	0,6	1.200,00	720,00
6.	Planejamento	Estimativa de custo menor que o necessário	0,4	2.200,00	880,00
7.	Planejamento	Estimativa de custo maior que o necessário	0,1	480,00	48,00
8.	Execução	Atraso de repasse de recursos pelo Sponsor	0,1	500,00	50,00
9.	Execução	Reajuste de preços dos insumos durante o projeto	0,1	960,00	96,00
10.	Planejamento	Falta de qualificação dos fornecedores	0,1	1.200,00	120,00
11.	Execução	Atrasos nos subprojetos atendidos por terceiros	0,1	600,00	60,00
12.	Execução	Atraso na emissão de licenças	0,1	1.000,00	100,00
13.	Execução	Problemas estruturais nas reformas	0,2	2.000,00	400,00
14.	Planejamento	Falha na definição dos requisitos de qualidade	0,1	500,00	50,00
15.	Execução	Não cumprimento do caminho crítico	0,2	1.800,00	360,00
16.	Execução	Baixa aceitação da identidade visual	0,1	1.100,00	110,00
17.	Execução	Necessidade de particularidades de decoração de cada unidade	0,2	950,00	190,00
<b>TOTAL</b>				<b>20.590,00</b>	<b>4.524,00</b>

Tabela 38 - Análise quantificação dos riscos. Fonte: A autora.

Conforme a tabela acima, temos como valor monetário dos riscos o total de R\$20.590,00. Sendo assim, o valor de contingência será de R\$4.524,00. Este só poderá ser utilizado em caso de necessidade e pelo gerente do projeto.

### 26.1.1 Plano de Respostas aos Riscos

Para os riscos identificados e qualificados, optou-se por estratégias diferenciadas para cada necessidade, conforme plano de respostas aos riscos representados na tabela abaixo.

	FASE	DESCRIÇÃO DOS RISCOS	PROBABILIDADE	GRAVIDADE	RESPOSTA	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
1.	Iniciação	Planejamento inadequado	M	M	Mitigação	Seguir rigorosamente todas as etapas do planejamento do projeto	Gerente de projeto
2.	Planejamento	Comunicação inadequada	B	B	Aceitação Passiva	Seguir o plano de comunicação	Gerente de projeto
3.	Planejamento	Desmotivação da equipe do projeto	B	B	Aceitação Passiva	Seguir o plano de recursos humanos	Gerente de projeto
4.	Execução	Ausência de controle na execução do projeto	MB	B	Aceitação Passiva	Seguir o plano de gerenciamento do projeto	Gerente de projeto
5.	Planejamento	Estimativa de tempo menor que o necessário	A	A	Evitar ou transferir	Seguir o plano de gerenciamento de tempo, revisando milestones do projeto conforme cronograma	Assistente
6.	Planejamento	Estimativa de custo menor que o necessário	A	A	Evitar ou transferir	Seguir o plano de gerenciamento de custos, realizando as cotações necessárias	Analista financeiro
7.	Planejamento	Estimativa de custo maior que o necessário	B	B	Aceitação Passiva	Seguir o plano de gerenciamento de custos, realizando as cotações necessárias	Analista financeiro
8.	Execução	Atraso de repasse de recursos pelo Sponsor	B	B	Aceitação Passiva	Seguir o plano de gerenciamento de custos e o termo de aceitação do projeto	Gerente de projeto
9.	Execução	Reajuste de preços dos insumos durante o projeto	M	B	Mitigação	Seguir plano de de gerenciamento de aquisições realizando contratos com preços pré-definidos	Gerente de projeto
10.	Planejamento	Falta de qualificação dos fornecedores	MB	B	Mitigação	Seguir plano de gerenciamento de qualidade onde os requisitos deverão estar claros e bem definidos	Gerente de projeto
11.	Execução	Atrasos nos subprojetos atendidos por terceiros	M	B	Mitigação	Seguir plano de gerenciamento do tempo e incluir cláusulas contratuais sobre atendimento de prazos	Gerente de projeto
12.	Execução	Atraso na emissão de licenças	B	B	Mitigação	Seguir o plano de gerenciamento de tempo, revisando milestones do projeto conforme cronograma	Advogado
13.	Execução	Problemas estruturais nas reformas	B	M	Aceitação Passiva	Seguir plano de gerenciamento de tempo e de custos	Escritório de arquitetura
14.	Planejamento	Falha na definição dos requisitos de qualidade	MB	B	Aceitação Passiva	Seguir plano de gerenciamento de qualidade onde os requisitos deverão estar claros e bem definidos	Gerente de projeto
15.	Execução	Não cumprimento do caminho crítico	MB	M	Aceitação Passiva	Seguir plano de gerenciamento de tempo, revisando o cronograma	Gerente de projeto
16.	Execução	Baixa aceitação da identidade visual	B	B	Aceitação Passiva	Seguir o plano de marketing	Escritório de publicidade e propaganda
17.	Execução	Necessidade de particularidades de decoração de cada unidade	B	M	Aceitação Passiva	Seguir plano de gerenciamento de tempo e de custos	Escritório de arquitetura

Tabela 39 - Plano de respostas aos riscos. Fonte: A autora.

### 27.1.1 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, desde que dentro da alçada do gerente do projeto.

Sempre que houver riscos que necessitem de ações prioritárias que estejam fora da alçada do gerente de projeto, o patrocinador deverá ser acionado imediatamente.

### 28.1.1 Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos

- Responsável pelo plano

**Jéssica Zanin**, gerente do projeto, será a responsável direta pelo plano de gerenciamento de riscos.

- Frequência de atualização do plano de gerenciamento de riscos

O plano de gerenciamento de riscos será reavaliado quinzenalmente na reunião de avaliação dos planos dos projetos, conforme definido no plano de gerenciamento das comunicações.

## 37. Gerenciamento das partes interessadas

O projeto abrange várias áreas e modifica diversos processos dentro da empresa. O gerenciamento das partes interessadas tem como principal objetivo a satisfação das expectativas das pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto. Sendo assim o gerenciamento das partes interessadas é um fator de suma importância para o sucesso do projeto.

O primeiro passo é identificar estas pessoas, grupos ou organizações e entender as suas expectativas e o impacto que cada um pode gerar no projeto. Por fim, devem-se definir as estratégias para gerenciar as partes interessadas de forma a obter o sucesso do projeto.

### 33.1 Identificação e gestão das partes interessadas

É de suma importância que cada parte interessada no projeto atue e participe ativamente da maneira que o projeto necessita para que o seu sucesso seja atendido. O projeto possui como partes interessadas 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 interessa exercem, além de apresentar a estratégia para gestão do engajamento de cada um.

Nome	Cargo	Grau de Importância			
		Poder	Interesse	Impacto	Ação
Sandra Yi	Sponsor	ALTO	ALTO	ALTO	Manter satisfeito
Jéssica Zanin	Gerente de projeto	ALTO	ALTO	ALTO	Manter satisfeito
Paula Borba	Advogada	BAIXO	MÉDIO	BAIXO	Monitorar
Pedro Silveira	Contador	BAIXO	MÉDIO	BAIXO	Monitorar
Tatiane John	Escritório de Arquitetura	MÉDIO	ALTO	MÉDIO	Gerenciar com atenção
Sirlei Giliardi	Empresa de RH	BAIXO	ALTO	MÉDIO	Gerenciar com atenção
Alison Meirelles	Empresa Publicidade	MÉDIO	ALTO	MÉDIO	Gerenciar com atenção
Pedro Barcellos	Confeiteiro	BAIXO	ALTO	MÉDIO	Gerenciar com atenção
Tomaz Tellechea	Gerente da matriz	MÉDIO	ALTO	MÉDIO	Gerenciar com atenção

Tabela 40 - Estratégia de gestão das partes interessadas. Fonte: A autora

### 34.1 Controle de 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 sempre em um nível satisfatório. Na tabela abaixo pode-se verificar a estratégia para controlar o nível de engajamento de cada parte interessada.

Nome	Cargo	Estratégia/abordagem para manter o engajamento
Sandra Yi	Sponsor	Reunião de status semanalmente após o início da execução
Jéssica Zanin	Gerente de projeto	Reunião de status semanalmente após o início da execução
Paula Borba	Advogada	E-mail e ligações periódicas (semanalmente ou sempre que considerar necessário)
Pedro Silveira	Contador	E-mail e ligações periódicas (semanalmente ou sempre que considerar necessário)
Tatiane John	Escritório de Arquitetura	E-mail informativos semanais
Sirlei Giliardi	Empresa de RH	E-mail informativos semanais
Alison Meirelles	Empresa Publicidade	E-mail informativos semanais
Pedro Barcellos	Confeiteiro	E-mail informativos semanais
Tomaz Tellechea	Gerente da matriz	E-mail informativos semanais

Tabela 41 - Estratégia e abordagem para manter o engajamento. Fonte: A autora

### 38. Aquisições / Contratações

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

O gerenciamento de aquisições também inclui os processos de gerenciamento de contratos e de controle de mudanças necessários para administrar os contratos ou pedidos de compras emitidos por membros autorizados da equipe do projeto.

O processo da administração de contratos, segundo Valeriano (2007), “trata do controle de contratos para assegurar seus cumprimentos e reside, em larga margem, na gerência de interfaces das partes intervenientes, no controle de alterações e no balanço do fornecimento/pagamento”.

#### 35.1 Decisão de Comprar ou Fazer

A decisão de comprar e terceirizar determinadas atividades e subprojetos foi baseado na análise de qualidade, risco, prazo e custo total, assim como na necessidade de competências específicas.

A contratação dos subprojetos reforma no imóvel, decoração, seleção e treinamento dos funcionários e publicidade e propaganda fará com que o projeto ganhe em qualidade e custos. Em qualidade porque o conhecimento é especializado e atualizado, sendo que as equipes participantes do projeto não possuem esse conhecimento e em custos porque essa especialização e a estrutura organizacional menor dessas empresas representarão um menor custo total para o projeto.

As empresas terceirizadas serão contratadas pelo escritório de projetos e a responsável por essa atividade será a gerente de projeto, com a aprovação do sponsor do projeto.

#### 36.1 Contratação dos Serviços e Tipo de Contrato Utilizado

A contratação das empresas especializadas será efetuada através de contratos, por se tratar de instrumento de acordo mútuo de responsabilidades onde o vendedor se obriga a prover um produto ou serviço e o comprador se compromete a pagar por isto.

O tipo de contrato utilizado será contrato de preço fixo ou global ou de empreitada, onde o preço e o prazo do serviço serão previamente definidos e os riscos resultantes da má definição dos serviços contratados serão assumidos por ambas as partes. Caso houver necessidade de alteração do contrato, a mesma será submetida à aprovação do gerente do projeto e será realizado um aditivo a esse contrato.

Todos os contratos serão submetidos a leitura do advogado que acompanhará a parte jurídica do contrato.

#### 37.1 Seleção dos Fornecedores e Critérios utilizados

Para selecionar os fornecedores que irão participar do projeto Casa do Doce Leite foram definidos alguns parâmetros e estabelecidos critérios avaliados como obrigatório ou desejável, conforme planilha abaixo. Apesar de utilização de fornecedores já estabelecidos pela matriz, novos fornecedores podem ser selecionados, conforme a necessidade.

<b>Parâmetro Avaliado</b>	<b>Obrigatório</b>	<b>Desejável</b>
Capacitação Técnica	X	
Pontualidade		X
Confiabilidade	X	
Robustez da Metodologia	X	
Variedade de Soluções Disponíveis	X	
Recursos Específicos	X	
Sistema de Gerenciamento		X
Segurança Financeira	X	
Segurança Operacional	X	
Reputação e Imagem		X
Histórico de Serviços Similares	X	
Qualidade dos Serviços Prestados	X	
Parceria e Comprometimento	X	

Tabela 42 – Parâmetros de seleção de fornecedores. Fonte: A autora.

A partir da definição desses parâmetros as empresas fornecedoras serão submetidas a um sistema de ponderação onde os critérios foram quantificados através da atribuição de pesos a cada um deles.

A tabela a seguir demonstra exemplo de avaliação que será aplicada na escolha dos parceiros que trabalharão no projeto.

Parâmetro Avaliado	Peso	Empresa Z	Empresa X	Empresa Y	Empresa T
Capacitação Técnica	10	9	7	8	8
Pontualidade	8	7	6	7	5
Confiabilidade	9	5	4	4	3
Robustez da Metodologia	6	6	5	7	6
Variedade de Soluções Disponíveis	7	6	5	3	5
Recursos Específicos	10	9	8	5	7
Sistema de Gerenciamento	9	6	7	6	7
Segurança Financeira	6	8	6	5	7
Segurança Operacional	7	7	5	6	4
Reputação e Imagem	6	4	6	5	4
Histórico de Serviços Similares	6	7	5	7	5
Qualidade dos Serviços Prestados	10	8	7	8	5
Parceria e Comprometimento	6	7	6	6	4
<b>Nota Ponderada</b>	<b>100</b>	<b>698</b>	<b>605</b>	<b>599</b>	<b>549</b>

Tabela 43 – Parâmetros de seleção de fornecedores. Fonte: A autora.

### 38.1 Encerramento dos Contratos ou Aquisições

Os contratos serão encerrados após a entrega dos subprojetos pelo respectivo fornecedor e a verificação de que não existem pendências, assim como após a devida aprovação pelo cliente do projeto.

Será emitido por escrito um Termo de Aceite pelo gerente do projeto. Este termo atestará que o respectivo fornecedor cumpriu correta e satisfatoriamente seu compromisso, em conformidade com as especificações contratuais. Entretanto, esse aceite não desobriga o fornecedor de cumprir com as garantias e responsabilidades estipuladas nos respectivos contratos, após a entrega do objeto contratado.

### 39. Registro de Lições Aprendidas

Após a entrega do produto Casa do Doce de Leite clientes do projeto será realizada uma reunião final com toda a equipe do projeto, inclusive com as empresas terceirizadas, para efetuar o registro das lições aprendidas, conforme sinalizado na figura abaixo.

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

Projeto: Expansão da Casa do Doce de Leite			Referência: Projeto Casa do Doce de Leite
Gerente:			Data
Aspecto	Sim	Não	Comentários
1. Os produtos entregues correspondem aos descritos			

na proposta executiva?			
2. Foi elaborado um relatório de auditoria final dos resultados?			
3. Houve desvios entre os prazos realizados e programados ( <i>baseline</i> )?			Quais foram as causas dos desvios?
4. Houve desvios entre os custos efetivos e os orçados ( <i>baseline</i> )?			
5. Os desvios poderiam ter sido evitados?			
6. Ocorreram riscos não previstos?			
7. Os clientes/usuários estão satisfeitos?			Por quê?
8. A equipe ficou satisfeita com o apoio dos patrocinadores?			Por quê?
9. Houve cooperação e comprometimento das pessoas?			
10. O projeto foi bem administrado?			Por quê?
11. Houve problemas de comunicação?			
12. O projeto foi bem documentado?			
13. Os fornecedores entregaram seus produtos/serviços em conformidade com as especificações combinadas?			
14. O que faríamos da mesma forma?			
15. O que faríamos de maneira diferente?			
16. O que sabemos hoje, e que não sabíamos antes do projeto?			
17. Que recomendações deverão ser incluídas para melhorar os próximos projetos?			

Tabela 44 – Formulário para registro das lições aprendidas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – NBR ISO 10006:2006. Sistema de gestão da qualidade. Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – NBR ISO 9000:2005. Sistema da gestão da qualidade - Fundamentos e vocábulos.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. A Guide to the Project management body of knowledge. Pmbok Guide. 4. ed. Pensilvânia, 2008.

BORN, Roger. Construindo o Plano Estratégico: cases reais e dicas práticas. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. Administração de Marketing. 12ª. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

MINTZBERG, Henry. A ascensão e a queda do planejamento estratégico. 1. ed. 1994.

PORTER, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SCHWARTZ, P. A arte da visão de longo prazo. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2000.

VARGAS, Ricardo. Manual prático do Plano de Projeto. 4ª edição. Rio de Janeiro. Brasport, 2009.

Estudo de Tendências: Perspectivas para a Panificação e Confeitaria 2009/2017. Disponível em <http://www.abip.org.br/img/encartesTecnicos/9.pdf> Acesso em 03 de julho 2017.

<https://www.milkpoint.com.br/industria/cadeia-do-leite/giro-de-noticias/devido-a-aceitacao-doce-de-leite-se-torna-uma-opcao-de-negocio-para-pequenos-produtores-97415n.aspx> Acesso em 29 de agosto e 2017.

CHO, Cristiane Stella. Projeto Casa do Doce de Leite: Trabalho de Conclusão de Curso. Porto Alegre, 2017.

#### 40. ANEXOS

##### ANEXO 1 – ORÇAMENTO DE CAPITAL DE INVESTIMENTO

Orçamento realizado no site abaixo em 01 de outubro de 2018:

[https://www.centermaequipa.com.br/equipamentos-para-padarias-montagem-completa-01.html?gclid=CjwKCAjwpKveBRAwEiwAo4Pqm3tAO-IG5ZvJtAbDmMrKf43NyjWoeLpMxAZ-5phQYVPOQ6qqiSpQtxoCv20QAvD\\_BwE](https://www.centermaequipa.com.br/equipamentos-para-padarias-montagem-completa-01.html?gclid=CjwKCAjwpKveBRAwEiwAo4Pqm3tAO-IG5ZvJtAbDmMrKf43NyjWoeLpMxAZ-5phQYVPOQ6qqiSpQtxoCv20QAvD_BwE)

##### **Descrição dos equipamentos:**

1 Forno turbo à Gás Progás PRP-5000 STYLE

<http://www.centermaequipa.com.br/forno-turbo-a-gas-progas-prp-5000-style.html>

01 Armário camara para Pães Francês com 20 Esteiras -

<http://www.centermaequipa.com.br/armario-camara-para-p-es-frances-com-20-esteiras-walpan-1.html>

01 Masseurá rápida 25 kg para Pão Francês - Venâncio 220V

<http://www.centermaequipa.com.br/masseurá-rápida-25kg-220v.html>

01 Mesa com Tampo em Inox 150 x 70 cm com Grade Inferior Cristalaço

<http://www.centermaequipa.com.br/ Mesa-com-tampo-em-inox-150-x-70-cm-com-grade-inferior-cristalaco.html>

01 Balança 30 kg Digital Computadora de Preços ELC - Balmak

<http://www.centermaequipa.com.br/balanca-30-kg-digital-computadora-de-precos-elc-balmak.html>

01 Batedeira Planetária 12 Litros - Venâncio

<http://www.centermaequipa.com.br/batedeira-planetaria-industrial-12-litros.html>

01 Fogão Industrial 2 Bocas Baixa Pressão Economy - Cristalaço

<http://www.centermaequipa.com.br/fog-o-industrial-2-bocas-fundiferro.html>

01 Gaveta para dinheiro com pino de abertura

<http://www.centermaequipa.com.br/gaveta-para-dinheiro-com-pino-de-abertura.html>

01 Balcão Refrigerado 1,80 m Superpop Vidro Curvo - Basefrio

<http://www.centermaequipa.com.br/balc-o-refrigerado-1-80-m-superpop-vidro-curvo-basefrio.html>

Balcão Vitrine Seca (não refrigera) 1,25 m Superpop Vidro Curvo - Basefrio

<http://www.centermaquequipa.com.br/balc-o-vitrine-seca-1-25-m-superpop-vidro-curvo-basefrio.html>

01 Balcão Vitrine Caixa 80 cm Superpop V Curvo - Basefrio (não refrigera)

<http://www.centermaquequipa.com.br/balcao-caixa-0-80-com-gaveta-e-guiche.html>

01 Balcão Vitrine Refrigerada Bolos 1,25 m - Basefrio

<http://www.centermaquequipa.com.br/balc-o-vitrine-refrigerada-1-25m-bolos-doces.html>

01 Auto Serviço Expositor Vertical 3 portas - Basefrio

<http://www.centermaquequipa.com.br/auto-servico-expositor-vertical-3-portas-2.html>

01 Estufa reta vertical 09 bandejas 220v - Edanca

<http://www.centermaquequipa.com.br/estufa-reta-vertical-09-bandejas-220v-edanca.html>

## ANEXO 2 – ORÇAMENTO DE VENDAS E RECEITAS DE VENDAS

Cenários	Pessimista			Realista			Otimista			Ideal
Ocupação	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Público Diário	139,20	278,40	417,60	556,80	696,00	835,20	974,40	1.113,60	1.252,80	1.392,00
Público Mensal	4.176,00	8.352,00	12.528,00	16.704,00	20.880,00	25.056,00	29.232,00	33.408,00	37.584,00	41.760,00
Público anual	50.112,00	100.224,00	150.336,00	200.448,00	250.560,00	300.672,00	350.784,00	400.896,00	451.008,00	501.120,00

Tabela de consumo médio esperado por cliente						
Produtos	Consumo capta p/ dia	Custo do insumo	Preço do produto	Ticket médio	Margem ticket médio	Margem por produto
Doces	0,5	R\$ 1,50	R\$ 6,00	R\$ 3,00	R\$ 2,25	400%
Bolos	0,2	R\$ 1,20	R\$ 7,00	R\$ 1,40	R\$ 1,16	583%
Torta gelada	0,2	R\$ 3,00	R\$ 14,00	R\$ 2,80	R\$ 2,20	467%
Torta doce	0,2	R\$ 3,00	R\$ 14,00	R\$ 2,80	R\$ 2,20	467%
Pão de queijo	0,5	R\$ 0,70	R\$ 3,50	R\$ 1,75	R\$ 1,40	500%
Croissant	0,2	R\$ 2,00	R\$ 9,00	R\$ 1,80	R\$ 1,40	450%
Pão de batata	0,2	R\$ 1,80	R\$ 7,00	R\$ 1,40	R\$ 1,04	389%
Porção de doce de leite	0,2	R\$ 5,50	R\$ 12,00	R\$ 2,40	R\$ 1,30	218%
Sucos	0,2	R\$ 3,00	R\$ 8,00	R\$ 1,60	R\$ 1,00	267%
Água mineral	0,5	R\$ 0,80	R\$ 4,00	R\$ 2,00	R\$ 1,60	500%
Café quente	0,5	R\$ 1,20	R\$ 5,00	R\$ 2,50	R\$ 1,90	417%
Café gelado	0,2	R\$ 3,20	R\$ 12,00	R\$ 2,40	R\$ 1,76	375%
Refrigerante	0,2	R\$ 1,10	R\$ 4,00	R\$ 0,80	R\$ 0,58	364%
Chás	0,2	R\$ 0,80	R\$ 5,00	R\$ 1,00	R\$ 0,84	625%
<b>Total</b>				<b>R\$ 27,65</b>	<b>R\$ 20,63</b>	

Ocupação de 30% (12.528 pessoas)						
Orçamento venda mensal	Quant	Preço de venda	Receita Bruta	Tributos	Comissão cartão de crédito	Receita líquida
<b>COMIDAS</b>				<b>8,28%</b>	<b>1,99%</b>	
Doces	6.264,00	R\$ 6,00	R\$ 37.584,00	R\$ 3.111,96	R\$ 747,92	R\$ 33.724,12
Bolos	2.505,60	R\$ 7,00	R\$ 17.539,20	R\$ 1.452,25	R\$ 349,03	R\$ 15.737,92
Torta gelada	2.505,60	R\$ 14,00	R\$ 35.078,40	R\$ 2.904,49	R\$ 698,06	R\$ 31.475,85
Torta doce	2.505,60	R\$ 14,00	R\$ 35.078,40	R\$ 2.904,49	R\$ 698,06	R\$ 31.475,85
Pão de queijo	6.264,00	R\$ 3,50	R\$ 21.924,00	R\$ 1.815,31	R\$ 436,29	R\$ 19.672,41
Croissant	2.505,60	R\$ 9,00	R\$ 22.550,40	R\$ 1.867,17	R\$ 448,75	R\$ 20.234,47
Pão de batata	2.505,60	R\$ 7,00	R\$ 17.539,20	R\$ 1.452,25	R\$ 349,03	R\$ 15.737,92
Porção de doce de leite (500g)	2.505,60	R\$ 12,00	R\$ 30.067,20	R\$ 2.489,56	R\$ 598,34	R\$ 26.979,30
<b>BEBIDAS</b>						
Sucos	2.505,60	R\$ 8,00	R\$ 20.044,80	R\$ 1.659,71	R\$ 398,89	R\$ 17.986,20
Água mineral	6.264,00	R\$ 4,00	R\$ 25.056,00	R\$ 2.074,64	R\$ 498,61	R\$ 22.482,75
Café quente	6.264,00	R\$ 5,00	R\$ 31.320,00	R\$ 2.593,30	R\$ 623,27	R\$ 28.103,44
Café gelado	2.505,60	R\$ 12,00	R\$ 30.067,20	R\$ 2.489,56	R\$ 598,34	R\$ 26.979,30
Refrigerante	2.505,60	R\$ 4,00	R\$ 10.022,40	R\$ 829,85	R\$ 199,45	R\$ 8.993,10
Chás	2.505,60	R\$ 5,00	R\$ 12.528,00	R\$ 1.037,32	R\$ 249,31	R\$ 11.241,37
Total			R\$ 346.399,20	R\$ 28.681,85	R\$ 6.893,34	R\$ 310.824,00

Ocupação de 50% (20.880 pessoas)						
Orçamento venda mensal	Quant	Preço de venda	Receita Bruta	Tributos	Comissão cartão de crédito	Receita líquida
<b>COMIDAS</b>				<b>8,28%</b>	<b>1,99%</b>	
Doces	10.440,00	R\$ 6,00	R\$ 62.640,00	R\$ 5.186,59	R\$ 1.246,54	R\$ 56.206,87
Bolos	4.176,00	R\$ 7,00	R\$ 29.232,00	R\$ 2.420,41	R\$ 581,72	R\$ 26.229,87
Torta gelada	4.176,00	R\$ 14,00	R\$ 58.464,00	R\$ 4.840,82	R\$ 1.163,43	R\$ 52.459,75
Torta doce	4.176,00	R\$ 14,00	R\$ 58.464,00	R\$ 4.840,82	R\$ 1.163,43	R\$ 52.459,75
Pão de queijo	10.440,00	R\$ 3,50	R\$ 36.540,00	R\$ 3.025,51	R\$ 727,15	R\$ 32.787,34
Croissant	4.176,00	R\$ 9,00	R\$ 37.584,00	R\$ 3.111,96	R\$ 747,92	R\$ 33.724,12
Pão de batata	4.176,00	R\$ 7,00	R\$ 29.232,00	R\$ 2.420,41	R\$ 581,72	R\$ 26.229,87
Porção de doce de leite (500g)	4.176,00	R\$ 12,00	R\$ 50.112,00	R\$ 4.149,27	R\$ 997,23	R\$ 44.965,50
<b>BEBIDAS</b>						
Sucos	4.176,00	R\$ 8,00	R\$ 33.408,00	R\$ 2.766,18	R\$ 664,82	R\$ 29.977,00
Água mineral	10.440,00	R\$ 4,00	R\$ 41.760,00	R\$ 3.457,73	R\$ 831,02	R\$ 37.471,25
Café quente	10.440,00	R\$ 5,00	R\$ 52.200,00	R\$ 4.322,16	R\$ 1.038,78	R\$ 46.839,06
Café gelado	4.176,00	R\$ 12,00	R\$ 50.112,00	R\$ 4.149,27	R\$ 997,23	R\$ 44.965,50
Refrigerante	4.176,00	R\$ 4,00	R\$ 16.704,00	R\$ 1.383,09	R\$ 332,41	R\$ 14.988,50
Chás	4.176,00	R\$ 5,00	R\$ 20.880,00	R\$ 1.728,86	R\$ 415,51	R\$ 18.735,62
Total			R\$ 577.332,00	R\$ 47.803,09	R\$ 11.488,91	R\$ 518.040,00

Ocupação de 70% (29.232 pessoas)						
Orçamento venda mensal	Quant	Preço de venda	Receita Bruta	Tributos	Comissão cartão de crédito	Receita líquida
<b>COMIDAS</b>				<b>8,28%</b>	<b>1,99%</b>	
Doces	14.616,00	R\$ 6,00	R\$ 87.696,00	R\$ 7.261,23	R\$ 1.745,15	R\$ 78.689,62
Bolos	5.846,40	R\$ 7,00	R\$ 40.924,80	R\$ 3.388,57	R\$ 814,40	R\$ 36.721,82
Torta gelada	5.846,40	R\$ 14,00	R\$ 81.849,60	R\$ 6.777,15	R\$ 1.628,81	R\$ 73.443,65
Torta doce	5.846,40	R\$ 14,00	R\$ 81.849,60	R\$ 6.777,15	R\$ 1.628,81	R\$ 73.443,65
Pão de queijo	14.616,00	R\$ 3,50	R\$ 51.156,00	R\$ 4.235,72	R\$ 1.018,00	R\$ 45.902,28
Croissant	5.846,40	R\$ 9,00	R\$ 52.617,60	R\$ 4.356,74	R\$ 1.047,09	R\$ 47.213,77
Pão de batata	5.846,40	R\$ 7,00	R\$ 40.924,80	R\$ 3.388,57	R\$ 814,40	R\$ 36.721,82
Porção de doce de leite (500g)	5.846,40	R\$ 12,00	R\$ 70.156,80	R\$ 5.808,98	R\$ 1.396,12	R\$ 62.951,70
<b>BEBIDAS</b>						
Sucos	5.846,40	R\$ 8,00	R\$ 46.771,20	R\$ 3.872,66	R\$ 930,75	R\$ 41.967,80
Água mineral	14.616,00	R\$ 4,00	R\$ 58.464,00	R\$ 4.840,82	R\$ 1.163,43	R\$ 52.459,75
Café quente	14.616,00	R\$ 5,00	R\$ 73.080,00	R\$ 6.051,02	R\$ 1.454,29	R\$ 65.574,68
Café gelado	5.846,40	R\$ 12,00	R\$ 70.156,80	R\$ 5.808,98	R\$ 1.396,12	R\$ 62.951,70
Refrigerante	5.846,40	R\$ 4,00	R\$ 23.385,60	R\$ 1.936,33	R\$ 465,37	R\$ 20.983,90
Chás	5.846,40	R\$ 5,00	R\$ 29.232,00	R\$ 2.420,41	R\$ 581,72	R\$ 26.229,87
Total			R\$ 808.264,80	R\$ 66.924,33	R\$ 16.084,47	R\$ 725.256,01

## ANEXO 3 – ORÇAMENTO E DEDUÇÕES DAS COMPRAS DE ACORDO COM A OCUPAÇÃO

Tabela de consumo 30% (12.528 pessoas)					
Orçamento venda mensal	Quant	Custo com insumos	Preço de venda	Custo com insumos	Receita Bruta
<b>COMIDAS</b>					
Doces	6.264,00	1,50	R\$ 6,00	R\$ 9.396,00	R\$ 37.584,00
Bolos	2.505,60	1,20	R\$ 7,00	R\$ 3.006,72	R\$ 17.539,20
Torta gelada	2.505,60	3,00	R\$ 14,00	R\$ 7.516,80	R\$ 35.078,40
Torta doce	2.505,60	3,00	R\$ 14,00	R\$ 7.516,80	R\$ 35.078,40
Pão de queijo	6.264,00	0,70	R\$ 3,50	R\$ 4.384,80	R\$ 21.924,00
Croissant	2.505,60	2,00	R\$ 9,00	R\$ 5.011,20	R\$ 22.550,40
Pão de batata	2.505,60	1,80	R\$ 7,00	R\$ 4.510,08	R\$ 17.539,20
Porção de doce de leite (500g)	2.505,60	5,50	R\$ 12,00	R\$ 13.780,80	R\$ 30.067,20
Sucos	2.505,60	3,00	R\$ 8,00	R\$ 7.516,80	R\$ 20.044,80
Água mineral	6.264,00	0,80	R\$ 4,00	R\$ 5.011,20	R\$ 25.056,00
Café quente	6.264,00	1,20	R\$ 5,00	R\$ 7.516,80	R\$ 31.320,00
Café gelado	2.505,60	3,20	R\$ 12,00	R\$ 8.017,92	R\$ 30.067,20
Refrigerante	2.505,60	1,10	R\$ 4,00	R\$ 2.756,16	R\$ 10.022,40
Chás	2.505,60	0,80	R\$ 5,00	R\$ 2.004,48	R\$ 12.528,00
Total				R\$ 87.946,56	R\$ 346.399,20

Tabela de consumo 50% (20.880 pessoas)					
Orçamento venda mensal	Quant	Custo com insumos	Preço de venda	Custo com insumos	Receita Bruta
<b>COMIDAS</b>					
Doces	10.440,00	1,50	R\$ 6,00	R\$ 15.660,00	R\$ 62.640,00
Bolos	4.176,00	1,20	R\$ 7,00	R\$ 5.011,20	R\$ 29.232,00
Torta gelada	4.176,00	3,00	R\$ 14,00	R\$ 12.528,00	R\$ 58.464,00
Torta doce	4.176,00	3,00	R\$ 14,00	R\$ 12.528,00	R\$ 58.464,00
Pão de queijo	10.440,00	0,70	R\$ 3,50	R\$ 7.308,00	R\$ 36.540,00
Croissant	4.176,00	2,00	R\$ 9,00	R\$ 8.352,00	R\$ 37.584,00
Pão de batata	4.176,00	1,80	R\$ 7,00	R\$ 7.516,80	R\$ 29.232,00
Porção de doce de leite (500g)	4.176,00	5,50	R\$ 12,00	R\$ 22.968,00	R\$ 50.112,00
Sucos	4.176,00	3,00	R\$ 8,00	R\$ 12.528,00	R\$ 33.408,00
Água mineral	10.440,00	0,80	R\$ 4,00	R\$ 8.352,00	R\$ 41.760,00
Café quente	10.440,00	1,20	R\$ 5,00	R\$ 12.528,00	R\$ 52.200,00
Café gelado	4.176,00	3,20	R\$ 12,00	R\$ 13.363,20	R\$ 50.112,00
Refrigerante	4.176,00	1,10	R\$ 4,00	R\$ 4.593,60	R\$ 16.704,00
Chás	4.176,00	0,80	R\$ 5,00	R\$ 3.340,80	R\$ 20.880,00
Total				R\$ 146.577,60	R\$ 577.332,00

Tabela de consumo 70% (29.232 pessoas)					
Orçamento venda mensal	Quant	Custo com insumos	Preço de venda	Custo com insumos	Receita Bruta
<b>COMIDAS</b>					
Doces	14.616,00	1,50	R\$ 6,00	R\$ 21.924,00	R\$ 87.696,00
Bolos	5.846,40	1,20	R\$ 7,00	R\$ 7.015,68	R\$ 40.924,80
Torta gelada	5.846,40	3,00	R\$ 14,00	R\$ 17.539,20	R\$ 81.849,60
Torta doce	5.846,40	3,00	R\$ 14,00	R\$ 17.539,20	R\$ 81.849,60
Pão de queijo	14.616,00	0,70	R\$ 3,50	R\$ 10.231,20	R\$ 51.156,00
Croissant	5.846,40	2,00	R\$ 9,00	R\$ 11.692,80	R\$ 52.617,60
Pão de batata	5.846,40	1,80	R\$ 7,00	R\$ 10.523,52	R\$ 40.924,80
Porção de doce de leite (500g)	5.846,40	5,50	R\$ 12,00	R\$ 32.155,20	R\$ 70.156,80
Sucos	5.846,40	3,00	R\$ 8,00	R\$ 17.539,20	R\$ 46.771,20
Água mineral	14.616,00	0,80	R\$ 4,00	R\$ 11.692,80	R\$ 58.464,00
Café quente	14.616,00	1,20	R\$ 5,00	R\$ 17.539,20	R\$ 73.080,00
Café gelado	5.846,40	3,20	R\$ 12,00	R\$ 18.708,48	R\$ 70.156,80
Refrigerante	5.846,40	1,10	R\$ 4,00	R\$ 6.431,04	R\$ 23.385,60
Chás	5.846,40	0,80	R\$ 5,00	R\$ 4.677,12	R\$ 29.232,00
Total				R\$ 205.208,64	R\$ 808.264,80

Tabela de consumo 100% (41.760 pessoas)					
Orçamento venda mensal	Quant	Custo com insumos	Preço de venda	Custo com insumos	Receita Bruta
<b>COMIDAS</b>					
Doces	14.616,00	1,50	R\$ 6,00	R\$ 21.924,00	R\$ 87.696,00
Bolos	5.846,40	1,20	R\$ 7,00	R\$ 7.015,68	R\$ 40.924,80
Torta gelada	5.846,40	3,00	R\$ 14,00	R\$ 17.539,20	R\$ 81.849,60
Torta doce	5.846,40	3,00	R\$ 14,00	R\$ 17.539,20	R\$ 81.849,60
Pão de queijo	14.616,00	0,70	R\$ 3,50	R\$ 10.231,20	R\$ 51.156,00
Croissant	5.846,40	2,00	R\$ 9,00	R\$ 11.692,80	R\$ 52.617,60
Pão de batata	5.846,40	1,80	R\$ 7,00	R\$ 10.523,52	R\$ 40.924,80
Porção de doce de leite (500g)	5.846,40	5,50	R\$ 12,00	R\$ 32.155,20	R\$ 70.156,80
Sucos	5.846,40	3,00	R\$ 8,00	R\$ 17.539,20	R\$ 46.771,20
Água mineral	14.616,00	0,80	R\$ 4,00	R\$ 11.692,80	R\$ 58.464,00
Café quente	14.616,00	1,20	R\$ 5,00	R\$ 17.539,20	R\$ 73.080,00
Café gelado	5.846,40	3,20	R\$ 12,00	R\$ 18.708,48	R\$ 70.156,80
Refrigerante	5.846,40	1,10	R\$ 4,00	R\$ 6.431,04	R\$ 23.385,60
Chás	5.846,40	0,80	R\$ 5,00	R\$ 4.677,12	R\$ 29.232,00
Total				R\$ 205.208,64	R\$ 808.264,80