



**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNIDADE RIO GRANDE
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS**

FILIPE BRANCO TEIXEIRA

PROJETO HAVANNA À RIO GRANDE

Rio Grande
2015



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNIDADE RIO GRANDE
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

FILIPPE BRANCO TEIXEIRA

PROJETO HAVANNA À RIO GRANDE

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão de Projetos - Lato Sensu da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Bruno Braga, PMP

Rio Grande
2015

Aos meus pais, que sempre me apoiaram e fizeram tudo para me dar o melhor.

E à minha namorada que sempre me incentivou a buscar mais e ser melhor.

*Algo só é impossível até que alguém
duvide e acabe por provar o
contrário.*

Albert Einstein

Agradecimentos

Após mais uma não tão longa jornada de estudos e dedicação concluo por fim o MBA em Gestão de Projetos pela Unisinos. Digo “não tão longa jornada” porque um ano e meio se passou, mas pareceu muito menos. É minha segunda especialização, mas não por isso menos importante, assim como cada uma das pessoas que aqui agradeço. Todas tiveram seu papel e me fizeram alcançar este objetivo, portanto agradeço:

Aos colegas de curso pela grande troca de experiências.

Aos meus pais Arlindo e Rosemery que estão sempre ao meu lado e que palavra alguma sequer seria suficiente para agradecer.

Ao coordenador do curso, Professor e Mestre Ivan Brasil e também ao meu orientador, Professor Bruno Braga, pelo auxílio dado em todas as fases deste trabalho.

Aos meus futuros sogros Serginho e Margareth que eu poderia chamá-los de segundos pais por todo apoio amor e carinho sempre prestados.

E especialmente à minha namorada Fabi, que sem ela eu posso afirmar que esta conquista não teria sido alcançada.



Plano de Projeto

Data: 16/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande



Projeto Havanna à Rio Grande



Sumário

Data: 16/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

Sumário

1. Introdução	8
2. Plano de Gerenciamento da Integração	10
2.1 Termo de abertura do Projeto	10
2.1.1 Nome do Projeto	10
2.1.2 Logo do Projeto	10
2.1.3 Objetivo SMART	10
2.1.4 Partes Interessadas	11
2.1.5 Premissas.....	11
2.1.6 Restrições	11
2.1.7 Principais Entregas do Projeto	12
2.1.8 Recursos Necessários	13
2.1.9 Gerente de Projeto Designado.....	13
2.1.10 Patrocinadores	13
2.1.11 Riscos Iniciais.....	13
2.1.12 Custo Estimado do Projeto.....	13
2.2 Plano de Gerenciamento do Projeto.....	14
2.3 Gerenciamento da Execução e do Controle do Projeto.....	14
2.4 Gerenciamento do Controle Integrado de Mudanças	14
2.5 Encerramento do Projeto ou de Fase do Projeto.....	15
2.6 Anexos.....	16
2.6.1 Formulário de solicitação de mudanças.....	16
3. Plano de Gerenciamento de Escopo	17
3.1 Declaração de Escopo	17
3.1.1 Descritivo do Projeto.....	17
3.1.2 Objetivo Geral do Projeto	17
3.1.3 Objetivos Específicos.....	18
3.2 Exclusões do Escopo.....	18
3.3 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	19
3.4 Dicionário da EAP	21



Sumário

Data: 16/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

4. Plano de Gerenciamento do Tempo	26
4.2 Definir as Atividades.....	26
4.3 Sequenciar as Atividades.....	27
4.4 Estimar os Recursos e as Durações das Atividades.....	27
4.5 Desenvolver o Cronograma.....	27
4.6 Controlar o Cronograma	28
4.7 Cronograma Detalhado.....	28
5. Plano de Gerenciamento de Custo	32
5.1 Estimativa dos Custos.....	32
5.2 Orçamento, Payback, TIR e VPL	33
5.3 Controle dos Custos	33
5.4. Reservas do Projeto	34
5.4.1 Reservas de Contingência	34
5.4.2 Reservas Gerenciais.....	34
5.5. Avaliação de Desempenho	34
5.6. Anexos.....	35
5.6.1 Estimativa de Custo Unitário.....	35
5.6.2 Estimativa de Custo Por Atividade	36
5.6.3 Reservas de Contingência e Gerencial	40
5.6.4 Orçamento do Projeto.....	40
5.6.5 Curva S.....	40
5.6.6 Fluxo de Caixa do Projeto (Simulado)	41
6. Plano de Gerenciamento da Qualidade.....	45
6.1 Política de qualidade do Projeto	45
6.2 Fatores Ambientais	45
6.3 Métricas de Qualidade	46
6.3.1 Desempenho do Projeto	46
6.3.2 Desempenho do Produto	48
6.4 Controle da Qualidade	48
6.5 Garantia da Qualidade	48



Sumário

Data: 16/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

7. Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos.....	49
7.1 Organograma do Projeto.....	49
7.2 Fontes dos Recursos.....	50
7.3 Funções e Responsabilidades.....	51
7.4 Treinamento.....	52
7.5 Reconhecimento e Premiação	52
7.6 Liberação dos Recursos.....	53
8. Plano de Gerenciamento das Comunicações	54
8.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento das Comunicações.....	54
8.1.1 Requisitos de Comunicação	54
8.1.2 Eventos de Comunicação	55
8.1.3 Meios e ferramentas de comunicação.....	56
8.2 Cronograma dos eventos de Comunicação.....	57
8.3 Comunicação de imprevistos e problemas	57
8.4 Templates.....	58
8.4.1 E-mail para aprovação de ata de reunião	58
8.4.2 E-mail para convocação de reunião extraordinária	58
9. Plano de Gerenciamento dos Riscos	59
9.1 Estrutura Analítica de Riscos e Responsabilidades	59
9.2 Identificação dos Riscos	60
9.2.1 Métodos de Identificação de Riscos.....	60
9.2.2 Riscos Identificados.....	61
9.3 Análise Qualitativa dos Riscos.....	62
9.4 Análise Quantitativa dos Riscos	64
9.5 Controle dos Riscos	64
9.6 Plano de Resposta aos Riscos.....	65
10. Plano de Gerenciamento das Aquisições	66
10.1 Planejamento das Aquisições.....	66
10.1.1 Decisão de Fazer ou Comprar	66
10.1.2 Escopo de Aquisições	66
10.1.3 Processos de seleção de fornecedores	67



Sumário

Data: 16/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

10.2	Condução das Aquisições	67
10.3	Pesquisa de Fornecedores	68
10.4	Controle das Aquisições	68
10.5	Encerramento das Aquisições	68
11.	Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas	69
11.1	Identificação das Partes Interessadas	69
11.2	Gerenciamento das Partes Interessadas.....	70
11.3	Engajamento das Partes Interessadas	70
11.4	Controle do Engajamento das Partes Interessadas	70
11.5	Anexo.....	70
11.5.1	Questionário de Identificação e Análise de Parte Interessada	70
	Glossário	72



Índice de Tabelas

Tabela 1: Dicionário da EAP.....	21
Tabela 2: Percentual de conclusão de atividades para planilha MS Project.....	26
Tabela 3: Cronograma do Projeto.....	28
Tabela 4: Reservas de Contingência e Gerencial.....	40
Tabela 5: Orçamento Total do Projeto.....	40
Tabela 6: Fluxo de Caixa Simulado (jul/15 – dez/15).....	41
Tabela 7: Fluxo de Caixa Simulado (jan/16 – jun/16).....	42
Tabela 8: Fluxo de Caixa Simulado (jul/16 – dez/16).....	43
Tabela 9: Fluxo de Caixa Simulado (jan/17 – jun/17).....	44
Tabela 10: Payback, TIR e VPL.....	44
Tabela 11: Métricas da qualidade do projeto.....	46
Tabela 12: Métricas da qualidade do produto do projeto.....	48
Tabela 13: Matriz RACI do Projeto.....	51
Tabela 14: Período de liberação dos recursos.....	53
Tabela 15: Requisitos de Comunicação do Projeto.....	54
Tabela 16a: Matriz de comunicação.....	55
Tabela 16b: Matriz de comunicação (continuação).....	56
Tabela 17: Cronograma dos eventos de comunicação.....	57
Tabela 18: Matriz de Funções versus Responsabilidades.....	60
Tabela 19: Modelo de Registro de Riscos.....	60
Tabela 20: Riscos Identificados – Causa-Risco-Efeito.....	61
Tabela 21: Escala da qualificação da probabilidade de risco.....	62
Tabela 22: Escala da qualificação do impacto de risco.....	62
Tabela 23: Pontuação para riscos específicos e estratégia de ação.....	63
Tabela 24: Análise Qualitativa dos Riscos Identificados.....	64
Tabela 25: Plano de Resposta e Responsabilidade aos Riscos.....	65
Tabela 26: Aquisições do Projeto.....	66
Tabela 27: Identificação das Partes Interessadas.....	69



Índice de Figuras

Data: 16/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

Índice de Figuras

Figura 1: Estrutura Analítica do Projeto.....	19
Figura 2: Cronograma de Barras Sintético.....	31
Figura 3: Estimativa de Custo Unitário.....	35
Figura 4a: Estimativa de Custo por Atividade.....	36
Figura 4b: Estimativa de Custo por Atividade (continuação).....	37
Figura 4c: Estimativa de Custo por Atividade (continuação).....	38
Figura 4d: Estimativa de Custo por Atividade (continuação).....	39
Figura 5: Custo Acumulado - Curva S do projeto.....	40
Figura 6: Organograma do Projeto.....	49
Figura 7: Estrutura Analítica de Riscos.....	59



Introdução

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 08/07/15

Folha: 1 de 2

1. Introdução

A gastronomia é um dos poucos serviços que praticamente não apresenta sazonalidade de consumo. Além disto, atualmente pode-se encontrar produtos de qualquer espécie alimentícia o ano todo, mesmo fora de época, como nos casos de frutas de estação que logicamente possuem sua produção reduzida mas ainda assim podem ser encontradas proveniente de importação, como é o caso do morango, para exemplificar. É claro que produtos como picolés e sorvetes tendem a ser menos consumidos no Brasil durante o inverno, mas são casos específicos e culturais, uma vez que países europeus onde predominam as temperaturas mais frias como Alemanha e Inglaterra se consome esse tipo de produto o ano inteiro.

Levando-se a temperatura em consideração, alimentos como o chocolate seriam menos consumidos no verão por se tratar de um alimento forte e altamente calórico, porém o consumo de chocolate e doces em geral não é estancado por qualquer aspecto climático ou cultural mesmo no Brasil e segundo a Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (ABICAB), seu consumo aumenta ano a ano no país, sendo o terceiro maior produtor e quarto maior consumidor do mundo. De fato, o consumo desses produtos é aumentado principalmente na páscoa, período de intenso calor em todo o país, e devido a isso temos visto nos últimos anos uma grande quantidade de empresas nacionais surgirem para suprir essa demanda.

Contextualizando, embora o país esteja passando por um período de crise, a cidade do Rio Grande apresenta grande demanda de produtos gastronômicos. Esta demanda não é gerada pela falta de fornecedores, mas pela falta de diversidade e situada nesta demanda encontra-se o ramo de doces e sobremesas, especialmente os “giftables” (adquiridos principalmente com o intuito de presentear). O estado do Rio Grande do Sul é nacionalmente reconhecido pela produção de chocolates e doces artesanais e por isso, pode ser encontrado na cidade alguns fornecedores desses produtos, como chocolates de Gramado e doces de Pelotas. Também estão presentes algumas franquias de chocolates nacionais de outras regiões do país, com forte apelo no fornecimento de trufas de chocolate com recheios diversos além de algumas marcas importadas encontradas principalmente no comércio varejista.



Introdução

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 08/07/15

Folha: 2 de 2

É importante notar a grande procura por doces mais sofisticados, de qualidade internacional, e de alto padrão para serem dados como presente. É uma tendência do mercado que esses produtos tanto são adquiridos para consumo próprio mas também para presentear amigos e entes queridos em praticamente qualquer data festiva, sejam aniversários, dia do amigo, dia dos namorados, entre tantas outras. Outro dado que comprova isto é o aumento da importação de chocolate no país que segundo a ABICAB já passa das 23 mil toneladas (dados de 2014) significando um aumento de mais de 75% desde 2010.

Com base nessas questões, o projeto pretende ampliar a gama desses produtos oferecidos na cidade do Rio Grande, instalando uma franquía da Havanna com grande enfoque na comercialização de alfajores importados, mas que também oferece uma série de produtos de chocolate.



Plano de Gerenciamento da Integração

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 08/07/15

Rev.: 0

Folha: 1 de 7

Índice de Revisões					
REV.	Descrição	Data	Execução	Verificação	Aprovação
0	Emissão original	08/07/15	Filipe T.	Fabiane O.	Fabiane O.

2. Plano de Gerenciamento da Integração

O Plano de gerenciamento da Integração do Projeto Havanna à Rio Grande irá prever os processos relacionados a unificação, consolidação, comunicação e ações integradoras essenciais para execução do projeto até a sua conclusão.

2.1 Termo de abertura do Projeto

2.1.1 Nome do Projeto

Projeto Havanna à Rio Grande

2.1.2 Logo do Projeto

O logo do Projeto é uma figura oval que lembra a bandeira da cidade do Rio Grande, porém com a logomarca da Alfajores Havanna posicionado no lugar do escudo de armas da referida bandeira. É estilizado de forma oval para não ferir símbolos nacionais ou regionais e para fazer alusão ao nome do projeto.

2.1.3 Objetivo SMART

Instalar uma franquia da Alfajores Havanna em forma de Café Quiosque em centro comercial da cidade em 6 meses e realizar a operação assistida por período de 12 meses, de forma a tornar rentável e retornar o investimento em um período de 24 meses a iniciar no dia 6 de julho de 2015.



Plano de Gerenciamento da Integração

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 08/07/15

Rev.: 0

Folha: 2 de 7

2.1.4 Partes Interessadas

- Fabiane Oliveira – franqueada e Patrocinadora do projeto;
- Alfajores Havanna;
- Filipe Teixeira – Gerente do Projeto;
- Equipe de Analistas e Assistentes do projeto;
- Prestadores de serviço contratados.

2.1.5 Premissas

- Treinar a equipe de projeto em fundamentos de gerenciamento de projetos;
- A loja será instalada em localização de alto fluxo de pessoas em zona comercial da cidade;
- Todos os planos do projeto serão elaborados pelo GP.

2.1.6 Restrições

- O projeto deverá ir ao encontro e ser coerente ao plano de negócios e expansão da Alfajores Havanna;
- A Alfajores Havanna fornecerá todo o Know-how e normas a serem seguidas a implantação e na comercialização;
- As tomadas de decisão terão sempre de passar pelo conhecimento do Patrocinador;
- Decisões de caráter financeiro e superior à autonomia do GP deverão ser aprovadas pelo Patrocinador;
- Todos os custos e despesas do projeto são de responsabilidade inteira do Patrocinador;
- Aprovação da Alfajores Havanna para o local de instalação.
- A quantificação dos riscos será realizada na fase de execução do projeto após a contratação da equipe de projeto;
- A reserva de contingência será atrelada à quantificação dos riscos.



2.1.7 Principais Entregas do Projeto

Iniciação

- Escopo Preliminar

Planejamento

- Plano de Gestão do Projeto

Execução

- Mapeamento de Concorrentes;
- Definição da Localização de Instalação
- Contratação de Serviços (mão de obra);
- Montagem Quiosque;
- Contratação e Treinamento de Atendentes;
- Controle de Qualidade;
- Controle de Operação;
- Controle de Custos;
- Controle de Mudanças;

Encerramento

- Documentação do Projeto e Termo de Encerramento.



Plano de Gerenciamento da Integração

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 08/07/15

Rev.: 0

Folha: 4 de 7

2.1.8 Recursos Necessários

- Analista de Escopo;
- Analista de Mercado;
- Assistente Executivo;
- Gerente de Franquia;
- Institutos de Pesquisas Socioeconômicas (a definir);
- Empreiteira (a definir);
- Equipe de Treinamento da Franqueadora;
- Equipe de Atendentes.

2.1.9 Gerente de Projeto Designado

- Filipe Branco Teixeira;

2.1.10 Patrocinadores

- Fabiane O. Oliveira;

2.1.11 Riscos Iniciais

- Desqualificação do franqueado pelo franqueador;
- Falta de recursos humanos;
- O Patrocinador não possuir o investimento inicial mínimo + o capital de giro necessário para operação

2.1.12 Custo Estimado do Projeto

- R\$ 335.000,00; (Valor Aproximado - Franquia + Projeto de implantação + Operação Assistida)

Gerente de Projeto

Patrocinador



Plano de Gerenciamento da Integração

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 08/07/15

Rev.: 0

Folha: 5 de 7

2.2 Plano de Gerenciamento do Projeto

O projeto será gerenciado observando as conformidades contidas no presente documento. Nele serão encontrados todos os planos pertinentes:

- Plano de Gerenciamento da Integração;
- Plano de Gerenciamento de Escopo;
- Plano de Gerenciamento da Tempo;
- Plano de Gerenciamento da Custo;
- Plano de Gerenciamento da Qualidade;
- Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos;
- Plano de Gerenciamento das Comunicações;
- Plano de Gerenciamento dos Riscos;
- Plano de Gerenciamento das Aquisições;
- Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas.

2.3 Gerenciamento da Execução e do Controle do Projeto

O gerenciamento da execução e controle do projeto serão realizados através de reuniões semanais conforme previsto no Plano de Gerenciamento das Comunicações. Contarão com ata de reunião assinada por todos os presentes e relatórios de progresso conforme requisitados.

2.4 Gerenciamento do Controle Integrado de Mudanças

As mudanças no projeto terão de ser solicitadas obrigatoriamente através de documento formal conforme anexos localizados no presente Plano de Gerenciamento da Integração.

Apenas os recursos que constam no organograma do projeto, vide “Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos” item *7.1 Organograma do Projeto*, poderão solicitar alterações no projeto.



Plano de Gerenciamento da Integração

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 08/07/15

Rev.: 0

Folha: 6 de 7

Todas as alterações deverão ser aprovadas pelo gerente do projeto. Caso a alteração incida em aumento superior a 10% do orçamento do projeto e ou tempo superior a 1 (um) mês, deverá ser aprovado pelo patrocinador.

2.5 Encerramento do Projeto ou de Fase do Projeto

O encerramento de fase do projeto será dado na reunião imediatamente posterior ao encerramento das atividades relativa àquela fase, desde que estejam aprovadas pelo gerente de projeto e ou pelo patrocinador se necessário.

O encerramento do projeto se dará em reunião extraordinária solicitada pelo GP após todas as fases terem sido concluídas onde será assinado o termo de encerramento do projeto.

**Plano de Gerenciamento da Integração**

Data: 08/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

Rev.: 0

Folha: 7 de 7

2.6 Anexos**2.6.1 Formulário de solicitação de mudanças**

	SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA		Data:
	Projeto Havanna à Rio Grande		Rev:
			Folha: ____ de ____
PREPARADO POR:			
Solicitante da mudança:			
Número da mudança:			
Tipo da mudança solicitada:			
	Mudança no escopo do projeto		Mudança no orçamento do projeto
	Mudança no cronograma do projeto		Mudança no contrato / aquisição
	Outros (especificar)		
Descrição detalhada da mudança:			
Motivo da solicitação de mudança:			
Efeito no custo do projeto:			
Acréscimo do custo projetado de aproximadamente %			
Nova data de término do projeto %			
Observações adicionais:			
Aprovação:	Gerente do projeto:	Data:	
Aprovação:	Outros:	Data:	



Plano de Gerenciamento de Escopo

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 08/07/15

Rev.: 0

Folha: 1 de 9

Índice de Revisões					
REV.	Descrição	Data	Execução	Verificação	Aprovação
0	Emissão original	08/07/15	Filipe T.	Fabiane O.	Fabiane O.

3. Plano de Gerenciamento de Escopo

3.1 Declaração de Escopo

3.1.1 Descritivo do Projeto

O projeto Havanna à Rio Grande será dividido em 4 partes: *Fase Inicial*, *Planejamento*, *Execução* e *Encerramento*. A Fase Inicial consiste do alinhamento entre patrocinador, gerente de projetos e franqueador na forma de um escopo preliminar (Objetivo SMART). O Planejamento, consiste na elaboração de todos os planos de gerenciamento do projeto e dos processos de monitoramento e controle. A fase de Execução apresenta 3 subdivisões: *Estratégica* – onde a equipe de projeto será definida e os estudos de demanda do produto, localização de instalação e mapeamento de concorrentes será feito; *Instalação* – onde será executada a montagem do quiosque frente à contratação de serviços para tal, além da contratação e treinamento das equipes de balcão, aquisição do estoque inicial e a campanha de marketing; *Operação Assistida* – onde será executado os controles de qualidade, operação, custos e mudanças relativos ao produto (loja física café quiosque). Por fim, a fase de Encerramento visa organizar e arquivar toda a documentação do projeto e concluir com o termo de encerramento.

3.1.2 Objetivo Geral do Projeto

Estudar a viabilidade mercadológica e econômica do investimento e consolidar a instalação de uma franquia da Alfajores Havanna em forma de Café Quiosque em local de grande fluxo de pessoas na cidade preferencialmente um centro comercial em um período de 6 meses, a iniciar no dia 6 de julho de 2015. Realizar a administração e controle assistidos nos 12 meses iniciais da abertura da loja de forma a retornar o investimento em um período de 24 meses (desde o início do projeto), seguindo o plano de negócios e expansão da marca no território nacional.



Plano de Gerenciamento de Escopo

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 08/07/15

Rev.: 0

Folha: 2 de 9

3.1.3 Objetivos Específicos

- Realizar estudos de viabilidade de implantação e de demanda dos produtos;
- Definir a melhor localização para abertura da loja;
- Mapear concorrentes;
- Implantar loja física em 6 meses e realizar o controle assistido nos 12 meses seguintes.
- Auxiliar os processos de contratação e treinamento de pessoal operacional para a franquia.

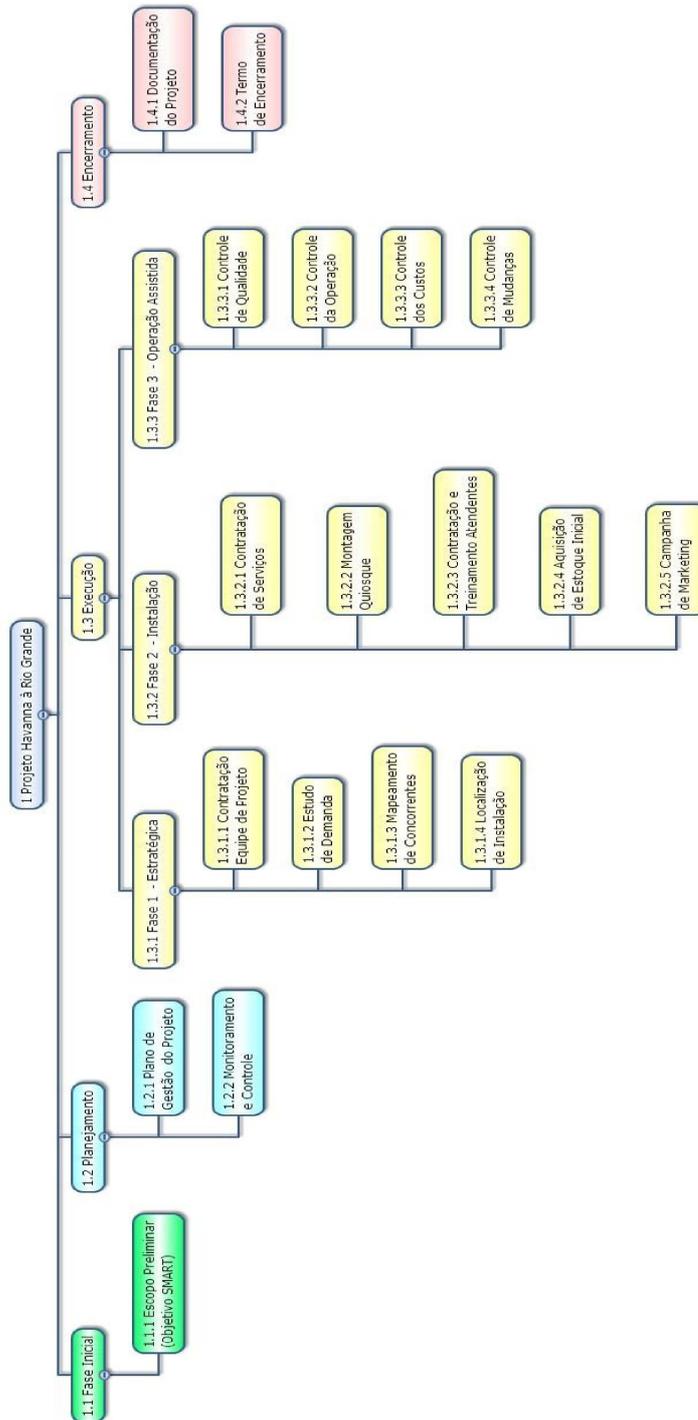
3.2 Exclusões do Escopo

- O projeto não criará plano de negócios, que será elaborado pela franqueadora;
- O projeto não fornecerá pessoal e recursos humanos específicos para operar a franquia durante os 12 meses de operação assistida.



3.3 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Figura 1: Estrutura Analítica do Projeto





Plano de Gerenciamento de Escopo

Data: 08/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

Rev.: 0

Folha: 4 de 9

- 1 Projeto Havanna à Rio Grande
 - 1.1 Fase Inicial
 - 1.1.1 Escopo Preliminar (Objetivo SMART)
 - 1.2 Planejamento
 - 1.2.1 Plano de Gestão do Projeto
 - 1.2.2 Monitoramento e Controle
 - 1.3 Execução
 - 1.3.1 Fase 1 - Estratégica
 - 1.3.1.1 Contratação Equipe de Projeto
 - 1.3.1.2 Estudo de Demanda
 - 1.3.1.3 Mapeamento de Concorrentes
 - 1.3.1.4 Localização de Instalação
 - 1.3.2 Fase 2 - Instalação
 - 1.3.2.1 Contratação de Serviços
 - 1.3.2.2 Montagem Quiosque
 - 1.3.2.3 Contratação e Treinamento Atendentes
 - 1.3.2.4 Aquisição de Estoque Inicial
 - 1.3.2.5 Campanha de Marketing
 - 1.3.3 Fase 3 – Operação Assistida
 - 1.3.3.1 Controle de Qualidade
 - 1.3.3.2 Controle da Operação
 - 1.3.3.3 Controle dos Custos
 - 1.3.3.4 Controle de Mudanças
 - 1.4 Encerramento
 - 1.4.1 Documentação do Projeto
 - 1.4.2 Termo de Encerramento



Plano de Gerenciamento de Escopo

Data: 08/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

Rev.: 0

Folha: 5 de 9

3.4 Dicionário da EAP

Tabela 1: Dicionário da EAP

1.1.1 Escopo Preliminar (Objetivo SMART)	Descrição: Elaboração do Escopo preliminar do projeto proveniente de reunião entre GP e Patrocinador.
	Duração: 2h
	Critérios de aceitação: Ata de reunião e documento de Escopo preliminar contendo o objetivo geral do projeto.
	Recursos: Gerente de Projeto, Patrocinador
1.2.1 Plano de Gestão do Projeto	Descrição: Elaboração de todos os planos de gerenciamento do projeto.
	Duração: 56h
	Critérios de aceitação: Plano de projeto aceito e assinado pelo GP e pelo Patrocinador contendo os planos de gerenciamento de: Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições e Partes Interessadas.
	Recursos: Gerente de Projeto, Patrocinador
1.2.2 Monitoramento e Controle	Descrição: Processo que visa manter o GP a par do andamento do projeto quanto às suas linhas de base.
	Duração: 81h
	Critérios de aceitação: Documentação do status de andamento relacionado ao plano de gerenciamento do projeto e as linhas de base estabelecidas, assinada pelo Gerente de Projeto.
	Recursos: Gerente de Projeto
1.3.1.1 Contratação Equipe de Projeto	Descrição: Processo de seleção e contratação da equipe de projeto.
	Duração: 6h
	Critérios de aceitação: Seleção de currículos justificada pela experiência no ramo e entrevista.
	Recursos: Gerente de Projeto



Plano de Gerenciamento de Escopo

Data: 08/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

Rev.: 0

Folha: 6 de 9

1.3.1.2 Estudo de Demanda	Descrição: Processo que visa conhecer as necessidades e demandas do produto do projeto.
	Duração: 176h
	Critérios de aceitação: Relatório assinado pelo Analista de Mercado com a realização de Pesquisa pública de mercado na forma de enquetes, censo cultural e pesquisas socioeconômicas de locais com grande fluxo de pessoas na cidade.
	Recursos: Analista de Mercado, Institutos de Pesquisas Socioeconômicas.
1.3.1.3 Mapeamento de Concorrentes	Descrição: Estudos que visam conhecer os players do mercado que já estão atuando na cidade.
	Duração: 80h
	Critérios de aceitação: Relatório assinado pelo Analista de Mercado contendo a localização, principal ramo de atuação, fluxo médio de pessoas por dia e matriz SWOT dos players presentes na cidade.
	Recursos: Analista de Mercado
1.3.1.4 Localização de Instalação	Descrição: Definição da localização de instalação da loja física.
	Duração: 24h
	Critérios de aceitação: Local de grande fluxo de pessoas em um centro comercial da cidade com custo dentro do orçamento. Relatório assinado pelo Gerente de Franquia.
	Recursos: Gerente de Franquia, Assistente Executivo
1.3.2.1 Contratação de Serviços	Descrição: Processo de contratação dos serviços terceirizados de mão de obra, pesquisas e estudos entre outras necessidades que possam vir a surgir no decorrer do projeto.
	Duração: 24h
	Critérios de aceitação: Contrato de prestação de serviços assinado pela contratante e pela contratada.
	Recursos: Gerente de Projeto, Assistente executivo

**Plano de Gerenciamento de Escopo**

Data: 08/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

Rev.: 0

Folha: 7 de 9

1.3.2.2 Montagem Quiosque	Descrição: Montagem da loja física na forma de café quiosque.
	Duração: 176h
	Critérios de aceitação: Montagem completa da loja com todas as funções demandadas pela franqueadora atendidas e operacionais. Relatório de conclusão da montagem da loja assinado pelo GP e Gerente de Franquia
	Recursos: Gerente de Franquia, Gerente de Projeto, Empreiteira
1.3.2.3 Contratação e Treinamento Atendentes	Descrição: Processo de contratação e treinamento das equipes de atendentes da loja física
	Duração: 46h
	Critérios de aceitação: Seleção de currículos justificada pela experiência no ramo e entrevista. Assinatura de ata de presença e expedição de certificado de conclusão de treinamento.
	Recursos: Gerente de Franquia, Atendentes, Equipe de treinamento da franqueadora
1.3.2.4 Aquisição de Estoque Inicial	Descrição: Processo de aquisição do primeiro lote de produtos da Alfajores Havanna afim de formar o estoque necessário para início da operação da loja física.
	Duração: 8h
	Critérios de aceitação: Nota fiscal da aquisição dos produtos diretamente da Alfajores Havanna ou de fornecedores autorizados quando couber.
	Recursos: Gerente de Franquia
1.3.2.5 Campanha de Marketing	Descrição: Campanha de propagandas que visa apresentar e divulgar a marca da franquia na cidade e região.
	Duração: 24h
	Critérios de aceitação: Veiculação de propagandas nas mídias locais, impressa e ou rádio e ou televisão.
	Recursos: Analista de Mercado, Gerente de Franquia



Plano de Gerenciamento de Escopo

Data: 08/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

Rev.: 0

Folha: 8 de 9

1.3.3.1 Controle de Qualidade	Descrição: Processos e documentações que visam manter controle sobre os aspectos da qualidade do projeto durante a operação assistida.
	Duração: 24h
	Crítérios de aceitação: Relatório mensal assinado pelo GP contendo os registros de não conformidades, ações corretivas, identificação de novos riscos e ações preventivas.
	Recursos: GP, Analista de Escopo, Gerente de Franquia
1.3.3.2 Controle da Operação	Descrição: Processos e documentações que visam manter controle sobre os aspectos operacionais do projeto durante a operação assistida.
	Duração: 24h
	Crítérios de aceitação: Relatório mensal assinado pelo GP com o controle de contratações, controle de estoque, avaliação de novos players no mercado, novas demandas e
	Recursos: GP, Assistente Executivo, Analista de Escopo, Analista de Mercado
1.3.3.3 Controle dos Custos	Descrição: Processos e documentações que visam manter controle sobre os custos do projeto durante a operação assistida.
	Duração: 24h
	Crítérios de aceitação: Relatório mensal assinado pelo GP com o fluxo de caixa, receitas, despesas e custos de manutenção.
	Recursos: GP, Analista de Mercado
1.3.3.4 Controle de Mudanças	Descrição: Processos e documentações que visam manter controle sobre qualquer mudança ocorrida na operação assistida.
	Duração: 24h
	Crítérios de aceitação: Relatório mensal assinado pelo GP com todas as alterações no escopo ocorridas na operação assistida.
	Recursos: GP, Analista de Escopo



Plano de Gerenciamento de Escopo

Data: 08/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

Rev.: 0

Folha: 9 de 9

1.4.1 Documentação do Projeto	Descrição: Databook contendo todos os documentos e relatórios gerados pelo projeto.
	Duração: 16h
	Critérios de aceitação: Assinatura do GP e do Assistente Executivo.
	Recursos: GP, Assistente Executivo.
1.4.2 Termo de Encerramento	Descrição: Documento assinado pelo Gerente do Projeto e pelo Patrocinador que consolida o termino do projeto.
	Duração: 1h
	Critérios de aceitação: Conter o status de término do projeto, data e as assinaturas do GP e do Patrocinador em duas vias.
	Recursos: GP, Patrocinador.



Plano de Gerenciamento do Tempo

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 10/07/15

Rev.: 0

Folha: 1 de 6

Índice de Revisões					
REV.	Descrição	Data	Execução	Verificação	Aprovação
0	Emissão original	10/07/15	Filipe T.	Fabiane O.	Fabiane O.

4. Plano de Gerenciamento do Tempo

O Gerenciamento de tempo do Projeto Havanna à Rio Grande será orientado pelos processos descritos no guia PMBOK 5ª Edição. Eles têm por finalidade orientar a equipe de projeto com os procedimentos que serão utilizados no planejamento e criação do cronograma das atividades e no monitoramento e controle destas. O plano de gerenciamento do tempo contemplará toda a vida do projeto: Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento com o sequenciamento de atividades, marcos, datas e prazos. Para isto, o gerente do projeto utilizará a ferramenta Microsoft Project 2013 que deverá apresentar todas as atividades do projeto. Estas serão preenchidas em porcentagem de acordo com a sua conclusão obedecendo a seguinte regra:

Tabela 2: Percentual de conclusão de atividades para planilha MS Project

0%	Atividade não iniciada
33%	Atividade iniciada
66%	Atividade não concluída em atraso
100%	Atividade concluída

4.2 Definir as Atividades

As atividades inicialmente serão definidas pelo gerente de projetos em consenso com o patrocinador após a reunião de *Kickoff*. Com a contratação da equipe de projeto e de especialistas, novas atividades poderão ser necessárias, de modo que tanto o plano de projeto quanto o cronograma deverão sofrer a sua primeira revisão em caráter obrigatório para atualizar os responsáveis e incrementar as atividades.

Os pacotes de trabalho não deverão passar de 80 horas, exceto aqueles que tenham caráter recursivo por período superior a 6 meses (reuniões, elaboração de relatórios semanais/mensais)



Plano de Gerenciamento do Tempo

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 10/07/15

Rev.: 0

Folha: 2 de 6

4.3 Sequenciar as Atividades

O sequenciamento das atividades será realizado através da técnica de diagramas de rede através da ferramenta MS Project 2013 pelo gerente de projeto e após a contratação da equipe de projeto, pela opinião especializada do Analista de Escopo, tendo a princípio todas as precedências do tipo *Término para Início*, podendo haver exceções caso o projeto venha a necessitar.

4.4 Estimar os Recursos e as Durações das Atividades

Os recursos tanto humanos quanto materiais ou de serviço serão cadastrados na planilha de recursos da ferramenta MS Project. O gerente do projeto deverá manter esta planilha atualizada conforme a necessidade de adição ou redução de recursos a fim de poder controlar custos e prazos do projeto.

Quanto as durações das atividades, o gerente do projeto realizará uma pré-estimativa utilizando a técnica de análise PERT (cálculo de três pontos baseado na estimativa otimista, pessimista e mais provável). Em um segundo momento será realizada uma análise CPM (método do caminho crítico), a partir da opinião especializada do analista de escopo para adequar as estimativas pré-realizadas pelo gerente do projeto.

Atividades que possuam começo simultâneo e recursos compartilhados terão o uso do recurso calculado de forma rateada entre as atividades evitando-se assim o uso de horas extras e a super alocação de recursos.

4.5 Desenvolver o Cronograma

O Cronograma será desenvolvido utilizando-se os calendários base de 2015 à 2017, excluindo-se os dias de feriados oficiais, sábados e domingos. O Cronograma não apresentará rigidez quanto ao horário de início e término da jornada de trabalho, desde que respeite a jornada de 8 horas diárias. Algumas atividades, como reuniões e entrega de relatórios, terão horário exato para ocorrer conforme tabela de eventos de comunicação presente no item 8.2 *Cronograma dos Eventos de Comunicação*, desde plano de projetos.



Plano de Gerenciamento do Tempo

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 10/07/15

Rev.: 0

Folha: 3 de 6

4.6 Controlar o Cronograma

O cronograma será controlado pelo gerente do projeto através da ferramenta MS Project comparando o realizado frente ao planejado (linha de base). O desempenho de tempo do projeto será verificado semanalmente na *reunião de andamento do projeto* conforme previsto no item 8.2 *Cronograma dos Eventos de Comunicação*.

4.7 Cronograma Detalhado

Tabela 3: Cronograma do Projeto

Id	Nome	Início	Término	Duração
1	Projeto Havanna à Rio Grande	Seg 06/07/15	Sex 06/01/17	378,88 dias
2	Fase Inicial	Seg 06/07/15	Seg 13/07/15	5,75 dias
3	Escopo Preliminar (Objetivo SMART)	Seg 06/07/15	Seg 13/07/15	5,75 dias
4	Elaboração do Documento	Seg 06/07/15	Seg 06/07/15	6 hrs
5	Aceite objetivo SMART	Seg 06/07/15	Seg 06/07/15	0 dias
6	Aquisição Franquia	Seg 13/07/15	Seg 13/07/15	1 dia
7	Término Fase Inicial	Seg 13/07/15	Seg 13/07/15	0 dias
8	Planejamento	Ter 07/07/15	Seg 02/01/17	374,13 dias
9	Plano de Gestão do Projeto	Ter 07/07/15	Qui 16/07/15	7,5 dias
10	Plano de Gerenciamento da Integração	Ter 07/07/15	Ter 07/07/15	8 hrs
11	Plano de Gerenciamento de Escopo	Qua 08/07/15	Qua 08/07/15	8 hrs
12	Plano de Gerenciamento Tempo	Qui 09/07/15	Sex 10/07/15	10 hrs

**Plano de Gerenciamento do Tempo**

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 10/07/15

Rev.: 0

Folha: 4 de 6

13	Plano de Gerenciamento Custo	Sex 10/07/15	Seg 13/07/15	10 hrs
14	Plano de Gerenciamento Qualidade	Seg 13/07/15	Ter 14/07/15	8 hrs
15	Plano de Gerenciamento Recursos Humanos	Ter 14/07/15	Ter 14/07/15	4 hrs
16	Plano de Gerenciamento Comunicações e Partes Interessadas	Qua 15/07/15	Qua 15/07/15	4 hrs
17	Plano de Gerenciamento Riscos	Qua 15/07/15	Qua 15/07/15	4 hrs
18	Plano de Gerenciamento Aquisições	Qui 16/07/15	Qui 16/07/15	4 hrs
19	Aceite Plano de Projeto	Qui 16/07/15	Qui 16/07/15	0 dias
20	Reunião de Kickoff	Seg 06/07/15	Seg 06/07/15	2 hrs
21	Monitoramento e Controle	Seg 27/07/15	Seg 02/01/17	360,13 dias
22	Reunião de andamento	Seg 27/07/15	Seg 02/01/17	360,13 dias
99	Reunião de Status	Seg 03/08/15	Seg 02/01/17	355,13 dias
118	Execução	Qui 16/07/15	Sex 06/01/17	366,63 dias
119	Fase 1 - Estratégica	Qui 16/07/15	Qua 26/08/15	29 dias
120	Contratação Equipe de Projeto	Qui 16/07/15	Qui 13/08/15	20 dias
126	Estudo de Demanda	Qui 13/08/15	Qua 19/08/15	4 dias
130	Mapeamento de Concorrentes	Qua 19/08/15	Seg 24/08/15	3 dias
133	Localização de Instalação	Seg 24/08/15	Qua 26/08/15	2 dias
136	Fase 2 - Instalação	Qua 26/08/15	Qui 03/12/15	68 dias



Plano de Gerenciamento do Tempo

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 10/07/15

Rev.: 0

Folha: 5 de 6

137	Contratação de Serviços	Qua 26/08/15	Sex 16/10/15	35 dias
141	Montagem quiosque	Seg 31/08/15	Qua 28/10/15	40 dias
145	Contratação e Treinamento Atendentes	Qua 14/10/15	Sex 13/11/15	21 dias
149	Estoque Inicial	Qua 26/08/15	Qua 02/09/15	5 dias
155	Campanha de Marketing	Qua 28/10/15	Qui 03/12/15	25 dias
156	Abertura da Loja	Qui 03/12/15	Qui 03/12/15	0 dias
157	Fase 3 - Operação Assistida	Seg 07/12/15	Seg 02/01/17	268,13 dias
158	Controle de Qualidade	Seg 07/12/15	Seg 02/01/17	268,13 dias
174	Controle de Operação	Seg 07/12/15	Seg 02/01/17	268,13 dias
190	Controle dos Custos	Seg 07/12/15	Seg 02/01/17	268,13 dias
206	Controle de Mudanças	Seg 07/12/15	Seg 02/01/17	268,13 dias
223	Encerramento	Seg 02/01/17	Sex 06/01/17	4 dias
224	Documentação do Projeto	Seg 02/01/17	Qui 05/01/17	3 dias
226	Termo de Encerramento	Qui 05/01/17	Sex 06/01/17	1 dia



Plano de Gerenciamento do Tempo

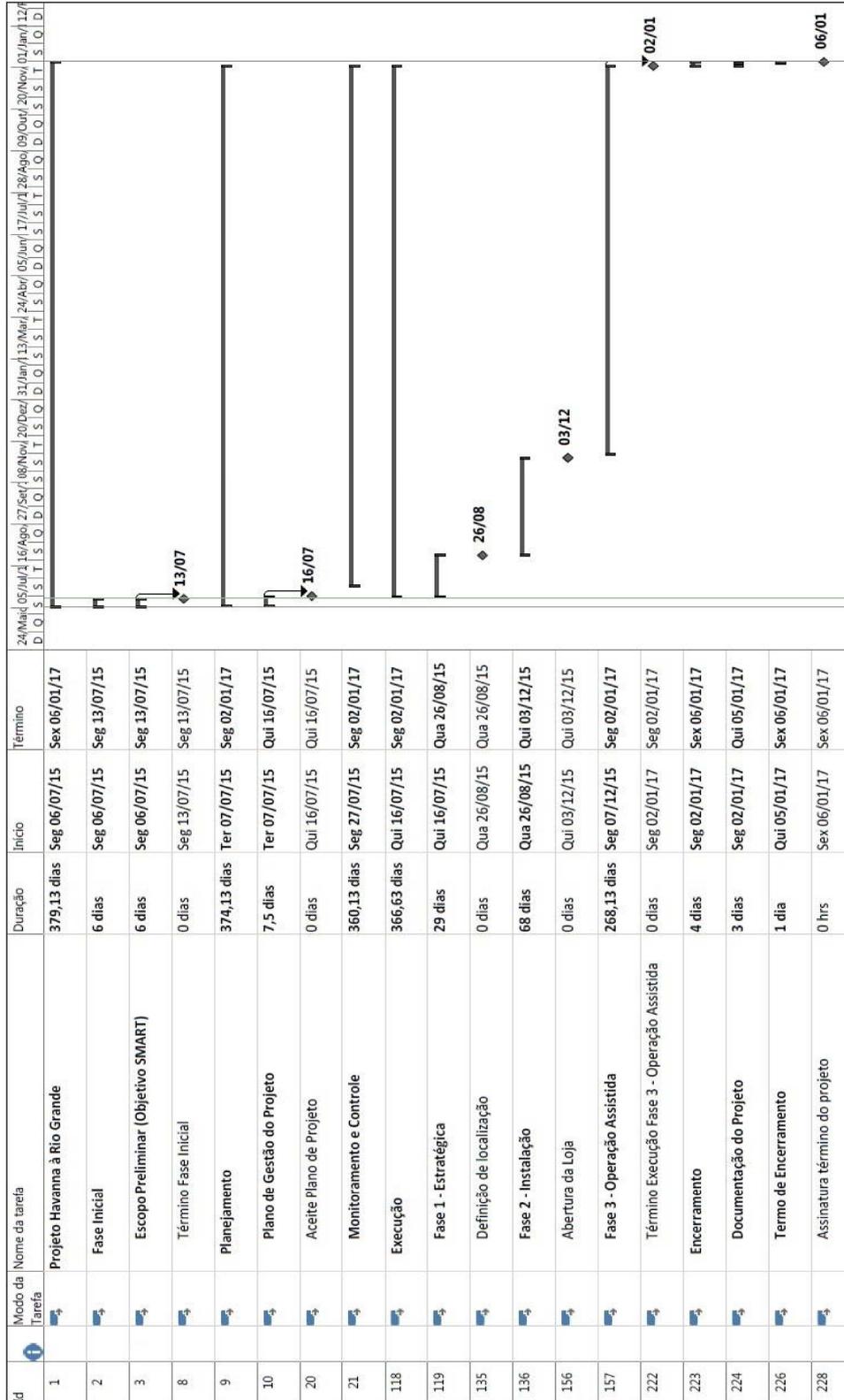
Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 10/07/15

Rev.: 0

Folha: 6 de 6

Figura 2: Cronograma de Barras Sintético





Plano de Gerenciamento de Custo

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 13/07/15

Rev.: 0

Folha: 1 de 13

Índice de Revisões					
REV.	Descrição	Data	Execução	Verificação	Aprovação
0	Emissão original	13/07/15	Filipe T.	Fabiane O.	Fabiane O.

5. Plano de Gerenciamento de Custo

O Gerenciamento de custo do Projeto Havanna à Rio Grande será orientado pelos processos descritos no guia PMBOK 5ª Edição. Eles têm por finalidade orientar a equipe de projeto com os procedimentos que serão utilizados no planejamento dos gastos e estimativas dos custos de cada atividade além do monitoramento e controle destas. O plano de gerenciamento de custo contemplará toda a vida do projeto: Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento. Para fins de controle, os custos serão separados em custos de projeto e custos de franquia, uma vez que o projeto não gerencia as responsabilidades financeiras entre o patrocinador e a franqueadora mas controla e monitora o valor integral do investimento incluindo a operação assistida.

5.1 Estimativa dos Custos

Os custos referentes aos recursos devem ser estimados de acordo com o tempo de duração da atividade em horas normais de trabalho. Os custos serão estimados para o projeto mas não para a operação que será calculada no fluxo de caixa.

Os custos de material e equipamentos do projeto devem ser estimados com base no menor preço encontrado, após avaliação de propostas de três fornecedores previamente qualificados.

Os custos de material e equipamentos da franquia serão estimados com base no valor apresentado no momento da aquisição da franquia.

Em caso de preços iguais, deve-se priorizar o que tiver melhor prazo. Despesas com energia elétrica, telefone e água serão estimadas por analogia a projeto similar com não mais do que 3 anos de conclusão e corrigidos pela inflação segundo IGPM.

Todas estimativas de custos serão feitas em Reais.



Plano de Gerenciamento de Custo

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 13/07/15

Rev.: 0

Folha: 2 de 13

5.2 Orçamento, Payback, TIR e VPL

O orçamento do projeto será calculado contabilizando-se todos os pacotes de trabalho para cada atividade. O orçamento total do projeto será então calculado contabilizando-se o valor de todas as atividades.

O orçamento será totalizado mensalmente afim de servir como linha de base para avaliação do status do projeto, bem como será calculado cumulativamente nas datas de reunião de andamento do projeto.

Os valores referentes ao faturamento no fluxo de caixa simulado vêm de perspectivas dadas pelo órgão franqueador levando-se em consideração também a sazonalidade de consumo.

Cálculos e simulações relacionados ao *Orçamento, Payback Time, Taxa de Interna de Retorno e Valor Presente Líquido* encontram-se no anexo do presente plano.

A taxa equivalente ao custo de capital para cálculo do VPL utilizado é de 1% ao mês

5.3 Controle dos Custos

Os custos do projeto serão verificados através da medição de horas trabalhadas e recursos utilizados e atualizados através da ferramenta Microsoft Project.

Despesas administrativas referentes ao projeto deverão ser rateadas na fase do projeto em andamento e ser incluídas como custo do projeto.

Solicitações de verbas de projeto deverão ser encaminhadas ao GP, por escrito e com assinatura do solicitante.

Solicitações de verbas da franquia deverão ser encaminhadas ao patrocinador, por escrito e com assinatura do solicitante, e informadas ao GP

Estes custos devem ser acompanhados através de análise de valor agregado, do custo real do projeto e do fluxo de caixa.

O custo real e o fluxo de caixa devem ser avaliados de acordo com a linha de base do projeto.



5.4. Reservas do Projeto

5.4.1 Reservas de Contingência

Estas reservas devem estar atreladas a riscos identificados, qualificados e posteriormente quantificados no projeto, calculado pelo método do Valor Monetário Esperado através da quantificação dos riscos prioritários do projeto. Os riscos podem ser encontrados no Capítulo 9 deste plano de projeto e os valores referentes ao valor agregado no orçamento podem ser encontrados no anexo do presente plano.

5.4.2 Reservas Gerenciais

Os eventos não identificados como riscos e demais acontecimentos que necessitem de reservas devem usar este tipo de reserva.

Devem ser solicitadas ao Patrocinador.

Gerente do Projeto tem autonomia de aprovar mudanças de que não excedam o valor/prazo da reserva de contingência, acima disso a solicitação deve passar por aprovação do Patrocinador.

5.5. Avaliação de Desempenho

As informações requisitadas para controle de custos que estão descritas no Plano de Gerenciamento de Custos, devem ser apresentadas em reunião de status do projeto que ocorrem mensalmente, com a finalidade de verificar desvios no orçamento e ajustar o planejamento.

Relatórios mensais de desempenho devem ser encaminhados ao Patrocinador.



Plano de Gerenciamento de Custo

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 13/07/15

Rev.: 0

Folha: 4 de 13

5.6. Anexos

5.6.1 Estimativa de Custo Unitário

Figura 3: Estimativa de Custo Unitário

		Nome do recurso	Tipo	Taxa padrão	Taxa h. extra
1		Gerente do Projeto	Trabalho	R\$ 30,00/hr	R\$ 45,00/hr
2		Gerente de Franquia	Trabalho	R\$ 20,00/hr	R\$ 30,00/hr
3		Analista de Escopo	Trabalho	R\$ 12,00/hr	R\$ 18,00/hr
4		Analista de Mercado	Trabalho	R\$ 12,00/hr	R\$ 18,00/hr
5		Assistente Executivo	Trabalho	R\$ 7,00/hr	R\$ 10,50/hr
6		Empreiteira	Material	R\$ 60.000,00	
7		Limpeza	Material	R\$ 2.000,00	
8		Atendente 1	Trabalho	R\$ 4,00/hr	R\$ 6,00/hr
9		Atendente 2	Trabalho	R\$ 4,00/hr	R\$ 6,00/hr
10		Treinamento projetos	Material	R\$ 3.000,00	
11		Treinamento atendentes	Material	R\$ 4.000,00	
12		Treinamento Franquia	Material	R\$ 1.200,00	
13		Projeto Quiosque	Material	R\$ 7.700,00	
14		Marcenaria	Material	R\$ 38.000,00	
15		Equipamentos	Material	R\$ 37.000,00	
16		Utencílios	Material	R\$ 6.800,00	
17		Estoque Inicial	Material	R\$ 30.000,00	
18		Taxa de Franquia	Material	R\$ 60.000,00	
19		Comercial TV	Material	R\$ 4.000,00	
20		Comercial Rádio	Material	R\$ 2.000,00	
21		Panfletagem	Material	R\$ 600,00	
22		Aluguel Ponto	Material	R\$ 4.000,00	



Plano de Gerenciamento de Custo

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 13/07/15

Rev.: 0

Folha: 5 de 13

5.6.2 Estimativa de Custo Por Atividade

Figura 4a: Estimativa de Custo por Atividade

	Nome da tarefa	Trabalh	Duração	Custo
1	▸ Projeto Havanna à Rio Grande	.316,5 hrs	378,88 dias	R\$ 335.315,00
2	▸ Fase Inicial	6 hrs	5,75 dias	R\$ 60.180,00
3	▸ Escopo Preliminar (Objetivo SMART)	6 hrs	5,75 dias	R\$ 60.180,00
4	▸ Elaboração do Documento	6 hrs	6 hrs	R\$ 180,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	6 hrs		R\$ 180,00
5	▸ Aceite objetivo SMART	0 hrs	0 dias	R\$ 0,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	0 hrs		R\$ 0,00
6	▸ Aquisição Franquia	0 hrs	1 dia	R\$ 60.000,00
	<i>Taxa de Franquia</i>		1	R\$ 60.000,00
7	Término Fase Inicial	0 hrs	0 dias	R\$ 0,00
8	▸ Planejamento	384 hrs	374,13 dias	R\$ 7.036,00
9	▸ Plano de Gestão do Projeto	60 hrs	7,5 dias	R\$ 1.800,00
10	▸ Plano de Gerenciamento da Integração	8 hrs	8 hrs	R\$ 240,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	8 hrs		R\$ 240,00
11	▸ Plano de Gerenciamento de Escopo	8 hrs	8 hrs	R\$ 240,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	8 hrs		R\$ 240,00
12	▸ Plano de Gerenciamento Tempo	10 hrs	10 hrs	R\$ 300,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	10 hrs		R\$ 300,00
13	▸ Plano de Gerenciamento Custo	10 hrs	10 hrs	R\$ 300,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	10 hrs		R\$ 300,00
14	▸ Plano de Gerenciamento Qualidade	8 hrs	8 hrs	R\$ 240,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	8 hrs		R\$ 240,00
15	▸ Plano de Gerenciamento Recursos Humanos	4 hrs	4 hrs	R\$ 120,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	4 hrs		R\$ 120,00
16	▸ Plano de Gerenciamento Comunicações e Pa	4 hrs	4 hrs	R\$ 120,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	4 hrs		R\$ 120,00
17	▸ Plano de Gerenciamento Riscos	4 hrs	4 hrs	R\$ 120,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	4 hrs		R\$ 120,00
18	▸ Plano de Gerenciamento Aquisições	4 hrs	4 hrs	R\$ 120,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	4 hrs		R\$ 120,00
19	▸ Aceite Plano de Projeto	0 hrs	0 dias	R\$ 0,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	0 hrs		R\$ 0,00
20	▸ Reunião de Kickoff	2 hrs	2 hrs	R\$ 60,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	2 hrs		R\$ 60,00



Plano de Gerenciamento de Custo

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 13/07/15

Rev.: 0

Folha: 6 de 13

Figura 4b: Estimativa de Custo por Atividade (continuação)

	Nome da tarefa	Trabalh	Duração	Custo
21	▸ Monitoramento e Controle	322 hrs	360,13 dias	R\$ 5.176,00
22	▸ Reunião de andamento	304 hrs	360,13 dias	R\$ 4.636,00
99	▸ Reunião de Status	18 hrs	355,13 dias	R\$ 540,00
118	▸ Execução	877 hrs	366,63 dias	R\$ 267.143,00
119	▸ Fase 1 - Estratégica	338 hrs	29 dias	R\$ 11.005,00
120	▸ Contratação Equipe de Projeto	220 hrs	20 dias	R\$ 9.696,00
121	▸ Divulgação de vagas e recebimento de cor	117 hrs	15 dias	R\$ 3.510,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	117 hrs		R\$ 3.510,00
122	▸ Entrevistas	8 hrs	1 dia	R\$ 240,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	8 hrs		R\$ 240,00
123	▸ Contratação	0 hrs	0 dias	R\$ 0,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	0 hrs		R\$ 0,00
124	▸ Treinamento Fundamentos em gerenciar	15 hrs	16 hrs	R\$ 3.450,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	15 hrs		R\$ 450,00
	<i>Treinamento projetos</i>	1		R\$ 3.000,00
125	▸ Treinamento Franquia	80 hrs	16 hrs	R\$ 2.496,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	16 hrs		R\$ 480,00
	<i>Gerente de Franquia</i>	16 hrs		R\$ 320,00
	<i>Analista de Escopo</i>	16 hrs		R\$ 192,00
	<i>Analista de Mercado</i>	16 hrs		R\$ 192,00
	<i>Assistente Executivo</i>	16 hrs		R\$ 112,00
	<i>Treinamento Franquia</i>	1		R\$ 1.200,00
126	▸ Estudo de Demanda	62 hrs	4 dias	R\$ 589,00
127	▸ Pesquisa pública de mercado (Enquete)	16 hrs	8 hrs	R\$ 152,00
	<i>Analista de Mercado</i>	8 hrs		R\$ 96,00
	<i>Assistente Executivo</i>	8 hrs		R\$ 56,00
128	▸ Pesquisa pública de mercado (Censo Cultu	15 hrs	8 hrs	R\$ 142,50
	<i>Analista de Mercado</i>	7,5 hrs		R\$ 90,00
	<i>Assistente Executivo</i>	7,5 hrs		R\$ 52,50
129	▸ Aquisição e análise de pesquisas sócioecc	31 hrs	16 hrs	R\$ 294,50
	<i>Analista de Mercado</i>	15,5 hrs		R\$ 186,00
	<i>Assistente Executivo</i>	15,5 hrs		R\$ 108,50



Plano de Gerenciamento de Custo

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 13/07/15

Rev.: 0

Folha: 7 de 13

Figura 4c: Estimativa de Custo por Atividade (continuação)

	Nome da tarefa	Trabalh	Duração	Custo
130	▸ Mapeamento de Concorrentes	24 hrs	3 dias	R\$ 288,00
131	▸ Relatório básico de concorrentes	16 hrs	16 hrs	R\$ 192,00
	<i>Analista de Mercado</i>	16 hrs		R\$ 192,00
132	▸ Matriz SWOT concorrentes	8 hrs	8 hrs	R\$ 96,00
	<i>Analista de Mercado</i>	8 hrs		R\$ 96,00
133	▸ Localização de Instalação	32 hrs	2 dias	R\$ 432,00
134	▸ Pesquisa de locais viáveis	32 hrs	16 hrs	R\$ 432,00
	<i>Gerente de Franquia</i>	16 hrs		R\$ 320,00
	<i>Assistente Executivo</i>	16 hrs		R\$ 112,00
135	▸ Definição de localização	0 hrs	0 dias	R\$ 0,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	0 hrs		R\$ 0,00
	<i>Gerente de Franquia</i>	0 hrs		R\$ 0,00
136	▸ Fase 2 - Instalação	343 hrs	68 dias	R\$ 196.400,00
137	▸ Contratação de Serviços	80 hrs	35 dias	R\$ 1.480,00
138	▸ Empreiteira	48 hrs	3 dias	R\$ 888,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	24 hrs		R\$ 720,00
	<i>Assistente Executivo</i>	24 hrs		R\$ 168,00
139	▸ Limpeza	16 hrs	1 dia	R\$ 296,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	8 hrs		R\$ 240,00
	<i>Assistente Executivo</i>	8 hrs		R\$ 56,00
140	▸ Elétrica, hidráulica e acabamentos	16 hrs	1 dia	R\$ 296,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	8 hrs		R\$ 240,00
	<i>Assistente Executivo</i>	8 hrs		R\$ 56,00
141	▸ Montagem quiosque	0 hrs	40 dias	R\$ 149.500,00
142	▸ Marcenaria + Instalações	0 hrs	30 dias	R\$ 105.700,00
	<i>Empreiteira</i>	1		R\$ 60.000,00
	<i>Projeto Quiosque</i>	1		R\$ 7.700,00
	<i>Marcenaria</i>	1		R\$ 38.000,00
143	▸ Aquisição equipamentos + utensílios	0 hrs	10 dias	R\$ 43.800,00
	<i>Equipamentos</i>	1		R\$ 37.000,00
	<i>Utensílios</i>	1		R\$ 6.800,00
144	▸ Entrega quiosque	0 hrs	0 dias	R\$ 0,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	0 hrs		R\$ 0,00
	<i>Gerente de Franquia</i>	0 hrs		R\$ 0,00
145	▸ Contratação e Treinamento Atendentes	135 hrs	21 dias	R\$ 6.700,00
146	▸ Divulgação de vagas e recebimento de currículos	97 hrs	15 dias	R\$ 1.940,00
	<i>Gerente de Franquia</i>	97 hrs		R\$ 1.940,00



Plano de Gerenciamento de Custo

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 13/07/15

Rev.: 0

Folha: 8 de 13

Figura 4d: Estimativa de Custo por Atividade (continuação)

	Nome da tarefa	Trabalh	Duração	Custo
147	▸ Entrevistas e seleção	2 hrs	1 dia	R\$ 40,00
	<i>Gerente de Franquia</i>	2 hrs		R\$ 40,00
148	▸ Treinamento Havanna	36 hrs	5 dias	R\$ 4.720,00
	<i>Gerente de Franquia</i>	36 hrs		R\$ 720,00
	<i>Treinamento atendentes</i>	1		R\$ 4.000,00
149	▸ Estoque Inicial	40 hrs	5 dias	R\$ 30.800,00
150	▸ Seleção de mix de produtos	40 hrs	5 dias	R\$ 30.800,00
	<i>Gerente de Franquia</i>	40 hrs		R\$ 800,00
	<i>Estoque Inicial</i>	1		R\$ 30.000,00
151	▸ Aquisição	0 hrs	0 dias	R\$ 0,00
	<i>Gerente de Franquia</i>	0 hrs		R\$ 0,00
152	▸ Campanha de Marketing	88 hrs	25 dias	R\$ 7.920,00
153	▸ Seleção dos meios de veiculação	26 hrs	16 hrs	R\$ 392,00
	<i>Gerente de Franquia</i>	10 hrs		R\$ 200,00
	<i>Analista de Mercado</i>	16 hrs		R\$ 192,00
154	▸ Aquisição de merchandising	62 hrs	5 dias	R\$ 928,00
	<i>Gerente de Franquia</i>	23 hrs		R\$ 460,00
	<i>Analista de Mercado</i>	39 hrs		R\$ 468,00
155	▸ Divulgação nas mídias	0 hrs	18 dias	R\$ 6.600,00
	<i>Comercial TV</i>	1		R\$ 4.000,00
	<i>Comercial Rádio</i>	1		R\$ 2.000,00
	<i>Panfletagem</i>	1		R\$ 600,00
156	▸ Abertura da Loja	0 hrs	0 dias	R\$ 0,00
157	▸ Fase 3 - Operação Assistida	196 hrs	268,13 dias	R\$ 59.738,00
158	▸ Controle de Qualidade	42 hrs	268,13 dias	R\$ 868,00
159	▸ Acompanhamento Qualidade	42 hrs	268,13 dias	R\$ 868,00
174	▸ Controle de Operação	70 hrs	268,13 dias	R\$ 1.134,00
175	▸ Acompanhamento Operação	70 hrs	268,13 dias	R\$ 1.134,00
190	▸ Controle dos Custos	42 hrs	268,13 dias	R\$ 56.868,00
191	▸ Acompanhamento Custos	42 hrs	268,13 dias	R\$ 56.868,00
206	▸ Controle de Mudanças	42 hrs	268,13 dias	R\$ 868,00
207	▸ Acompanhamento Mudanças	42 hrs	268,13 dias	R\$ 868,00
222	Término Execução Fase 3 - Operação Assistida	0 hrs	0 dias	R\$ 0,00
223	▸ Encerramento	49,5 hrs	4 dias	R\$ 956,00
224	▸ Documentação do Projeto	41,5 hrs	3 dias	R\$ 716,00
225	▸ Databook	41,5 hrs	3 dias	R\$ 716,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	18,5 hrs		R\$ 555,00
	<i>Assistente Executivo</i>	23 hrs		R\$ 161,00
226	▸ Termo de Encerramento	8 hrs	1 dia	R\$ 240,00
227	▸ Elaboração do Documento	8 hrs	1 dia	R\$ 240,00
	<i>Gerente do Projeto</i>	8 hrs		R\$ 240,00
228	▸ Assinatura término do projeto	0 hrs	0 hrs	R\$ 0,00



Plano de Gerenciamento de Custo

Data: 13/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

Rev.: 0

Folha: 9 de 13

5.6.3 Reservas de Contingência e Gerencial

Tabela 4: Reservas de Contingência e Gerencial

Reservas do Projeto	
Contingência	A ser definido conforme item 9.4 <i>Análise Quantitativa dos Riscos</i>
Gerencial	Administrado pelo patrocinador

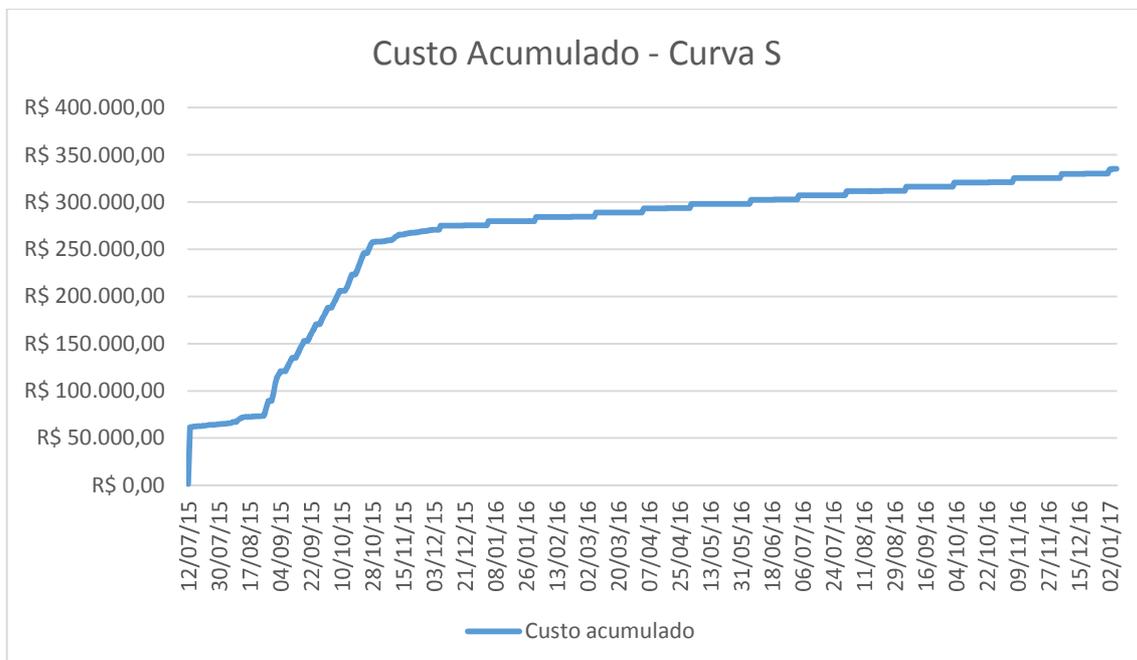
5.6.4 Orçamento do Projeto

Tabela 5: Orçamento Total do Projeto

Orçamento	
Estimativas Totais	R\$ 335.315,00

5.6.5 Curva S

Figura 5: Custo Acumulado - Curva S do projeto



**Plano de Gerenciamento de Custo**

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 13/07/15

Rev.: 0

Folha: 10 de 13

5.6.6 Fluxo de Caixa do Projeto (Simulado)

Tabela 6: Fluxo de Caixa Simulado (jul/15 – dez/15)

Custo do Projeto						
Etapa	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
Projeto Havanna à Rio Grande	R\$ 64.831,00	R\$ 32.819,67	R\$ 83.504,00	R\$ 76.854,33	R\$ 11.798,33	R\$ 5.457,67
Fase Inicial	R\$ 60.240,00					
Planejamento	R\$ 1.861,00	R\$ 335,00	R\$ 274,00	R\$ 274,00	R\$ 335,00	R\$ 274,00
Execução						
Fase 1 - Estratégica	R\$ 2.730,00	R\$ 8.275,00				
Fase 2 - Instalação		R\$ 24.209,67	R\$ 83.230,00	R\$ 76.580,33	R\$ 11.463,33	R\$ 916,67
Fase 3 - Operação Assistida						R\$ 4.267,00
Encerramento						

FLUXO DE CAIXA	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
INGRESSOS (+)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60.000,00
Receitas de vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60.000,00
Investimento						

DESEMBOLSOS (-)	64.831,00	32.819,67	83.504,00	76.854,33	11.798,33	35.409,75
Custo Projeto	64.831,00	32.819,67	83.504,00	76.854,33	11.798,33	5.457,67
Salários	-	-	-	-	-	1.576,00
Encargos 8%	-	-	-	-	-	126,08
Prolabore	-	-	-	-	-	0,00
Encargos 20%	-	-	-	-	-	0,00
Contabilidade	-	-	-	-	-	400,00
SIMPLES 6%	-	-	-	-	-	3.600,00
Aluguel	-	-	-	-	-	4.000,00
Outros (luz, água, telefone)	-	-	-	-	-	450,00
Reposição Estoque	-	-	-	-	-	19.800,00

Custo Acumulado	64.831,00	97.650,67	181.154,67	258.009,00	269.807,33	305.217,08
Faturamento Acumulado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60.000,00
Lucro mensal	64.831,00	32.819,67	83.504,00	76.854,33	11.798,33	24.590,25
Lucro Acumulado	64.831,00	97.650,67	181.154,67	258.009,00	269.807,33	245.217,08



Plano de Gerenciamento de Custo

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 13/07/15

Rev.: 0

Folha: 11 de 13

Tabela 7: Fluxo de Caixa Simulado (jan/16 – jun/16)

Custo do Projeto						
Etapa	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16
Projeto Havanna à Rio Grande	R\$ 4.541,00	R\$ 4.602,00	R\$ 4.541,00	R\$ 4.541,00	R\$ 4.602,00	R\$ 4.541,00
Fase Inicial						
Planejamento	R\$ 274,00	R\$ 335,00	R\$ 274,00	R\$ 274,00	R\$ 335,00	R\$ 274,00
Execução						
Fase 1 - Estratégica						
Fase 2 - Instalação						
Fase 3 - Operação Assistida	R\$ 4.267,00					
Encerramento						

FLUXO DE CAIXA	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16
INGRESSOS (+)	25.000,00	25.000,00	90.000,00	27.000,00	40.000,00	27.000,00
Receitas de vendas	25.000,00	25.000,00	90.000,00	27.000,00	40.000,00	27.000,00
Investimento						

DESEMBOLSOS (-)	23.243,08	23.304,08	48.593,08	24.023,08	29.154,08	24.023,08
Custo Projeto	4.541,00	4.602,00	4.541,00	4.541,00	4.602,00	4.541,00
Salários	1.576,00	1.576,00	1.576,00	1.576,00	1.576,00	1.576,00
Encargos 8%	126,08	126,08	126,08	126,08	126,08	126,08
Prolabore	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Encargos 20%	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Contabilidade	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
SIMPLES 6%	1.500,00	1.500,00	5.400,00	1.620,00	2.400,00	1.620,00
Aluguel	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Outros (luz, água, telefone)	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Reposição Estoque	8.250,00	8.250,00	29.700,00	8.910,00	13.200,00	8.910,00

Custo Acumulado	328.460,16	351.764,24	400.357,32	424.380,40	453.534,48	477.557,56
Faturamento Acumulado	85.000,00	110.000,00	200.000,00	227.000,00	267.000,00	294.000,00
Lucro mensal	1.756,92	1.695,92	41.406,92	2.976,92	10.845,92	2.976,92
Lucro Acumulado	243.460,16	241.764,24	200.357,32	197.380,40	186.534,48	183.557,56

**Plano de Gerenciamento de Custo**

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 13/07/15

Rev.: 0

Folha: 12 de 13

Tabela 8: Fluxo de Caixa Simulado (jul/16 – dez/16)

Custo do Projeto						
Etapa	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16
Projeto Havanna à Rio Grande	R\$ 4.541,00	R\$ 4.602,00	R\$ 4.541,00	R\$ 4.602,00	R\$ 4.541,00	R\$ 4.541,00
Fase Inicial						
Planejamento	R\$ 274,00	R\$ 335,00	R\$ 274,00	R\$ 335,00	R\$ 274,00	R\$ 274,00
Execução						
Fase 1 - Estratégica						
Fase 2 - Instalação						
Fase 3 - Operação Assistida	R\$ 4.267,00					
Encerramento						

FLUXO DE CAIXA	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16
INGRESSOS (+)	27.000,00	29.000,00	29.000,00	35.000,00	35.000,00	95.000,00
Receitas de vendas	27.000,00	29.000,00	29.000,00	35.000,00	35.000,00	95.000,00
Investimento						

DESEMBOLSOS (-)	25.223,08	26.064,08	26.003,08	28.404,08	28.343,08	51.743,08
Custo Projeto	4.541,00	4.602,00	4.541,00	4.602,00	4.541,00	4.541,00
Salários	1.576,00	1.576,00	1.576,00	1.576,00	1.576,00	1.576,00
Encargos 8%	126,08	126,08	126,08	126,08	126,08	126,08
Prolabore	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Encargos 20%	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Contabilidade	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
SIMPLES 6%	1.620,00	1.740,00	1.740,00	2.100,00	2.100,00	5.700,00
Aluguel	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Outros (luz, água, telefone)	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Reposição Estoque	8.910,00	9.570,00	9.570,00	11.550,00	11.550,00	31.350,00

Custo Acumulado	502.780,64	528.844,72	554.847,80	583.251,88	611.594,96	663.338,04
Faturamento Acumulado	321.000,00	350.000,00	379.000,00	414.000,00	449.000,00	544.000,00
Lucro mensal	1.776,92	2.935,92	2.996,92	6.595,92	6.656,92	43.256,92
Lucro Acumulado	181.780,64	178.844,72	175.847,80	169.251,88	162.594,96	119.338,04



Plano de Gerenciamento de Custo

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 13/07/15

Rev.: 0

Folha: 13 de 13

Tabela 9: Fluxo de Caixa Simulado (jan/17 – jun/17)

Custo do Projeto						
Etapa	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17
Projeto Havanna à Rio Grande	R\$ 5.314,00					
Fase Inicial						
Planejamento	R\$ 91,00					
Execução						
Fase 1 - Estratégica						
Fase 2 - Instalação						
Fase 3 - Operação Assistida	R\$ 4.267,00					
Encerramento	R\$ 956,00					

FLUXO DE CAIXA	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17
INGRESSOS (+)	35.000,00	35.000,00	120.000,00	40.000,00	45.000,00	45.000,00
Receitas de vendas	35.000,00	35.000,00	120.000,00	40.000,00	45.000,00	45.000,00
Investimento						
DESEMBOLSOS (-)	30.316,08	25.003,08	58.154,08	26.955,08	28.910,88	28.913,08
Custo Projeto	5.314,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Salários	1.576,00	1.576,00	1.576,00	1.576,00	1.576,00	1.576,00
Encargos 8%	126,08	126,08	126,08	126,08	126,08	126,08
Prolabore	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.004,00	4.005,00
Encargos 20%	800,00	800,00	800,00	800,00	800,80	801,00
Contabilidade	400,00	401,00	402,00	403,00	404,00	405,00
SIMPLES 6%	2.100,00	2.100,00	7.200,00	2.400,00	2.700,00	2.700,00
Aluguel	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Outros (luz, água, telefone)	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Reposição Estoque	11.550,00	11.550,00	39.600,00	13.200,00	14.850,00	14.850,00
Custo Acumulado	693.654,12	718.657,20	776.811,28	803.766,36	832.677,24	861.590,32
Faturamento Acumulado	579.000,00	614.000,00	734.000,00	774.000,00	819.000,00	864.000,00
Lucro mensal	4.683,92	9.996,92	61.845,92	13.044,92	16.089,12	16.086,92
Lucro Acumulado	114.654,12	104.657,20	42.811,28	29.766,36	13.677,24	2.409,68

Tabela 10: Payback, TIR e VPL

Payback	24 meses	jun/17
TIR	7%	
VPL	R\$ 401.300,48	



Plano de Gerenciamento da Qualidade

Data: 14/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

Rev.: 0

Folha: 1 de 4

Índice de Revisões					
REV.	Descrição	Data	Execução	Verificação	Aprovação
0	Emissão original	14/07/15	Filipe T.	Fabiane O.	Fabiane O.

6. Plano de Gerenciamento da Qualidade

O plano de gerenciamento da qualidade irá prever os processos e as atividades executoras que determinam as políticas da qualidade os objetivos e as responsabilidades de modo que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foram empreendidas.

6.1 Política de qualidade do Projeto

O projeto por se tratar da implantação de uma franquia, terá de obedecer tanto as políticas de qualidade pertinentes a marca, modo de operação e funcionamento do franqueador, quanto as metas estabelecidas pelo franquiado.

Para a Alfajores Havanna: Realização de todos os procedimentos e processos atribuídos pela marca conforme regulamento da Alfajores Havanna para a implantação da franquia.

Para o Franqueado: Obedecer as normas do franqueador e apresentar os resultados em prazo e dentro dos custos estimados. Realizar o controle operacional com alta competência e minimização de retrabalho.

6.2 Fatores Ambientais

O projeto deverá seguir normativas estabelecidas pela Alfajores Havanna.

Serão adotadas normas quanto:

- Localização de instalação do Café Quiosque;
- Fluxo mínimo de pessoas necessário pela região de instalação;
- População mínima da cidade;
- Pesquisa de demanda segundo formulários padrão;



Plano de Gerenciamento da Qualidade

Data: 14/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

Rev.: 0

Folha: 2 de 4

6.3 Métricas de Qualidade

6.3.1 Desempenho do Projeto

Tabela 11: Métricas da qualidade do projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Escopo Preliminar (Objetivo SMART)	Documento que descreve de forma simplificada como o projeto será planejado e as principais expectativas que devem ser atendidas.	Apresentar os objetivos alinhados com a empresa franqueadora	Documento formal assinado pelas partes Interessadas	Única	Gerente do Projeto
Plano de Gestão do Projeto	Documento com todos os planos de gerenciamento do projeto.	Atendimento às expectativas das partes Interessadas	Documento formal assinado pelas partes Interessadas	Revisar e reemitir conforme necessidade segundo conceito de elaboração em ondas sucessivas	Gerente do Projeto
Monitoramento e Controle	Processo que visa manter o GP a par do andamento do projeto quanto às suas linhas de base.	Cronograma de projeto sem atraso, custos aquém das reservas de contingência e baixo índice de não conformidades	Checklist e análise de linhas de base e de escopo	Semanal	Gerente do Projeto
Contratação Equipe de Projeto	Seleção de profissionais para execução das tarefas do projeto	Experiência comprovada na função	Currículo e entrevista	Única	Gerente do Projeto
Estudo de Demanda	Estudo da demanda dos produtos da franquia	Comprovação de demanda constatada	Censo cultural	Única	Analista de Mercado
Mapeamento de Concorrentes	Pesquisa sobre empresas que tenham o mesmo mercado alvo	Lista com detalhes sobre as empresas	Formulário de pesquisa	Única	Analista de Mercado
Localização de Instalação	Locais de possível instalação do empreendimento	Custo dentro do orçamento e situar-se em local de grande fluxo de pessoas	Formulário de pesquisa	Única	Gerente de Franquia

**Plano de Gerenciamento da Qualidade**

Data: 14/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

Rev.: 0

Folha: 3 de 4

Contratação de Serviços	Processo de contratação dos serviços terceirizados de mão de obra, pesquisas e estudos entre outras necessidades que possam vir a surgir no decorrer do projeto.	Escolha de prestador baseado em 3 orçamentos	Nota fiscal de contratação de serviço	Conforme necessário	Gerente do Projeto
Montagem Quiosque	Montagem da loja física na forma de café quiosque	Montagem completa do café quiosque	Avaliação da franqueadora	Única	Gerente de Franquia
Contratação e Treinamento Atendentes	Processo de contratação e treinamento das equipes de atendentes da loja física.	Escolha de currículos com maior experiência	Entrevista	Conforme necessário	Gerente de Franquia
Aquisição de Estoque Inicial	Processo de aquisição do primeiro lote de produtos da Alfajores Havanna afim de formar o estoque necessário para início da operação da loja física.	Compra direta da Alfajores Havanna	Nota fiscal comprobatória	Única	Gerente de Franquia
Campanha de Marketing	Campanha de propagandas que visa apresentar e divulgar a marca da franquia na cidade e região.	Propagandas em, jornais, rádio e tv, panfletagem	Prova de veiculação nas mídias locais através de folhetos ou propagandas em rádio e televisão	Conforme necessário	Analista de Mercado
Controle de Qualidade	Processos e documentações que visam manter controle sobre os aspectos da qualidade do projeto durante a operação assistida.	Preenchimento dos formulários relacionados	Formulários e relatórios assinados	Mensal	Gerente do Projeto
Controle de Operação	Processos e documentações que visam manter controle sobre os aspectos operacionais do projeto durante a operação assistida.	Preenchimento dos formulários relacionados	Formulários e relatórios assinados	Mensal	Gerente do Projeto
Controle dos Custos	Processos e documentações que visam manter controle sobre os custos do projeto durante a operação assistida.	Preenchimento dos formulários relacionados	Formulários e relatórios assinados	Mensal	Gerente do Projeto



Plano de Gerenciamento da Qualidade

Data: 14/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

Rev.: 0

Folha: 4 de 4

Controle de Mudanças	Processos e documentações que visam manter controle sobre qualquer mudança ocorrida na operação assistida.	Preenchimento dos formulários relacionados	Formulários e relatórios assinados	Mensal	Gerente do Projeto
Documentação do Projeto	Arquivamento dos documentos gerados pelo projeto	Organização em pastas ordenadas por datas e conteúdo	Auditoria interna	Semanal	Assistente Executivo
Termo de Encerramento	Documento assinado pelo Gerente do Projeto e pelo Patrocinador que consolida o termino do projeto.	Elaboração do documento após reunião com o Patrocinador	Documento formal assinado pelas partes Interessadas	Única	Gerente do Projeto

6.3.2 Desempenho do Produto

Tabela 12: Métricas da qualidade do produto do projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Loja Física – Franquia Instalada	A loja física da franquia instalada e operando.	Operação assistida propiciando controle de fluxo de caixa positivo	Fluxo de caixa positivo	Mensal	Gerente do Projeto

6.4 Controle da Qualidade

As tarefas que não apresentam recursividade deverão ser avaliadas imediatamente à sua conclusão pelo responsável. Todas as tarefas terão de apresentar todos os critérios de aceitação e não sendo possível, a justificativa para tal deverá ser armazenada em formulário de não conformidade ou de lição aprendida.

Auditorias internas poderão ser realizadas para assegurar o correto andamento de documentações geradas conforme solicitação fundamentada, vinda de qualquer das partes interessadas.

6.5 Garantia da Qualidade

Auditorias externas ocorrerão periodicamente seguindo o plano de qualidade da marca Alfajores Havanna a serem realizadas pelo gerente de franquia.



Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 14/07/15

Rev.: 0

Folha: 1 de 5

Índice de Revisões					
REV.	Descrição	Data	Execução	Verificação	Aprovação
0	Emissão original	14/07/15	Filipe T.	Fabiane O.	Fabiane O.

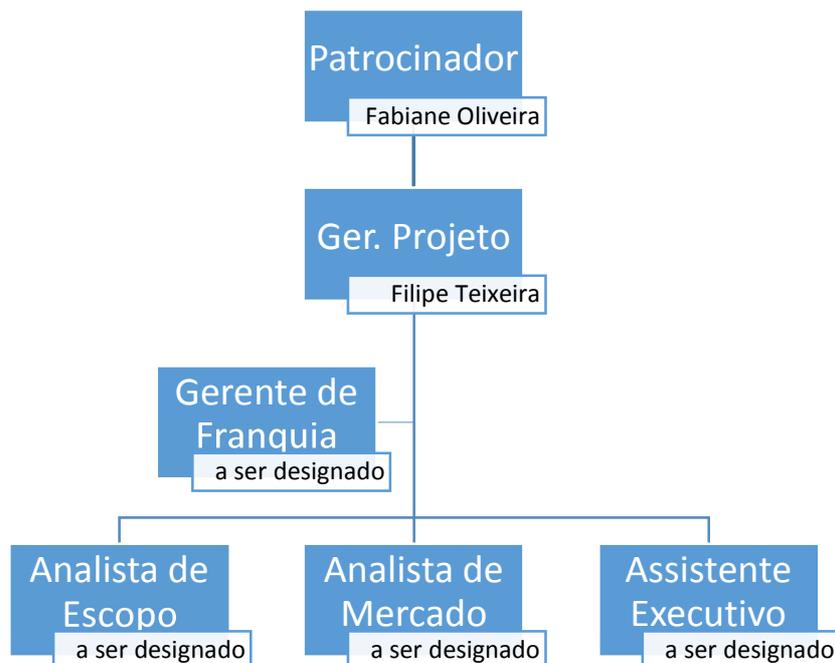
7. Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos

Este plano estabelece os procedimentos a serem utilizados no gerenciamento de pessoal do projeto Havanna à Rio Grande. Ele provê além dos processos, as ferramentas que serão geridas no âmbito de Recursos Humanos.

Por se tratar da implantação de uma franquia da Alfajores Havanna, o projeto contemplará em seus recursos humanos apenas as peças chave, uma vez que as necessidades de outros recursos nascerão na *Fase 1 – Estratégica (EAP item 1.3.1)* do projeto. Portanto, a equipe de projeto será tão enxuta quanto possível seguindo o organograma presente no próximo tópico.

7.1 Organograma do Projeto

Figura 6: Organograma do Projeto





7.2 Fontes dos Recursos

Patrocinadores – Os patrocinadores do projeto serão os diretores da franquia e principal e única fonte de verba para a realização do mesmo. São constituídos de Fabiane Oliveira e Luciane Oliveira, cada uma com 50% das ações para aprovação, validação e tomada de decisão para fim prematuro do projeto.

Gerente de Projeto – O GP (Filipe Teixeira) é o profissional contratado para realizar o gerenciamento do projeto.

Equipe de Analistas – Os analistas e assistentes serão recursos contratados para o projeto que terão a função de coletar outros recursos necessários além de criar papéis que com análise e validação do GP deem suporte para o projeto.

Alfajores Havanna – A Alfajores Havanna manterá um gerente de franquia para analisar os resultados do projeto e fornecer o conhecimento relacionado à marca além das normas e condições que devem ser seguidas.

Estudos mercadológicos – Recurso adquirido através de institutos focados em pesquisas de preferência de consumidores e de demanda regional. Estes estudos formarão a base para a viabilidade econômica do projeto.



7.3 Funções e Responsabilidades

Segue a Matriz RACI do projeto em que apresenta as responsabilidades de cada recurso.

Tabela 13: Matriz RACI do Projeto

	Fabiane Oliveira	Filipe Teixeira	Analista de Escopo	Analista de Mercado	Assist. Executivo	Ger. de Franquia
Estudo de demanda de produto		I/A		R		C
Pesquisa de localização de instalação		I/A			R	C
Mapeamento de concorrentes		I		R		
Mapeamento matriz SWOT	I	A		R		
Liberação de verba	R/A	C				
Contratação de pessoal	C	R/A				
Contratação de serviços	C	R/A				
Finalização do projeto	A	R				I
Término prematuro	R/A	C				I
Controles de prazos	I	A	R			
Controle dos custos	I	R/A				
Compilação de dados do projeto		A	R			
Suporte TI		I			R	
Documentação		A			R	

Legenda:

- R – Responsável pela execução
- A – Aprova
- C – Deve ser consultado
- I – Deve ser Informado



7.4 Treinamento

O projeto preverá workshops de treinamento sobre a franquia com o Gerente de Franquia. Estes workshops têm como objetivo apresentar aos patrocinadores o funcionamento da franquia e como a marca trabalha, além dos valores, missão e visão.

Após a contratação da equipe de projeto, será realizado curso de fundamentos de Gerenciamento de Projetos afim de nivelar o grupo nas boas práticas da execução de projetos.

Na fase de execução, haverá treinamentos para as equipes de balcão, com pessoal a ser definido pela Alfajores Havanna.

7.5 Reconhecimento e Premiação

Receberão bonificação no formato de vale alimentação a ser determinada pelos patrocinadores, os recursos que estiverem dentro dos prazos no momento da análise mensal.

Os benefícios se aplicam aos seguintes recursos:

- Analista de Mercado
- Analista de Escopo
- Assistente Executivo



7.6 Liberação dos Recursos

A desmobilização de recursos ocorrerá seguindo o seguinte quadro:

Tabela 14: Período de liberação dos recursos.

Recurso	Desmobilização
Gerente de Projeto	Ao término do projeto
Analista de Mercado	Ao término do projeto
Analista de Escopo	Ao término do projeto
Assistente Executivo	Ao término do projeto
Gerente de Franquia	Ao término do projeto



Plano de Gerenciamento das Comunicações

Data: 15/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

Rev.: 0

Folha: 1 de 5

Índice de Revisões					
REV.	Descrição	Data	Execução	Verificação	Aprovação
0	Emissão original	15/07/15	Filipe T.	Fabiane O.	Fabiane O.

8. Plano de Gerenciamento das Comunicações

O Plano de Gerenciamento das Comunicações detalha e explicita como todas as comunicações do projeto deverão ser executadas: Os meios oficiais de comunicação, os eventos, bem como os formulários e documentos sejam impressos ou eletrônicos, desde a geração da informação, veiculação, ao arquivamento ou descarte das mesmas.

8.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento das Comunicações

As comunicações do projeto serão gerenciadas de acordo com este plano, que incluirá todos os processos necessários para o bom fluxo das informações entre as partes interessadas.

8.1.1 Requisitos de Comunicação

Tabela 15: Requisitos de Comunicação do Projeto

Parte Interessada	Função	Requisitos de Comunicação	Responsabilidades	Expectativas
Fabiane Oliveira	Patrocinador	E-mail, celular	Liberar verba.	Ser informada do andamento do projeto.
Filipe Teixeira	GP	Computador com e-mail, formulários de alterações do projeto, celular	Controlar o projeto e manter a equipe a par de qualquer alteração.	Receber os relatórios e demais documentos no prazo
Analista de Escopo	Analista de Escopo	Computador com e-mail, formulários de alterações do projeto, celular	Manter o escopo do projeto atualizado e verificar cronogramas junto ao GP.	Disponibilidade de ferramenta de comunicação.
Analista de Mercado	Analista de Mercado	Computador com e-mail, formulários de pesquisa e estudo de demanda, celular	Elaborar relatórios de demanda e de concorrentes.	Disponibilidade de ferramenta de comunicação.



Plano de Gerenciamento das Comunicações

Data: 15/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

Rev.: 0

Folha: 2 de 5

Assistente Executivo	Assistente Executivo	Computador com e-mail, formulários de alterações do projeto, celular	Auxiliar o GP com a documentação do projeto.	Disponibilidade de ferramenta de comunicação.
Gerente de Franquia	Gerente de Franquia	Computador com e-mail, celular	Fiscalizar andamento do projeto quanto a não conformidades, auxiliar nos processos de implantação da	Receber relatórios e documentações do projeto e suporte da Alfajores Havanna

8.1.2 Eventos de Comunicação

Tabela 16a: Matriz de comunicação

Cód.	Qual informação?	Por quê?	Quem é o proprietário?	Quem precisa?
1	Termo de abertura	Autorizar o início do projeto	GP	Equipe de projeto
2	Declaração de Escopo	Definir o que será e o que não será feito pelo projeto	GP/ Analista e escopo	Analista de escopo
3	Plano de Projeto	Guiar a equipe de projeto em como, monitorar, controlar, executar e encerrar o projeto	GP	Equipe de projeto
4	Cronograma	Determinar as datas de início e término das atividades e servir e linha de base de tempo.	GP	Equipe de projeto
5	Registro de Riscos	Documentar os riscos do projeto percebidos pela equipe e permitir tomar medidas preventivas, corretivas ou mitigadoras.	GP	Equipe de projeto
6	Solicitação de Mudança	Para solicitar formalmente alterações do projeto.	Solicitante	Equipe de projeto
7	Relatórios geral	Para manter o GP e patrocinador a par das atividades executadas para a tomada de decisões.	Analistas de Escopo e de Mercado	GP
8	Ata de reunião	Para ratificar as pautas abordadas na reunião.	GP	Equipe de projeto
9	Lições aprendidas	Para evitar erros repetidos, avaliar o que pode ser feito melhor e manter o que está dando certo.	GP	Equipe de projeto
10	Relatório de status do projeto	Para manter o Patrocinador a par do andamento do projeto	GP	Patrocinador
11	Reunião	Para alinhar as atividades da semana	GP	Equipe de projeto
12	Orçamento	Manter o patrocinador informado dos custos do projeto	GP	Patrocinador



Plano de Gerenciamento das Comunicações

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 15/07/15

Rev.: 0

Folha: 3 de 5

Tabela 16b: Matriz de comunicação (continuação)

Cód.	Quando é necessária?	Onde será armazenada?	Como será feita?
1	Início do projeto	Pasta do projeto	Será feito pelo GP a partir da ata de reunião com o patrocinador
2	Todo o projeto	Pasta do projeto	Será feito pelo GP a partir da ata de reunião com o patrocinador e passará a ser propriedade do Analista de Escopo a partir de sua contratação.
3	Todo o projeto	Pasta do projeto	Será feito pelo GP no início do projeto e será sempre atualizado.
4	Todo o projeto	Pasta do projeto	Será estabelecido em acordo com o patrocinador e com opiniões especializadas e ativos de processos organizacionais.
5	Todo o projeto	Pasta do projeto	Será feito ao início do projeto e nas reuniões semanais sempre que algum risco surgir acompanhado do seu diagrama de Ishikawa.
6	Todo o projeto	Pasta do projeto	Através de formulário, ver Plano de Ger. Da Integração item 2.6.1
7	Quando solicitados	Pasta do projeto	Será feito pelos analistas em modelo padrão.
8	Ao término de cada reunião	Pasta do projeto	Será redigida pelo assistente executivo e verificada pelo GP, após, encaminhada para assinatura das partes interessadas envolvidas
9	Sempre que o GP julgar necessário	Pasta do projeto	Documentado pelo GP em modelo padrão.
10	Na reunião semanal	Pasta do Patrocinador	Documentado pelo GP em modelo padrão.
11	Semanalmente, exceto reuniões extraordinárias	n/a	Realizada em escritório disponibilizado pelo patrocinador com duração de 1h podendo estender para um máximo de 2h por motivos extraordinários
12	Ao início do projeto e sempre que sofrer alterações	Pasta do projeto	Será feito em reuniões de status do projeto

8.1.3 Meios e ferramentas de comunicação

As comunicações do projeto serão realizadas através dos seguintes meios e ferramentas:

Planos: documentos resultantes dos planejamentos das diversas áreas de conhecimento de gestão;

Formulários: documentos para alterações dos planos ou para controle das execuções;

Reunião: com presença assinada em ata por todos participantes;

Relatórios: relatórios de status do projeto, andamento, desempenho, estudos e conclusão de atividades;

Correio eletrônico: e-mail das partes interessadas.



8.2 Cronograma dos eventos de Comunicação

Datas, horários ou periodicidade para todos eventos de comunicação previstos. Podem surgir novos eventos conforme necessidade das partes interessadas que deverão ser comunicados ao GP.

Tabela 17: Cronograma dos eventos de comunicação

Evento	Data	Hora	Periodicidade
Termo de abertura	06/07/2015	15:00	Única
Declaração de Escopo	07/07/2015	17:30	Única
Atualização do Plano de Projeto	-	-	Quando necessária
Atualização Cronograma	-	-	Quando necessária
Registro de Riscos	-	-	Quando necessária
Solicitação de Mudança	-	-	Quando necessária
Relatórios geral	Sextas-feiras	17:30	Semanal
Ata de reunião	Segundas-feiras	12:00	Semanal
Lições aprendidas	-	-	Quando necessária
Relatório de status do projeto	Primeira	8:00	Mensal
Reunião de andamento do projeto	Segundas-feiras	8:00-9:00	Semanal
Encerramento do Projeto	06/01/2017	18:00	Única

8.3 Comunicação de imprevistos e problemas

O Gerente de Projetos (GP), deverá registrar e relatar qualquer imprevisto e ou problemas encontrados no projeto, sejam de grande, médio ou pequeno impacto, mesmo que não venha a acarretar custo ou tempo maior do que as folgas do projeto.

Caso o problema tenha impacto apenas no tempo e este for de fato inferior a folga presente, será apenas registrado em documento interno que relatará o seu motivo. Porém, se o imprevisto/problema impactar no atraso de uma atividade, o GP deverá além de relatar o motivo, registrar as possíveis soluções para o problema e manter o controle e monitoramento da solução selecionada.

Todos os envolvidos na questão deverão ser informados, e caso convocados para reunião extraordinária, assinarão ata de aprovação das soluções encontradas.



A solução selecionada, deverá ser adotada com base nos conhecimentos dos responsáveis pelo setor em questão, das lições aprendidas de cases anteriores e das opiniões de especialistas.

No evento da questão e logo após o seu desfecho, deverá o GP registrar as lições aprendidas com o imprevisto; o que foi feito errado, o que foi feito certo e como poderia ter sido solucionado de maneira mais eficaz e eficiente.

8.4 Templates

8.4.1 E-mail para aprovação de ata de reunião

Srs,

Conforme reunião realizada em xx/xx/xxxx, os assuntos tratados e resoluções foram as seguintes:

Se não houver qualquer discordância, solicito que comunique a vossa ciência para a publicação imediata da ata. Caso não haja comunicação, ela será publicada em 48h.

Atenciosamente,

8.4.2 E-mail para convocação de reunião extraordinária

Atenção,

Os Srs estão sendo convocados para reunião extraordinária em virtude dos fatos relatados a seguir:

Contamos com a presença de todos convocados.

Caso não possa comparecer comunique o mais breve possível.

Atenciosamente,



Plano de Gerenciamento dos Riscos

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 15/07/15

Rev.: 0

Folha: 1 de 7

Índice de Revisões					
REV.	Descrição	Data	Execução	Verificação	Aprovação
0	Emissão original	15/07/15	Filipe T.	Fabiane O.	Fabiane O.

9. Plano de Gerenciamento dos Riscos

O plano de gerenciamento dos riscos visa definir os processos de identificação, qualificação, quantificação, controle e resposta aos riscos quando necessários, para assim poder evitar, minimizar ou corrigir os impactos negativos de riscos ao projeto e aproveitar as oportunidades de riscos positivos.

9.1 Estrutura Analítica de Riscos e Responsabilidades

As Figura 7 e a Tabela 17 a seguir, mostram a Estrutura Analítica de Riscos, agrupada em níveis e por categoria, e a Matriz de Funções versus Responsabilidades que serão seguidas no projeto.

Figura 7: Estrutura Analítica de Riscos





Plano de Gerenciamento dos Riscos

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 15/07/15

Rev.: 0

Folha: 2 de 7

Tabela 18: Matriz de Funções X Responsabilidades

	GP	Equipe de Projeto	Patrocinador
Planejamento do Gerenciamento de Riscos	X		X
Identificação dos Riscos	X	X	
Análise Qualitativa dos Riscos	X	X	
Análise Quantitativa dos Riscos	X	X	
Planejamento de Respostas aos Riscos	X	X	X
Monitoramento e Controle dos Riscos	X		

9.2 Identificação dos Riscos

9.2.1 Métodos de Identificação de Riscos

A identificação de riscos (ameaças e oportunidades), ocorrerá durante todo o ciclo de vida do projeto. As principais ferramentas para a identificação de riscos ao início do projeto serão o *Brainstorm* e a *Criação de Cenários* com o auxílio de opiniões especializadas. Riscos posteriormente identificados pelo GP, pelo patrocinador, ou por qualquer membro da equipe do projeto serão comunicados em reunião de andamento ou de status do projeto e documentados em ata de reunião para atualização do plano de gerenciamento de riscos. Os riscos avaliados como pertinentes pela equipe serão devidamente analisados. Os riscos serão registrados num modelo Causa-Risco-Efeito conforme o modelo da tabela 19 abaixo, que servirá de subsídio para atualizar o plano de gerenciamento de riscos do projeto.

Tabela 19: Modelo de Registro de Riscos

Cód.	Tipo	Causa	Risco	Efeito	Probabilidade	Impacto

**Plano de Gerenciamento dos Riscos**

Data: 15/07/15

Projeto Havanna à Rio Grande

Rev.: 0

Folha: 3 de 7

9.2.2 Riscos Identificados

Tabela 20: Riscos Identificados – Causa-Risco-Efeito

Causa	Risco	Efeito
Uso da verba para outros empreendimentos.	Falta de verba do Patrocinador.	Inviabilização do projeto.
Descumprimento das normas do franqueador.	Desqualificação do franqueado pelo franqueador.	Término prematuro do projeto.
Avaliação econômico-financeira do franqueador.	Aumento de Custo das Taxas de Franquia.	Aumento de custo do projeto.
Atraso de entrega de resultados por parte de institutos de pesquisas socioeconômicas.	Atraso nas pesquisas de mercado.	Atraso na geração de relatórios e atividades que necessitem destas avaliações.
Falta de qualificação dos profissionais da região.	Falta de Recursos Humanos qualificados.	Contratação de profissionais subqualificados.
Erros de projeto gerando retrabalho ou ampliação de escopo.	Custos com empreiteira e Marcenaria superiores ao estimado.	Aumento de custo do projeto.
Ineficiência da empreiteira.	Atraso na construção do quiosque.	Atraso na abertura da loja gerando Aumento de tempo e custo do projeto.
Avaliação econômico-financeira do franqueador.	Aumento no custo de equipamentos da franquia.	Aumento de custo do projeto.
Avaliação estratégica do franqueador.	Mudança nos requisitos da franquia.	Aumento/diminuição de tempo e custo do projeto.
Incapacidade produtiva / problemas de logística do franqueador.	Atraso na entrega do estoque Inicial.	Atraso na abertura da loja gerando Aumento de tempo e custo do projeto.
Valores de locação acima do estimado.	Localização de instalação adequada não encontrada.	Aumento dos custos de locação / Instalação na melhor locação encontrada.
Veiculação de propagandas em horários e locais que não atinjam o público alvo.	Campanha de marketing ineficiente.	Baixas vendas comprometendo o retorno do investimento no prazo desejado.
Não atendimento das necessidades e expectativas de comunicação da parte interessada.	Comunicação precária entre as partes interessadas.	Erros na transferência de informação entre as partes interessadas.
Pedido de demissão do recurso.	Perda de recurso humano durante o projeto.	Redução da capacidade de execução do projeto momentânea até recontração de profissional.



9.3 Análise Qualitativa dos Riscos

Os Riscos identificados, serão qualificados segundo sua probabilidade de ocorrência e impacto gerado caso ocorra. Essa qualificação será gerada em reunião de acordo com a percepção e opiniões especializadas.

Tabela 21: Escala da qualificação da probabilidade de risco

Probabilidade	Escala
Muito Baixa	0,1
Baixa	0,3
Média	0,5
Alta	0,7
Muito Alta	0,9

Tabela 22: Escala da qualificação do impacto de risco

Objetivos do Projeto	Condições definidas para escalas de impacto de um risco em objetivos importantes do projeto (somente impactos negativos)				
	Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
	.05	.1	.2	.4	.8
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo de 10 a 20%	Aumento de custo de 20 a 40%	Aumento de custo > 40%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 5 %	Aumento de tempo de 5 a 10%	Aumento de tempo de 10 a 20%	Aumento de tempo > 20%
Escopo	Diminuição quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Alteração do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do patrocinador	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade



Plano de Gerenciamento dos Riscos

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 15/07/15

Rev.: 0

Folha: 5 de 7

A seleção dos riscos a serem tratados será realizada através da tabela 21, de acordo com a pontuação obtida da análise de Impacto x Probabilidade.

Tabela 23: Pontuação para riscos específicos e estratégia de ação

Probabilidade	Pontuação do Risco = P x I				
0,9	0,045	0,090	0,180	0,360	0,720
0,7	0,035	0,070	0,140	0,280	0,560
0,5	0,025	0,050	0,100	0,200	0,400
0,3	0,015	0,030	0,060	0,120	0,240
0,1	0,005	0,010	0,020	0,040	0,080
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
	Impacto sobre um objetivo				

Impacto	Pontuação	Estratégia
Baixo	< 0,046	Sem ação preventiva. Correção ou mitigação caso ocorra.
Médio	0,046 a 0,140	Ações preventivas. Redução de probabilidade ou impacto de ocorrência
Alto	> 0,140	Ações preventivas. Alteração no planejamento afim de eliminar risco



Plano de Gerenciamento dos Riscos

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 15/07/15

Rev.: 0

Folha: 6 de 7

Tabela 24: Análise Qualitativa dos Riscos Identificados

Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do Risco									
Risco	Descrição do Risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa
1	Falta de verba do Patrocinador	0,80	0,30	0,10	0,50	0,80	0,3	0,240			
2	Desqualificação do franqueado pelo franqueador	0,10	0,50	0,80	0,50	0,80	0,1	0,080			
3	Aumento de Custo das Taxas de Franquia	0,30	0,10	0,10	0,10	0,30	0,3	0,090			
4	Atraso nas pesquisas de mercado	0,10	0,30	0,10	0,10	0,30	0,1	0,030			
5	Falta de Recursos Humanos qualificados	0,30	0,50	0,10	0,30	0,50	0,5	0,250			
6	Custos com empreiteira e Marcenaria sup. ao estimado	0,30	0,10	0,10	0,10	0,30	0,7	0,210			
7	Atraso na construção do quiosque	0,10	0,30	0,10	0,10	0,30	0,5	0,150			
8	Aumento no custo de equipamentos da franquia	0,30	0,10	0,10	0,10	0,30	0,3	0,090			
9	Mudança nos requisitos da franquia	0,30	0,30	0,30	0,10	0,30	0,1	0,030			
10	Atraso na entrega do estoque Inicial	0,10	0,30	0,10	0,10	0,30	0,3	0,090			
11	Localização de instalação adequada não encontrada	0,30	0,30	0,50	0,30	0,50	0,3	0,150			
12	Campanha de marketing ineficiente	0,10	0,10	0,10	0,30	0,30	0,5	0,150			
13	Comunicação precária entre as partes interessadas	0,10	0,50	0,10	0,30	0,50	0,3	0,150			
14	Perda de recurso humano durante o projeto	0,30	0,50	0,10	0,30	0,50	0,5	0,250			
Soma								1,960			
Risco Geral								14,00%			

9.4 Análise Quantitativa dos Riscos

A análise quantitativa dos riscos será realizada quando a equipe de projeto for contratada, com os especialistas de cada área.

9.5 Controle dos Riscos

O controle dos riscos será executado conforme o item 9.6 *Plano de Resposta aos Riscos*. Caso a resposta não seja eficiente para o caso em questão, deverá ser abordado em reunião, sendo realizada reunião extraordinária se o risco for urgente. A ata de reunião servirá de documento de registro para as alterações e atualização do plano de gerenciamento de riscos e demais planos que sejam afetados.



Plano de Gerenciamento dos Riscos

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 15/07/15

Rev.: 0

Folha: 7 de 7

9.6 Plano de Resposta aos Riscos

Tabela 25: Plano de Resposta e Responsabilidade aos Riscos

Identificação do Risco			Plano de Resposta ao Risco			
Risco	Descrição do Risco	Tipo	Status	Responsável	Ação	Contingência
1	Falta de verba do Patrocinador	Risco	Ativo	Patrocinador	Evitar	Focar verbas apenas na fase do projeto, evitar gastos com fases posteriores. Em último caso, realizar financiamento a juros baixo e poucas prestações.
2	Desqualificação do franqueado pelo franqueador	Risco	Ativo	Patrocinador	Mitigar	Seguir o plano de projeto e atender todas especificações da Franquia. Realizar reunião com franqueador para alinhar todas as normas a serem seguidas.
3	Aumento de Custo das Taxas de Franquia	Risco	Ativo	Patrocinador	Mitigar	Acordar em contrato com a franquia a aquisição, com prazo de validade para os valores exercidos.
4	Atraso nas pesquisas de mercado	Risco	Ativo	Analista de Mercado	Aceitar	Caso ocorrer, solicitar prioridade e cobrar prazos do responsável.
5	Falta de Recursos Humanos qualificados	Risco	Ativo	Gerente de Projeto	Evitar	Anunciar as vagas disponíveis com as exigências mínimas de qualificação em jornal, CINE e sites de RH e realizar seleção com no mínimo duas semanas de antecedência do início das tarefas da função.
6	Custos com empreiteira e Marcenaria sup. ao estimado	Risco	Ativo	Gerente de Projeto	Evitar	Negociar descontos. Evitar venda casada com itens de custos superiores ao de concorrente. Caso ocorra, cotar dois prestadores pelos menores custos de suas tarefas.
7	Atraso na construção do quiosque	Risco	Ativo	Gerente de Projeto	Mitigar	Agendar e acordar prazos com prestador. Incluir cláusula de multa por atraso. Em último caso, contratar outra equipe para acelerar o serviço.
8	Aumento no custo de equipamentos da franquia	Risco	Ativo	Patrocinador	Mitigar	Acordar em contrato com a franquia a aquisição, com prazo de validade para os valores exercidos.
9	Mudança nos requisitos da franquia	Risco / Oportunidade	Ativo	Gerente de Franquia	Aceitar	Caso ocorrer, solicitar reunião com o Franqueador e esclarecer mudanças.
10	Atraso na entrega do estoque Inicial	Risco	Ativo	Gerente de Franquia	Mitigar	Realizar a aquisição de estoque inicial com antecedência e com prazo de entrega registrado. Caso ocorra, solicitar explicações à franqueadora. Em último caso, postergar abertura da loja.
11	Localização de instalação adequada não encontrada	Risco	Ativo	Gerente de Franquia	Mitigar	Realizar pesquisa de ampla abrangência no município. Caso ocorra, optar pelo fluxo de pessoas e melhor poder aquisitivo ao custo de locação.
12	Campanha de marketing ineficiente	Risco	Ativo	Analista de Mercado	Mitigar	Realizar campanha nas principais mídias (TV, rádio, Internet). Caso ocorra, realizar evento promocional de lançamento.
13	Comunicação precária entre as partes interessadas	Risco	Ativo	Gerente de Projeto	Mitigar	Realizar reunião para esclarecimento da divergência de comunicação e implantar medidas padronizadas.
14	Perda de recurso humano durante o projeto	Risco	Ativo	Gerente de Projeto	Evitar	Oferecer benefícios e remuneração compatível com mercado e funções estabelecidas. Manter cadastro de currículos recebidos e entrevistas realizadas.



Plano de Gerenciamento das Aquisições

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 16/07/15

Rev.: 0

Folha: 1 de 3

Índice de Revisões					
REV.	Descrição	Data	Execução	Verificação	Aprovação
0	Emissão original	16/07/15	Filipe T.	Fabiane O.	Fabiane O.

10. Plano de Gerenciamento das Aquisições

O Plano de Gerenciamento das Aquisições abordará todos os processos que deverão ser tomados para a aquisição de bens, ferramentas, propriedade intelectual ou serviços para o projeto.

10.1 Planejamento das Aquisições

10.1.1 Decisão de Fazer ou Comprar

Devido ao patrocinador ser pessoa física e não detentora de qualquer empresa de prestação de serviços ou bens necessários ao projeto, todas as aquisições terão caráter COMPRAR.

10.1.2 Escopo de Aquisições

Serão adquiridos para o projeto os seguintes itens:

Tabela 26: Aquisições do Projeto

Bem ou Serviço	Fase do Projeto	Método de seleção
Franquia	Fase Inicial	Fornecedor único
Projeto do Quiosque	Execução Fase – 2	Fornecedor único
Serviço de Empreiteira	Execução Fase – 2	Cotação de preço
Serviço de Marcenaria	Execução Fase – 2	Cotação de preço
Equipamentos da Franquia	Execução Fase – 2	Fornecedor único
Utensílios da Franquia	Execução Fase – 2	Fornecedor único
Estoque Inicial	Execução Fase – 2	Fornecedor único
Serviços de Propaganda	Execução Fase – 2	Cotação de preço
Pesquisas Socioeconômicas	Execução Fase – 1	Cotação de preço
Serviços de Limpeza	Conforme necessário	Cotação de preço
Treinamentos Franquia	Conforme necessário	Fornecedor único
Treinamentos Diversos	Conforme necessário	Cotação de preço



10.1.3 Processos de seleção de fornecedores

Conforme o item 10.1.2: *Escopo de Aquisições*, diversos bens e serviços possuem fornecedor único (Franqueadora), não sendo possível a realização de múltiplas cotações de fornecedores. Para os processos marcados como *Cotação de preço* na *Tabela 24: Aquisições do Projeto*, deverão ser realizadas cotação de no mínimo 3 prestadores/fornecedores do serviço/bem a ser adquirido. Não há formulário padrão para solicitação de proposta. As propostas recebidas deverão ser analisadas em reunião com o patrocinador onde a decisão de aquisição será tomada.

Apenas deverão ser cotados fornecedores com CNPJ devidamente registrados e legalizados para execução dos serviços. O Fornecedor deverá ser capaz de emitir nota fiscal e assegurar garantia legal dos serviços prestados ou bens fornecidos.

10.2 Condução das Aquisições

As aquisições serão todas realizadas pelo gerente do projeto após liberação de verba pelo patrocinador. Serão apresentadas as propostas ao patrocinador na Reunião de Status do Projeto, caso o período de aquisição não coincida com esta reunião, far-se-á em reunião extraordinária. Devido aos serviços contratados não serem de grande complexidade, a escolha do fornecedor será embasada apenas nos seguintes critérios:

- Menor Preço;
- Menor Prazo;
- Melhor atendimento da necessidade;

A seleção da melhor proposta será realizada pelo patrocinador e registrada em ata de reunião assinada pelas partes presentes.

Após seleção do fornecedor, será celebrado contrato de prestação de serviços ou de aquisição de bens.



10.3 Pesquisa de Fornecedores

Os fornecedores dos serviços serão pesquisados nos seguintes meios:

- Catálogo de prestadores de serviço;
- Internet;
- Opiniões especializadas;

10.4 Controle das Aquisições

O Controle das aquisições será realizado pelo gerente do projeto através dos contratos celebrados, prazos acertados em reunião com os fornecedores e das notas emitidas para pagamento.

As linhas de base para o controle das aquisições serão:

- Valor do contrato;
- Prazo de realização do serviço ou entrega de bem;
- Atendimento do serviço prestado;

Quaisquer mudanças nessas medidas frente a linha de base, deverão ser documentadas com os devidos motivos e acertados em reunião com o patrocinador

10.5 Encerramento das Aquisições

Ao final da atividade referente à aquisição, durante a Reunião de Andamento, a equipe de projeto verificará se os termos foram atendidos, e registrará as lições aprendidas. Caso certa atividade não tenha sido completada devido a alteração ou falha de qualquer natureza na aquisição, deverá ser realizada Reunião Extraordinária para averiguar os fatos e buscar medidas corretivas ou mitigadoras. Na ocasião da falha ser do fornecedor, será solicitado explicações e medidas corretivas. Caso haja insucesso nestas medidas, a cláusula do contrato referida a danos poderá ser acionada.



Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 16/07/15

Rev.: 0

Folha: 1 de 3

Índice de Revisões					
REV.	Descrição	Data	Execução	Verificação	Aprovação
0	Emissão original	16/07/15	Filipe T.	Fabiane O.	Fabiane O.

11. Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

O Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas visa identificar, gerenciar, engajar e controlar o engajamento das partes interessadas no projeto. Para isso ele lança mão de ferramentas como entrevista, reuniões e questionários afim de documentar o grau de: importância, expectativas, e comprometimento/engajamento de cada parte interessada.

A necessidade de realização da identificação detalhada de parte interessada, será discutida em reunião pela equipe de projeto.

11.1 Identificação das Partes Interessadas

A identificação das partes interessadas será realizada em reunião com uma entrevista guiada através de questionário padrão encontrado no anexo do presente plano.

Tabela 27: Identificação das Partes Interessadas

Parte Interessada	Grau de:		
	Importância/Relevância	Engajamento	Expectativas
Fabiane O.	Patrocinador/Alta	Alto	Alta
Filipe T.	GP/ Alta	Alto	Alta
Analista de Escopo	Pendente	Pendente	Pendente
Analista de Mercado	Pendente	Pendente	Pendente
Gerente de Franquia	Pendente	Pendente	Pendente
Empreiteira	Pendente	Pendente	Pendente
Equipe de Treinamento da Franqueadora	Pendente	Pendente	Pendente
Institutos de Pesquisas Socioeconômicas	Pendente	Pendente	Pendente



Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 16/07/15

Rev.: 0

Folha: 2 de 3

11.2 Gerenciamento das Partes Interessadas

As partes interessadas identificadas como com grau de importância Alta, deverão participar de reuniões regulares e serão comunicadas pessoalmente com documentação por e-mail de quaisquer alterações do projeto relativas a sua área de atuação. Assinarão ata de reunião e darão ciência dos comunicados recebidos.

11.3 Engajamento das Partes Interessadas

A parte interessada identificada como com grau de importância Alta, se fizer parte da equipe de projeto, receberá treinamento e será acompanhada por responsável no período de experiência necessário à realização de suas tarefas, caso faça parte de serviços terceirizados, participará de reunião e assinará termo de comprometimento com as entregas do projeto referentes às suas atividades.

11.4 Controle do Engajamento das Partes Interessadas

O controle do engajamento de parte interessada será realizado através de análise de desempenho do serviço realizado versus o serviço planejado mediante justificativas caso caibam.

11.5 Anexo

11.5.1 Questionário de Identificação e Análise de Parte Interessada

Nome: _____ Cargo: _____

1 – Qual sua função no projeto?

Plenamente ciente Alguma ciência Desconhece

2 – Você conhece qual o objetivo geral do projeto?

Plenamente ciente Alguma ciência Desconhece

3 – Já leu o Plano do Projeto?

Sim Não



Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 16/07/15

Rev.: 0

Folha: 3 de 3

4 – Já foi apresentado às suas funções?

Sim Não

5 – Acredita que possa contribuir com melhorias ao projeto? De que forma?

Não Técnica Pessoal Estratégica Sistêmica

6 – Qual sua disponibilidade para atuar no projeto

Total Parcial (pequenas restrições) Parcial (grandes restrições)

7 – Qual sua expectativa quanto as suas atividades

Plenamente Capaz Necessita Treinamento Necessita Ferramentas
 Rapidez Qualidade Eficiência Eficácia

8 – Qual sua expectativa quanto a comunicação do projeto

Pessoal Eletrônica Formal Casual Escrita
 Simples Complexa Eficiente

9 – Como espera lidar com situações críticas do projeto

Em equipe Solitário Ativamente Passivamente
 Imediatamente Planejadamente

10 – Como espera atuar nos conflitos do projeto?

Forma conciliatória Argumentativa Reativa Passiva

Análise do Avaliador:

	Alta	Média	Baixa
Importância/Relevância			
Engajamento			
Expectativas			



Glossário

Projeto Havanna à Rio Grande

Data: 16/07/15

Rev.: 0

Folha: 1 de 1

Glossário

Brainstorm - Técnica desenvolvida para explorar a potencialidade criativa e de ideias de um indivíduo ou de um grupo.

Checklist - Formulário de conferência.

CPM - Critical Path Method (método do caminho crítico) - Técnica utilizada em planejamento e controle de projeto.

Databook - Conjunto de toda documentação do projeto.

EAP - Estrutura Analítica do Projeto

EAR - Estrutura Analítica de Riscos

Escopo - Conjunto de todos os produtos/serviços entregáveis do projeto

Giftable - Que pode ser dado como presente.

Lições Aprendidas - Conjunto de Informações que estabelecem o que deu certo, o que deu errado e o que poderia ter sido feito melhor

MS Project - Software fabricado pela Microsoft utilizado para auxiliar na gestão de Projetos

SMART - Sigla de Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Framed - (Específico, Mensurável, Alcançável, Realista, Tempo Estabelecido)

Parte Interessada - Pessoa(s) e ou empresa(s) envolvidas com o projeto de alguma forma

Patrocinador - Pessoa ou empresa que custeia e endossa o projeto

Payback - Tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento

PERT - Program Evaluation and Review Technique - Técnica utilizada em planejamento e controle de projeto

PMBOK - Project Management Body of Knowledge - Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos organizado pelo PMI.

PMI - Project Management Institute - Instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos

Premissa - Hipótese que deve ser considerada como verdadeira

Reserva de Contingência - Reserva de tempo ou custo calculada a partir da chance de um risco ocorrer

Reserva Gerencial - Reserva de tempo ou custo estabelecida pelo patrocinador

Restrição - Fato que inviabiliza o projeto caso ocorra

Risco - Probabilidade de ocorrência de um evento que gere um impacto positivo ou negativo no projeto

Templates - Modelo de documento

TIR - Taxa Interna de Retorno - Taxa de desconto hipotética que, quando aplicada a um fluxo de caixa, faz com que os valores das despesas, trazidos ao valor presente, seja igual aos valores dos retornos dos investimentos, também trazidos ao valor presente

VME - Valor Monetário Esperado - Técnica de Gestão de Risco utilizada para comparar riscos associados ao aspecto financeiro do projeto

VPL - Valor Presente Líquido - Formula matemático-financeira capaz de determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma dada taxa de juros.

Workshop - Evento de treinamento e troca e experiências