

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

ARIANE MACHADO BOCHI

PROJETO FARMÁCIA BOCHI

SÃO LEOPOLDO
2013

PROJETO FARMÁCIA BOCHI

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

SÃO LEOPOLDO

2013

Dedico este trabalho aos meus irmãos Juliana e Everton, os quais são motivadores e parceiros para a efetiva concretização deste projeto.

AGRADECIMENTOS

Ao orientador, pelas horas de dedicação e ensinamentos.

Aos professores, pela troca de experiências e profissionalismo.

Aos meus irmãos Juliana e Everton, pelo incentivo e contribuições para criação do projeto.

Aos meus pais pelos ensinamentos fundamentais e base que me sustenta.

A minha filha, que vai nascer em Janeiro de 2014, e que me acompanha desde o primeiro dia da criação desse projeto.

“All things are created twice; first mentally; then physically. The key to creativity is to begin with the end in mind, with a vision and a blue print of the desired result.”

Stephen Covey

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal o desenvolvimento de um projeto para a abertura de uma farmácia de marca própria na cidade de São Leopoldo, resultante de um empreendimento familiar. A sociedade será formada por três irmãos que atuam em atividades profissionais diferentes: uma farmacêutica com experiência de atuação no mercado, um médico e uma administradora de empresas. A relevância do projeto é justificada por se tratar de uma farmácia independente, sem vínculos com franquias ou redes, buscando-se uma fidelização dos clientes locais. Além disso, as farmácias de marca própria podem se tornar mais rentáveis, sem regras e restrições determinadas por uma rede, e a participação de um farmacêutico na sociedade proporciona conhecimento e expertise para o desenvolvimento do empreendimento. O Plano de Gerenciamento do Projeto, baseado nas melhores práticas de gerenciamento de projetos estabelecidas pelo PMI (Project Management Institute), desenvolveu-se baseado em um Plano de Negócios contendo viabilidade mercadológica, viabilidade econômico-financeira e plano de marketing.

Palavras-chave: Projeto. Farmácia. Marca Própria. Plano de Negócios. Plano de Gerenciamento do Projeto. Empreendimento Familiar. Viabilidade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagnóstico interno com forças e fraquezas. . Erro! Indicador não definido.	
Figura 2 – Diagnóstico externo com oportunidades e ameaças.....	33
Figura 3 – Análise de SWOT.....	34
Figura 4 – Organograma do projeto.	56
Figura 5 – Matriz de Responsabilidades (RACI).	60
Figura 6 – EAP – Estrutura Analítica do Projeto.....	64
Figura 7 - Cronograma detalhado do projeto.....	70
Figura 8 – Orçamento do Projeto Farmácia Bochi por atividade.....	79
Figura 9 – Gráfico da Curva “S”.	81
Figura 10 – Representação gráfica do macro orçamento.	83
Figura 11 – Ferramentas de Controle e Avaliação dos Requisitos da Qualidade.	91
Figura 12 – EAR – Estrutura Analítica de Riscos.	103
Figura 13 - Fluxo do sistema de controle das mudanças de riscos.....	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais concorrentes no centro de São Leopoldo.	37
Tabela 2 – Descrição do capital inicial.	43
Tabela 3 - Custo da mão-de-obra necessária ao empreendimento	43
Tabela 4 - Gastos fixos.....	44
Tabela 5 - Demonstração do resultado projetado de mar/2014 a dez/2014.....	45
Tabela 6 - Marcos do projeto.....	53
Tabela 7 - Papeis dos membros da equipe do projeto.	57
Tabela 8 – Diretório da equipe do projeto.	58
Tabela 9 – Dicionário da EAP.	67
Tabela 10 - Descrição das fases do projeto.	70
Tabela 11 - Marcos do projeto com duração, início e término.....	71
Tabela 12 - Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto.	75
Tabela 13 - Fluxo de Caixa das principais entregas do projeto.....	79
Tabela 14 - Métricas da qualidade do projeto	88
Tabela 15 - Métricas da qualidade do produto.	95
Tabela 17 - Matriz Funções x Responsabilidades em Riscos.	101
Tabela 18 - Identificação dos Riscos do Projeto.	104
Tabela 19 - Escala de probabilidade e impacto dos riscos.	105
Tabela 20 - Pontuação dos Riscos.....	106
Tabela 21 - Análise de impacto x probabilidade e gravidade dos riscos.....	107
Tabela 22 - Plano de respostas aos riscos.....	111
Tabela 23 - Tipos de contratos de aquisição.....	115
Tabela 24 - Critérios de Seleção para Aquisições.....	115

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
INTRODUÇÃO	13
1. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA	17
1.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	17
1.2. NORTEADORES ESTRATÉGICOS.....	21
1.3. NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDO	21
1.4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	22
1.5. RECURSOS NECESSÁRIOS	23
1.5.1. Recursos Físicos.....	23
1.5.2. Máquinas e Equipamentos	24
1.5.3. Materiais e Utensílios.....	25
1.5.4. Recursos Humanos.....	26
1.5.5. Recursos Tecnológicos	26
1.5.6. Requisitos Não Funcionais	27
1.6. DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS	28
1.6.1. Tipos de Produtos	28
1.6.2. Tipos de Serviços.....	29
1.7. DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO.....	29
1.8. DESCRIÇÃO SINTÉTICA DO PROCESSO PRODUTIVO.....	30
1.9. DESCRIÇÃO DO SETOR	30
1.10. ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	31
1.11. CARACTERÍSTICAS DOS FORNECEDORES.....	35
1.12. IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO.....	35
1.13. CARACTERIZAÇÃO DOS CONCORRENTES	36
1.14. TENDÊNCIA DE MERCADO	37
1.15. ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO SETOR E VANTAGENS	37
2. PLANO DE MARKETING	39
2.1. PRODUTO / SERVIÇOS	39
2.2. PREÇO.....	40
2.3. DISTRIBUIÇÃO / LOCALIZAÇÃO	40
2.4. PROMOÇÃO / COMUNICAÇÃO.....	41
3. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	42
3.1. DESCRIÇÃO DO CAPITAL.....	42
3.2. CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA	43
3.3. GASTOS FIXOS.....	44
3.4. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADO	45
4. ESCOPO DO PROJETO.....	46

4.1. GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES	46
4.2. EQUIPE DO PROJETO.....	46
4.3. DESCRIÇÃO DO PROJETO.....	47
4.4. OBJETIVO DO PROJETO	48
4.5. JUSTIFICATIVA DO PROJETO – PROBLEMA / OPORTUNIDADE.....	48
4.6. PRODUTO DO PROJETO	49
4.7. FATORES DE SUCESSO DO PROJETO.....	49
4.8. RESTRIÇÕES	49
4.9. PREMISSAS	50
4.10. EXCLUSÕES ESPECÍFICAS.....	50
4.11. PRINCIPAIS ATIVIDADES E ESTRATÉGIAS DO PROJETO	51
4.12. PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO	51
4.13. ORÇAMENTO DO PROJETO.....	52
4.14. PLANO DE ENTREGA E MARCOS DO PROJETO.....	53
5. RECURSOS	54
5.1. RECURSOS MATERIAIS.....	54
5.2. RECURSOS HUMANOS.....	55
5.2.1. Organograma do Projeto	55
5.2.2. Definição de Papeis.....	56
5.2.3. Diretório da Equipe do Projeto.....	57
5.2.4. Matriz de Responsabilidades (RACI) da Equipe do Projeto	59
5.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	60
5.3.1. Novos Recursos, Re-alocação e Substituição de Membros da Equipe.....	61
5.3.2. Treinamento e Avaliação de Resultados da Equipe do Projeto	61
5.3.3. Bonificação	62
5.3.4. Frequência de Avaliação Consolidada dos Resultados da Equipe	62
5.3.5. Alocação Financeira para o Gerenciamento de RH.....	62
5.3.6. Administração do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos.....	63
5.3.7. Outros Assuntos Não Previstos no Plano	63
6. TEMPO.....	64
6.1. EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO	64
6.1.1. Dicionário da EAP	64
6.2. CRONOGRAMA.....	68
6.2.1. Descrição das Fases do Projeto	70
6.2.2. Marcos do Projeto (millestones)	71
6.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	72
6.3.1. Processos de Gerenciamento de Tempo	72
6.3.2. Priorização e Controle das Mudanças nos Prazos.....	72
6.3.3. Frequência de Avaliação dos Prazos do Projeto.....	73
6.3.4. Alocação Financeira para o Gerenciamento de Tempo	74
6.3.5. Administração do Plano de Gerenciamento do Tempo	74

7. CUSTOS	75
7.1. UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTO NO PROJETO.....	75
7.2. ORÇAMENTO	76
7.3. FLUXO DE CAIXA DO PROJETO E GRÁFICO DA “CURVA S”	79
7.4. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO	81
7.5. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	81
7.5.1. Processos de Gerenciamento de Custos.....	82
7.5.2. Frequência de Acompanhamento do Orçamento e Reservas Gerenciais....	82
7.5.3. Relatórios Gerenciais Previstos e Frequência de Acompanhamento	83
7.5.4. Representação Gráfica do Macro Orçamento do Projeto	83
7.5.5. Autonomias e Alocações Financeiras das Mudanças no Orçamento	84
7.5.6. Administração do Plano de Gerenciamento de Custos	84
8. QUALIDADE	85
8.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE DA EMPRESA.....	85
8.2. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO.....	85
8.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	86
8.3.1. Fatores Ambientais	86
8.3.2. Normas e Especificações Técnicas Aplicáveis ao Projeto.....	87
8.3.3. Métricas da Qualidade	88
8.3.4. Priorização das Mudanças nos Requisitos de Qualidade e Respostas	89
8.3.5. Sistema de Controle e Avaliação dos Requisitos de Qualidade	90
8.3.6. Garantia da Qualidade	91
8.3.7. Alocação Financeira das Mudanças nos Requisitos de Qualidade.....	92
8.3.8. Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade.....	92
9. COMUNICAÇÃO.....	94
9.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	94
9.1.1. Processos de Gerenciamento das Comunicações.....	94
9.1.2. Relação das Partes Interessadas.....	95
9.1.3. Eventos de Comunicação do Projeto	96
9.1.4. Reuniões	98
9.1.5. Relatórios do Projeto	99
9.1.6. Estrutura de Armazenamento e Distribuição da Informação	99
9.1.7. Alocação Financeira para o Gerenciamento das Comunicações	100
9.1.8. Administração do Plano de Gerenciamento das Comunicações	100
10. RISCOS.....	101
10.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E RESPOSTAS AOS RISCOS... 101	
10.1.1. Planejamento do Gerenciamento de Riscos.....	101
10.1.2. Responsabilidades.....	102
10.1.3. EAR - Estrutura Analítica de Riscos	103
10.1.4. Identificação dos Riscos	104

10.1.5. Qualificação e Quantificação dos Riscos	105
10.1.6. Sistema de Controle de Mudanças de Riscos	107
10.1.7. Plano de Respostas aos Riscos	108
10.1.8. Frequência de Avaliação dos Riscos do Projeto.....	111
10.1.9. Alocação Financeira para o Gerenciamento dos Riscos.....	111
10.1.10. Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos	112
11. AQUISIÇÕES / CONTRATAÇÕES.....	113
11.1. DECISÃO DE COMPRAR OU FAZER.....	113
11.2. CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS E TIPO DE CONTRATO UTILIZADO	115
11.3. SELEÇÃO DOS FORNECEDORES E CRITÉRIOS UTILIZADOS.....	115
11.4. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS E FORNECEDORES.....	116
11.5. ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS OU AQUISIÇÕES	117
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118
ANEXOS	120
ANEXO I – PROJETO FARMÁCIA BOCHI MICROSOFT PROJECTS	120

1. INTRODUÇÃO

Um projeto, segundo o Guia PMBOK 4ª edição, “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos”. Para Maximiano, 2007 um projeto é:

- “Um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fim programados,
- que tem por objetivo fornecer um produto singular,
- dentro de restrições orçamentárias.”

Considerando-se as características que definem um projeto, entende-se que o Gerente de Projetos assume a responsabilidade e autoridade na realização das atividades, desde o planejamento até sua execução, garantindo as entregas propostas.

Gerenciar um projeto, de acordo com o PMBOK 4ª edição, inclui:

- “Identificação dos requisitos;
- Adaptação as diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas à medida que o projeto é planejado e realizado;
- Balanceamento das restrições conflitantes do projeto, que incluem, mas não se limitam a:
 - Escopo;
 - Qualidade;
 - Cronograma;
 - Orçamento;
 - Recursos e
 - Risco.”

Este trabalho tem por objetivo apresentar o Plano de Projeto para a realização de um empreendimento familiar que consiste na abertura de uma farmácia de marca própria, na cidade de São Leopoldo. A sociedade será constituída por três irmãos da família Bochi, o que deu origem ao nome da empresa a ser estruturada.

A construção do Plano do Projeto será baseada nas melhores práticas de gerenciamento de projetos publicadas pelo *Project Management Institute* - PMI apresentadas no PMBOK, e irá contemplar todos os processos descritos que se apliquem ao ramo de negócio de farmácia.

A partir dos resultados do estudo de viabilidade mercadológica e análise de todos os processos propostos no plano de negócios para a abertura da farmácia, objetiva-se executar o projeto com a atuação dos três sócios investidores. O gerenciamento será de responsabilidade da sócia Administradora de Empresas, com o apoio de uma Farmacêutica e um Médico.

O Plano do Projeto da Farmácia Bochi irá contemplar:

- Viabilidade mercadológica: estuda a situação atual do setor e o potencial de mercado no ramo, assim como produtos e serviços a serem comercializados. Objetiva promover uma visão de mercado que permita perceber se a nova oportunidade atende às necessidades do público-alvo definido, definir as características dos fornecedores e analisar os diferenciais competitivos para a tomada de decisão quanto a investimentos iniciais.
- Plano de Marketing: apresenta uma estratégia de como a o novo empreendimento de marca própria deverá atuar para alcançar seus objetivos de crescimento, posicionamento e fidelização de clientes. O plano de marketing compreende as questões relacionadas a produtos e serviços, preços, distribuição, localização, promoção, comunicação e relacionamento com os clientes.
- Viabilidade Econômico-Financeira: identifica a viabilidade financeira para execução do negócio, obtendo-se o capital necessário para investimento, assim

como estimativas dos custos e despesas que ocorrerão com o funcionamento do negócio.

- **Gestão do Escopo:** descreve os processos para garantir que o projeto e inclua todo o trabalho necessário, incluindo a definição de responsabilidades e papéis, contextualização do projeto e do produto, restrições, premissas, entregas, orçamentos e marcos do projeto. A gestão do escopo consiste em uma descrição detalhada do projeto e do produto.
- **Gestão de Tempo:** considera os processos necessários para o gerenciamento do término do projeto de acordo com o cronograma estabelecido. O gerenciamento do tempo estabelece a definição e sequenciamento de atividades, estimativa de recursos e durações das atividades e desenvolvimento e controle de cronograma.
- **Gestão de Custos:** descreve os processos de planejamento, estimativa, definição de orçamento e controle de custos, apresentando as unidades de medidas a serem utilizadas. O plano de gerenciamento de custos estabelece os processos de acompanhamento de custos, relatórios gerenciais e alocações financeiras.
- **Gestão de Recursos – Pessoas/Materiais:** define os recursos materiais e o plano de recursos humanos, considerando-se a contratação, desenvolvimento e gerenciamento da equipe do projeto. A estrutura hierárquica do projeto, assim como organograma, papéis e matriz de responsabilidades são estruturadas no plano de gerenciamento de recursos humanos.
- **Gestão da Qualidade:** estabelece as políticas de qualidade do produto e do projeto e descreve o plano de gerenciamento da qualidade do projeto contemplando planejamento, garantia e controle da qualidade. Fatores ambientais, normas, especificações, métricas e sistemas de controle são relacionados.
- **Gestão das Aquisições e Contratações:** apresenta os processos envolvidos nas decisões de compras ou aquisições de produtos ou serviços, estabelecendo-se

tipos de contratação, seleção e avaliação de fornecedores, e diretrizes de encerramento de contratos e aquisições.

- **Gestão das Comunicações:** define as partes interessadas, planeja as comunicações, distribui as informações e gerencia as expectativas das partes interessadas. O gerenciamento das comunicações estrutura processos, eventos, armazenamento, distribuição e relatórios de comunicação.
- **Gestão dos Riscos:** objetiva identificar, analisar e controlar os riscos. O planejamento do gerenciamento de riscos contempla a identificação dos mesmos, a estrutura analítica de riscos, a qualificação e quantificação dos riscos, um sistema de controle e plano de respostas aos riscos.

2. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

O presente estudo de viabilidade mercadológica tem como objetivo avaliar a parcela de mercado que poderá ser atendida por uma farmácia de marca própria na cidade de São Leopoldo.

2.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

O crescimento do setor farmacêutico no Brasil apresenta uma evolução vigorosa desde 2008 e existe a possibilidade real de o setor dobrar de tamanho até 2017. A Associação Brasileira de Redes de Farmácia e Drogarias aponta que o Brasil tende a ser o quinto mercado mundial em 2015, sendo atualmente o sétimo. O mercado brasileiro de medicamentos movimentou, em vendas, R\$ 24 bilhões em 2008, passando para R\$ 43,9 bilhões em 2011, uma evolução de 82,91%. As grandes redes associadas à Abrafarma também cresceram acima da média nos últimos anos. A evolução foi de 21% e 20,85% em 2011 e 2012, respectivamente.

Vários fatores são identificados como influenciadores para o forte crescimento do setor:

- A expansão econômica no Brasil, com estabilidade nos principais índices econômicos, como inflação e PIB;
- Aumento na formalização do emprego;
- Melhora na distribuição de renda e ascensão das classes sociais;
- Aumento na expectativa de vida da população;
- Inovação, oferecendo novos formatos de lojas que atendem às características de cada região;
- Expansão da classe C, criando um segmento responsável por 42% do movimento de vendas no setor;

A tendência de crescimento no setor farmacêutico deve acompanhar as necessidades dos clientes, considerando que a maioria opta por farmácias e drogarias que além da assistência farmacêutica, funcionam 24 horas, entregam em domicílio e oferecem serviços ambulatoriais. Além disso, 75% dos consumidores percebem a farmácia como um local de conveniência e oferta de serviços diversos, até mesmo de correspondência bancária, muito comum em cidades do interior.

Os dados mostram que investir no setor farmacêutico continua sendo uma grande oportunidade de negócio, pois ainda existe espaço para crescimento. O importante é investir nas melhores estratégias de gestão e profissionalismo e encontrar formas de adaptação diante da concorrência acirrada. A competitividade das grandes varejistas está baseada em compra e preço, presença física e layout, os quais são fatores mais difíceis de serem desenvolvidos pelas farmácias independentes.

A competitividade das farmácias independentes está associada a características como boa localização, regiões periféricas de alta densidade onde a população possui alto poder aquisitivo, e atendimento personalizado com relações pessoais que geram a fidelização de clientes. As lojas que mais se desenvolvem investem em reforma e manutenção de ponto, oferecem atendimento com qualidade e procuram atuar de acordo com o seu público-alvo, equilibrando o estoque de acordo com a demanda existente. Além disso, é válido focar nos produtos e serviços que terão saídas e naquilo que o cliente quer comprar.

As limitações mais identificadas nas farmácias independentes estão relacionadas à falta de capital de giro para abastecer a farmácia de forma adequada, pois geralmente as ações promocionais estão voltadas para as médias e grandes redes, e também às ações de mídia, pois uma farmácia independente não possui as mesmas condições de uma rede de farmácias para estar na mídia.

Um grande diferencial das farmácias independentes é poder testar diferentes ações em seu negócio e, caso não dê certo, há uma maior flexibilidade para desfazer a mudança, ganhando na questão de tempo. Nas grandes organizações, quando uma nova ação está para ser implementada, o processo é mais demorado, pois envolve diversos setores e profissionais.

Outras vantagens observadas em farmácias independentes localizadas em bairros são a proximidade e o maior conhecimento do consumidor, possibilitando um atendimento mais personalizado. A política de atendimento especializado pode ser considerada uma grande vantagem competitiva, pois existem possibilidades de desenvolver ações de relacionamento de diversas formas que fazem com que o cliente retorne, adquira confiança e torne-se fiel. Por mais que as grandes redes tenham estrutura e recursos para realizar diversos treinamentos, elas dificilmente conseguirão prestar atendimento personalizado, pois lidam com a grande massa e com modelos padronizados.

Além do atendimento personalizado, outra ação que pode ser trabalhada nas farmácias independentes é a facilidade de pagamento ao cliente, proporcionando venda a prazo, por exemplo. Mesmo com foco na venda de medicamentos, uma oportunidade a ser aproveitada é o crescimento nos resultados das vendas de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

Para que as farmácias independentes não percam espaço no mercado é importante: conhecer o público para oferecer *mix* adequado de medicamentos e produtos de higiene pessoal; investir em melhorias na apresentação da farmácia, como layout, reforma e manutenção; buscar eficiência no atendimento e na gestão; possuir gestão de compras e estoque, otimizando o giro de mercadorias e evitando a falta de produtos; concentrar esforços em pontos que sejam diferenciais em relação à concorrência, como atendimento, serviços e conveniência; ter equipe qualificada e motivada; analisar as possibilidades de unir-se a redes associativas, cooperativas ou franquias em longo prazo, com maior estrutura gerencial e comercial.

Uma ferramenta de fidelização de clientes para as farmácias pequenas é a manutenção de informações relacionadas à vida do consumidor em um banco de dados. Diferente das grandes redes, as pequenas farmácias devem ser um centro de conveniência na vizinhança, trabalhando sempre o conceito de econômica, onde se compra de acordo com o que falta. As grandes redes geralmente possuem um sistema de relacionamento por pontos para tocar por benefícios, não lhes interessando o problema do cliente, e sim quantos pontos ele tem.

Programas de atenção à saúde é outra maneira de divulgar informações, conquistar e fidelizar o cliente, através da oferta de vacinação, medição de pressão e diabetes. Estas ações atingem pessoas de todas as idades e classes sociais, possibilitando a ampliação do mercado.

Uma tendência crescente é a de farmacêuticos que optam por abrir estabelecimentos independentes, podendo definir suas próprias cargas horárias e conduzir o negócio sem regras e restrições determinadas por uma rede. Muitas pessoas preferem frequentar farmácias independentes por apresentarem um ar de cidade pequena. O farmacêutico não necessita de um tempo padrão para conhecer seus clientes e garantir que eles entendam suas medicações.

A localização da farmácia é responsável por uma parcela de 40% a 50% no sucesso do negócio. Comprar uma farmácia já estabelecida é uma boa maneira de entrar no negócio das farmácias independentes, herdando uma base de clientes locais fieis e as relações com produtores de medicamentos e outros fornecedores. Considerando-se o grande número de redes e franquias, abrir a própria farmácia pode ser o modo mais difícil de começar como farmacêutico independente, mas também pode ser mais rentável.

A ideia de uma farmácia comunitária é também uma ótima opção para farmacêuticos independentes, pois envolve a união de alguns farmacêuticos que podem dividir a carga horária entre si e não precisam trabalhar tantas horas, além de serem os proprietários do negócio.

A Farmácia Bochi será uma farmácia independente caracterizada como um empreendimento familiar de sociedade de três irmãos da família Bochi: uma Administradora de Empresas, uma Farmacêutica e um Médico. A farmácia será instalada na cidade de São Leopoldo e irá oferecer medicamentos, produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, assim como serviços de vacinação, medição de pressão e diabetes.

Uma das características principais do empreendimento será a busca pelo atendimento personalizado ao público-alvo local, com conhecimento de seus clientes locais e busca por fidelização. Objetiva-se fortalecer a imagem de uma empresa familiar

com ambiente agradável, evitando-se a padronização e mecanização no relacionamento com os clientes, como ocorre em muitas franquias e redes do setor farmacêutico.

A farmacêutica sócia proprietária será responsável pela parte técnica e cumprimento de normas de responsabilidade farmacêutica. A administradora de empresas sócia proprietária será responsável pela gerência do empreendimento e adequação de processo. O médico sócio proprietário terá a participação como acionista e fará parte do conselho administrativo, juntamente com as outras sócias, para a tomada de decisões estratégicas.

2.2. NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Os norteadores estratégicos de uma organização são traduzidos através da definição da missão, visão e valores da empresa. Eles direcionam as ações de todos os colaboradores, orientam a identidade organizacional e servem como base para que os gestores definam os planejamentos táticos e estratégicos da empresa.

Os norteadores estratégicos da Farmácia Bochi são os seguintes:

Missão: proporcionar atendimento personalizado em ambiente agradável, oferecendo produtos e serviços de qualidade que atendam as necessidades dos clientes.

Visão: ser referência de qualidade e atendimento na região do Vale dos Sinos.

Valores: ética, saúde, qualidade, bem-estar, excelência e comprometimento.

2.3. NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDO

O mercado a ser atendido na cidade de São Leopoldo tem como foco um público-alvo que busca por atendimento personalizado, boa localização e *mix* de produtos adequado ao perfil.

Através de equipe qualificada e programas de atenção à saúde, objetiva-se abranger um mercado que busca por excelência nos serviços e ambiente agradável, através de um layout não padronizado, diferente do que ocorre nas grandes redes.

Além disso, objetiva-se conhecimento do cliente, evitando-se mecanização no atendimento, e oferta de medicamentos, produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, assim como serviços de vacinação, medição de pressão e diabetes.

Para a OMS (Organização Mundial da Saúde) a área de abrangência de uma farmácia deve ter aproximadamente 10 mil clientes potenciais. Vale salientar que em algumas cidades ainda é possível ter uma empresa lucrativa, mesmo com um número menor de clientes por farmácia.

De acordo com o CRF-RS (Conselho Regional de Farmácia do Rio Grande do Sul), a cidade de São Leopoldo atualmente (2013) conta com 101 farmácias e 140 farmacêuticos com residência na cidade. A população é de aproximadamente 215.000 habitantes e pode-se considerar a população dos municípios limítrofes também como clientes potenciais (Estância Velha – 42.000; Novo Hamburgo – 240.000; Portão – 30.000; Sapucaia do Sul – 130.000).

2.4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Fatores críticos de sucesso são variáveis e/ou áreas da empresa que apresentam maior relevância para que os resultados desejados sejam atingidos. Para Bullen (1981), “fatores críticos de sucesso são entendidos como um número limitado de áreas nas quais um resultado satisfatório assegura um bom desempenho competitivo aos indivíduos, departamentos e organizações”.

Rockart (1978) introduziu o conceito de Fatores Críticos de Sucesso e os inseriu nas ferramentas de gestão. O autor define que os “Fatores Críticos de Sucesso são algumas áreas de atividade chave, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para os gerentes atingirem seus objetivos”. A interpretação dos Fatores

Críticos de Sucesso é diferente para cada gerência em particular, é um julgamento subjetivo e requer alguma reflexão, não existindo fórmulas definidas.

Em gerenciamento de projetos os fatores críticos de sucesso estão relacionados ao planejamento e gestão das áreas de conhecimento listadas no PMBOK (Project Management Body of Knowledge).

Acredita-se que os fatores críticos de sucesso para a implementação do Projeto Farmácia Bochi são:

- Definição clara dos objetivos do empreendimento por parte dos sócios;
- Alocação de recursos apropriados e responsabilidades adequadas para o desenvolvimento do projeto;
- Clareza nas especificações de requisitos e ações a serem executadas;
- Desenvolvimento de um plano de comunicação apropriado a todas as partes interessadas;

2.5. RECURSOS NECESSÁRIOS

O planejamento dos recursos necessários para a realização do Projeto Farmácia Bochi compreende a definição de recursos físicos, máquinas e equipamentos, materiais e utensílios, recursos humanos, recursos tecnológicos e requisitos não funcionais.

1.5.1 Recursos Físicos

Os recursos físicos para a execução do negócio correspondem à estrutura da área a ser ocupada pelo empreendimento. O layout da Farmácia Bochi será um dos diferenciais com o objetivo de atrair um público fidelizado que busca ambiente agradável.

A Farmácia Bochi terá o espaço físico de uma sala comercial de um andar, composta pelas seguintes estruturas:

- Área de recepção destinada aos usuários que aguardam atendimento de serviços de atenção à saúde;
- Área de dispensação, em sala separada do ambiente principal, destinada a dispensação e orientação quanto ao uso correto de medicamentos;
- Área de estoque de medicamentos destinada ao armazenamento dos produtos disponíveis;
- Área destinada ao balcão de atendimento com delimitação de acesso aos clientes;
- Área de expositores de produtos destinada à disponibilização de produtos aos usuários;
- Área destinada ao caixa e cadastro para pagamento e registros de transações, e dados referentes aos usuários e medicamentos solicitados;
- Áreas destinadas a sanitários, uma para clientes e uma para colaboradores;
- Área destinada à sala reservada para colaboradores;
- Área destinada a escritório administrativo;

1.5.2 Máquinas e Equipamentos

As máquinas e equipamentos para montagem da Farmácia Bochi seguirão as orientações exigidas pelo setor farmacêutico, assim como a definições de ambiente que garantem a identidade própria e caracterização de um empreendimento de farmácia independente.

As seguintes máquinas e equipamentos serão adquiridos para montagem da farmácia:

- Balança;
- Máquina para café;

- Bombona para água;
- Ar condicionado;
- Refrigerador;
- Computadores;
- Leitores ópticos;

1.5.3 Materiais e Utensílios

Os materiais e utensílios definidos para a estruturação do ambiente da Farmácia Bochi são os seguintes:

- Balcões;
- Expositores;
- Prateleiras;
- Vitrines;
- Mesas;
- Cadeiras;
- Armários;
- Objetos de decoração;
- Uniformes;
- Materiais para sanitários;
- Lixeiras;
- Vitrines;
- Materias hospitalares;

1.5 4 Recursos Humanos

O setor farmacêutico apresenta regulamentações quanto à atuação obrigatória de um Farmacêutico durante todo o tempo de operação do estabelecimento ou enquanto estiver aberto ao público. Considerando-se as exigências da Anvisa e a estrutura de serviços definida pelos sócios, tem-se o seguinte time de atuação na Farmácia Bochi:

- Sócios proprietários;
- Farmacêuticos reponsáveis;
- Gerente do Projeto;
- Gerente da Farmácia;
- Assistente de Projetos;
- Atendentes;
- Assistente de Limpeza;
- Segurança;
- Empresa de Contadores (terceirizado);
- Empresa de Arquitetura (terceirizado);
- Empresa de Publicidade (terceirizado);
- Empresa de Auditoria (terceirizado);
- Fornecedores;

1.5.5 Recursos Tecnológicos

Os recursos tecnológicos para implantação da Farmácia devem atender aos requisitos de controle de entrada e saída de medicamentos, assim como apoiar os processos básicos do negócio. Os recursos tecnológicos a serem utilizados na Farmácia Bochi serão:

- Computadores;

- Impressora;
- Software para gerenciamento de medicamentos;
- Software para notas fiscais eletrônicas;
- Software para controle de estoques;
- Software para cadastramento e relacionamento com cliente;
- Linhas telefônicas;
- Internet;
- Leitor de código de barras;
- Caixa registradora computadorizada;

1.5.6 Requisitos Não Funcionais

Os requisitos não funcionais referem-se à documentações referentes à legalização e registro para funcionamento do empreendimento. Para a abertura da farmácia são necessários:

- Registro Federal (Receita Federal do Brasil);
- Registro Estadual (Junta Comercial do Estado e Secretaria da Fazenda Estadual);
- Registro Municipal (Prefeitura);
- Alvará de Funcionamento da Vigilância Sanitária;
- Responsável Técnico Habilitado;
- Registro no Ministério da Saúde;
- Registro no Conselho Regional de Farmácia;

Com relação à documentação relacionada ao Projeto Farmácia Bochi especificamente, tem-se:

- Layout e projeto de identidade visual;
- Contratos com Fornecedores;
- Contratos com Prestadores de Serviços;
- Contrato com Contador;
- Contrato de Publicidade e Propaganda;
- Relatórios de produtos e serviços oferecidos;

2.6. DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

A Farmácia Bochi será instalada no centro da cidade de São Leopoldo, Rio Grande do Sul, e irá oferecer medicamentos, produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, assim como serviços de atenção à saúde como vacinação, medição de pressão e diabetes.

Além desses produtos, a Farmácia Bochi irá disponibilizar de uma sala de atendimento especializado pelo farmacêutico responsável, oferecendo um diferencial na oferta de serviços e esclarecimentos relacionados a medicamentos.

1.6.1 Tipos de Produtos

Os produtos a serem oferecidos pela Farmácia Bochi serão os seguintes:

- Medicamentos: os medicamentos são produtos que contêm um ou mais fármacos e são destinados para a prevenção ou tratamento de doenças.
- Produtos de Higiene Pessoal: produtos relacionados à desinfecção, esterilização e outros métodos de limpeza com o objetivo de conservar a saúde.
- Perfumaria: relativo a essências aromáticas, que podem conter óleos, álcool e água e utilizados para proporcionar aroma agradável.

- Cosméticos: produtos relacionados à beleza e estética que auxiliam no melhoramento do aspecto físico e proporcionam cuidados específicos com a pele, desde higiene pessoal a estética facial e corporal.

1.6.2 Tipos de Serviços

Os serviços a serem oferecidos pela Farmácia Bochi serão os seguintes:

- Consulta farmacêutica: prática em que o foco do profissional visa o indivíduo que utiliza o medicamento, ao invés do método tradicional, focado no produto. A responsabilidade essencial do farmacêutico nesta prática é contribuir para o uso apropriado, efetivo, seguro e conveniente de medicamentos.
- Vacinação: serviço para imunização através da inoculação nos seres vivos de estados não ativos de agentes patogênicos para a criação de anticorpos contra doenças.
- Medição de pressão: possibilita não só monitoração e controle da pressão arterial como também de outras variáveis, tais como nível, vazão e densidade.
- Medição de diabetes: identificação dos níveis de glicose no sangue para controle e monitoramento da diabetes no paciente

2.7. DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO

A Farmácia Bochi irá atuar nos seguintes elementos como pontos de diferenciação para tornar-se um empreendimento mais competitivo:

- Atendimento personalizado, sem a padronização e mecanização observada em algumas redes e franquias;
- Ambiente confortável familiar com layout adequado ao público-alvo;
- Serviço de consulta farmacêutica com atenção à saúde dos pacientes, e não ao medicamento fim;

- Programas de relacionamento e fidelização baseado no conhecimento do cliente;

2.8. DESCRIÇÃO SINTÉTICA DO PROCESSO PRODUTIVO

A Farmácia Bochi funcionará em horário comercial, de acordo com as diretrizes do CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas), e em plantões de finais de semana conforme estabelecido para as farmácias atuantes na cidade de São Leopoldo.

O atendimento ao público será realizado pelas atendentes devidamente capacitadas para a personalização dos serviços e oferta adequada dos produtos que o paciente busca.

O farmacêutico responsável estará presente em todo o período de funcionamento da farmácia, prestando serviço especializado de consulta farmacêutica.

O gerente da farmácia atuará em horário comercial, com responsabilidade sobre estoque, processos, colaboradores, relação com fornecedores e controles financeiros.

2.9. DESCRIÇÃO DO SETOR

O empreendimento está inserido no setor farmacêutico, o qual apresenta um crescimento médio anual de 11%, superando os números internacionais que ficam em torno de 7% ao ano. O Brasil tem hoje aproximadamente 65 mil farmácias, sendo 7 mil pertencentes às redes. Mesmo com um número maior de lojas, as farmácias independentes faturam menos, com 49% do faturamento para esse varejo. Entretanto, apesar de um faturamento inferior, não existe uma tendência de extermínio das farmácias independentes.

Um dos fatores que garantem a permanência das farmácias independentes no Brasil é o fato de que 95% dos municípios têm população inferior a 30 mil habitantes, e isso significa que quase 5 mil cidades são atendidas basicamente pelo pequeno varejo local. Como as grandes redes não conseguem suportar os custos de uma loja

padronizada em municípios pequenos, essa acaba se tornando uma grande oportunidade para a atuação de farmácias independentes.

Apesar de existir uma tendência de aquisições e fusões no varejo farmacêutico, assim como um número crescente de lojas optando pelo sistema associativista, as farmácias independentes não irão sumir, podendo haver uma redução gradativa. Uma outra tendência identificada é a de que algumas lojas ou redes independentes se espelham nas grandes cadeias, o que exige uma atenção maior, pois nem tudo que é feito no grande varejo pode ser adaptado pelas redes menores ou independentes, considerando-se que possuem menos recursos financeiros, menor poder de negociação com fornecedores e uma estrutura de pessoas diferenciada.

2.10. ANÁLISE DE CENÁRIOS

Segundo Johson (2007), “os cenários podem ser uma forma útil de entender as implicações dessas influências sobre a estratégia. Isso inclui a necessidade de as organizações estarem prontas para enfrentarem mais de uma situação em seu ambiente futuro.”

A análise SWOT será utilizada para análise de cenários, identificando as forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) para o desenvolvimento do Projeto Farmácia Bochi. As forças e fraquezas correspondem ao diagnóstico interno à organização, enquanto as ameaças e oportunidades referem-se ao ambiente externo.

O diagnóstico interno para o Projeto Farmácia Bochi está representado na figura abaixo:

Fator Interno	Força	Fraqueza
Localização no centro da cidade	Acessibilidade a um grande número de clientes	Aceitação inicial de um modelo não padronizado
Farmacêutica sócia propritária	Expertise técnica avançada	

com experiência	sobre o ramo de negócio	
Consulta farmacêutica de atenção à saúde	Atração de clientes que buscam atendimento especializado	
Layout e identidade visual próprios	Ambiente agradável com estrutura não padronizada	Dificuldade de fortalecimento de identidade inicial
Foco no conhecimento e fidelização do cliente	Atendimento com foco no cliente, e não somente no produto	
Atuação de marketing		Abrangência de divulgação restrita a comunidade local
Relacionamento com fornecedores		Poder de barganha e volumes menores que grandes redes
Levantamento de recursos financeiros		Baixa credibilidade para empréstimo inicial por ser uma marca nova

Figura 1 - Diagnóstico interno com forças e fraquezas

A análise das ameaças e oportunidades apresenta o cenário de influência externa ao empreendimento e possibilita a identificação de aspectos macro ambientais econômicos, tecnológicos, sócio-culturais, demográficos e político-legais. A planilha apresentada na figura 2 mostra o cenário macro ambiental do Projeto Farmácia Bochi.

Macro ambiente		Oportunidade	Ameaça
Econômico	Expansão econômica no Brasil	Crescimento também no setor farmacêutico	Aumento da concorrência
	Melhora na distribuição de renda e ascensão das classes sociais	Maior poder de compra de medicamentos da população	

Tecnológico	Sistemas informatizados para controle de medicamentos	Melhora na velocidade e validação das informações	
Sócio-cultural	Aumento nas exigências e demandas dos clientes	Conhecer o cliente alvo e focar na personalização	Maior concorrência por fidelização
	Aumento na preocupação com a saúde	Aumento na aquisição de medicamentos e produtos de cuidados com a saúde	
Demográfico	Aumento na expectativa de vida da população	Fidelização duradoura e necessidade maior de produtos	
	Aumento das redes e farmácias associadas		Concorrência agressiva com maior poder de barganha
Político-legal	Controle rigoroso da Anvisa	Melhoria constante na qualidade	Barreira de entrada no mercado elevada
	Alta taxa de impostos para medicamentos		Redução nas margens de lucro
	Aumento na formalização do emprego	Maior estabilidade na relação com o cliente	
Ambiental	Estações bem definidas no sul do país	Identificação de produtos e sazonalidades adequados	

Figura 2 – Diagnóstico externo com oportunidades e ameaças

A partir das análises interna e externa do Projeto Farmácia Bochi tem-se a matriz SWOT com a visão geral para o planejamento das ações a serem tomadas com relação ao empreendimento. A análise SWOT é apresentada na figura abaixo:

Forças	Fraquezas
<p>Acessibilidade a um grande número de clientes</p> <p>Expertise técnica avançada sobre o ramo de negócio</p> <p>Atração de clientes que buscam atendimento especializado</p> <p>Ambiente agradável com estrutura não padronizada</p> <p>Atendimento com foco no cliente, e não somente no produto</p>	<p>Aceitação inicial de um modelo não padronizado</p> <p>Dificuldade de fortalecimento de identidade inicial</p> <p>Abrangência de divulgação restrita a comunidade local</p> <p>Poder de barganha e volumes menores que grandes redes</p> <p>Baixa credibilidade para empréstimo inicial por ser uma marca nova</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Crescimento do setor farmacêutico</p> <p>Maior poder de compra de medicamentos por parte da população</p> <p>Melhora na velocidade e validação das informações</p> <p>Conhecimento do cliente alvo e foco na personalização</p> <p>Aumento na aquisição de medicamentos e produtos de cuidados com a saúde</p> <p>Fidelização duradoura e necessidade maior de produtos</p> <p>Melhoria constante na qualidade</p> <p>Maior estabilidade na relação com o cliente</p> <p>Identificação de produtos e sazonalidades adequados</p>	<p>Aumento da concorrência</p> <p>Maior concorrência por fidelização</p> <p>Concorrência agressiva com maior poder de barganha</p> <p>Barreira de entrada no mercado elevada por questões legais</p> <p>Redução nas margens de lucro devido a altos impostos</p>

Figura 3 – Análise de SWOT

2.11. CARACTERÍSTICAS DOS FORNECEDORES

Os produtos a serem oferecidos pela Farmácia Bochi serão todos disponibilizados por fornecedores, não havendo a fabricação e produtos de marca própria. Os principais fornecedores são os distribuidores de medicamentos, que também podem distribuir produtos correlatos (cosméticos, higiene pessoal, perfumaria).

As empresas legalmente habilitadas para vender medicamentos para drogarias e farmácias devem possuir Farmacêutico Responsável Técnico, Certidão de Regularidade válida, emitida pelo CRF, Alvará Sanitário válido e AFE (Autorização de Funcionamento de Empresa – ANVISA) e AE (Autorização Especial – ANVISA – Para medicamentos controlados pela Portaria 344/98MS). É de responsabilidade do Farmacêutico manter o controle e garantir fornecedores qualificados.

2.12. IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

Conforme dados atuais do CRF-RS (Conselho Regional de Farmácia do Rio Grande do Sul) 101 farmácias estão instaladas na cidade de São Leopoldo, e 140 farmacêuticos residentes no município. A OMS (Organização Mundial da Saúde) afirma que a área de abrangência de uma farmácia deve ter um número aproximado de 10 mil clientes potenciais, salientando que em algumas cidades é possível ter uma empresa lucrativa, mesmo com um número menor de clientes por farmácia.

Considerando-se um universo populacional de 657.000 mil pessoas (populações de São Leopoldo- 215.000; Estância Velha – 42.000; Novo Hamburgo – 240.000; Portão – 30.000; Sapucaia do Sul – 130.000), teríamos uma média de 6.500 clientes por farmácia. Entretanto, não está sendo considerado o fator localização, que faz com que uma farmácia tenha um valor bem acima ou bem abaixo do mencionado.

A Farmácia Bochi buscará atendimento personalizado, através de consultas farmacêuticas de atenção à saúde e definição de layout com identidade própria, buscando um ambiente agradável e familiar. Considerando-se os principais diferenciais

oferecidos pela farmácia, temos como público-alvo as classes A, B e C. O público a ser atendido não busca apenas preço, mas prioriza um bom atendimento e relacionamento de longo prazo com o estabelecimento.

2.13. CARACTERIZAÇÃO DOS CONCORRENTES

De acordo com informações fornecidas pelo CRF-RS (Conselho Regional de Farmácia do Rio Grande do Sul), atualmente (2013) existem 101 farmácias na cidade de São Leopoldo. No centro da cidade foram identificadas 42 concorrentes, considerando-se redes, franquias, associadas e farmácias independentes, sendo os demais distribuídos em bairros. Na tabela abaixo estão listadas as principais farmácias e drogarias situadas no centro de São Leopoldo, região onde a Farmácia Bochi será instalada.

Concorrente	Número de lojas localizadas no centro de São Leopoldo
Mais Econômica	4
Farmaco Ativo	1
Droga Rio	3
Drogaria Capilé	2
Drogaria Farma Econômica	1
Drograria Mais Econômica	2
Farmácia Centenário	1
Farmácia Econômica	2
Farmavale	1
Farmácia Leopoldense	1
Farmácia Reche	1

Farmashop	1
NC Klein & Cia	1
Panvel Farmácias	3

Tabela 1 – Principais concorrentes no centro de São Leopoldo

2.14. TENDÊNCIA DE MERCADO

De acordo com a ABRAFARMA – Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias o Brasil é hoje o sétimo maior mercado mundial no setor farmacêutico e tende a ser o quinto, até 2015. A partir de 2008 houve um crescimento amplo no setor e existe a possibilidade real de dobrar de tamanho até 2017.

O mercado brasileiro de medicamentos movimentou cerca de R\$ 24 bilhões em vendas em 2008, passando para R\$ 43,9 bilhões em 2011, apresentando uma evolução de 82,91%. As grandes redes associadas à Abrafarma também cresceram acima da média nos últimos 5 anos, ocorrendo uma evolução contínua de aproximadamente 20% a cada ano. Somente a expansão da classe C representou 42% do movimento no setor em 2011.

Em 2017 devem ser comercializadas R\$135 bilhões de unidades de doses de medicamentos, impulsionando o faturamento do mercado no país para R\$ 87 bilhões. O crescimento do setor é acompanhado de fusões e aquisições sustentadas por viabilidade econômica, capacidade de operação e marcos legais claros.

2.15. ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO SETOR E VANTAGENS

A competitividade identificada no setor conta com farmácias que fazem parte de redes ou franquias, farmácias associadas e farmácias independentes. Baseando-se na visão estabelecida para a Farmácia Bochi de “ser referência de qualidade e

atendimento na região do Vale dos Sinos”, destacam-se os seguintes diferenciais competitivos:

- Ambiente agradável e familiar: o layout da farmácia tem o objetivo de proporcionar uma experiência agradável ao consumidor, além de conforto e praticidade ao público-alvo das classes A, B e C. Além disso, o ambiente evita a sensação de padronização e mecanização no atendimento como em algumas redes e franquias.
- Consulta farmacêutica de atenção à saúde: serviço especializado oferecido pelo farmacêutico responsável, com foco no conhecimento do cliente e seu perfil, e não somente no medicamento como produto final. Os serviços de atenção à saúde objetivam a fidelização do cliente.
- Serviços de monitoramento à saúde: oferta de vacinação, medição de pressão e diabetes e campanhas pontuais de acordo com datas e sazonalidades específicas, podendo atrair pessoas e famílias de idades e classes sociais diversas e ampliar o mercado de atuação.

3. PLANO DE MARKETING

Segundo Kotler (2000) o plano de marketing funciona em dois níveis. O plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e as estratégias de marketing com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercado atuais. O plano de marketing tático delinea táticas específicas de marketing para todo um composto mercadológico.

O composto de marketing do Projeto Farmácia Bochi apresenta as metas e estratégias nas seguintes perspectivas:

3.1. PRODUTOS / SERVIÇOS

A decisão sobre quais produtos e serviços oferecer está baseada na análise do potencial destes em maximizar as vendas, no volume de estoque adequado, nos níveis de giro, no capital de giro necessário, no layout e no tamanho da loja. As estratégias de produtos no Projeto Farmácia Bochi consideram a oferta de diversidade com foco no público-alvo das classes A, B e C, priorizando a qualidade dos fornecedores.

Com relação aos serviços, estes são determinantes para a diferenciação do empreendimento e fidelização de clientes. As estratégias estão relacionadas ao ambiente familiar, experiência e conforto. Os serviços de consulta farmacêutica, atenção à saúde (como vacinação, medição de pressão e diabetes) e campanhas sazonais serão para atração de clientes e famílias.

O Projeto Farmácia Bochi tem foco na profundidade e amplitude de produtos e serviços relacionados à promoção, prevenção, cura e reabilitação da saúde, posicionando-se no mercado como referência em promoção da saúde e qualidade de vida.

3.2. PREÇO

Considerando-se que o preço é afetado por vários fatores, como estrutura de custos, competitividade do mercado local, demanda e elasticidade dos produtos comercializados, aspectos legais quanto ao controle dos preços dos medicamentos, o objetivo da definição de preços não deve ser somente o de recuperar custos, e sim de refletir o valor dos produtos e serviços na mente do consumidor.

A estratégia de preços no Projeto Farmácia Bochi será um processo contínuo e dinâmico considerando-se as oscilações do setor farmacêutico e aspectos como custos, metas de lucro, preços praticados pela concorrência, procura e comportamento do consumidor.

Inicialmente, será adotada uma estratégia de aceitação no mercado com base em benchmarking e preços competitivos. À medida que ocorre a valorização e reconhecimento da proposta de produtos e serviços oferecidos pela farmácia, haverá uma adequação nos preços buscando-se a permanência do público-alvo das classes A, B e C.

3.3. DISTRIBUIÇÃO / LOCALIZAÇÃO

A definição da localização tem influência direta na atividade da farmácia e não pode ser facilmente modificada, além de representar um investimento volumoso associado às incertezas sobre o retorno que o ponto trará. Assim, a definição do local deve estar baseada em observações e na utilização de métodos e sistemas de levantamento que permitam a previsão do potencial de vendas e da atratividade na região.

A estratégia do Projeto Farmácia Bochi é estar localizada no centro da cidade de São Leopoldo, em ponto comercial de alta circulação que recebe também consumidores das cidades vizinhas. O ponto apresenta alta circulação de pessoas, das

diferentes classes sociais, mas o objetivo é atingir o nicho de mercado estabelecido, agregando o conceito de experiência ao cliente ao frequentar o estabelecimento.

A estratégia de competitividade do local terá foco na apresentação e layout da loja, com identidade própria e foco nos clientes-alvo (classes A, B e C). O projeto de layout deve considerar a utilização racional dos espaços e a maximização das operações e conveniências para os clientes, de forma a contribuir com uma experiência positiva de compra, com lucratividade e retorno do investimento da área ocupada.

3.4. PROMOÇÃO / COMUNICAÇÃO

Com o objetivo de informar o público-alvo das classes A,B e C sobre o que a Farmácia Bochi tem a oferecer em termos de serviços, produtos, localização e preços é necessário estabelecer formas de comunicação coerentes com o perfil dos clientes e de acordo com o posicionamento estratégico da empresa.

O ramo farmacêutico apresenta algumas particularidades e é necessário levar em consideração algumas características inerentes ao setor, tais como público concentrado, ampla variedade de itens para comercialização, produtos dependentes de prescrição médica para dispensação, possibilidade de trabalhos cooperados com a indústria farmacêutica e distribuidores, além de limitações éticas e legais à divulgação de medicamentos.

A estratégia a ser adotada tem o objetivo de criar uma imagem diferenciada da empresa na mente do consumidor e contará com o apoio de uma assessoria de imprensa para divulgação em mídias, assim como site e propaganda em canais apropriados.

4. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

O estudo de viabilidade econômico-financeira objetiva analisar as características do mercado e as capacidades financeiras de uma entidade, buscando verificar a possibilidade de implementação do projeto, a capacidade de permanência no mercado e identificar fatores que possam dificultar o sucesso do empreendimento.

O presente estudo será composto por:

- Descrição do capital – identificação dos valores necessários para executar o empreendimento, considerando os gastos com imóvel, equipamentos, utensílios, materiais, marketing, recursos tecnológicos, recursos físicos e recursos humanos.
- Custos de mão-de-obra – gastos com colaboradores que irão compor o quadro de funcionários da farmácia para operação após a abertura, considerando-se os salários estipulados para cada categoria.
- Gastos fixos mensais – custos fixos diretos a operação do negócio estipulado baseando-se em benchmarking e histórico de projetos da mesma natureza. Considera-se valores de serviços básicos e essenciais para operação como energia, água, telefone, etc.
- Resultado Projetado – será baseado no capital e custos estimados considerando-se um determinado faturamento mensal e lucro estimado.

4.1. DESCRIÇÃO DO CAPITAL

O capital necessário para abertura do empreendimento Farmáci Bochi compreende o orçamento necessário para adequação do imóvel, assim como as aquisições de materiais, equipamentos, utensílios, recursos tecnológicos e custos com recursos humanos. Os valores foram definidos a partir de pesquisas e expertise técnica da equipe do projeto. A tabela abaixo apresenta o capital inicial necessário para o investimento na instalação da farmácia, totalizando o valor de R\$ 240.000,00.

Orçamento de Capital	
Custo	Orçamento
Recursos Humanos	28.500,00
Recursos Tecnológicos	24.000,00
Equipamentos e Máquinas	42.000,00
Materiais e utensílios	32.000,00
Produtos	52.000,00
Empresa de Auditoria	2.400,00
Empresa de Arquitetura	50.000,00
Empresa de Publicidade	9.100,00
Total do Capital Inicial	240.00,00

Tabela 2 - Descrição do capital inicial

4.2. CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA

Os custos de mão-de-obra para operação do empreendimento consideram os cargos definidos, número de pessoas para cada função e os custos de remuneração de cada ocupação, já considerando os encargos trabalhistas. A tabela abaixo representa os custos de mão de obra mensais para a operação da Farmácia Bochi.

Função	Quantidade	Remuneração
Gerente da Farmácia	1	4.200,00
Farmacêutico Responsável	3	10.080,00
Atendente	3	3.360,00
Segurança	1	1.400,00
Assistente de Limpeza	1	800,00

Total	19.840,00
-------	-----------

Tabela 3 - Custo da mão-de-obra necessária ao empreendimento

4.3. GASTOS FIXOS

As despesas fixas são todos os gastos que a Farmácia terá em sua operação, não relacionados diretamente a nenhum produto ou serviço. Inclui aluguel, gastos com manutenção, custos da administração, como salários, materiais de consumo, luz, água, telefone, etc.

A tabela abaixo apresenta os gastos fixos mensais para operação do empreendimento da farmácia.

Gastos Fixos	Orçamento
Aluguel	7.000,00
Telefone/ internet	550,00
Luz e Água	1.350,00
Materiais	600,00
Manutenção	250,00
Perdas de estoque	450,00
Outros (circuito privado, sistema correio, IPTU, seguro, impostos,...)	8.500
Salários	19.840,00
	38.540,00

Tabela 4 – Gastos fixos

4.4. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADO

Os possíveis resultados a serem apresentados pela farmácia Bochi no primeiro ano de inauguração foram avaliados para os meses de fevereiro a dezembro de 2014. Os valores foram estabelecidos a partir de pesquisas, benchmarking e custos estimados, e estão representados na tabela abaixo.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
(+)Receita Bruta	250.000,000	250.000,000	260.000,000	280.000,000	290.000,000	300.000,000	300.000,000	300.000,000	300.000,000	300.000,000	310.000,000
(-)Simples Nacional	-25000,00	-25000,00	-26000,00	-28000,00	-29000,00	-29000,00	-30000,00	-30000,00	-30000,00	-30000,00	-31000,00
(-)Comissão Adm. Cartão	-3750,00	-3750,00	-3900,00	-4200,00	-4350,00	-4350,00	-4500,00	-4500,00	-4500,00	-4500,00	-4650,00
(=)Receita Líquida	221.250,000	221.250,000	230.100,000	247.800,000	256.650,000	266.650,000	265.500,000	265.500,000	265.500,000	265.500,000	274.350,000
(-)Produtos	-52000,00	-52000,00	-52000,00	-53000,00	-53000,00	-53000,00	-54000,00	-54000,00	-54000,00	-54000,00	-54000,00
(=)Resultado Bruto	169.250,000	169.250,000	178.100,000	194.800,000	203.650,000	213.650,000	211.500,000	211.500,000	211.500,000	211.500,000	220.350,000
(-) Gastos Fixos	-38540,00	-38540,00	-38540,00	-38540,00	-38540,00	-38540,00	-38540,00	-38540,00	-38540,00	-38540,00	-38540,00
(-)Despesas Financeiras	-450,000	-450,000	-450,000	-450,000	-450,000	-450,000	-450,000	-450,000	-450,000	-450,000	-450,000
(=)Resultado	130.260,000	130.260,000	139.110,000	155.810,000	164.660,000	174.660,000	172.510,000	172.510,000	172.510,000	172.510,000	181.360,000
(=)Resultado %	52,10%	52,10%	53,50%	55,65%	56,78%	58,22%	57,60%	57,50%	57,50%	57,50%	58,50%

Tabela 5 - Demonstração do resultado projetado de mar/2014 a dez/2014

5. ESCOPO DO PROJETO

Para Maximiano (2007) o processo de detalhar os produtos do projeto, partindo da descrição sucinta inicial, chama-se definição do escopo. A definição do escopo consiste em dividir o produto principal em partes administráveis, por meio da técnica do desenho da estrutura analítica, retratando a divisão do produto em partes.

5.1. GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES

Ariane Bochi é a gerente do projeto, com plena autoridade para a tomada de decisões e as seguintes responsabilidades de gestão:

- Controlar custos, cronogramas e recursos de acordo com o que foi estabelecido e acordado com os patrocinadores do projeto;
- Contratar serviços terceirizados ou especializados necessários para a realização do projeto;
- Atuar como ponto principal de contato para toda a comunicação entre stakeholders;
- Alocar membros da equipe de forma apropriada e gerenciar a execução de suas tarefas;
- Garantir a correta documentação dos processos envolvidos no projeto assim como das exigências legais externas;

5.2. EQUIPE DO PROJETO

A equipe do projeto será constituída pelas seguintes partes:

- Patrocinador (médico sócio proprietário)
- Gerente do Projeto
- Assistente de Projetos;

- Farmacêuticos Responsáveis;
- Gerente da Farmácia;
- Empresa de Contadores
- Empresa de Arquitetura
- Empresa de Publicidade
- Empresa de Auditoria
- Atendentes
- Assistente de Limpeza
- Segurança

5.3. DESCRIÇÃO DO PROJETO

O projeto consiste em um empreendimento familiar de abertura de uma farmácia de marca própria. A sociedade será formada por três irmãos que atuam em atividades profissionais diferentes: uma farmacêutica com experiência de atuação no mercado, um médico e uma administradora de empresas.

A farmácia será instalada no centro da cidade de São Leopoldo em imóvel alugado e o projeto irá compreender todas as etapas necessárias para inicialização da operação do negócio: locação do imóvel, reformas, registros nos órgãos competentes, aquisição de produtos, equipamentos, utensílios e máquinas, contratação e capacitação de colaboradores, criação de identidade visual e publicidade e propaganda.

O projeto contará com a equipe principal formada pelos três sócios do empreendimento e contará com conhecimentos especializados de acordo com cada etapa de realização.

5.4. OBJETIVO DO PROJETO

O Projeto Farmácia Bochi objetiva a abertura de uma farmácia de marca própria através do cumprimento de todas as etapas necessárias para a operacionalização do empreendimento. O projeto inicia-se a partir de um plano de negócios e conclui-se com os serviços e produtos disponíveis ao público através das atividades de operação do negócio.

O prazo planejado para a realização do projeto é de 114,5 dias, de 12 de agosto de 2013 a 17 de janeiro de 2014, com um custo total estimado em R\$ 240.000,00.

5.5. JUSTIFICATIVA DO PROJETO – PROBLEMA / OPORTUNIDADE

A decisão pela realização do projeto está baseada no crescimento do setor farmacêutico nos últimos anos e nas perspectivas de ascensão do setor nos próximos anos, posicionando o Brasil entre os maiores e mais atuantes mercados do ramo de medicamentos, cosméticos e produtos de higiene pessoal.

O projeto justifica-se também pela expertise da farmacêutica sócia proprietária que assegura o conhecimento técnico para o sucesso do empreendimento, e complementa-se com os conhecimentos das sócia proprietária administradora de empresas.

A localização do empreendimento, no centro da cidade de São Leopoldo, apresenta-se como um ponto de atração de clientes em potencial, considerando-se também o fato de que a cidade é frequentada por muitas pessoas das cidades vizinhas.

Acredita-se que, além dos aspectos descritos, o sucesso do projeto estará também relacionado à identidade própria de farmácia independente com ambiente familiar e atendimento personalizado.

5.6. PRODUTO DO PROJETO

O produto do projeto é a instalação de um estabelecimento comercial caracterizado como farmácia de marca própria, a partir da aprovação de um plano de negócios. O produto final de abertura do estabelecimento ao público dependerá do sucesso de vários marcos ao longo do projeto, como definição do imóvel, reforma, definição de fornecedores, instalação de recursos físicos e contratação e capacitação de colaboradores.

5.7. FATORES DE SUCESSO DO PROJETO

- Termo de Abertura do Projeto claro e em conformidade com os objetivos;
- Entrega adequada dos serviços e produtos de empresas e especialistas contratados;
- Plano de comunicação objetivo e adequado à equipe do projeto;
- Escolha do local apropriado para locação e instalação do empreendimento;
- Correto encaminhamento das exigências legais e documentação para abertura da empresa;
- Alinhamento e suporte constante por parte dos sócios proprietários;
- Cumprimento de prazos e orçamentos previstos;
- Entrega do projeto em de acordo com a comunicação ao público de clientes;

5.8. RESTRIÇÕES

- A execução do projeto está restrita ao orçamento estabelecido de R\$ 240.000,00, não considerando as reservas de contingência e gerenciais;
- O cronograma do projeto deve ser cumprido no prazo de 114,5 dias, pois a abertura do empreendimento ao público, assim como o plano de comunicação com os clientes irão apresentar uma data estabelecida;

- Os investimentos e riscos assumidos no projeto deverão ser assumidos igualmente pelos 3 sócios proprietários, com responsabilidades restritas aos mesmos;

5.9. PREMISSAS

- A execução do projeto dependerá da aprovação de orçamento e fontes de capital previamente aprovadas;
- A participação da sócia proprietária farmacêutica é uma condição essencial para a execução do projeto;
- A responsabilidade de gerência do projeto é da sócia proprietária administradora com apoio direto dos outros 2 sócios;
- As empresas e serviços terceirizados serão contratados de acordo com o comprometimento de entregas para que o prazo e orçamento estabelecidos sejam cumpridos;
- O plano de comunicação entre a equipe deve ser gerenciado pelo gerente de projetos e assegurar o alinhamento correto e pontual das informações;
- A participação das sócias proprietárias farmacêutica e administradora de empresas deve ser com dedicação integral durante o projeto;

5.10. EXCLUSÕES ESPECÍFICAS

- O projeto não objetiva gerenciar as atividades terceirizadas, mas somente acompanhar as entregas dos produtos e serviços contratados;
- O projeto não considera a negociação com novos fornecedores posteriormente à abertura do empreendimento;
- O projeto não trata da rotatividade da equipe inicial, após o começo das atividades do empreendimento;
- O projeto não especifica a administração do empreendimento após a entrega da farmácia em operação como produto do projeto;

5.11. PRINCIPAIS ATIVIDADES E ESTRATÉGIAS DO PROJETO

- Elaboração do cronograma de atividades e orçamento;
- Locação do imóvel no centro da cidade para instalação do empreendimento;
- Definição da identidade visual própria de farmácia independente;
- Reforma do imóvel de acordo com o plano de arquitetura estabelecido;
- Encaminhar registros legais junto aos órgãos públicos e regulamentadores;
- Instalação de equipamentos, utensílios e móveis da estrutura da loja;
- Recrutamento e seleção de colaboradores para formação da equipe inicial;
- Agendamento com Anvisa para vistoria e aprovação do estabelecimento;
- Divulgação na mídia local de acordo com o plano de marketing estabelecido;

5.12. PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO

a) Iniciação

- Termo de Abertura do Projeto
- Definição da Equipe do Projeto
- Autorização para realização do Projeto
- Plano de Negócios

b) Planejamento

- Escopo do Projeto
- Objetivos do Projeto
- Cronograma do Projeto
- Orçamento do Projeto
- Plano de Gerenciamento do Projeto

c) Execução

- Locação do imóvel no centro da cidade;
- Contratos com serviços e produtos terceirizados;

- Reforma do imóvel de acordo com plano de arquitetura;
- Instalação de equipamentos, utensílios e móveis;
- Registros e regulamentações operação da farmácia;
- Recrutamento, seleção e capacitação de colaboradores;
- Publicidade e propaganda de acordo com identidade visual;

d) Monitoramento e Controle

- Relatórios de acompanhamento de orçamento;
- Relatórios de acompanhamento de cronograma;
- Documentos de alteração no escopo;

e) Encerramento

- Inicialização das atividades do empreendimento ao público;
- Termo de Encerramento do Projeto;

5.13. ORÇAMENTO DO PROJETO

- O orçamento previsto para o Projeto Farmácia Bochi é de R\$ 240.000,00, desconsiderando as reservas de contingência e gerenciais;
- Os percentuais definidos para as reservas de contingência e gerenciais são de 7% e 3% do orçamento, respectivamente, correspondendo aos valores de R\$ 16.800,00 e R\$ 7.200,00;
- O gerente de projetos possui autonomia para o uso de reservas até o limite de R\$ 24.000,00. Qualquer valor acima do estabelecido deverá ser aprovado pelos sócios proprietários;
- O orçamento foi estimado de acordo com as atividades apresentadas na EAP e seus pacotes de trabalho;
- O orçamento é apresentado em moeda brasileira (Reais). Os valores internacionais serão convertidos para a moeda brasileira pela cotação de fechamento da moeda no dia anterior à estimativa;

5.14. PLANO DE ENTREGA E MARCOS DO PROJETO

O Projeto Farmácia Bochi será iniciado em Agosto de 2013 com cronograma planejado para encerramento em Janeiro de 2014 e duração planejada de 114,5 dias.

A tabela abaixo apresenta as fases com plano de entrega e marcos do projeto.

Fase	Tarefa	Prazo
Iniciação	Aprovação do termo de abertura	13/08/2013
	Definição da equipe do projeto	16/08/2013
	Aprovação do Plano de Negócios	19/08/2013
Planejamento	Aprovação do Escopo do Projeto	22/08/2013
	Definição do Cronograma	27/08/2013
	Definição do Orçamento	29/08/2013
	Aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto	30/08/2013
Execução	Locação do Imóvel	06/09/2013
	Reforma do imóvel	24/09/2013
	Instalação de equipamentos, utensílios e móveis	01/11/2013
	Registros e regulamentações	10/10/2013
	Recrutamento, seleção e capacitação	17/12/2013
	Publicidade e Propaganda	12/12/2013
Monitoramento e Controle	Relatórios de acompanhamento de orçamento	Mensalmente
	Relatórios de acompanhamento de cronograma	Mensalmente
Encerramento	Inicialização das atividades do empreendimento	14/01/2014
	Termo de Encerramento do Projeto	17/01/2013

Tabela 1 - Marcos do projeto

6. RECURSOS

Segundo o PMBOK 4ª edição, o gerenciamento de recursos considera os tipos e quantidades de material, pessoas, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade do projeto. Para Valeriano (2007), a gestão de recursos é de importância capital para que o projeto alcance seus objetivos de desempenho do produto dentro dos custos e prazos admitidos.

6.1. RECURSOS MATERIAIS

Os recursos materiais identificados para a realização do Projeto Farmácia Bochi estão listados a seguir:

a) Local

- Sala comercial

b) Máquinas e Equipamentos

- Balança;
- Máquina para café;
- Bombona para água;
- Ar condicionado;
- Refrigerador;
- Computadores;
- Leitores ópticos;

c) Materiais e Utensílios

- Balcões;
- Expositores;

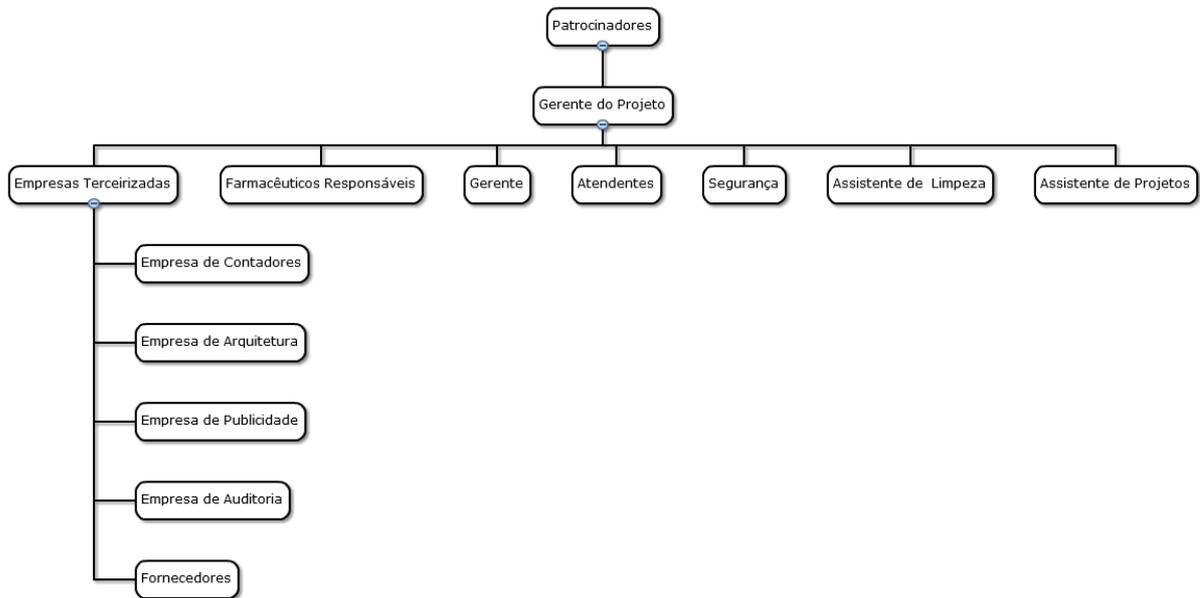
- Prateleiras;
- Vitrines;
- Mesas;
- Cadeiras;
- Armários;
- Objetos de decoração;
- Uniformes;
- Materiais para sanitários;
- Lixeiras;
- Vitrines;
- Materias hospitalares;

6.2. RECURSOS HUMANOS

Segundo MAXIMIANO (2007), “a equipe do projeto é um grupo de pessoas que se combinam e se sucedem de diferentes maneiras ao longo do ciclo de vida do projeto”. Um projeto não é apenas uma sucessão, mas um emaranhado de equipes que se combinam de muitas maneiras diferentes. A administração eficaz de projetos exige a capacidade de enxergar e lidar com essa interdependência de diversos tipos de esforços coletivos durante o empreendimento.

5.2.1 Organograma do Projeto

A estrutura do organograma do Projeto Farmácia Bochi está representada na figura abaixo.



www.wbstool.com

Figura 4 – Organograma do projeto

5.2.2 Definição de Papéis

Os papéis dos membros da equipe do projeto estão descrito na tabela abaixo:

Papel	Descrição
Patrocinador	Atua como facilitador para assegurar que as decisões estratégicas levem ao sucesso do projeto e busca manter o projeto alinhado aos objetivos de negócio da empresa. Além disso, garante os recursos necessários ao projeto para que os benefícios esperados sejam realizados e resolve questões escaladas pelo gerente de projetos.
Gerente de Projetos	Responsável pelo sucesso do projeto de uma maneira geral através do gerenciamento de cronogramas, documentação, definição de escopo, comunicação eficaz, controle de custos, mitigação de riscos, garantia de qualidade. O gerente do projeto não executa todas essas ações fisicamente, mas deve certificar-se de que isso realmente está ocorrendo, pois responde por todas elas.
Farmacêutico Responsável	A responsabilidade profissional e técnica do farmacêutico são indelegáveis e obriga a participação efetiva e pessoal nos trabalhos de seu cargo, não estando restritos ao horário de trabalho. O profissional responde durante todo o período de funcionamento do serviço, respondendo tecnicamente 24h pelo mesmo. Responde também pelo

	cumprimento das normas éticas e sanitárias.
Gerente da Farmácia	Responsável por planejar as atividades do comércio e assistência técnica, estruturar equipes de trabalho, gerenciar recursos materiais, financeiros e contratos com fornecedores, promover condições de segurança, saúde, meio ambiente e qualidade e assessorar todos os setores da empresa.
Atendente	Encarregado pelo atendimento ao público observando as necessidades dos clientes, assim como monitorar a reposição de produtos e preços. Controla a entrada e saída de produtos, confere, repõe, organiza mercadorias e tem conhecimento dos medicamentos vendidos e respectivos laboratórios. Além disso, executa os serviços de caixa nos atendimentos efetuados.
Segurança	Aplica conhecimentos e técnicas de segurança para preservar e organizar o estabelecimento da farmácia. Planeja, opera e controla o gerenciamento da segurança privada e patrimonial, com a responsabilidade pela implantação de planos de segurança, prevenção de acidentes e diagnósticos de riscos.
Assistente de Limpeza	Responsável pela limpeza geral do estabelecimento para manutenção das condições de higiene e conservação do ambiente
Empresa de Contadores	Profissionais com responsabilidade financeira, econômica e patrimonial com a tarefa de fazer demonstrações contábeis e estudos dos componentes do patrimônio monetário da empresa. São responsáveis pela documentação e registros para abertura da farmácia, pelo contrato de constituição da empresa e pelo registro dos livros obrigatórios nos órgãos competentes.
Empresa de Arquitetura	Responsável pelo plano de arquitetura da farmácia, assim como layout e identidade visual. Assume também a responsabilidade pelas reformas do estabelecimento locado e entrega de instalações de acordo com o contrato de arquitetura estabelecido.
Empresa de Publicidade	Profissionais responsáveis pela publicidade e propaganda do empreendimento de acordo com a identidade visual estabelecida e o plano de marketing definido. Assume a responsabilidade de utilização das mídias adequadas para atingir o público alvo.
Empresa de Auditoria	Responsável pela execução de auditoria para início das atividades de acordo com os procedimentos e escopo estabelecidos. Possui o papel de identificação de não conformidades e pontos de melhoria para cumprimento dos procedimentos e exigências dos órgãos regulamentadores.
Assistente de Projetos	Responsável por assessorar o gerente de projetos nas tarefas a serem executadas, principalmente na elaboração de relatórios de gerenciais de cronograma e orçamento.

Tabela 7 – Papéis dos membros da equipe do projeto

5.2.3 Diretório da Equipe do Projeto

O Diretório da equipe do projeto identifica a equipe e suas funções, assim como informações de contato do time. A tabela abaixo apresenta o diretório da equipe do Projeto Farmácia Bochi.

Nº	Nome	Papel	e-mail	Telefone
01	Everton Bochi	Patrocinador	evertonbochi@farmbochi.com.br	(51)3512-3456
02	Ariane Bochi	Gerente de Projetos	arianebochi@farmbochi.com.br	(51)3512-4567
03	Juliana Bochi	Farmacêutico Responsável I	julianabochi@farmbochi.com.br	(51)3512-5678
04	Gisele Dias	Farmacêutico Responsável II	giseledias@farmbochi.com.br	(51)3512-9876
05	Jorge Silva	Farmacêutico Responsável III	jorgesilva@farmbochi.com.br	(51)3512-9751
06	Eliane Bochi	Gerente da Farmácia	elianebochi@farmbochi.com.br	(51)3512-4567
07	Ana Beatriz	Atendente I	anabeatrizi@farmbochi.com.br	(51)3512-5678
08	Carlos Diego	Atendente II	carlosdiego@farmbochi.com.br	(51)3512-6789
09	Elza Ferreira	Atendente III	elzaferreira@farmbochi.com.br	(51)3512-7891
10	Gilnei Hector	Segurança	evertonbochi@farmbochi.com.br	(51)3512-8912
11	Inês Junqueira	Assistente de Limpeza	gilneihector@farmbochi.com.br	(51)3512-9123
12	Karen Luisa	Empresa de Contadores	karenluisa@contadorescom.br	(51)3433-1234
13	Marta Nogueira	Empresa de Arquitetura	martanogueira@arquitetor.com.br	(51)3544-2345
14	Olívia Prestes	Empresa de Publicidade	olivia prestes@publicidade.com.br	(51)3655-3456
15	Roberto Silva	Empresa de Auditoria	robertosilva@auditores.com.br	(51)3766-4567
16	Tania Vieira	Assistente de Projetos	taniavieira@farmbochi.com.br	(51)3512-6543

Tabela 8 – Diretório da equipe do projeto

5.2.4 Matriz de Responsabilidades (RACI) da Equipe do Projeto

A matriz de responsabilidade RACI apresenta todas as atividades associadas a uma pessoa e todas as pessoas associadas a uma atividade. A figura abaixo apresenta os responsáveis pela execução (R), os responsáveis pela aprovação (A), os consultados (C) e os informados (I) em cada atividade do projeto.

EAP	Tarefa	Papel																
		Nome	Patrocinador	Gerente de Projetos	Farmacêutico Responsável I	Farmacêutico Responsável II	Farmacêutico Responsável III	Gerente da Farmácia	Atendente I	Atendente II	Atendente III	Segurança	Assistente de Limpeza	Empresa de Contadores	Empresa de Arquitetura	Empresa de Publicidade	Empresa de Auditoria	Assistente de Projetos
1	Projeto Farmácia Bochi																	
1.1	Gerenciamento	Everton Bochi	Ariane Bochi	Juliana Bochi	Gisele Dias	Jorge Silva	Eliane Bochi	Ana Beatriz	Carlos Diego	Elza Ferreira	Gilnei Hector	Inês Junqueira	Karen Luisa	Marta Nogueira	Olivia Prestes	Roberto Silva	Tânia Vieira	
1.1.1	Iniciação		R	C	I	I	A	I	I	I	I	I	A	A	A	A	C	
1.1.1.1	Aprovar termo de abertura		R	C			C						C	C	C	C	C	
1.1.1.2	Definir equipe do projeto		R	A			R											C
1.1.1.3	Aprovar Plano de Negócios		R	A			C											I
1.1.2	Planejamento		R	A			C											I
1.1.2.1	Aprovar escopo do projeto		R	A			C											I
1.1.2.2	Definir Cronograma		R	A			C											I
1.1.2.3	Definir Orçamento		R	A			C											I
1.1.2.4	Aprovar Plano de Gerenciamento		R	A			A											I
1.1.3	Monitoramento e Controle		R	I			I											A
1.1.3.1	Apresentar relatório de orçamento		R	C			C											A
1.1.3.1.1	Apresentar relatório de orçamento 1		R	C			C											A
1.1.3.1.2	Apresentar relatório de orçamento 2		R	C			C											A
1.1.3.1.3	Apresentar relatório de orçamento 3		R	C			C											A
1.1.3.1.4	Apresentar relatório de orçamento 4		R	C			C											A
1.1.3.1.5	Apresentar relatório de orçamento 5		R	C			C											A
1.1.3.2	Apresentar Relatório de cronograma		R	C			C											A
1.1.3.2.1	Apresentar Relatório de cronograma 1		R	C			C											A
1.1.3.2.2	Apresentar Relatório de cronograma 2		R	C			C											A
1.1.3.2.3	Apresentar Relatório de cronograma 3		R	C			C											A
1.1.3.2.4	Apresentar Relatório de cronograma 4		R	C			C											A
1.1.4	Encerramento																	
1.1.4.1	Realizar Auditoria externa		R	A			A									A		C
1.1.4.2	Abertura da farmácia ao público		R	A			A						I	I	I	I		A
1.1.4.3	Aprovar termo de encerramento		R	A			A											C
1.2	Imóvel		R	A			A											C
1.2.1	Locação		R	A			A											C
1.2.1.1	Pesquisar imóveis disponíveis		R	A			A											C
1.2.1.2	Estabelecer contrato com imóvel		R	A			A											C
1.2.1.3	Solicitar serviços de água e energia		C	I			R											I
1.2.2	Reforma		R	C			C							A				C
1.2.2.1	Definir empresa de arquitetura		R	C			A						C					C

1.2.2.2	Aprovar projeto arquitetônico	A	A	A															R			I	
1.2.2.3	Entregar espaço reformado	R	I																A			I	
1.3	Legalização	I	R	A																		I	C
1.3.1	Abertura da Empresa	R	A																			I	C
1.3.1.1	Constituir sociedade	R	A																			I	C
1.3.1.2	Efetuar registro na junta comercial	R	A																			I	C
1.3.1.3	Efetuar registro na receita federal	R	A																			I	C
1.3.1.4	Efetuar registro na secretaria da fazenda	R	A																			I	C
1.3.1.5	Realizar inscrição na prefeitura	R	A																			I	C
1.3.1.6	Efetuar registros contábeis	R	A															R				I	C
1.3.2	Regulamentação do Setor	R	A																			I	C
1.3.2.1	Obter certidão de regularidade técnica	R	A																			I	C
1.3.2.2	Obter alvará sanitário	R	A																			I	C
1.3.2.3	Obter licença do corpo de bombeiros	R	A																			I	C
1.3.2.4	Efetuar CNES	R	A																			I	C
1.4	Recursos Físicos	I	A	R																		I	C
1.4.1	Máquinas e Equipamentos	A	R																				C
1.4.1.1	Pesquisar fornecedores de equipamentos	R	A																				C
1.4.1.2	Escolher fornecedores e efetuar compras	R	A																				C
1.4.1.3	Entregar e instalar equipamentos	R	A																				C
1.4.2	Materiais e Utensílios	A	R																				C
1.4.2.1	Pesquisar fornecedores de materiais	R	A																				C
1.4.2.2	Escolher fornecedores e efetuar compras	R	A																				C
1.4.2.3	Entregar materiais e utensílios	R	A																				C
1.4.3	Produtos	R	A																				C
1.4.3.1	Pesquisar fornecedores de produtos	R	A																				C
1.4.3.2	Escolher fornecedores e efetuar compra de estoque inicial	R	A																				C
1.4.3.3	Entregar estoque inicial	R	A																				C
1.5	Recursos Tecnológicos	I	A	R																			C
1.5.1	Hardware	R	A																				C
1.5.1.1	Pesquisar fornecedores de hardware	R	A																				C
1.5.1.2	Escolher e efetuar compra de hardware	R	A																				C
1.5.1.3	Entregar hardware	R	A																				C
1.5.2	Software	A	R																				C
1.5.2.1	Pesquisar fornecedores de software	R	A																				C
1.5.2.2	Escolher e efetuar compra de software	R	A																				C
1.5.2.3	Entregar software	R	A																				C
1.6	Recursos Humanos	I	R	A																			C
1.6.1	Recrutamento e Seleção	A	R																				C
1.6.1.1	Divulgar posições disponíveis	R	A																				C
1.6.1.2	Selecionar candidatos	R	A																				C
1.6.2	Contratação	A	R																				C
1.6.2.1	Convocar candidatos selecionados	R	A	I	I	A	I	I	I	I													C
1.6.2.2	Efetuar contrato de emprego	R	A																				C
1.6.3	Capacitação	A	R																				C
1.6.3.1	Definir treinamento para cada cargo	C	R																				C
1.6.3.2	Realizar capacitação	C	R	I	I	A	I	I	I	I	I												C
1.7	Marketing	I	R	A															A				C
1.7.1	Identidade Visual	A	R																A				C
1.7.1.1	Selecionar empresa de marketing	A	R																A				C
1.7.1.2	Definir identidade visual	R	A																A				C
1.7.2	Publicidade e Propaganda	R	A																A				C
1.7.2.1	Elaborar propostas	I	I																R				I
1.7.2.2	Escolher e aprovar proposta	A	A																R				C
1.7.2.3	Executar ações de publicidade e propaganda	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I								R				I

Figura 5 - Matriz de Responsabilidades (RACI)

6.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

Segundo o PMBOK (2009), o plano de gerenciamento de recursos humanos “identifica as estratégias e os planos de treinamento para desenvolver a equipe do projeto. Itens como recompensa, *feedback*, recompensa adicional e ações disciplinares

podem ser acrescentados ao plano como resultados de avaliações periódicas do desempenho da equipe e outras formas de gerenciamento da equipe do projeto”.

5.3.1 Novos Recursos, Realocação e Substituição de Membros da Equipe

A alocação de recursos para as atividades do Projeto Farmácia Bochi, assim como realocações e substituições, são de responsabilidade do gerente de projetos. Casos específicos poderão ser tratados em conjunto com os sócios-proprietários, dependendo do impacto de tais alterações.

Os remanejamentos necessários devem ser documentados e justificados, sendo apresentados em relatório para a equipe do projeto. O gerente do projeto possui autoridades para realizar substituições e alocações, sempre observando as regulamentações legais do setor farmacêutico.

5.3.2 Treinamento e Avaliação de Resultados da Equipe do Projeto

Considerando-se a expertise técnica da farmacêutica proprietária, a capacitação e avaliação de resultados relacionados ao ramo farmacêutico serão direcionadas pela mesma. Quanto às questões administrativas de gerência da farmácia e gerência do projeto, serão coordenadas pela sócia proprietária administradora de empresa, também gerente do projeto.

Os membros diretos da equipe, que não pertencem a empresas terceirizadas, receberão diretrizes com atribuições e atividades a serem executadas de acordo com seus papéis. As avaliações serão realizadas periodicamente e documentadas em relatórios de entregas.

As atividades do projeto serão detalhadas e monitoradas utilizando-se a ferramenta Microsoft Projects. As entregas das atividades terceirizadas também serão acompanhadas na mesma ferramenta e avaliações dos serviços serão realizadas de acordo com as especificações de cada contrato para observação de necessidades de substituição ou realocação.

5.3.3 Bonificação

O Projeto Farmácia Bochi prevê um plano de bonificações a serem distribuídos ao final do projeto para os integrantes diretos da equipe, não incluindo empresas terceirizadas. O relatório de desempenho será divulgado quinzenalmente para que a equipe acompanhe a evolução do projeto e possua informações suficientes para trabalhar com um mesmo objetivo de economia e otimização de recursos.

Ao final do projeto os valores de bonificação , caso aplicáveis, serão calculados e distribuídos proporcionalmente entre a equipe, de acordo com o desempenho de cada integrante. A bonificação fica na dependência de recursos alocados no orçamento, e a utilização de reservas gerenciais será alocada somente com aprovação dos patrocinadores e gerente do projeto.

5.3.4 Frequência de Avaliação Consolidada dos Resultados da Equipe

A avaliação dos resultados da equipe será apresentada quinzenalmente, considerando-se apropriado para um cronograma de 115 dias para conclusão do projeto. Relatórios devem conter o acompanhamento da evolução do cronograma de acordo com as atividades de cada integrante da equipe, assim como problemas e sugestões de planos de ação corretivos. Cada integrante irá validar e/ou complementar o relatório apresentado e um plano de ação final será acordado entre o gerente do projeto e as partes envolvidas, documentado e registrado em ata de reunião e distribuídos aos envolvidos diretos por e-mail.

5.3.5 Alocação Financeira para o Gerenciamento de RH

Os custos de gerenciamento de RH estão alocados de acordo com os pacotes de trabalho definidos para o projeto. A alocação financeira de recursos humanos diretos e terceirizados está especificada no Microsoft Projects e o gerente do projeto é responsável pela aprovação de quaisquer alterações na alocação dos recursos. Em casos específicos, que venham a impactar significativamente o cronograma e alocação

de pessoas, o gerente do projeto necessita da aprovação também dos patrocinadores do projeto.

5.3.6 Administração do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

A gerente do projeto administradora de empresas, Ariane Bochi, é responsável pelo plano de gerenciamento de recursos humanos, com o apoio técnico da sócia farmacêutica Juliana Bochi. O plano será revisado quinzenalmente, de acordo com a frequência das avaliações, e as alterações necessárias serão atualizadas e informadas à equipe direta do projeto.

5.3.7 Outros Assuntos Não Previstos no Plano

Questões não previstas no plano de gerenciamento de recursos humanos devem ser tratadas pelo gerente do projeto e comunicadas à equipe de acordo com o impacto e confidencialidade de cada caso. Nos casos de recursos que deixam o projeto antes da conclusão do mesmo, as substituições devem ser documentadas e justificadas, assim como nos casos de anulação de contratos com terceiros.

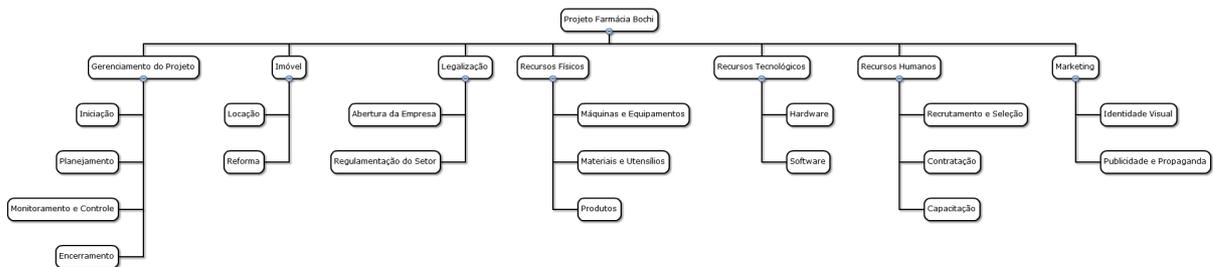
7. TEMPO

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”.

Para Maximiano (2007), “a primeira parte do planejamento de um projeto é a preparação de uma lista de atividades ou tarefas que deverão ser colocadas em um cronograma. A preparação da lista de atividades começa com a estrutura analítica do projeto, que foi utilizada para fazer a definição do produto. Além da estrutura analítica, deve-se levar em conta, para fazer a lista de tarefas, o estudo do ciclo de vida do projeto e a experiência da equipe ou da empresa.”

7.1. EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

A EAP – Estrutura Analítica do Projeto Farmácia Bochi foi desenvolvida na ferramenta online *WBS Tool* e está representada na figura abaixo.



www.wbsbtool.com

Figura 6 – EAP - Estrutura Analítica do Projeto

6.1.1 Dicionário da EAP

O dicionário da EAP apresenta descrições mais detalhadas da EAP e dos pacotes de trabalho. O dicionário da EAP do Projeto Farmácia Bochi está apresentado na tabela abaixo.

Código	Nome do Produto ou Serviço	Descrição	Responsável
1	Projeto Farmácia Bochi	Projeto para abertura de uma farmácia independente de sociedade familiar.	Patrocinador; Gerente do Projeto
1.1	Gerenciamento	Ocorre do início ao fim do projeto desde a fase de iniciação até o encerramento do projeto.	Gerente do Projeto; Gerente da Farmácia; Farmacêutico Responsável I
1.1.1	Iniciação	Abrange a aprovação do termo de abertura do projeto e plano de negócios, assim como a definição da equipe do projeto.	Gerente do Projeto; Gerente da Farmácia; Farmacêutico Responsável I
1.1.2	Planejamento	Efetua-se a aprovação do escopo do projeto e a definição de cronograma e orçamento. Nessa etapa aprova-se também o plano de gerenciamento do projeto.	Gerente do Projeto; Gerente da Farmácia; Farmacêutico Responsável I
1.1.3	Monitoramento e Controle	O monitoramento considera a apresentação de relatórios para o controle do andamento do projeto com relação à cumprimento de prazos e custos.	Gerente do Projeto; Assistente de Projetos
1.1.4	Encerramento	Na fase de encerramento do projeto será realizada uma auditoria externa para verificação de conformidades e abertura da farmácia ao público, com posterior aprovação do termo de encerramento do projeto.	Gerente do Projeto; Gerente da Farmácia; Farmacêutico Responsável I
1.2	Imóvel	O pacote de trabalho relacionado ao imóvel do empreendimento compreende as atividades de locação e reforma do local de instalação.	Gerente do Projeto; Gerente da Farmácia; Farmacêutico Responsável I
1.2.1	Locação	A etapa de locação do imóvel compreende a busca por imóveis disponíveis, escolha e contratação do imóvel e solicitação de serviços básicos para funcionamento.	Gerente do Projeto; Gerente da Farmácia; Farmacêutico Responsável I
1.2.2	Reforma	A reforma abrange a definição da empresa de arquitetura, aprovação do projeto arquitetônico e entrega final do espaço reformado.	Gerente do Projeto; Gerente da Farmácia; Farmacêutico Responsável I; Empresa de Arquitetura

1.3	Legalização	A legalização considera tanto a documentação obrigatória para abertura da empresa como as exigências de regulamentação.	Gerente da Farmácia
1.3.1	Abertura da Empresa	A abertura da empresa abrange constituição da sociedade, registro na junta comercial, registro na receita federal, registro na secretaria da fazenda, inscrição na prefeitura e registros contábeis.	Gerente da Farmácia
1.3.2	Regulamentação do Setor	O setor farmacêutico requer certidão de regularidade técnica, alvará sanitário, licença do corpo de bombeiros e cadastro nacional de estabelecimentos de saúde.	Gerente da Farmácia; Farmacêutico Responsável I
1.4	Recursos Físicos	Os recursos físicos necessários para a realização do projetos são máquinas, equipamentos, materiais, utensílios e produtos de estoque inicial.	Gerente do Projeto; Gerente da Farmácia; Farmacêutico Responsável I; Fornecedores
1.4.1	Máquinas e Equipamentos	Envolve desde a pesquisa e escolha de fornecedores até a entrega e instalação de máquinas e equipamentos.	Gerente do Projeto; Gerente da Farmácia; Farmacêutico Responsável I; Fornecedores de Máquinas e Equipamentos
1.4.2	Materiais e Utensílios	Envolve desde a pesquisa e escolha de fornecedores até a entrega de materiais e utensílios.	Gerente do Projeto; Gerente da Farmácia; Farmacêutico Responsável I; Fornecedores de Materiais e Utensílios
1.4.3	Produtos	Envolve desde a pesquisa e escolha de fornecedores até a entrega produtos para estoque inicial.	Gerente do Projeto; Gerente da Farmácia; Farmacêutico Responsável I; Fornecedores de Produtos
1.5	Recursos Tecnológicos	Compreende a aquisição de materiais e sistemas para operação informatizada do empreendimento.	Gerente do Projeto; Gerente da Farmácia; Fornecedores
1.5.1	Hardware	Abrange a avaliação e pesquisa de fornecedores de hardware, com posterior escolha e compra, assim como a entrega e instalação por parte dos fornecedores.	Gerente do Projeto; Gerente da Farmácia; Fornecedores de

			Hardware
1.5.2	Software	Abrange a avaliação e pesquisa de fornecedores de software, com posterior escolha e compra, assim como a instalação dos sistemas adquiridos.	Gerente do Projeto; Gerente da Farmácia; Fornecedores de Software
1.6	Recursos Humanos	As atividades relacionadas a recursos humanos incluem recrutamento e seleção de colaboradores, assim como contratação e capacitação.	Gerente da Farmácia; Farmacêutico Responsável I
1.6.1	Recrutamento e Seleção	As posições disponíveis para a operação do empreendimento serão divulgadas e os candidatos habilitados selecionados.	Gerente da Farmácia; Farmacêutico Responsável I
1.6.2	Contratação	Os candidatos selecionados serão convocados para comunicação e aprovação às vagas e os contratos de trabalho formalizados.	Gerente da Farmácia; Farmacêutico Responsável I
1.6.3	Capacitação	Considera a definição de treinamento para cada cargo contratado e a realização da capacitação de acordo com os procedimentos definidos.	Gerente da Farmácia; Farmacêutico Responsável I
1.7	Marketing	Os serviços de marketing relacionados ao projeto consistem na definição da identidade visual e definição das ações de publicidade e propaganda.	Gerente do Projeto; Gerente da Farmácia; Farmacêutico Responsável I; Empresa de publicidade
1.7.1	Identidade Visual	A definição da identidade visual ocorrerá a partir da escolha da empresa de marketing e posterior definição da identidade visual de acordo com o público-alvo.	Gerente do Projeto; Gerente da Farmácia; Farmacêutico Responsável I; Empresa de publicidade
1.7.2	Publicidade e Propaganda	As ações de publicidade e propaganda serão definidas a partir da elaboração de escolha de propostas apresentadas pela empresa de marketing.	Gerente do Projeto; Gerente da Farmácia; Farmacêutico Responsável I; Empresa de publicidade

Tabela 9 - Dicionário da EAP

7.2. CRONOGRAMA

O cronograma apresenta a distribuição das atividades de um projeto ao longo de um calendário estabelecido, baseado em decisões de planejamento. Segundo o PMBOK “desenvolver o cronograma é o processo de análise de sequências de atividades, suas durações, recursos necessários e restrições, visando criar o cronograma do projeto”.

O cronograma do Projeto Farmácia Bochi foi desenvolvido na ferramenta MS Projects e está representado na figura abaixo.

	Número da estrutura de tópicos	Nome da tarefa	Trabalho	Duração	Início	Término	Predecessoras
1	1	Projeto Farmácia Bochi	1.216 hrs	114,5 dias	Seg 12/08/13	Sex 17/01/14	
2	1.1	Gerenciamento	228 hrs	114,5 dias	Seg 12/08/13	Sex 17/01/14	
3	1.1.1	Iniciação	44 hrs	6 dias	Seg 12/08/13	Seg 19/08/13	
4	1.1.1.1	Aprovar termo de abertura	12 hrs	1,5 dias	Seg 12/08/13	Ter 13/08/13	
5	1.1.1.2	Marco: Aprovação Termo de Abertura	0 hrs	0 dias	Ter 13/08/13	Ter 13/08/13	4
6	1.1.1.3	Definir equipe do projeto	16 hrs	2 dias	Ter 13/08/13	Sex 16/08/13	4
7	1.1.1.4	Marco: Definição da Equipe do Projeto	0 hrs	0 dias	Sex 16/08/13	Sex 16/08/13	6
8	1.1.1.5	Aprovar Plano de Negócios	16 hrs	2 dias	Sex 16/08/13	Seg 19/08/13	
9	1.1.1.6	Marco: Aprovação do Plano de Negócios	0 hrs	0 dias	Seg 19/08/13	Seg 19/08/13	8
10	1.1.2	Planejamento	64 hrs	9 dias	Ter 20/08/13	Sex 30/08/13	3
11	1.1.2.1	Aprovar escopo do projeto	20 hrs	2,5 dias	Ter 20/08/13	Qui 22/08/13	8
12	1.1.2.2	Marco: Aprovação do Escopo do Projeto	0 hrs	0 dias	Qui 22/08/13	Qui 22/08/13	11
13	1.1.2.3	Definir Cronograma	16 hrs	2 dias	Qui 22/08/13	Ter 27/08/13	11
14	1.1.2.4	Marco: Definição do Cronograma	0 hrs	0 dias	Ter 27/08/13	Ter 27/08/13	13
15	1.1.2.5	Definir Orçamento	16 hrs	2 dias	Ter 27/08/13	Qui 29/08/13	13
16	1.1.2.6	Marco: Definição do Orçamento	0 hrs	0 dias	Qui 29/08/13	Qui 29/08/13	15
17	1.1.2.7	Aprovar Plano de Gerenciamento	12 hrs	1,5 dias	Qui 29/08/13	Sex 30/08/13	15
18	1.1.2.8	Marco: Aprovação do Plano de Gerenciamento	0 hrs	0 dias	Sex 30/08/13	Sex 30/08/13	17

	Número da estrutura de tópicos	Nome da tarefa	Trabalho	Duração	Início	Término	Predecessoras
19	1.1.3	Monitoramento e Controle	72 hrs	88 dias	Qui 05/09/13	Seg 06/01/14	10
20	1.1.3.1	Apresentar relatório de orçamento	40 hrs	88 dias	Qui 05/09/13	Seg 06/01/14	
21	1.1.3.1.1	Apresentar relatório de orçamento	8 hrs	1 dia	Qui 05/09/13	Qui 05/09/13	
22	1.1.3.1.2	Apresentar relatório de orçamento	8 hrs	1 dia	Seg 07/10/13	Seg 07/10/13	21
23	1.1.3.1.3	Apresentar relatório de orçamento	8 hrs	1 dia	Ter 05/11/13	Ter 05/11/13	22
24	1.1.3.1.4	Apresentar relatório de orçamento	8 hrs	1 dia	Qui 05/12/13	Qui 05/12/13	23
25	1.1.3.1.5	Apresentar relatório de orçamento	8 hrs	1 dia	Seg 06/01/14	Seg 06/01/14	24
26	1.1.3.2	Apresentar Relatório de cronograma	32 hrs	66 dias	Qua 25/09/13	Qua 25/12/13	
27	1.1.3.2.1	Apresentar Relatório de cronogram	8 hrs	1 dia	Qua 25/09/13	Qua 25/09/13	13
28	1.1.3.2.2	Apresentar Relatório de cronogram	8 hrs	1 dia	Sex 25/10/13	Sex 25/10/13	27
29	1.1.3.2.3	Apresentar Relatório de cronogram	8 hrs	1 dia	Seg 25/11/13	Seg 25/11/13	28
30	1.1.3.2.4	Apresentar Relatório de cronogram	8 hrs	1 dia	Qua 25/12/13	Qua 25/12/13	29
31	1.1.4	Encerramento	48 hrs	10,5 dias	Sex 03/01/14	Sex 17/01/14	
32	1.1.4.1	Realizar Auditoria externa	24 hrs	3 dias	Sex 03/01/14	Ter 07/01/14	
33	1.1.4.2	Abertura da farmácia ao público	8 hrs	0,14 dias	Ter 14/01/14	Ter 14/01/14	
34	1.1.4.3	Marco: Inicialização das atividades do empreendimento	0 hrs	0 dias	Ter 14/01/14	Ter 14/01/14	33
35	1.1.4.4	Aprovar termo de encerramento	16 hrs	0,5 dias	Sex 17/01/14	Sex 17/01/14	
36	1.1.4.5	Marco: Termo de Encerramento do Projeto	0 hrs	0 dias	Sex 17/01/14	Sex 17/01/14	35

	Número da estrutura de tópicos	Nome da tarefa	Trabalho	Duração	Início	Término	Predecessoras
37	1.2	Imóvel	136 hrs	16,5 dias	Seg 02/09/13	Ter 24/09/13	10
38	1.2.1	Locação	40 hrs	6 dias	Seg 02/09/13	Seg 09/09/13	
39	1.2.1.1	Pesquisar imóveis disponíveis	16 hrs	2 dias	Seg 02/09/13	Ter 03/09/13	
40	1.2.1.2	Estabelecer contrato com imóvel	16 hrs	2 dias	Qua 04/09/13	Sex 06/09/13	39
41	1.2.1.3	Marco: Locação do Imóvel	0 hrs	0 dias	Sex 06/09/13	Sex 06/09/13	40
42	1.2.1.4	Solicitar serviços de água e energia	8 hrs	1 dia	Seg 09/09/13	Seg 09/09/13	40
43	1.2.2	Reforma	96 hrs	10,5 dias	Ter 10/09/13	Ter 24/09/13	38
44	1.2.2.1	Definir empresa de arquitetura	36 hrs	4,5 dias	Ter 10/09/13	Seg 16/09/13	40
45	1.2.2.2	Aprovar projeto arquitetônico	24 hrs	1,5 dias	Seg 16/09/13	Ter 17/09/13	44
46	1.2.2.3	Entregar espaço reformado	36 hrs	4,5 dias	Qua 18/09/13	Ter 24/09/13	45
47	1.2.2.4	Marco: Reforma do Imóvel	0 hrs	0 dias	Ter 24/09/13	Ter 24/09/13	46
48	1.3	Legalização	96 hrs	12 dias	Ter 24/09/13	Qui 10/10/13	37
49	1.3.1	Abertura da Empresa	56 hrs	7 dias	Ter 24/09/13	Qui 03/10/13	
50	1.3.1.1	Constituir sociedade	12 hrs	1,5 dias	Ter 24/09/13	Qua 25/09/13	
51	1.3.1.2	Efetuar registro na junta comercial	8 hrs	1 dia	Qui 26/09/13	Qui 26/09/13	50
52	1.3.1.3	Efetuar registro na receita federal	8 hrs	1 dia	Sex 27/09/13	Sex 27/09/13	51
53	1.3.1.4	Efetuar registro na secretaria da fazenda	8 hrs	1 dia	Seg 30/09/13	Seg 30/09/13	52
54	1.3.1.5	Realizar inscrição na prefeitura	8 hrs	1 dia	Ter 01/10/13	Ter 01/10/13	53
55	1.3.1.6	Efetuar registros contábeis	12 hrs	1,5 dias	Qua 02/10/13	Qui 03/10/13	54

	Número da estrutura de tópicos	Nome da tarefa	Trabalho	Duração	Início	Término	Predecessoras
55	1.3.1.6	Efetuar registros contábeis	12 hrs	1,5 dias	Qua 02/10/13	Qui 03/10/13	54
56	1.3.2	Regulamentação do Setor	40 hrs	5 dias	Qui 03/10/13	Qui 10/10/13	49
57	1.3.2.1	Obter certidão de regularidade técnica	12 hrs	1,5 dias	Qui 03/10/13	Sex 04/10/13	
58	1.3.2.2	Obter alvará sanitário	8 hrs	1 dia	Seg 07/10/13	Seg 07/10/13	57
59	1.3.2.3	Obter licença do corpo de bombeiros	8 hrs	1 dia	Ter 08/10/13	Ter 08/10/13	58
60	1.3.2.4	Efetuar CNES	12 hrs	1,5 dias	Qua 09/10/13	Qui 10/10/13	59
61	1.3.2.5	Marco: Registros e Regulamentações	0 hrs	0 dias	Qui 10/10/13	Qui 10/10/13	60
62	1.4	Recursos Físicos	252 hrs	16 dias	Qui 10/10/13	Sex 01/11/13	48
63	1.4.1	Máquinas e Equipamentos	128 hrs	16 dias	Qui 10/10/13	Sex 01/11/13	
64	1.4.1.1	Pesquisar fornecedores de equipamentos	32 hrs	4 dias	Qui 10/10/13	Qua 16/10/13	49
65	1.4.1.2	Escolher fornecedores e efetuar compras	80 hrs	10 dias	Qua 16/10/13	Qua 30/10/13	64
66	1.4.1.3	Entregar e instalar equipamentos	16 hrs	2 dias	Qua 30/10/13	Sex 01/11/13	65
67	1.4.1.4	Marco: Instalação de Equipamentos e Utensílios	0 hrs	0 dias	Sex 01/11/13	Sex 01/11/13	66
68	1.4.2	Materiais e Utensílios	64 hrs	8 dias	Qui 10/10/13	Ter 22/10/13	
69	1.4.2.1	Pesquisar fornecedores de materiais	32 hrs	4 dias	Qui 10/10/13	Qua 16/10/13	
70	1.4.2.2	Escolher fornecedores e efetuar compras	16 hrs	2 dias	Qua 16/10/13	Sex 18/10/13	69
71	1.4.2.3	Entregar materiais e utensílios	16 hrs	2 dias	Sex 18/10/13	Ter 22/10/13	70

	Número da estrutura de tópicos	Nome da tarefa	Trabalho	Duração	Início	Término	Predecessoras
72	1.4.3	Produtos	60 hrs	12,5 dias	Qui 10/10/13	Seg 28/10/13	
73	1.4.3.1	Pesquisar fornecedores de produtos	32 hrs	4 dias	Qui 10/10/13	Qua 16/10/13	
74	1.4.3.2	Escolher fornecedores e efetuar compra de estoque inicial	16 hrs	2 dias	Qua 16/10/13	Sex 25/10/13	73
75	1.4.3.3	Entregar estoque inicial	12 hrs	1,5 dias	Sex 25/10/13	Seg 28/10/13	74
76	1.5	Recursos Tecnológicos	64 hrs	8 dias	Sex 01/11/13	Qua 13/11/13	62
77	1.5.1	Hardware	32 hrs	5 dias	Sex 01/11/13	Sex 08/11/13	
78	1.5.1.1	Pesquisar fornecedores de hardware	12 hrs	1,5 dias	Sex 01/11/13	Ter 05/11/13	15
79	1.5.1.2	Escolher e efetuar compra de hardware	12 hrs	1,5 dias	Qua 06/11/13	Qui 07/11/13	78
80	1.5.1.3	Entregar hardware	8 hrs	1 dia	Qui 07/11/13	Sex 08/11/13	79
81	1.5.2	Software	32 hrs	8 dias	Sex 01/11/13	Qua 13/11/13	
82	1.5.2.1	Pesquisar fornecedores de software	12 hrs	1,5 dias	Sex 01/11/13	Sex 08/11/13	15
83	1.5.2.2	Escolher e efetuar compra de software	12 hrs	1,5 dias	Seg 11/11/13	Ter 12/11/13	82
84	1.5.2.3	Entregar software	8 hrs	1 dia	Ter 12/11/13	Qua 13/11/13	83
85	1.6	Recursos Humanos	208 hrs	24 dias	Qua 13/11/13	Ter 17/12/13	76
86	1.6.1	Recrutamento e Seleção	40 hrs	5 dias	Qua 13/11/13	Qua 20/11/13	
87	1.6.1.1	Divulgar posições disponíveis	8 hrs	1 dia	Qua 13/11/13	Qui 14/11/13	
88	1.6.1.2	Selecionar candidatos	32 hrs	4 dias	Qui 14/11/13	Qua 20/11/13	87

	Número da estrutura de tópicos	Nome da tarefa	Trabalho	Duração	Início	Término	Predecessoras
87	1.6.1.1	Divulgar posições disponíveis	8 hrs	1 dia	Qua 13/11/13	Qui 14/11/13	
88	1.6.1.2	Selecionar candidatos	32 hrs	4 dias	Qui 14/11/13	Qua 20/11/13	87
89	1.6.2	☐ Contratação	16 hrs	2 dias	Ter 26/11/13	Qua 27/11/13	
90	1.6.2.1	Convocar candidatos selecionados	8 hrs	1 dia	Ter 26/11/13	Ter 26/11/13	29
91	1.6.2.2	Efetuar contrato de emprego	8 hrs	1 dia	Qua 27/11/13	Qua 27/11/13	90
92	1.6.3	☐ Capacitação	152 hrs	24 dias	Qua 13/11/13	Ter 17/12/13	
93	1.6.3.1	Definir treinamento para cada cargo	80 hrs	10 dias	Qua 13/11/13	Qua 27/11/13	
94	1.6.3.2	Realizar capacitação	72 hrs	9 dias	Qua 27/11/13	Ter 17/12/13	93
95	1.6.3.3	Marco: Recrutamento, Seleção e Capacitação	0 hrs	0 dias	Ter 17/12/13	Ter 17/12/13	94
96	1.7	☐ Marketing	232 hrs	29 dias	Sex 01/11/13	Qui 12/12/13	62
97	1.7.1	☐ Identidade Visual	48 hrs	6 dias	Sex 01/11/13	Seg 11/11/13	
98	1.7.1.1	Selecionar empresa de marketing	8 hrs	1 dia	Sex 01/11/13	Seg 04/11/13	
99	1.7.1.2	Definir identidade visual	40 hrs	5 dias	Seg 04/11/13	Seg 11/11/13	98
100	1.7.2	☐ Publicidade e Propaganda	184 hrs	23 dias	Seg 11/11/13	Qui 12/12/13	
101	1.7.2.1	Elaborar propostas	40 hrs	5 dias	Seg 11/11/13	Seg 18/11/13	99
102	1.7.2.2	Escolher e aprovar proposta	16 hrs	2 dias	Seg 18/11/13	Qua 20/11/13	101
103	1.7.2.3	Executar ações de publicidade e propaganda	128 hrs	16 dias	Qua 20/11/13	Qui 12/12/13	102
104	1.7.2.4	Marco: Publicidade e Propaganda	0 hrs	0 dias	Qui 12/12/13	Qui 12/12/13	103

Figura 7 – Cronograma detalhado do projeto

6.2.1 Descrição das Fases do Projeto

Segundo o PMBOK, “o ciclo de vida de um projeto consiste nas fases do mesmo que geralmente são sequenciais e que às vezes se sobrepõem, cujo nome e número são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle das organizações envolvidas, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação”.

A tabela abaixo apresenta as fases do Projeto Farmácia Bochi descrevendo as atividades e papéis de cada fase.

Fase	Descrição	Papel
Iniciação	Na fase de iniciação, ocorrerá a aprovação do termo de abertura do projeto, a definição da equipe e a aprovação do plano de negócios.	O gerente de projetos deve detalhar objetivos, premissas e restrições gerais do projeto assim como a análise de viabilidade do projeto.
Planejamento	A fase de planejamento inclui a aprovação do escopo do projeto, definição de cronograma e orçamento e aprovação do plano de gerenciamento.	O gerente de projetos deve detalhar os requisitos e conteúdo do projeto, assim como as atividades e custos relacionados, com apropriados planos de gerenciamento.
Execução	A execução do projeto compreende as atividades relacionadas ao imóvel, legalização, recursos físicos, recursos tecnológicos, recursos humanos e marketing.	O gerente de projetos deve alocar os recursos para a execução de cada pacote de trabalho e a equipe deve realizar as atividades designadas, juntamente com as empresas terceirizadas.

Encerramento	O encerramento ocorrerá com a auditoria externa para avaliação de conformidades, com posterior abertura do empreendimento ao público e aprovação do termo de encerramento do projeto.	O gerente de projeto deve conduzir a auditoria externa junto à empresa terceirizada e garantir o sucesso da abertura do empreendimento ao público, para que o termo de encerramento seja validado pelos responsáveis.
---------------------	---	---

Tabela 10 - Descrição das fases do projeto

6.2.2 Marcos do Projeto (millestones)

Os marcos do projeto (milestones) são eventos de complemento de uma etapa, utilizados para criar visibilidade dentro do processo e servindo como ponto de referência e controle em relação ao andamento do projeto.

Os marcos do Projeto Farmácia Bochi, apresentados no escopo do projeto, estão apresentados na tabela abaixo, acrescentando-se informações de duração, início e término.

Fase	Tarefa	Duração	Início	Término
Iniciação	Aprovação do termo de abertura	1,5 dia	12/08/2013	13/08/2013
	Definição da equipe do projeto	03 dias	13/08/2013	16/08/2013
	Aprovação do Plano de Negócios	03 dias	16/08/2013	19/08/2013
Planejamento	Aprovação do Escopo do Projeto	02 dias	20/08/2013	22/08/2013
	Definição do Cronograma	05 dias	22/08/2013	27/08/2013
	Definição do Orçamento	02 dias	27/08/2013	29/08/2013
	Aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto	01 dia	29/08/2013	30/08/2013
Execução	Locação do Imóvel	04 dias	02/09/2013	06/09/2013
	Reforma do imóvel	08 dias	16/09/2013	24/09/2013
	Instalação de equipamentos, utensílios e móveis	02 dias	30/10/2013	01/11/2013
	Registros e regulamentações	07 dias	03/10/2013	10/10/2013
	Recrutamento, seleção e capacitação	36 dias	13/11/2013	17/12/2013
	Publicidade e Propaganda	31 dias	11/11/2013	12/12/2013
Monitoramento e Controle	Relatórios de acompanhamento de orçamento	05 dias	16/08/2013	Mensal
	Relatórios de acompanhamento de cronograma	04 dias	25/09/2013	Mensal

Encerramento	Inicialização das atividades do empreendimento	01 dia	13/01/2014	14/01/2014
	Termo de Encerramento do Projeto	01 dia	17/01/2013	17/01/2013

Tabela 11 - Marcos do projeto com duração, início e término

7.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O plano de gerenciamento do tempo refere-se ao plano de gerenciamento do cronograma e define como as contingências do cronograma serão reportadas e utilizadas. O plano estabelece os critérios e as atividades para o desenvolvimento e controle do cronograma do projeto.

6.3.1 Processos de Gerenciamento de Tempo

- O gerenciamento do tempo do projeto será realizado através do acompanhamento das atividades e alocações através da ferramenta Microsoft Projects;
- O gerente de projetos é responsável pela atualização do cronograma e relatórios mensais serão apresentados à equipe pelo assistente de projetos;
- Mudanças de cronograma e alteração de prazos serão verificadas e avaliadas pelo gerente de projetos, documentadas e repassadas ao time de projetos;
- O gerente de projetos deve ser informado de toda e qualquer alteração de cronograma, que deverá autorizar os novos prazos estabelecidos;

6.3.2 Priorização e Controle das Mudanças nos Prazos

Mudanças nos prazos, atrasos ou adianamentos devem ser tratados pelo gerente de projetos de acordo com a prioridade de cada mudança. O solicitante da

mudança de prazo deve julgar a prioridade da mudança e submeter ao gerente de projetos para avaliação e controle.

As mudanças ocorridas ao longo do projeto serão documentadas e apresentadas ao time através de um relatório de cronograma elaborado pelo assistente de projetos.

As classificações de prioridades nas mudanças de prazo a serem utilizados no Projeto Farmácia Bochi serão as seguintes:

- **Prioridade Alta:** mudanças de prazo que podem comprometer a conclusão do projeto ou apresentam impacto financeiro elevado. Devem ser tratadas com urgência pelo gerente de projetos e comunicadas ao patrocinador do projeto para que as devidas ações sejam tomadas;
- **Prioridade Média:** mudanças de prazos que requerem ações imediatas do gerente de projeto, não necessitando de uma escalação ao patrocinador do projeto. São mudanças que requerem medidas de recuperação, como realocação de recursos ou utilização de reserva gerencial dentro do limite de autonomia do gerente do projeto;
- **Prioridade Baixa:** mudanças de prazos curtos que não impactam de forma significativa o cumprimento do cronograma. Podem ser administradas pela equipe e verificadas pelo gerente de projetos sem a necessidade de um plano maior de ações de recuperação;

6.3.3 Frequência de Avaliação dos Prazos do Projeto

Os prazos do projeto serão monitorados diariamente pelo gerente de projetos através da ferramenta Microsoft Projects para que os devidos ajustes sejam realizados em tempo adequado, considerando as prioridades estabelecidas no cronograma, e a data de entrega do empreendimento em 14/01/2014.

O assistente de projetos irá elaborar relatórios mensais de cronograma do projeto e encaminhar a equipe. Qualquer alteração mais urgente será avaliada de acordo com as prioridades estabelecidas na priorização e controle das mudanças dos prazos.

6.3.4 Alocação Financeira para o Gerenciamento de Tempo

A alocação financeira para o gerenciamento do tempo será monitorada e aprovada pelo gerente do projeto, desde que o impacto nos custos não ultrapasse o limite de reserva gerencial de autoridade do gerente do projeto.

De acordo com as prioridades e impactos estabelecidos para mudanças de prazos, o gerente do projeto deverá acionar o patrocinador do projeto e/ou a equipe do projeto para definições de maior escala, ou que possam comprometer as reservas financeiras definidas.

6.3.5 Administração do Plano de Gerenciamento do Tempo

Os responsáveis pelo plano de gerenciamento de tempo são a gerente de projetos Ariane Bochi e a assistente de projetos Tania Vieira. O gerente do projeto assumirá as responsabilidades de decisão de mudanças e monitoramento e a assistente de projetos será responsável pela elaboração de relatórios e atualizações de menor escala.

O plano de gerenciamento do tempo pode ser atualizado de acordo com a necessidade ou volume de mudanças com impacto significativo para o planejamento do projeto. A formalização das atualizações ocorrerá mensalmente através de relatórios aprovados pelo gerente e divulgados à equipe.

8. CUSTOS

Segundo Valeriano (2007), “os custos do projeto 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.)”.

A estimativa de custos do Projeto Farmácia Bochi foi realizada com base em pesquisas, técnicas de analogia e experiência da equipe do projeto.

8.1. UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTO NO PROJETO

As medidas utilizadas para os recursos do projeto e os valores de cada um estão apresentadas na tabela abaixo.

Recursos	Tipo de Recurso	Unidades de Medida	Custo / Valor
Gerente do Projeto	Trabalho	Pacote de Trabalho	9.000,00
Farmacêutico Responsável	Trabalho	Pacote de Trabalho	9.000,00
Gerente da Farmácia	Trabalho	Pacote de Trabalho	6.000,00
Assistente de Projetos	Trabalho	Pacote de Trabalho	4.500,00
Empresa de Auditoria	Trabalho	Pacote de Serviços	2.400,00
Empresa de Arquitetura	Trabalho	Pacote de Serviços	50.000,00
Equipamentos e máquinas	Material	Pacote de Materiais	42.000,00
Materiais e Utensílios	Material	Pacote de Materiais	32.000,00
Produtos	Material	Pacote de Materiais	52.000,00
Hardware	Material	Pacote de Materiais	17.000,00
Software	Material	Pacote de Materiais	7.000,00
Empresa de Publicidade	Trabalho	Pacote de Serviços	9.100,00

Tabela 12 - Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto

8.2. ORÇAMENTO

O orçamento é a estimativa dos custos do projeto e o principal instrumento de controle financeiro do projeto. Segundo o PMBOK 4ª edição, “determinar o orçamento é o processo de agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada”.

A figura 8 apresenta o orçamento do Projeto Farmácia Bochi por atividade.

	Nome da tarefa	Trabalho	Custo
1	▢ Projeto Farmácia Bochi	1.216 hrs	R\$ 240.000,00
2	▢ Gerenciamento	228 hrs	R\$ 17.200,00
3	▢ Iniciação	44 hrs	R\$ 3.600,00
4	Aprovar termo de abertura	12 hrs	R\$ 1.200,00
5	Marco: Aprovação Termo de Abertura	0 hrs	R\$ 0,00
6	Definir equipe do projeto	16 hrs	R\$ 1.200,00
7	Marco: Definição da Equipe do Projeto	0 hrs	R\$ 0,00
8	Aprovar Plano de Negócios	16 hrs	R\$ 1.200,00
9	Marco: Aprovação do Plano de Negócios	0 hrs	R\$ 0,00
10	▢ Planejamento	64 hrs	R\$ 4.800,00
11	Aprovar escopo do projeto	20 hrs	R\$ 1.200,00
12	Marco: Aprovação do Escopo do Projeto	0 hrs	R\$ 0,00
13	Definir Cronograma	16 hrs	R\$ 1.200,00
14	Marco: Definição do Cronograma	0 hrs	R\$ 0,00
15	Definir Orçamento	16 hrs	R\$ 1.200,00
16	Marco: Definição do Orçamento	0 hrs	R\$ 0,00
17	Aprovar Plano de Gerenciamento	12 hrs	R\$ 1.200,00
18	Marco: Aprovação do Plano de Gerenciamento	0 hrs	R\$ 0,00

	Nome da tarefa	Trabalho	Custo
19	Monitoramento e Controle	72 hrs	R\$ 3.600,00
20	Apresentar relatório de orçamento	40 hrs	R\$ 2.000,00
21	Apresentar relatório de orçamento	8 hrs	R\$ 400,00
22	Apresentar relatório de orçamento	8 hrs	R\$ 400,00
23	Apresentar relatório de orçamento	8 hrs	R\$ 400,00
24	Apresentar relatório de orçamento	8 hrs	R\$ 400,00
25	Apresentar relatório de orçamento	8 hrs	R\$ 400,00
26	Apresentar Relatório de cronograma	32 hrs	R\$ 1.600,00
27	Apresentar Relatório de cronograma	8 hrs	R\$ 400,00
28	Apresentar Relatório de cronograma	8 hrs	R\$ 400,00
29	Apresentar Relatório de cronograma	8 hrs	R\$ 400,00
30	Apresentar Relatório de cronograma	8 hrs	R\$ 400,00
31	Encerramento	48 hrs	R\$ 5.200,00
32	Realizar Auditoria externa	24 hrs	R\$ 2.400,00
33	Abertura da farmácia ao público	8 hrs	R\$ 1.600,00
34	Marco: Inicialização das atividades do empreendimento	0 hrs	R\$ 0,00
35	Aprovar termo de encerramento	16 hrs	R\$ 1.200,00
36	Marco: Termo de Encerramento do Projeto	0 hrs	R\$ 0,00

	Nome da tarefa	Trabalho	Custo
37	Imóvel	136 hrs	R\$ 55.300,00
38	Locação	40 hrs	R\$ 2.900,00
39	Pesquisar imóveis disponíveis	16 hrs	R\$ 1.200,00
40	Estabelecer contrato com imóvel	16 hrs	R\$ 1.200,00
41	Marco: Locação do Imóvel	0 hrs	R\$ 0,00
42	Solicitar serviços de água e energia	8 hrs	R\$ 500,00
43	Reforma	96 hrs	R\$ 52.400,00
44	Definir empresa de arquitetura	36 hrs	R\$ 1.200,00
45	Aprovar projeto arquitetônico	24 hrs	R\$ 1.200,00
46	Entregar espaço reformado	36 hrs	R\$ 50.000,00
47	Marco: Reforma do Imóvel	0 hrs	R\$ 0,00
48	Legalização	96 hrs	R\$ 1.400,00
49	Abertura da Empresa	56 hrs	R\$ 600,00
50	Constituir sociedade	12 hrs	R\$ 100,00
51	Efetuar registro na junta comercial	8 hrs	R\$ 100,00
52	Efetuar registro na receita federal	8 hrs	R\$ 100,00
53	Efetuar registro na secretaria da fazenda	8 hrs	R\$ 100,00
54	Realizar inscrição na prefeitura	8 hrs	R\$ 100,00
55	Efetuar registros contábeis	12 hrs	R\$ 100,00

	Nome da tarefa	Trabalho	Custo
56	<input type="checkbox"/> Regulamentação do Setor	40 hrs	R\$ 800,00
57	Obter certidão de regularidade técnica	12 hrs	R\$ 200,00
58	Obter alvará sanitário	8 hrs	R\$ 200,00
59	Obter licença do corpo de bombeiros	8 hrs	R\$ 200,00
60	Efetuar CNES	12 hrs	R\$ 200,00
61	Marco: Registros e Regulamentações	0 hrs	R\$ 0,00
62	<input type="checkbox"/> Recursos Físicos	252 hrs	R\$ 126.000,00
63	<input type="checkbox"/> Máquinas e Equipamentos	128 hrs	R\$ 42.000,00
64	Pesquisar fornecedores de equipamentos	32 hrs	R\$ 1.200,00
65	Escolher fornecedores e efetuar compras	80 hrs	R\$ 800,00
66	Entregar e instalar equipamentos	16 hrs	R\$ 40.000,00
67	Marco: Instalação de Equipamentos e Utensílios	0 hrs	R\$ 0,00
68	<input type="checkbox"/> Materiais e Utensílios	64 hrs	R\$ 32.000,00
69	Pesquisar fornecedores de materiais	32 hrs	R\$ 1.200,00
70	Escolher fornecedores e efetuar compras	16 hrs	R\$ 800,00
71	Entregar materiais e utensílios	16 hrs	R\$ 30.000,00

	Nome da tarefa	Trabalho	Custo
71	Entregar materiais e utensílios	16 hrs	R\$ 30.000,00
72	<input type="checkbox"/> Produtos	60 hrs	R\$ 52.000,00
73	Pesquisar fornecedores de produtos	32 hrs	R\$ 1.200,00
74	Escolher fornecedores e efetuar compra de estoque inicial	16 hrs	R\$ 800,00
75	Entregar estoque inicial	12 hrs	R\$ 50.000,00
76	<input type="checkbox"/> Recursos Tecnológicos	64 hrs	R\$ 24.000,00
77	<input type="checkbox"/> Hardware	32 hrs	R\$ 17.000,00
78	Pesquisar fornecedores de hardware	12 hrs	R\$ 1.200,00
79	Escolher e efetuar compra de hardware	12 hrs	R\$ 800,00
80	Entregar hardware	8 hrs	R\$ 15.000,00
81	<input type="checkbox"/> Software	32 hrs	R\$ 7.000,00
82	Pesquisar fornecedores de software	12 hrs	R\$ 1.200,00
83	Escolher e efetuar compra de software	12 hrs	R\$ 800,00
84	Entregar software	8 hrs	R\$ 5.000,00

	Nome da tarefa	Trabalho	Custo
85	☐ Recursos Humanos	208 hrs	R\$ 7.000,00
86	☐ Recrutamento e Seleção	40 hrs	R\$ 1.600,00
87	Divulgar posições disponíveis	8 hrs	R\$ 1.000,00
88	Selecionar candidatos	32 hrs	R\$ 600,00
89	☐ Contratação	16 hrs	R\$ 1.200,00
90	Convocar candidatos selecionados	8 hrs	R\$ 400,00
91	Efetuar contrato de emprego	8 hrs	R\$ 800,00
92	☐ Capacitação	152 hrs	R\$ 4.200,00
93	Definir treinamento para cada cargo	80 hrs	R\$ 1.200,00
94	Realizar capacitação	72 hrs	R\$ 3.000,00
95	Marco: Recrutamento, Seleção e Capacitação	0 hrs	R\$ 0,00
96	☐ Marketing	232 hrs	R\$ 9.100,00
97	☐ Identidade Visual	48 hrs	R\$ 5.200,00
98	Selecionar empresa de marketing	8 hrs	R\$ 1.200,00
99	Definir identidade visual	40 hrs	R\$ 4.000,00
100	☐ Publicidade e Propaganda	184 hrs	R\$ 3.900,00
101	Elaborar propostas	40 hrs	R\$ 500,00
102	Escolher e aprovar proposta	16 hrs	R\$ 400,00
103	Executar ações de publicidade e propaganda	128 hrs	R\$ 3.000,00
104	Marco: Publicidade e Propaganda	0 hrs	R\$ 0,00

Figura 8 – Orçamento do Projeto Farmácia Bochi por atividade

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

O fluxo de caixa do projeto refere-se ao montante recebido e gasto durante um período de tempo determinado. O fluxo de caixa das principais entregas do Projeto Farmácia Bochi está representado na tabela abaixo.

Principais Entregas	Data	PV	PV Acumulado	EV	EV Acumulado	AC	AC Acumulado
Gerenciamento e Equipe	16/08/2013	14.800,00	14.800,0		0		0
Locação do Imóvel	29/08/2013	2.900,00	17.700,00		0		0

Abertura da Empresa	26/09/2013	600,00	18.300,00		0		0
Regulamentação do Setor	30/09/2013	800,00	19.100,00		0		0
Identidade Visual	29/11/2013	5.200,00	24.300,00		0		0
Recrutamento e Seleção	06/12/2013	1.600,00	25.900,00		0		0
Reforma do Imóvel	20/12/2013	52.400,00	78.300,00		0		0
Máquinas e Equipamentos	20/12/2013	42.000,00	120.300,00		0		0
Materiais e Utensílios	20/12/2013	32.000,00	152.300,00		0		0
Hardware	20/12/2013	17.000,00	169.300,00		0		0
Software	20/12/2013	7.000,00	176.300,00		0		0
Auditoria Externa	03/01/2014	2.400,00	178.700,00		0		0
Produtos	03/01/2014	52.000,00	230.700,00		0		0
Contratação	03/01/2014	1.200,00	231.900,00		0		0
Capacitação	10/01/2014	4.200,00	236.100,00		0		0
Publicidade e Propaganda	13/01/2014	3.900,00	240.000,00		0		0
TOTAL							240.000,00

Tabela 13 - Fluxo de Caixa das principais entregas do projeto

A Curva S do projeto, representando o gráfico dos custos acumulados está representada na figura abaixo.

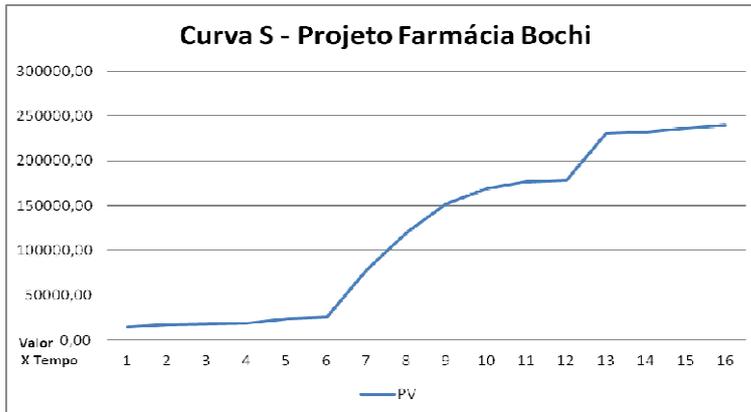


Figura 9 – Gráfico da Curva “S”

8.4. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO

A análise de viabilidade financeira do projeto está apresentada no capítulo 3 deste trabalho.

8.5. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O plano de gerenciamento de custos compreende a elaboração de orçamento, definição de estimativas e controles de custos para a execução do projeto. A primeira etapa na elaboração de um orçamento é fazer a relação dos recursos necessários para a realização do projeto, o que significa que o processo começa a ser realizado junto com o planejamento das atividades.

Os recursos necessários para a realização do projeto devem ser estimados para cada atividade para que os custos relacionados possam ser estimados e um adequado plano de gerenciamento de custos seja elaborado.

7.5.1 Processos de Gerenciamento de Custos

A ferramenta utilizada para a elaboração do orçamento de custos será o Microsoft Projects e os relatórios de acompanhamento de orçamento serão apresentados mensalmente à equipe pela assistente do projeto. Os custos do projeto serão detalhados por atividade e consolidados por pacote de trabalho, de acordo com a EAP (Estrutura Analítica do Projeto).

Os relatórios de acompanhamento de orçamento irão apresentar o desempenho do projeto em termos de custos e a análise de valor agregado, assim como o fluxo de caixa e quaisquer alterações de orçamento aplicáveis no decorrer do projeto.

O plano de gerenciamento de custos considera todos os valores relacionados a gerenciamento do projeto, imóvel, legalização, aquisição de máquinas, equipamentos, materiais, produtos, recursos tecnológicos, atividades de marketing e recursos humanos. Os custos serão estimados através de pesquisas e experiência de especialistas que compõem a equipe do projeto e serão agrupados por pacote de serviços, pacotes de trabalho ou pacotes de materiais.

As alterações de orçamento devem ser aprovadas pelo gerente do projeto, desde que dentro dos limites de reserva gerencial e de contingência de 10% no total. Caso as alterações no orçamento ultrapassem essas reservas, o patrocinador deverá aprovar o novo valor para que uma nova linha de base seja definida como referência para acompanhamento do projeto.

7.5.2 Frequência de Acompanhamento do Orçamento e Reservas Gerenciais

Os relatórios de acompanhamento de orçamento serão apresentados formalmente à equipe mensalmente, elaborados pela assistente do projeto e validados pelo gerente do projeto. Alterações relevantes fora desse período serão comunicadas através dos canais de comunicação internos, portal e/ou e-mail.

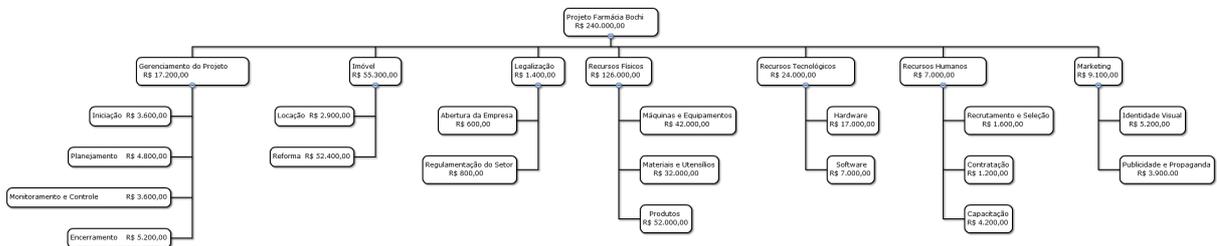
Quanto às reservas gerenciais, a utilização de valores dentro desse escopo será informada juntamente com o relatório de acompanhamento de orçamento, com periodicidades mensais, e controladas diretamente pelo gerente do projeto.

7.5.3 Relatórios Gerenciais Previstos e Frequência de Acompanhamento

Os relatórios gerenciais para acompanhamento do orçamento serão extraídos do detalhamento elaborado na ferramenta Microsoft Projects e serão apresentados através de Gráfico de Gantt. Planilhas e gráfico Excel serão também utilizados para apresentação de fluxo de caixa e alterações de orçamento. A periodicidade de divulgação será mensal com acompanhamento semanal por parte do gerente e assistente.

7.5.4 Representação Gráfica do Macro Orçamento do Projeto

O macro orçamento do projeto apresenta o custo total do projeto, constituído do desdobramento de cada pacote de trabalho, sem considerar as reservas gerenciais e de contingência. O macro orçamento do Projeto Farmácia Bochi está representado na figura abaixo.



www.wbsol.com

Figura 10 - Representação gráfica do macro orçamento

7.5.5 Autonomias e Alocações Financeiras das Mudanças no Orçamento

A autonomia para alocações financeiras relacionadas a mudanças do orçamento é de responsabilidade do gerente do projeto, considerando as reservas gerenciais e de contingência. O limite para aprovação por parte do gerente do projeto não deve ultrapassar 10% do valor total do projeto para custos não previstos ou riscos previstos com impacto financeiro.

O patrocinador do projeto será consultado caso as mudanças no orçamento ultrapassem os limites estipulados para aprovação do gerente. O gerente do projeto deve apresentar as justificativas, impactos e riscos que tais alterações venham a causar no projeto.

As reservas gerenciais podem ser alocadas também para bonificações da equipe ao final do projeto, dependendo da avaliação final de desempenho por parte do gerente do projeto.

7.5.6 Administração do Plano de Gerenciamento de Custos

O plano de gerenciamento de custos é de responsabilidade da gerente do projeto, Ariane Bochi, com apoio da assistente do projeto Tania Vieira, responsável pela elaboração e divulgação dos relatórios de acompanhamento de custos.

A atualização do plano de gerenciamento de custos será realizada de acordo com a relevância das modificações e formalizada mensalmente através dos relatórios gerenciais.

9. QUALIDADE

Qualidade, segundo Maximiano (2007) “é o conjunto das características de uma entidade. As características definem a capacidade de a entidade atender às necessidades implícitas ou explícitas. A administração da qualidade do projeto compreende os processos de planejamento, garantia e controle da qualidade tanto do produto quanto do próprio processo de administrar o projeto”.

9.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE DA EMPRESA

As políticas de qualidade da Empresa Farmácia Bochi consideram os seguintes fatores:

- Buscar melhoria contínua nos processos de funcionamento da farmácia;
- Atender os requisitos legais do setor farmacêutico na sua integridade;
- Investir em qualidade de acordo com as expectativas dos clientes foco, de forma sustentável;
- Oferecer atendimento farmacêutico diferenciado;
- Ser referência de qualidade no ramo farmacêutico local;
- Buscar fidelidade do cliente local;

9.2. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO

As políticas de qualidade do Projeto Farmáci Bochi consideram os seguintes fatores:

- Buscar melhoria contínua nos planos de gerenciamento do projeto;
- Utilizar ferramentas eficazes para o controle e acompanhamento do projeto;
- Garantir eficiência na comunicação entre os membros da equipe do projeto;

- Estabelecer objetivos claros e bem definidos para convergência de esforços;
- Otimizar alocação de recursos e finanças de forma sustentável;
- Definir e gerenciar cronograma com excelência para garantir o prazo de abertura de empreendimento ao público;

9.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O plano de gerenciamento da qualidade descreve como a garantia da qualidade será realizada dentro do projeto. Segundo o PMBOK 4ª edição, “o plano de gerenciamento da qualidade descreve como a equipe de gerenciamento de projetos implementará a política de qualidade da organização executora. O plano de gerenciamento da qualidade faz parte, ou é um plano auxiliar, do plano de gerenciamento de projeto.”

8.3.1 Fatores Ambientais

Fatores ambientais referem-se a regulamentos, regras, normas e diretrizes de agências governamentais específicas para a área do ramo do negócio e que podem afetá-lo de alguma forma. A execução do projeto de empreendimento de abertura de uma farmácia de marca própria apresenta um nível elevado de barreiras externas e ambientais para entrada no mercado. Seguem algumas normas e regulamentações do setor:

- A farmácia é um estabelecimento comercial cuja atividade está regulada pela Lei Federal n. 5.991 de 17 de dezembro de 1973, que dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos. Essa lei, por sua vez, foi regulamentada pelo Decreto no 74.170, de 10 de junho de 1974;

- As farmácias poderão manter serviços de atendimento ao público para a aplicação de injeções e pequenos curativos, sob a responsabilidade do técnico habilitado, de acordo com normas técnicas específicas;
- A farmácia terá, obrigatoriamente, a assistência de técnico responsável, inscrito no Conselho Regional de Farmácia, na forma da lei. A presença do técnico responsável será obrigatória durante todo o horário de funcionamento do estabelecimento;
- É vedado utilizar qualquer dependência da farmácia ou das drogarias como consultório, ou para outro fim diverso do licenciamento;

8.3.2 Normas e Especificações Técnicas Aplicáveis ao Projeto

Para execução do Projeto Farmácia Bochi algumas normas técnicas devem ser seguidas:

- O pedido de licença para atuação no ramo é acompanhado dos seguintes documentos: prova de constituição da empresa; prova de relação contratual entre a empresa e seu responsável técnico, quando for o caso; prova de habilitação legal do responsável técnico, expedida pelo Conselho Regional de Farmácia;
- Compete aos órgãos de fiscalização sanitária dos Estados e do Distrito Federal, a fiscalização das Farmácias para verificação das condições de licenciamento e funcionamento, bem como das drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos que elas comercializam;
- São condições para a licença: localização conveniente sob o aspecto sanitário; instalações independentes e equipamentos que satisfaçam aos requisitos técnicos adequados à manipulação e comercialização pretendidas; assistência de técnico responsável;

- A licença é válida pelo prazo de um ano e será revalidada por períodos iguais e sucessivos. Sua revalidação deverá ser requerida até cento e vinte dias antes do término de sua vigência;

8.3.3 Métricas da Qualidade

As métricas de qualidade do projeto serão utilizadas para acompanhamento e avaliação da execução conforme tabela abaixo:

Item	Descrição	Critérios de Aceitação	Métodos de Verificação e Controle	Periodicidade	Responsável
1	Custos do projeto	Varição de 10% do valor planejado, considerando-se as reservas de contingência e gerenciais	Relatórios de custos utilizando-se as ferramentas Microsoft Projects e Excel	Mensal	Gerente do Projeto
2	Cumprimento de Prazos	Varição de 5% no cronograma planejado, considerando-se um planejamento total do projeto de 115 dias.	Cronograma de execução de atividades utilizando o Microsoft Projects e planilha Excel de prazos de fornecedores	Mensal	Gerente do Projeto
3	Gerenciamento de Recursos	Substituição de recursos no gerenciamento de algumas tarefas, alinhado com o cumprimento de cronograma e custos	Cronogramas de tarefas utilizando-se Microsoft Projects e checklist de ações utilizando-se planilhas Excel	Sob demanda	Gerente do Projeto

Tabela 14 - Métricas da qualidade do projeto

As métricas da qualidade do produto serão orientadas conforme especificações na tabela abaixo:

Item	Descrição	Critérios de Aceitação	Métodos de Verificação e Controle	Periodicidade	Responsável
------	-----------	------------------------	-----------------------------------	---------------	-------------

1	Fornecimento de Produtos	Medicamentos e Cosméticos devem atender às especificações das legislações obrigatórias para laboratórios fornecedores	Relatórios de conformidades de laboratórios fornecedores	Mensal	Farmacêutico Responsável
2	Venda de medicamentos	Cumprimento de receituários médicos não permitindo a venda de medicamentos	Controle físico de receitas médicas e relatórios de vendas	Diária	Farmacêutico Responsável
3	Serviços de atendimento	Procedimentos de atendimentos devem ser cumpridos, aceitando-se bom senso em casos específicos	Auditorias internas para verificação do cumprimento dos procedimentos estabelecidos para atendimento	Trimestral	Gerente da Farmácia
4	Instalações	Cumprimento das especificações determinadas pelos órgãos reguladores do ramo farmacêutico	Auditorias internas e externas e checklists de verificação	Semestral Sob demanda	Gerente da Farmácia
5	Satisfação do cliente	Índice de 85% de satisfação nas pesquisas e fidelização dos clientes		Semestral	Gerente da Farmácia

Tabela 15 - Métricas da qualidade do produto

8.3.4 Priorização das Mudanças nos Requisitos de Qualidade e Respostas

A classificação das mudanças nos requisitos da qualidade no Projeto Farmácia Bochi apresentará três níveis de priorização:

- **Prioridade Alta:** mudanças de requisitos que implicam em alto impacto nos resultados de custos e prazos do projeto e alteração de métricas significativas. Requerem a aprovação do patrocinador do projeto.
- **Prioridade Média:** mudanças de requisitos que requerem planos de ação com aprovação do gerente do projeto e podem ser definidas juntamente com a equipe do projeto, sem necessidade de escalação por apresentarem impactos não urgentes.

- Prioridade Baixa: mudanças de requisitos com baixo impacto nos resultados do projeto e podem apresentar características de ações de melhoria no gerenciamento da qualidade, sem necessidade de ação imediata.

8.3.5 Sistema de Controle e Avaliação dos Requisitos de Qualidade

O controle e avaliação dos requisitos de qualidade serão realizados através da utilização de algumas ferramentas de gerenciamento: Microsoft Projects, metodologia 5W2H, fluxograma online Flowchart Software; folhas de verificação, formulários e diagrama de Ishikawa. A metodologia 5W2H, a folha de verificação eo diagrama de Ishikawa estão representados na figura abaixo:

Metodologia 5W2H

Ponto de Verificação:	
O que?	
Por que?	
Quem?	
Quando?	
Onde?	
Como?	
Quanto?	

Folha de Verificação

Ponto de Verificação:		
Item	Descrição	Status

Diagrama de Ishikawa

O diagrama de Ishikawa (Diagrama de Causa e Efeito) apresenta uma seta horizontal principal apontando para a direita, terminando em um retângulo rotulado "Efeito". Seis setas secundárias apontam para esta seta principal, três de cima e três de baixo. As setas de cima são rotuladas "Mão-de-obra", "Meio Ambiente" e "Materiais". As setas de baixo são rotuladas "Máquinas", "Medição" e "Métodos".

Figura 11 – Ferramentas de Controle e Avaliação dos Requisitos da Qualidade

8.3.6 Garantia da Qualidade

A garantia da qualidade dos processos no empreendimento de uma farmácia de marca própria ocorrerá através da execução de auditoria. O processo de auditoria da qualidade no empreendimento farmacêutico objetiva a segurança no fornecimento de medicamentos ao público local e melhoria contínua nos serviços prestados, buscando a fidelização dos clientes.

A auditoria estará orientada às regulamentações definidas na Lei Federal n. 5.991 de 17 de dezembro de 1973. Uma empresa externa especializada em auditorias no setor de farmácias será contratada para a verificação das conformidades.

A etapa inicial será executada através do levantamento dos procedimentos criados e verificação pelos empreendedores do estabelecimento. Posteriormente haverá o alinhamento do escopo da auditoria juntamente com os profissionais terceirizados do setor de auditoria farmacêutica e, em seguida, a aplicação do processo de auditoria devidamente definido.

Após a apresentação dos resultados aos empreendedores, farmacêuticos responsáveis e gerente, haverá um planejamento interno para que as não conformidades e pontos de melhoria sejam desenvolvidos.

Os recursos envolvidos serão os auditores externos, sócios do empreendimento, farmacêuticos responsáveis, gerentes e funcionários. Sistemas informatizados, planilhas, procedimentos e relatórios farmacêuticos serão utilizados como ferramentas para a execução das auditorias.

8.3.7 Alocação Financeira das Mudanças nos Requisitos de Qualidade

As mudanças nos requisitos da qualidade que requerem alocação financeira serão aprovadas pelo gerente de projetos, desde que dentro do limite percentual de reservas gerenciais.

Alocações financeiras relacionadas a requisitos da qualidade que ultrapassam os valores previstos em reservas gerenciais deverão ser comunicadas e aprovadas pelo patrocinador do projeto.

8.3.8 Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade

A gerente do projeto Ariane Bochi é responsável pelo plano de gerenciamento da qualidade, com o apoio da assistente de projeto Tania Viera. A farmacêutica

responsável Juliana Bochi possui autonomia para aprovação técnica das políticas de qualidade.

Uma vez definido, o plano de gerenciamento da qualidade passará por atualizações de acordo com a necessidade e pontos identificados pela equipe serão apresentados mensalmente pela assistente de projetos, juntamente com a apresentação dos relatórios de cronograma.

As atualizações identificadas pela equipe deverão ser comunicadas ao gerente de projetos, respeitando as prioridades de mudanças de requisitos da qualidade previamente definidos.

10. COMUNICAÇÃO

Comunicação, segundo Valeriano (2007) “é um conjunto de técnicas que trata da geração, coleta, armazenamento, recuperação, disseminação e descarte da informação”. Segundo o PMBOK 4ª edição, “o plano de gerenciamento das comunicações do projeto define as interações que vão ocorrer no projeto e determina quem estará disponível para compartilhar informações sobre diversos riscos e respostas em diferentes momentos”.

10.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O plano de gerenciamento das comunicações objetiva estabelecer os processos de gerenciamento das comunicações, listar a relação das partes interessadas do projeto, definir os eventos de comunicação e reuniões, identificar os relatórios a serem utilizados, e estruturar o armazenamento e formas de distribuição das informações.

9.1.1 Processos de Gerenciamento das Comunicações

Os processos de gerenciamento das comunicações devem ser administrados pelo gerente do projeto com o objetivo de garantir a distribuição adequada das informações à equipe. Todas as solicitações de mudança no processo de comunicação devem ser documentadas e aprovadas pelo gerente do projeto.

As ferramentas oficiais e formais de comunicação do projeto serão as seguintes:

- e-mail: principal ferramenta de comunicação entre a equipe e empresas terceirizadas e deverão ser devidamente arquivados;
- telefone: a equipe do projeto irá trabalhar com um plano empresarial para comunicação via telefone;

- documentos impressos: utilizados para controles e registros que exijam cópia física;
- memorandos: utilizados para comunicação com órgãos regulamentadores e documentos legais;
- atas de reuniões: será utilizado um modelo padrão em meio digital para registro dos tópicos e decisões;
- intranet: um portal interno será criado com o objetivo de se ter um canal de comunicação com informações disponíveis a todos os membros da equipe;

9.1.2 Relação das Partes Interessadas

O processo de relacionar as partes interessadas consiste em identificar todas as pessoas que possam ser afetadas pelo projeto e documentar informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.

Parte Interessada	Função	Responsabilidade	Interesse	Impacto
Everton Bochi	Patrocinador	Investidor e fomentador	Muito Alto	Muito Alto
Ariane Bochi	Gerente de Projetos	Gerenciamento do Projeto	Muito Alto	Muito Alto
Juliana Bochi	Farmacêutico Responsável I	Responsabilidade Técnica	Muito Alto	Muito Alto
Gisele Dias	Farmacêutico Responsável II	Responsabilidade Técnica	Alto	Alto
Jorge Silva	Farmacêutico Responsável III	Responsabilidade Técnica	Alto	Alto
Eliane Bochi	Gerente da Farmácia	Gerenciamento de Processos	Muito Alto	Muito Alto
Ana Beatriz	Atendente I	Execução de Processos	Médio	Médio
Carlos Diego	Atendente II	Execução de Processos	Médio	Médio
Elza Ferreira	Atendente III	Execução de Processos	Médio	Médio

Gilnei Hector	Segurança	Execução de Processos	Médio	Médio
Inês Junqueira	Assistente de Limpeza	Execução de Processos	Médio	Médio
Karen Luisa	Empresa de Contadores	Regulamentações Financeiras	Alto	Muito Alto
Marta Nogueira	Empresa de Arquitetura	Estabelecimento Físico	Alto	Muito Alto
Olívia Prestes	Empresa de Publicidade	Marketing	Alto	Muito Alto
Roberto Silva	Empresa de Auditoria	Auditoria	Alto	Alto
Tania Vieira	Assistente de Projetos	Apoio ao Gerente de Projetos	Alto	Alto
Fornecedores	Fornecer equipamentos e materiais	Materias e produtos físicos para operação	Alto	Muito Alto
Órgãos Regulamentadores	Licenciamento e Fiscalização	Regulamentação para operação	Alto	Muito Alto
Comunidade Local	Consumidores	Atendimento das necessidades	Alto	Muito Alto

Tabela 16 – Relação das partes interessadas

9.1.3 Eventos de Comunicação do Projeto

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação:

- Reunião de Abertura do Projeto

Objetivo – dar início às atividades do projeto oficialmente e apresentar os objetivos para a equipe, com a apresentação das principais entregas e alinhamento de informações para posterior detalhamento dos custos e cronograma.

Responsável – gerente do projeto Ariane Bochi

Partes Interessadas – patrocinador e equipe do projeto

Metodologia – apresentação do termo de abertura em sala de reunião

Data: 12/08/2013

Duração – 4 horas

- Reunião de Acompanhamento de orçamento

Objetivo – monitoramento e controle do orçamento planejado a realizado durante o andamento do projeto com o propósito de comunicar a equipe sobre a evolução e quaisquer alterações nos custos.

Responsável – assistente de projetos Tania Vieira

Partes Interessadas – equipe do projeto

Metodologia – apresentação de relatórios em sala de reunião

Data: mensalmente

Duração – 4 horas/reunião

- Reunião de Acompanhamento do Cronograma

Objetivo – monitoramento e controle dos prazos do projeto com o propósito de comunicar a equipe sobre o andamento do cronograma e possíveis alterações de datas.

Responsável – assistente de projetos Tania Vieira

Partes Interessadas – equipe do projeto

Metodologia – apresentação de relatórios em sala de reunião

Data: mensalmente

Duração – 4 horas/reunião

- Reunião de Fechamento do Projeto

Objetivo – aprovar o termo de encerramento do projeto com a participação de toda a equipe e discussão sobre lições aprendidas.

Responsável – gerente do projeto Ariane Bochi

Partes Interessadas – patrocinador e equipe do projeto

Metodologia – apresentação do termo de encerramento em sala de reunião

Data: 17/01/2014

Duração – 8 horas

9.1.4 Reuniões

As reuniões realizadas durante o projeto deverão ser registradas em atas de reunião elaboradas pela assistente de projetos, e enviadas à equipe por meio eletrônico para alinhamento das decisões tomadas.

As atas de reuniões do projeto devem conter:

- Participantes
- Pauta
- Decisões tomadas
- Aprovações
- Pendências

- Planos de ação

9.1.5 Relatórios do Projeto

Os relatórios do projeto Farmácia Bochi serão elaborados pela assistente do projeto com a aprovação do gerente do projeto, e apresentados a equipe periodicamente.

Os principais relatórios são:

- EAP (Estrutura Analítica do Projeto)
- Gráfico de Gantt
- Diagrama da Rede
- Diagrama de Marcos
- Relatórios de acompanhamento dos Custos
- Relatórios de acompanhamento de Cronograma
- Fluxo de Caixa

9.1.6 Estrutura de Armazenamento e Distribuição da Informação

As informações comuns a todos os membros da equipe serão disponibilizadas na intranet em um portal interno do projeto. A distribuição das informações será realizada via e-mail e deverão ser devidamente arquivados para a comprovação de aprovações e decisões.

A documentação submetida a alterações será controlada através do versionamento dos documentos com registros de responsáveis e aprovações. Os documentos físicos serão protocolados e armazenados em local apropriado para o acesso apropriado das informações.

9.1.7 Alocação Financeira para o Gerenciamento das Comunicações

O gerenciamento das comunicações será considerado como despesa administrativa para fins de custos do projeto. Caso ocorra a necessidade de utilização de reserva gerencial para atividades de comunicações o gerente do projeto deverá alocar os valores de acordo com as reservas gerenciais.

9.1.8 Administração do Plano de Gerenciamento das Comunicações

A gerente do projeto Ariane Bochi é responsável pelo plano de gerenciamento das comunicações, com o apoio da assistente do projeto Tania Vieira, que terá a responsabilidade pela elaboração dos relatórios e documentações.

O plano de gerenciamento elaborado será atualizado de acordo com a necessidade e haverá um espaço para sugestões disponibilizado na intranet para que os membros da equipe possam informar oportunidades de melhoria nas formas de comunicação.

11. RISCOS

Segundo o PMBOK 4ª edição, “o gerenciamento de riscos do projeto descreve os processos envolvidos em identificação, análise e controle de riscos do projeto e inclui: planejar o gerenciamento de riscos, identificar riscos, realizar análise qualitativa de riscos, realizar análise quantitativa de riscos, planejar respostas aos riscos e monitorar e controlar riscos”.

11.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E RESPOSTAS AOS RISCOS

O plano de gerenciamento de riscos e respostas objetiva identificar os riscos relacionados ao projeto e as formas de mitigação dos mesmos através de atividades planejadas e executadas para controle.

Os riscos do Projeto Farmácia Bochi serão identificados e analisados qualitativa e quantitativamente, com posterior análise de impacto e probabilidade para que os devidos planos de ação sejam definidos.

10.1.1 Planejamento do Gerenciamento de Riscos

A partir da identificação dos riscos do projeto, o gerenciamento e monitoramento serão realizados. Considerando-se os riscos levantados pela equipe do projeto, um conjunto de possíveis alternativas de respostas aos riscos será elaborado.

Os riscos considerados para gerenciamento serão de natureza técnica, externos, organizacionais e de gerenciamento do projeto. O planejamento do gerenciamento de riscos será comunicados a toda equipe através dos canais de comunicação internos definidos para o projeto, e a identificação de qualquer alteração deve ser comunicada diretamente ao gerente do projeto.

10.1.2 Responsabilidades

A responsabilidade pela análise, monitoramento e gerenciamento dos riscos cabe ao gerente do projeto. No entanto, os membros da equipe participam da identificação dos riscos em graus de envolvimento diferentes, de acordo com suas funções no projeto.

A tabela abaixo apresenta a matriz de funções e responsabilidades em relação aos riscos neste projeto.

	Gerente do Projeto	Farmacêutico Responsável Proprietário	Equipe	Proprietário do Risco	Outros Stakeholders
Planejamento do Gerenciamento de Riscos	X				
Identificação dos Riscos	X	X	X	X	X
Análise Qualitativa dos Riscos	X	X	X		
Análise Quantitativa dos Riscos	X	X	X		
Planejamento de Respostas aos Riscos	X			X	
Monitoramento e Controle dos Riscos	X			X	X

Tabela 17 – Matris Funções x Responsabilidades em Riscos

10.1.3 EAR - Estrutura Analítica de Riscos

A Estrutura Analítica de Riscos (EAR) representa os riscos identificados do projeto hierarquicamente, organizados por categorias e identificando as diferentes áreas e causas de riscos potenciais.

A figura abaixo representa a EAR do projeto Farmácia Bochi.

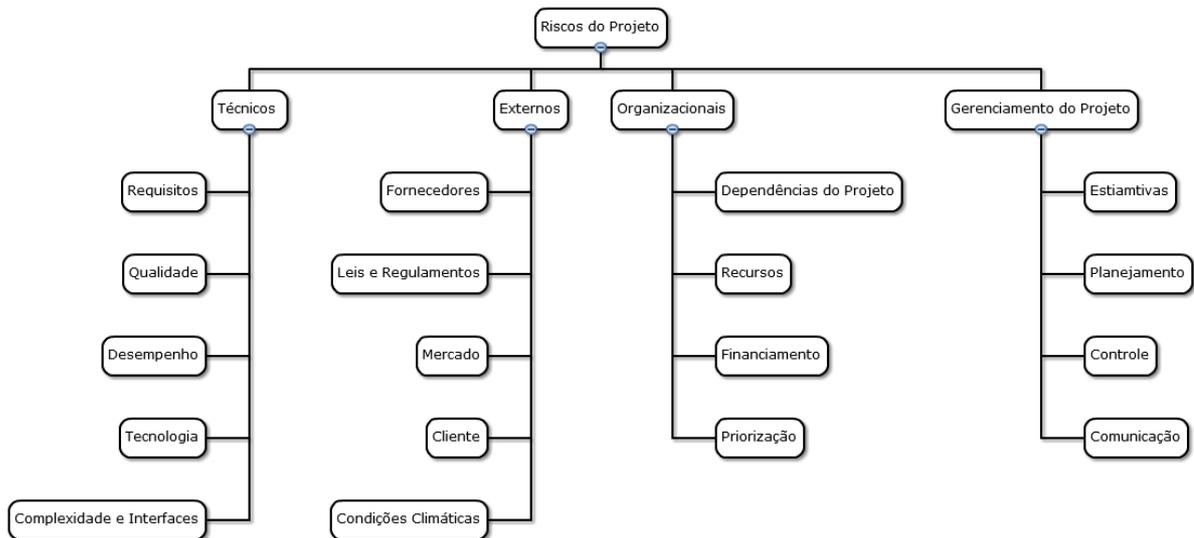


Figura 4 – EAR – Estrutura Analítica de Riscos

10.1.4 Identificação dos Riscos

A identificação dos riscos foi elaborada de acordo com a matriz de funções e responsabilidades apresentadas na matriz de funções e responsabilidades, e identificados de acordo com as categorias estabelecidas na EAR.

A identificação dos riscos do Projeto Farmácia Bochi está apresentada na tabela abaixo.

Categoria do Risco	Risco
Técnicos	Mapeamento inadequado de requisitos
	Aquisição de software e hardware inadequados
	Treinamento e capacitação ineficazes
	Falha no monitoramento dos requisitos da qualidade
	Utilização de equipamentos inadequados
	Baixa qualificação profissional
	Atraso no ciclo de vida do projeto
Externos	Fornecedores desqualificados
	Insatisfação dos clientes com a proposta da empresa
	Mudanças tecnológicas
	Quebras contratuais com fornecedores
	Clima extremo que prejudique o andamento das reformas
	Falta de emissão de licenças nos prazos previstos
Organizacionais	Inexperiência de membros da equipe
	Afastamento de membros da equipe do projeto
	Dificuldade de disseminação de métodos e procedimentos
	Falta de recursos

	Infraestrutura inadequada
	Orçamento definido insuficiente
Gerenciamento do Projeto	Não cumprimento dos prazos previstos
	Falha na comunicação
	Análise de riscos incompleta
	Escopo mal definido
	Capacidade gerencial insuficiente
	Estimativa de custos inadequada
	Controle inadequado de terceiros

Tabela 18 – Identificação dos Riscos do Projeto

10.1.5 Qualificação e Quantificação dos Riscos

Os riscos identificados foram qualificados quanto a sua probabilidade de ocorrência e impacto ou gravidades dos seus resultados. Para tal classificação foram considerados custo, tempo, escopo e qualidade como objetivos do projeto.

A planilha abaixo apresenta a escala de impacto para os objetivos do Projeto Farmácia Bochi.

	Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
Objetivo do Projeto	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Custo	Aumento não significativo	Aumento de custo < 5%	Aumento de custo de 5 a 10%	Aumento de custo de 10 a 20%	Aumento de custo > 20%
Tempo	Aumento não significativo do cronograma	Aumento de cronograma < 5%	Aumento de tempo entre 5 e 10%	Aumento de tempo entre 10 e 20%	Aumento de tempos >20%
Escopo	Variação quase imperceptível do	Áreas de pouca importância do	Áreas de moderada	Áreas importantes do escopo são	Produto final muito diferente do

	escopo	escopo são alteradas	importância do escopo são alteradas	alteradas	especificado
Qualidade	Diminuição quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações críticas são afetadas	Aplicações críticas são afetadas	Redução da qualidade não aceitável para os stakeholders	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Tabela 19 - Escala de probabilidade e impacto dos riscos

Os critérios para quantificação dos riscos e limites de tolerância foram divididos em quatro níveis conforme escala abaixo:

- Verde – gravidade baixa – pontuação de 0,0 a 0,20 (zona de aceitação de riscos e/ou planos de contingência);
- Amarelo – gravidade média – pontuação de 0,21 a 0,40 (zona de mitigação);
- Vermelho – gravidade alta – pontuação 0,40 a 0,81 (zona de evitar ou transferir);

Probabilidade	Pontuação Risco = Probabilidade x Impacto				
0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Tabela 20 – Pontuação dos Riscos

A análise dos riscos do Projeto Farmácia Bochi está representada na tabela a seguir, de acordo com as pontuações estabelecidas.

Risco	Identificação do Risco	Avaliação Qualitativa dos Riscos							Prioridade do Risco		
	Descrição do Risco	Impacto					Probabilidade	Impacto X Probabilidade	Alta	Média	Baixa
		Custo	Escopo	Tempo	Qualidade	Geral					
1	Mapeamento inadequado de requisitos	0,5	0,7	0,7	0,9	0,7	0,3	0,21			
2	Aquisição de software e hardware inadequados	0,7	0,1	0,3	0,7	0,5	0,3	0,15			
3	Treinamento e capacitação ineficazes	0,3	0,1	0,5	0,7	0,5	0,3	0,15			
4	Falha no monitoramento dos requisitos da qualidade	0,7	0,3	0,5	0,9	0,7	0,5	0,35			
5	Utilização de equipamentos inadequados	0,5	0,3	0,7	0,9	0,7	0,3	0,21			
6	Baixa qualificação profissional	0,3	0,1	0,5	0,9	0,5	0,5	0,25			
7	Atraso no ciclo de vida do projeto	0,5	0,7	0,9	0,3	0,7	0,5	0,35			
8	Fornecedores desqualificados	0,7	0,3	0,7	0,9	0,7	0,7	0,49			
9	Insatisfação dos clientes com a proposta da empresa	0,3	0,3	0,3	0,9	0,5	0,5	0,25			
10	Mudanças tecnológicas	0,5	0,5	0,5	0,7	0,5	0,3	0,15			
11	Quebras contratuais com fornecedores	0,7	0,5	0,5	0,9	0,7	0,7	0,49			
12	Clima extremo que prejudique o andamento das reformas	0,7	0,1	0,9	0,3	0,5	0,1	0,05			
13	Falta de emissão de licenças nos prazos previstos	0,1	0,3	0,9	0,3	0,5	0,3	0,15			
14	Inexperiência de membros da equipe	0,1	0,3	0,5	0,9	0,5	0,3	0,15			
15	Afastamento de membros da equipe	0,3	0,5	0,7	0,5	0,5	0,7	0,35			
16	Dificuldade de disseminação de métodos e procedimentos	0,1	0,1	0,7	0,5	0,3	0,5	0,15			
17	Falta de recursos	0,7	0,3	0,3	0,9	0,5	0,3	0,15			
18	Infraestrutura inadequada	0,7	0,3	0,1	0,9	0,5	0,3	0,15			
19	Orçamento definido insuficiente	0,9	0,3	0,3	0,3	0,5	0,1	0,05			
20	Não cumprimento dos prazos previstos	0,3	0,3	0,9	0,5	0,5	0,5	0,25			
21	Falha na comunicação	0,1	0,3	0,5	0,7	0,3	0,5	0,15			
22	Análise de riscos incompleta	0,1	0,3	0,5	0,5	0,3	0,7	0,21			
23	Escopo mal definido	0,3	0,9	0,1	0,7	0,5	0,3	0,15			
24	Capacidade gerencial insuficiente	0,3	0,1	0,5	0,5	0,3	0,3	0,09			
25	Estimativa de custos inadequada	0,9	0,3	0,1	0,5	0,5	0,1	0,05			
26	Controle inadequado de terceiros	0,7	0,7	0,7	0,9	0,7	0,7	0,49			

Tabela 21 - Análise de impacto x probabilidade e gravidade dos riscos

10.1. 6 Sistema de Controle de Mudanças de Riscos

Os riscos relacionados ao projeto serão monitorados e controlados pelo gerente de projetos com a colaboração da equipe, de acordo com a matriz de funções e responsabilidades. Ao identificar o risco, a equipe deve informar o gerente do projeto, que deverá avaliá-lo qualitativa e quantitativamente e assim tomar as devidas ações para resposta.

O controle de mudanças de riscos deverá seguir o fluxograma a apresentado na figura abaixo.

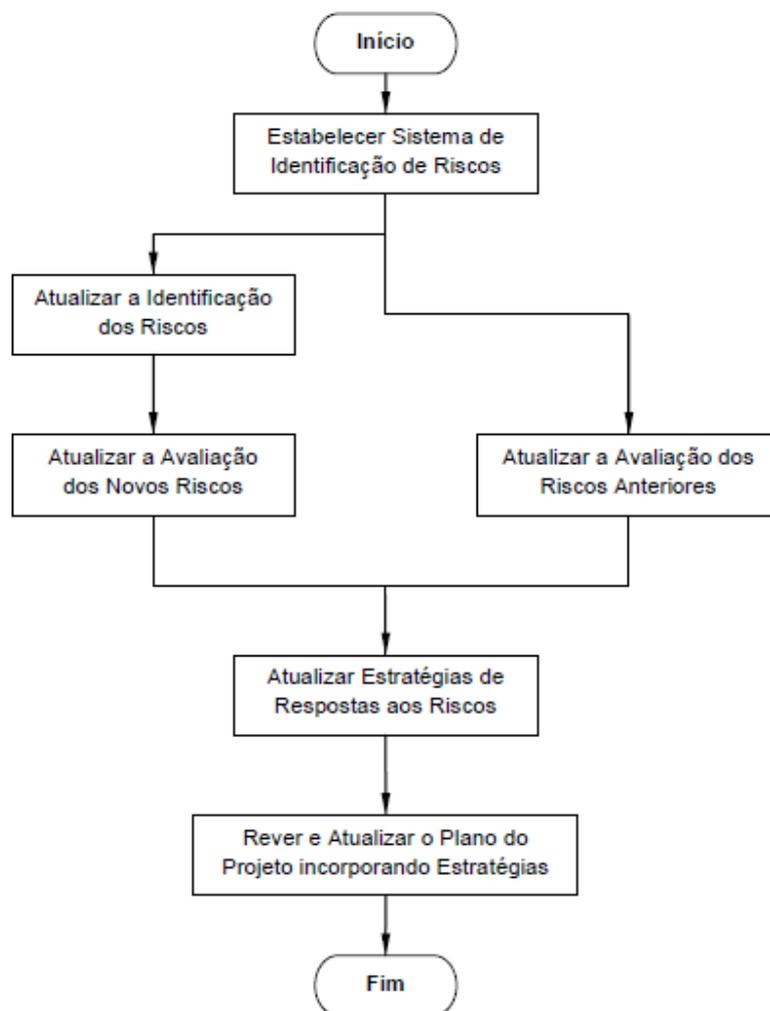


Figura 13 – Fluxo do sistema de controle das mudanças de riscos

10.1. 7 Plano de Respostas aos Riscos

O plano de resposta aos riscos foi objetiva determinar um plano de ação para mitigação dos riscos identificados no projeto. O plano identifica também os responsáveis pelas ações para que sejam devidamente tratados e corretamente encaminhados.

O plano de resposta aos riscos do Projeto Farmácia Bochi está apresentado na planilha abaixo.

Risco	Descrição	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
1	Mapeamento inadequado de requisitos	Média	Mitigar	Reunião para análise dos processos e checklist de atividades	Gerente do Projeto
2	Aquisição de software e hardware inadequados	Baixa	Aceitar	Verificar hardware e software no mercado e realizar testes	Gerente do Projeto
3	Treinamento e capacitação ineficazes	Baixa	Aceitar	Promover reuniões com a equipe para reforçar a proposta do empreendimento	Gerente da Farmácia
4	Falha no monitoramento dos requisitos da qualidade	Média	Mitigar	Reuniões com a equipe para revisão do plano de qualidade	Gerente do Projeto
5	Utilização de equipamentos inadequados	Média	Mitigar	Realizar controle de equipamentos e checklist de requisitos de qualidade	Farmacêutico Responsável
6	Baixa qualificação profissional	Média	Mitigar	Revisão dos processos seletivos e levantamento de capacitação necessária	Gerente da Farmácia
7	Atraso no ciclo de vida do projeto	Média	Mitigar	Promover reuniões de acompanhamento de cronograma e reajuste de cronograma	Gerente do Projeto
8	Fornecedores desqualificados	Alta	Evitar	Análise de históricos dos fornecedores e checklist com requisitos mínimos	Farmacêutico Responsável
9	Insatisfação dos clientes com a proposta da empresa	Média	Mitigar	Comunicação adequada aos clientes sobre a proposta da empresa, assim como produtos e serviços	Gerente da Farmácia
10	Mudanças tecnológicas	Baixa	Aceitar	Verificar periodicamente os recursos disponíveis no mercado	Gerente da Farmácia
11	Quebras contratuais com	Alta	Evitar	Revisão periódicas das	Gerente do Projeto

	fornecedores			causas contratuais e acompanhamento de entregas	
12	Clima extremo que prejudique o andamento das reformas	Baixa	Aceitar	Reuniões emergenciais para redefinição de prazos, materiais e custo	Gerente do Projeto
13	Falta de emissão de licenças nos prazos previstos	Baixa	Aceitar	Encaminhar a obtenção de licenças com antecipação	Gerente da Farmácia
14	Inexperiência de membros da equipe	Baixa	Aceitar	Promover capacitação e revisão de procedimentos periodicamente	Gerente da Farmácia
15	Afastamento de membros da equipe do projeto	Média	Mitigar	Realocação de recursos internos e avaliação de novas contratações	Gerente do Projeto
16	Dificuldade de disseminação de métodos e procedimentos	Baixa	Aceitar	Realização de reuniões com a equipe e implementação de checklists	Gerente da Farmácia
17	Falta de recursos	Baixa	Aceitar	Avaliação periódica das reservas gerenciais e de contingência	Gerente do Projeto
18	Infraestrutura inadequada	Baixa	Aceitar	Revisão do plano de arquitetura e identidade propostos	Gerente do Projeto
19	Orçamento definido insuficiente	Baixa	Aceitar	Elaboração e revisão do plano de custos e avaliação das reservas	Gerente do Projeto
20	Não cumprimento dos prazos previstos	Média	Mitigar	Reuniões periódicas com a equipe e redefinição do cronograma	Gerente do Projeto
21	Falha na comunicação	Baixa	Aceitar	Elaborar plano de comunicação e realizar reuniões periódicas	Gerente do Projeto
22	Análise de riscos incompleta	Média	Mitigar	Elaborar plano de riscos e monitoramento constante da equipe	Gerente do Projeto

23	Escopo mal definido	Baixa	Aceitar	Aumentar frequência de verificações e controles, e documentar mudanças de escopo	Gerente do Projeto
24	Capacidade gerencial insuficiente	Baixa	Aceitar	Acompanhamento das atividades gerenciais e realocação de tarefas	Gerente do Projeto
25	Estimativa de custos inadequada	Baixa	Aceitar	Revisão periódica do plano de custos e acompanhamento das reservas	Gerente do Projeto
26	Controle inadequado de terceiros	Alta	Evitar	Realizar reuniões com terceiros e acompanhar definições contratuais	Gerente do Projeto

Tabela 22 - Plano de respostas aos riscos

10.1.8 Frequência de Avaliação dos Riscos do Projeto

Os riscos do projeto serão avaliados semanalmente pelo gerente de projetos, com monitoramento da equipe de acordo com as responsabilidades definidas no plano de respostas. A assistente do projeto será responsável pela formalização e atualização dos relatórios de riscos, assim como disseminação à equipe.

10.1.9 Alocação Financeira para o Gerenciamento dos Riscos

A alocação financeira para o gerenciamento de riscos deve estar limitada as reservas gerenciais do projeto, com aprovação do gerente do projeto. Ações emergenciais de gerenciamento de riscos que ultrapassem o limite financeiro de poder de decisão do gerente do projeto devem ser submetidas aos sócios proprietários e patrocinador para aprovação.

10.1.10 Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos

A gerente do projeto, Ariane Bochi, é reponsável direta pelo plano de gerenciamento de riscos. A assistente do projero Tania Viera apoiará o gerente no plano de gerenciamento de riscos e irá acompanhar as ações de respostas propostas à equipe.

A frequência de atualização do plano de gerenciamento de riscos será mensal e a assistente do projeto será reponsável pela disseminação dos relatórios atualizados à toda a equipe.

11. AQUISIÇÕES / CONTRATAÇÕES

Segundo o PMBOK 4ª edição, “planejar as aquisições é o processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial”. O planejamento de aquisições considera também os processos de gerenciamento de contratos, a análise de fazer ou comprar e os critérios de seleção de fornecedores.

Considerando-se o empreendimento da Farmácia Bochi como uma empresa familiar, a estrutura de suprimentos é classificada como centralizada, pois a hierarquia é enxuta, com apenas um gerente de projetos e um farmacêutico responsável técnico, com ambos dedicando parte de seu tempo para as compras.

Os produtos a serem oferecidos pela farmácia serão todos disponibilizados por fornecedores, não havendo a fabricação de produtos de marca própria. Os principais fornecedores são os distribuidores de medicamentos, que também podem distribuir produtos correlatos (cosméticos, higiene pessoal e perfumaria).

As empresas legalmente habilitadas para vender medicamentos para drogarias e farmácias devem possuir Farmacêutico Responsável Técnico, Certidão de Regularidade válida, emitida pelo CRF, Alvará Sanitário válido e AFE (Autoização de Funcionamento de Empresa – ANVISA) e AE (Autorização Especial – ANVISA – para medicamentos controlados pela portaria 344/98MS).

É de responsabilidade do farmacêutico manter o controle e garantir fornecedores qualificados. Neste projeto a farmacêutica e a gerente, ambas proprietárias, serão responsáveis também pelas definições de máquinas, equipamentos, materiais, utensílios, recursos tecnológicos e legalizações para iniciação das operações.

11.1. DECISÃO DE COMPRAR OU FAZER

- Máquinas e equipamentos: Comprar – a farmácia irá adquirir os equipamentos de apoio à operação do negócio. Ar condicionado, refrigerador, balança,

máquinas, entre outros, serão adquiridos através de fornecedores especializados após a análise de propostas. Os serviços de instalação dos equipamentos também serão contratados.

- **Materiais e Utensílios:** Comprar – incluem balcões, expositores, prateleiras, vitrines, mesas, cadeiras, armários, objetos de decoração, uniformes, materiais para decoração, lixeiras, etc. O fornecimento de materiais e utensílios será avaliado baseado nas propostas dos fornecedores.
- **Produtos:** Comprar – estoque necessário para dar início às operações do empreendimento, sendo fornecido por diversos laboratórios e fornecedores diferentes, incluindo medicamentos, cosméticos e produtos de higiene pessoal.
- **Imóvel:** Comprar – o ponto a ser utilizado para a instalação da farmácia será alugado no centro da cidade de São Leopoldo. A escolha será feita de acordo com o layout e estrutura definidos para a caracterização da identidade do empreendimento. O projeto arquitetônico e reforma do imóvel fazem também parte desse processo.
- **Recursos tecnológicos:** Comprar - incluem computadores, impressoras, linhas telefônicas, internet, software para gerenciamento de medicamentos, notas fiscais eletrônicas, controle de estoques, etc. A aquisição de equipamentos tecnológicos será através de fornecedores especializados e os softwares contraídos de acordo com análise de benchmarking.
- **Recrutamento e seleção:** Fazer – a farmácia terá um quadro de colaboradores composto por farmacêuticos, atendentes, assistente de limpeza e segurança. O recrutamento e seleção serão realizados em conjunto pela gerente e farmacêutica proprietárias.
- **Marketing:** Comprar - a divulgação nas mídias será realizada através da contratação de uma empresa terceirizada que irá trabalhar alinhada com o plano de marketing definido para o projeto.

11.2. CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS E TIPO DE CONTRATO UTILIZADO

O tipo de contratação para cada serviço/produto para execução do projeto está apresentado na tabela abaixo.

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Orçamento Estimado
01	Máquinas e Equipamentos	Preço Fixo	R\$ 42.000,00
02	Materiais e Utensílios	Preço Fixo	R\$ 32.000,00
03	Produtos	Preço Fixo	R\$ 52.000,00
04	Imóvel	Tempo e Material	R\$ 55.300,00
05	Recursos tecnológicos	Preço Fixo	R\$ 24.000,00
06	Marketing	Preço Fixo	R\$ 9.100,00

Tabela 23 – Tipos de Contratos de Aquisições

11.3. SELEÇÃO DOS FORNECEDORES E CRITÉRIOS UTILIZADOS

A seleção dos fornecedores para o Projeto Farmácia Bochi foi baseada nos critérios de seleção apresentados na tabela abaixo.

Item	Descrição	Critério de Seleção
01	Máquinas e Equipamentos	Qualidade de Preço
02	Materiais e Utensílios	Qualidade de Preço
03	Produtos	Prazo e Preço
04	Imóvel	Preço
05	Recursos tecnológicos	Técnica e Preço
06	Marketing	Técnica e Preço

Tabela 24 – Critérios de Seleção para Aquisições

Os critérios de seleção das aquisições do projeto foram definidos para cada item de acordo com o seguinte detalhamento:

- Máquinas e Equipamentos: Qualidade e Preço – serão realizadas pesquisas em lojas físicas e sites, considerando-se marcas de qualidade e preço. Além disso, serão relevantes as questões de garantias dos produtos.
- Materiais e Utensílios: Qualidade e Preço – considerando-se o foco em layout diferenciado e identidade própria da marca, a qualidade será avaliada para os materiais e utensílios a serem adquiridos, sempre se comparando o preço da concorrência.
- Produtos: Prazo e Preço – o farmacêutico responsável deverá conferir as condições legais estabelecidas para os fornecedores e a partir disso fazer as escolhas por preço e prazo para início das operações.
- Imóvel: Preço – imobiliárias serão consultadas para locação do imóvel dentro dos requisitos de localização central e tamanho, e o melhor preço será buscado dentro dos parâmetros estabelecidos. A reforma do estabelecimento também irá considerar os preços e a proposta de projeto arquitetônico com melhor valor.
- Recursos Tecnológicos: Técnica e Preço – serão considerados principalmente fornecedores que ofereçam assistência técnica rápida e adequados. Entre os que atendem a tecnologia necessária ao empreendimento, serão selecionados os de melhor preço.
- Marketing: Técnica e Preço – os serviços de identidade visual e mídia serão escolhidos de acordo com a qualidade de pacote de serviços oferecidos que atendam as estratégias do negócio. A partir dessa avaliação, os preços serão analisados para que a melhor negociação seja feita.

11.4. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS E FORNECEDORES

A frequência de avaliação dos processos e fornecedores ocorrerá de acordo com a negociação e contrato de cada item de aquisição. O gerente do projeto fará o

acompanhamento de acordo com o cronograma de atividades estabelecido para e detalhado na ferramenta Microsoft Projects.

A assistente do projeto e a farmacêutica responsável irão participar ativamente da avaliação de fornecedores, juntamente com a gerente do projeto, oferecendo maior expertise técnica para julgamento dos critérios de seleção definidos.

11.5. ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS OU AQUISIÇÕES

O encerramento de cada contrato com seus respectivos fornecedores irão ocorrer após a entrega do item contratado e verificação do cumprimento de requisitos previamente estabelecidos.

O gerente do projeto irá formalizar o encerramento dos contratos com avaliação e aprovação das devidas garantias oferecidas por cada fornecedor após a entrega da aquisição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar. Administração de Projetos. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. Administração de Marketing. 12ª. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

BULLEN, C.V e ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. Harvard Business Review, March-April 1981.

VALERIANO, Dalton. Moderno gerenciamento de projetos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Como abrir uma farmácia independente. Disponível em http://www.ehow.com.br/abrir-farmacia-independente-como_13721/ Acesso em 06/05/2013

Project Management Quotes. Disponível em <http://sourcesofinsight.com/project-management-quotes/> Acesso em 06/05/2013

O rumo das farmácias brasileiras. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniao/55466-o-rumo-das-farmacias-brasileiras.shtml> Acesso em 08/05/2013

Crescimento do varejo impulsiona negócios de outros setores. Disponível em <http://portal.softpharma.com.br/News/ViewItem/crescimento-do-varejo-impulsiona-negocios-de-outros-setores> Acesso em 08/05/2013

Pequenas farmácias precisam se adaptar às mudanças para prosperar. Disponível em http://www.febrifar.com.br/index.php?cat_id=5&pag_id=7750 Acesso em 08/05/2013

Como montar uma farmácia. Disponível em <http://www.novonegocio.com.br/ideias-de-negocios/como-montar-farmacia/> Acesso em 10/05/2012

Ainda vale a pena abrir uma farmácia? http://www.febrifar.com.br/index.php?cat_id=5&pag_id=3295 Acesso em 10/05/2013

Fatores Críticos de Sucesso. Disponível em [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fatores Críticos de Sucesso.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fatores_Criticos_de_Sucesso.htm) Acesso em 13/05//2013

Saiba como montar uma Farmácia / Drogeria. Disponível em <http://www.artigonal.com/pequenas-empresas-artigos/saiba-como-montar-uma-farmacia-drogeria-4874394.html> Acesso em 14/05/2013

Tendências / Debates: o rumo das farmácias brasileiras. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/opiniaao/1122871-tendenciasdebates-o-rumo-das-farmacias-brasileiras.shtm> Acesso em 15/05/2013

ANEXOS

ANEXO I – PROJETO FARMÁCIA BOCHI MICROSOFT PROJECTS



Projeto Farmácia
Bochi.mpp