

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

LUCAS MANOEL MARTINS

PROJETO:

PLANO DE NEGÓCIO AWP-DESIGN

SÃO LEOPOLDO

2014

LUCAS MANOEL MARTINS

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

PROJETO:

PLANO DE NEGÓCIO AWP-DESIGN

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

Orientador: Luis Felipe Schilling

SÃO LEOPOLDO

2014

Lucas Manoel Martins

PLANO DE NEGÓCIO AWP-DESIGN

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

Orientador: Luis Felipe Schilling

Aprovado em ___ / ___ / _____

BANCA EXAMINADORA

Orientador Professor Luis Felipe Schilling

Componente da Banca Examinadora

Componente da Banca Examinadora

RESUMO

O projeto, Plano de Negócio AWP-DESIGN, tem o objetivo de planejar o processo abertura de uma empresa de desenvolvimento e execução de móveis sob medida e também o planejamento do mapeamento dos fluxos de processo do negócio.

A inovação nesta proposta de negócio está na oportunidade de centralizar o desenvolvimento (comercial e desenho) e a execução (fabricação e instalação) dos produtos deste negócio (móveis sob medida) em um profissional que possui qualificação em desenvolvimento de produtos, conhecimentos técnicos e que consegue integrar e gerar uma perfeita comunicação do projeto do produto, com isso, entrega projetos bem concebidos e com riscos de falha de projetos dos produtos muito baixas.

O Presente trabalho apresentará o plano de gerenciamento do projeto, que contempla os planos de gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos e aquisições / contratações, conforme as boas práticas de gerenciamento de projetos apresentadas no guia PMBOK 4ª Edição.

Palavras chaves: Gerenciamento de projetos; Inovação; Oportunidade.

ABSTRACT

The Project, Business Plan AWP-DESIGN, aims to plan the process of opening a business of development and implementation of bespoke furniture and also planning the mapping of business process flows.

The innovation in this proposal is the business opportunity to centralize development (commercial and drawing) and execution (fabrication and installation) of the products of this business (bespoke furniture) in a professional who has expertise in product development, technical knowledge and they can inclusive and perfect communication product design, thereby delivering well designed and risks of projects of very low product failure projects.

The present paper presents the project management plan, which includes plans for management of integration, scope, time, cost, quality, resources, communications, risk and procurement / contracting, as good practice project management presented in the PMBOK guide 4th Edition.

Key Words: Project management; innovation; Opportunity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELAS

Tabela 1 - Dicionário da EAP (Elaborado pelo autor).....	21
Tabela 2 - Cronograma Detalhado (Elaborado pelo autor).....	24
Tabela 3 - Reservas de custos (Elaborado pelo autor).....	31
Tabela 4 - Previsão de custos do projeto por tarefa (Elaborado pelo autor).....	31
Tabela 5 - Fluxo de caixa (Elaborado pelo autor).....	33
Tabela 6 - Desempenho do projeto (Elaborado pelo autor).....	35
Tabela 7 - Definição de papéis e responsabilidades (Elaborado pelo autor).....	37
Tabela 8 - Contatos da equipe do projeto (Elaborado pelo autor).....	38
Tabela 9 - Matriz de responsabilidades (Elaborado pelo autor).....	38
Tabela 10 - Relação das partes interessadas (Elaborado pelo autor).....	40
Tabela 11 - Responsáveis no gerenciamento de riscos (Elaborado pelo autor).....	42
Tabela 12 - Matriz de impacto dos riscos (Elaborado pelo autor).....	43
Tabela 13 - Cálculo da probabilidade (Elaborado pelo autor).....	43
Tabela 14 - Matriz de vulnerabilidade (Elaborado pelo autor).....	44
Tabela 15 - Identificação dos riscos (Elaborado pelo autor).....	45
Tabela 16 - Análise qualitativa dos riscos (Elaborado pelo autor).....	46
Tabela 17 - Análise quantitativa dos riscos (Elaborado pelo autor).....	47
Tabela 18 - Plano de resposta aos riscos do projeto (Elaborado pelo autor).....	48
Tabela 19 - Mapa de aquisições (Elaborado pelo autor).....	51

FIGURAS

Figura 1 - EAP (Elaborado pelo autor).....	20
Figura 2 - Caminho Crítico (Elaborado pelo autor).....	29
Figura 3 - Curva S (Elaborado pelo autor).....	34
Figura 4 - Organograma do projeto (Elaborado pelo autor).....	37
Figura 5 - EAR do Projeto (Elaborado pelo autor).....	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 OBJETIVOS DO PROJETO.....	11
2.1 OBJETIVO GERAL	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3 JUSTIFICATIVA	12
4 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO.....	14
4.1 Termo de abertura do projeto	14
4.2 Nome do Projeto	14
4.3 Designações dos Gerentes	14
4.4 Descrição do projeto	14
4.5 Descrição do Produto	14
4.6 Principais entregas do projeto e cronograma.....	15
4.7 Recursos Necessários ao projeto	15
4.8 Premissas.....	15
4.9 Restrições	16
4.10 Stakeholders do projeto.....	16
4.11 Gerenciamento de mudanças do projeto	16
4.12 Responsabilidade e autoridade do Gerente de Projeto.....	17
4.13 Riscos.....	17
4.14 Estimativas	17
5 GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	18
5.1 Objetivo do Projeto	18
5.2 Descrição do Produto e Serviço	18
5.3 Critério de aceitação do Projeto	18
5.4 Escopo não incluso no projeto	18
5.5 Estratégia de condução do Projeto	18
5.6 Equipe de planejamento do projeto	19
5.7 EAP	20
5.8 Dicionário da EAP	21
5.9 Administração do plano de gerenciamento do escopo	22
6 GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	23
6.1 Definição das atividades.....	23

6.2 Sequenciar atividades	23
6.3 Estimativas dos recursos e duração das atividades	23
6.4 Desenvolvimento e controle do cronograma	24
6.5 Cronograma Detalhado	24
6.6 Caminho Crítico	29
7 GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	30
7.1 Descrição dos processos de gerenciamento de custos do projeto	30
7.2 Reservas de custos	31
7.3 Previsão de custos do projeto por tarefa.....	31
7.4 Fluxo de caixa	33
7.5 Curva S.....	34
8 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	35
8.1 Política da qualidade	35
8.2 Fatores ambientais.....	35
8.3 Métricas da qualidade.....	35
8.4 Controle da qualidade.....	36
8.5 Garantia da qualidade.....	36
9 GERENCIAMENTO DE RECURSOS	37
9.1 Definições do gerenciamento dos recursos humanos	37
9.2 Organograma do projeto.....	37
9.3 Contatos da equipe do projeto	38
9.4 Matriz de responsabilidades	38
9.5 Calendário dos recursos	39
9.6 Treinamento.....	39
10 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	40
10.1 Descrição dos processos de gerenciamento das comunicações.....	40
10.2 Relação das partes interessadas	40
10.3 Ferramentas de comunicação	41
11 GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	42
11.1 Metodologia.....	42
11.3 Identificações dos riscos	44
11.4 Plano de respostas aos riscos.....	48
12 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS.....	50
12.1 Estrutura de suprimentos do Projeto.....	50

12.2 Análise de fazer ou comprar	50
12.3 Gerenciamento e tipos de contrato	51
12.4 Mapa de aquisições.....	51
12.5 Detalhamento dos critérios de seleção.....	52
12.6 Encerramento das aquisições	52
13 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
14 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
ANEXO A.....	55

1 INTRODUÇÃO

Com o forte crescimento das atividades imobiliárias no Brasil nos últimos anos, que gerou muitos empregos e crescimento de outros ramos de atividades, percebe-se uma grande oportunidade para a inovação destas atividades.

Um exemplo de mercado que vem crescendo muito, embalado pelo crescimento imobiliário, é o mercado de móveis planejados e sob medida. Em pesquisas, se identificou que a Região Sul detém um forte polo moveleiro, o que reforça as possibilidades de investimentos neste segmento.

Como o consumidor está cada vez mais exigente e informado em tudo o que o rodeia, a inovação constante se faz necessária nos produtos e serviços oferecidos pelo mercado. Aqueles que tiverem a sensibilidade para perceber estas mudanças certamente irão se destacar nos seus mercados de atuação.

Assim como a tecnologia, a automação e a multifuncionalidade estão cada vez mais presentes em nossas vidas, inclusive nos imóveis (residenciais e comerciais), ou seja, os imóveis estão menores, passamos um tempo menor em casa, e logo precisamos de mais qualidade e conforto de ambiente para nos satisfazermos e nos sentirmos melhores.

Para isso, mais uma vez, são necessários móveis personalizados, que tenham inovação para encaixarem de forma adequada (ergonômica, multifuncional, visual e harmônica) aos novos espaços que os imóveis possuem.

Resumindo: o desafio está em atender estas novas demandas, tão necessárias para o desenvolvimento desta nova fase na sociedade.

Frente a este cenário, pretende-se através de um projeto de plano de negócio, planejar de forma organizada e estruturada a abertura da empresa AWP-Design, que atuará no desenvolvimento e execução de móveis sob medida e também o processo de fabricação destes produtos.

2 OBJETIVOS DO PROJETO

2.1 OBJETIVO GERAL

O principal objetivo do projeto proposto neste trabalho é montar um plano de negócio, ou seja, planejar a abertura da empresa AWP-Design e planejar o processo de fabricação de móveis sob medida, elaborando um método que permita realizar o fluxo de desenvolvimento e execução dos projetos de móveis (visita cliente, coleta de informações, elaboração pré-projeto, aprovação de projeto, elaboração de orçamento, aprovação de orçamento, fabricação, montagem, instalação e pós-venda) de forma ágil e prática.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Organizar e estruturar os processos relacionados à execução do projeto;
- Planejar os processos para a abertura da empresa;
- Planejar os processos para o desenvolvimento e execução dos móveis;
- Buscar fornecedores que atendam os pré-requisitos definidos;

3 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos, o mercado de móveis passou por muitas reestruturações que obrigaram as empresas a repensarem sobre o novo mercado brasileiro. Como se sabe, a mão de obra e a qualificação são as grandes dificuldades dos empresários para conseguirem entregar produtos e serviços de qualidade. Como resultado deste cenário, temos por consequência um grande aumento no número de reclamações de clientes, quanto ao prazo de entrega, a qualidade no atendimento e principalmente à montagem, instalação e pós-venda.

A situação atual mostra que ao contrário das grandes empresas, as pequenas (e basicamente marcenarias) vão muito bem, possuindo inclusive uma grande demanda. Este cenário favorável se deve justamente pelo fato de conseguir centralizar boa parte do fluxo de processo do negócio (por possuírem normalmente uma equipe enxuta, bem treinada e valorizada ou até por trabalharem sozinhos), garantindo com isso maior qualidade na entrega dos produtos e serviços prestados.

Ainda assim, se percebem problemas entre o desenvolvimento e a execução, devido à normalmente o projeto ser desenvolvido por um arquiteto, projetista ou designer de interiores; e a execução ser realizada por um marceneiro e ou montador. Portanto, se não houver uma perfeita comunicação entre desenvolvimento e execução, podemos ter problemas desde projetos mal concebidos até grandes retrabalhos, acarretando em custos desnecessários para a empresa.

O SEBRAE oferece atualmente cada vez mais informações para o planejamento e abertura de negócios, através da internet, seminários, cursos, treinamentos entre outros. Para tanto, este trabalho utilizará como base a metodologia de como elaborar um plano de negócios do SEBRAE (Rosa, 2004).

Em 2012, o varejo de móveis apresentou crescimento de 4,5% em peças e 8% em faturamento, com previsão de crescimento de 6,8% nos produtos e 9,7% no faturamento para 2013. Resultados até julho de 2013 revelam alta de 4,8% nos volumes vendidos e 7,1% nos valores, confirmando a expectativa de crescimento. Na produção, o crescimento previsto para 2013 era de 5,5%. Até julho o crescimento foi 4,5% (Sebrae, 2013).

A necessidade de diferenciação e incorporação de design aos móveis, assim como a tendência de mercado de criar ambientes cada vez mais personalizados, aliadas às

perspectivas de crescimento do setor moveleiro decorrentes dos megaeventos a serem realizados no Brasil, geram oportunidades para as marcenarias, que podem desenvolver e executar projetos sob medida, tanto para residências quanto para hotéis, pousadas, bares, restaurantes e outros estabelecimentos comerciais que estão se preparando para receber turistas em 2014 e 2016 (Sebrae, 2013).

Com relação à sustentabilidade, as carpintarias verdes hoje, são um ótimo exemplo sobre o quanto é possível adequar às atividades produtivas em prol da sustentabilidade. Atualmente marceneiros com consciência ambiental são considerados parceiros da natureza, pois produzem peças utilitárias e decorativas usando menos recursos naturais e, também, causando menos descarte de resíduos. A matéria-prima desse segmento, hoje, são os laminados industrializados de madeira, tais como compensado, aglomerado, MDF, folhas de madeira, etc. O Eco design, praticado nas carpintarias verdes, possibilita a produção de móveis e peças de madeira de modo a aproveitar melhor a nossa preciosa matéria-prima. (Rabelo, 2012).

Com isso vislumbra-se a seguinte oportunidade de inovação neste negócio: conseguir centralizar o desenvolvimento com a execução, no sentido que o profissional que desenha o móvel conheça profundamente a parte de execução dos móveis, com isso ele entregará projetos muito melhor concebidos e com uma margem de riscos de falha nos projetos muito menor.

4 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

4.1 Termo de abertura do projeto

Projeto:	Plano de Negócio AWP-Design
Sponsor:	Cláudio José Martins
Gerente do Projeto	Lucas Manoel Martins

4.2 Nome do Projeto

Plano de Negócio AWP-Design

4.3 Designações dos Gerentes

Lucas Manoel Martins, responsável pela gerência do projeto, pelo fato de ser o maior interessado na execução e possuir as capacidades técnicas para gerenciar o negócio após o mesmo ser implementado, o mesmo gerenciará também a parte Comercial (vendas e marketing) e de Projeto. Já o responsável pela parte de produção dos móveis (após a implementação do negócio) e que terá o cargo de Gerente de Produção, será Tobias Nogueira Martins. Ambos farão também inicialmente, a parte de montagem, instalação e pós-venda.

4.4 Descrição do projeto

O projeto, como já foi relatado anteriormente, tem o objetivo de planejar a abertura e o funcionamento da empresa AWP-Design, que atuará no desenvolvimento e execução de móveis sob medida e totalmente personalizados.

4.5 Descrição do Produto

O produto que será entregue com a realização deste projeto, será o plano de negócio para a abertura de uma empresa de desenvolvimento e execução de móveis sob medida para os mais diversos ambientes como, cozinhas, salas, quartos, banheiros, lavanderias, escritórios tanto no segmento residencial quanto comercial.

Inicialmente a empresa realizará, na parte de execução, as furações, montagem das ferragens e componentes, montagem do móvel, instalação e pós-venda do produto, ou seja, a parte de corte e acabamentos (fitas de borda) será processada por um terceiro (fornecedor), que entregará as peças prontas. Para o frete inicialmente contrataremos uma empresa de transportes que realizará o mesmo até o cliente, e na medida em que o negócio começar a girar a aumentar o volume de produção, será adquirido um veículo, e este processo não será mais terceirizado.

4.6 Principais entregas do projeto e cronograma

- Organizar e estruturar os processos relacionados à execução do projeto;
- Planejar os processos para a abertura da empresa;
- Planejar os processos para o desenvolvimento e execução dos móveis;
- Aquisições - Buscar fornecedores que atendam os pré-requisitos definidos;
- Infraestrutura – Definir layout fabril;
- Implantação – Concluir e revisar as instalações e encerrar o projeto;

4.7 Recursos Necessários ao projeto

- 01 Gerente de Projeto;
- Consultoria de negócios;
- 01 Designer de produtos;
- 01 Gerente de Produção;
- 01 Vendedor;
- 02 montadores;
- Fornecedor de matéria-prima (MDF, componentes, ferragens, etc...);
- Fornecedor de ferramentas e equipamentos;
- Fornecedor de transporte;

4.8 Premissas

- Equipe técnica com conhecimento e experiência na área;
- Será utilizado como referência, o padrão de plano de negócios do SEBRAE;
- Ferramentas de trabalho (internet, notebooks, celulares, salas de reunião, etc...), serão fornecidos pelo Patrocinador do projeto, e não fará parte dos custos do projeto;

- Local com área coberta já existente para realizar a operação do negócio após o plano ser aprovado, executado e implantado;
- O controle do projeto será feito através do uso da ferramenta MS Project da Microsoft para a montagem e controle do cronograma, planejamento das atividades, controle dos recursos, dos custos e do tempo;
- Fornecedores precisam atender aos requisitos mínimos descritos neste projeto;
- Os profissionais precisam ter conhecimento e experiência nas suas áreas de atuação;
- O Plano deve estar alinhado com as leis e normas vigentes da área de negócio;

4.9 Restrições

- O projeto não deve custar mais de R\$70.000,00;
- O projeto não deve durar mais de 6 meses;

4.10 Stakeholders do projeto

- Patrocinador do projeto;
- Consultor de negócios;
- Designer de produtos;
- Gerente de produção;
- Vendedores;
- Montadores;
- Fornecedores;
- Prefeitura;
- Clientes;
- Arquitetos;
- Decoradores;

4.11 Gerenciamento de mudanças do projeto

Com relação às mudanças no projeto, estas serão tratadas conforme as situações listadas abaixo:

- Impacto no orçamento e cronograma: O gerente de projeto deverá ser consultado pela equipe e após, ele avaliará a questão junto com o patrocinador do projeto.
- Impactos técnicos, alterações de processos ou com fornecedores: Deverá ser analisado na reunião semanal.

4.12 Responsabilidade e autoridade do Gerente de Projeto

O Gerente de Projeto é responsável pela criação, planejamento, controle, monitoramento e manutenção do plano de projeto, uso dos recursos, ajustes de prioridades, andamento do projeto, dos custos, dos riscos, do cronograma e a utilização de indicadores que permitam garantir a performance do projeto, para que as entregas e objetivos sejam cumpridos. Ele tem também importante papel em motivar e engajar as equipes do projeto e manter informados os patrocinadores do projeto sobre o andamento do mesmo.

4.13 Riscos

- Falta de liberação da prefeitura para o local onde será aberta a empresa;
- Plano piloto insatisfatório;
- Mão de obra desqualificada;
- Atrasos nos prazos planejados pelo gerente de projeto;
- Reprovação do projeto por parte dos patrocinadores após a conclusão do plano de negócio;

4.14 Estimativas

- Projeto durar 4 meses;
- Previsão de implantação em 1 mês após o plano estar aprovado;
- Retorno do investimento em 3 anos;
- Estimativa de custo da consultoria de negócios R\$5.000,00;
- Reservas de custo de 10% do valor total do projeto;

5 GERENCIAMENTO DO ESCOPO

5.1 Objetivo do Projeto

Elaboração de um Plano de Negócio que apresente de forma clara e detalhada o planejamento para a abertura de uma empresa de desenvolvimento e execução de móveis sob medida.

5.2 Descrição do Produto e Serviço

O produto que será entregue com a realização deste projeto, será o plano de negócio para a abertura de uma empresa de desenvolvimento e execução de móveis sob medida para os mais diversos ambientes como, cozinhas, salas, quartos, banheiros, lavanderias, escritórios tanto no segmento residencial quanto comercial. Neste plano estará detalhado de que forma e como funcionarão os processos de desenvolvimento e execução dos móveis, desde o primeiro contato com o cliente até o fim da instalação e pós-venda.

5.3 Critério de aceitação do Projeto

O projeto plano de negócio AWP-Design, tem por critério de aceitação, a aprovação do detalhamento do planejamento do negócio por parte do Patrocinador e especialista em consultoria de negócios.

5.4 Escopo não incluso no projeto

Não está incluso neste projeto a implantação de serviços de infra estrutura, ou seja, inicialmente será utilizada uma área já construída para iniciar as atividades e após a estabilidade econômica do negócio, será realizado um novo projeto para a ampliação do negócio. Também não estará incluso no Projeto o controle dos custos de uso de internet, telefone, computadores, salas de reunião, visita em fornecedores; que serão absorvidos pela estrutura de custos operacionais do patrocinador do projeto.

5.5 Estratégia de condução do Projeto

O gerente de projeto será o centralizador das informações e conduzirá as mesmas entre as equipes e o patrocinador do projeto. Será realizada 1 reunião semanal para o

alinhamento das informações do projeto, por fim o gerente enviará por e-mail uma ATA com as medidas decididas na reunião. Com o patrocinador do projeto também será realizada uma reunião semanal para discutir questões estratégicas do projeto. Para acompanhamento e cobrança do andamento das atividades do projeto será utilizada a ferramenta MSProject, onde o mesmo permite gerar o cronograma, gráfico de gantt e o caminho crítico do projeto.

5.6 Equipe de planejamento do projeto

- Lucas Manoel Martins, Gerente de Projeto, trabalha 7 anos na área de desenvolvimento de produtos, P&D e gerenciamento de projetos formado em Design de produtos com ênfase em Design Ergonômico pela universidade FEEVALE e cursou o MBA em Gestão de Projetos pela Unisinos;
- Tobias Nogueira Martins, Engenheiro Eletrônico, com experiência de 10 anos em assistência técnica e suporte a hardware e atuará como gerente de produção, planejando o processo produtivo, layout fabril e aquisições, e gerenciando a execução e instalação dos móveis após a implantação do negócio;
- Gestor de Negócios, a ser definido pelo Patrocinador;

5.7 EAP

Abaixo segue a estrutura analítica do projeto.

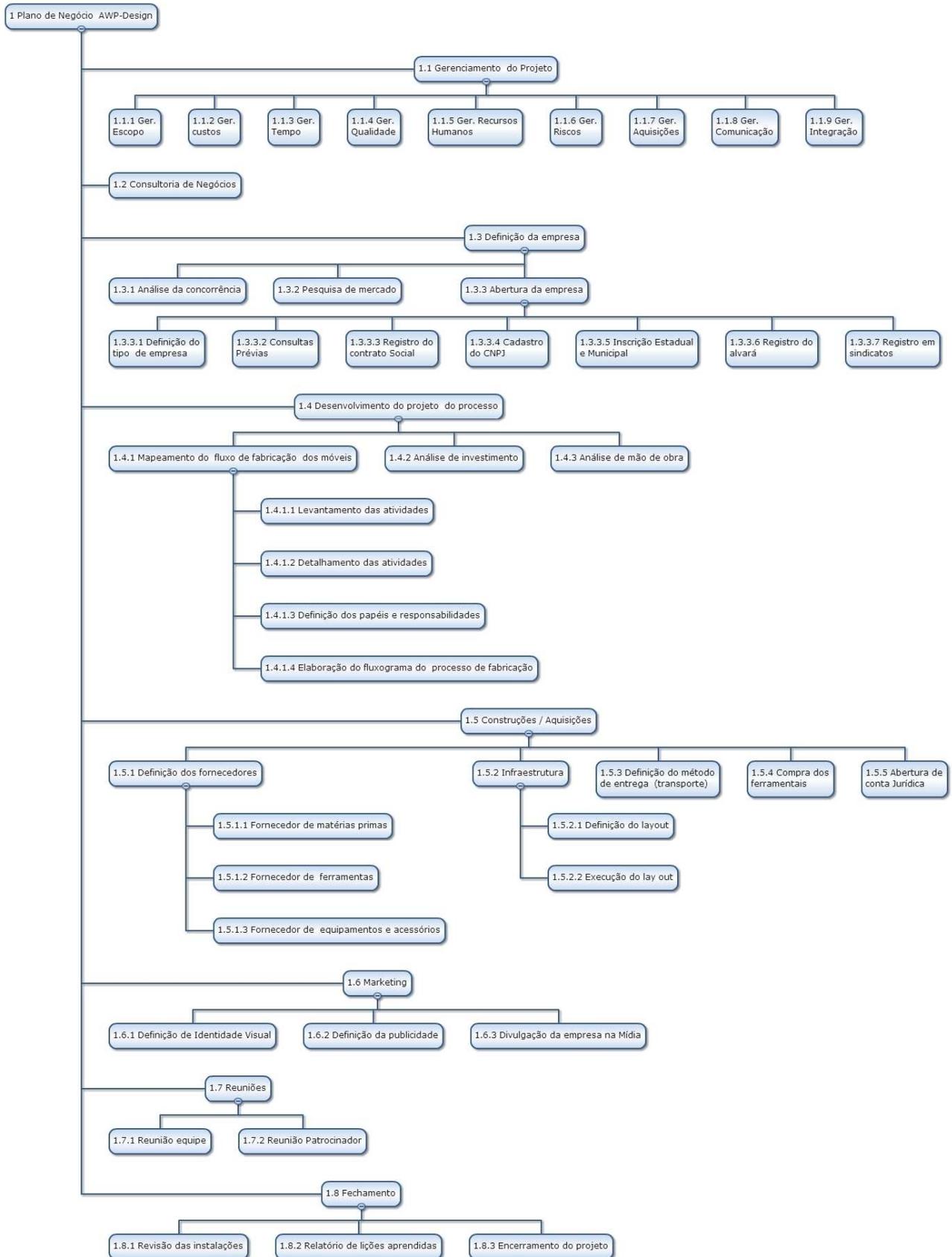


Figura 1 - EAP (Elaborado pelo autor).

5.8 Dicionário da EAP

O dicionário da EAP fornece descrições detalhadas dos componentes da EAP, para este projeto, serão descritas apenas as fases. A tabela 1 mostra as informações:

Tabela 1 - Dicionário da EAP (Elaborado pelo autor).

1.1 Gerenciamento do Projeto	Descrição: Detalhamento de todos os planos de gerenciamento do projeto. Recursos: Gerente de Projeto
1.2 Consultoria de Negócios	Descrição: Elaboração e definição do modelo de negócio e análise de plano financeiro. Recursos: Será contratado um consultor externo que trabalhará em conjunto com o gerente de projeto e gerente de produção para mapear e definir o modelo de negócio.
1.3 Definição da Empresa	Descrição: Detalhamento e execução de todos os processos burocráticos para a abertura da empresa. Recursos: Gerente de Projeto e Consultor de negócios.
1.4 Desenvolvimento do projeto do processo	Descrição: Mapeamento do fluxo de fabricação dos móveis, análise de investimento e de mão de obra. Recursos: Gerente de produção e Gerente de projeto.
1.5 Construções / Aquisições	Descrição: Definição dos fornecedores, Infraestrutura (definição do layout), Método de entrega do produto, compra dos ferramentais e abertura de conta Jurídica. Recursos: Gerente de produção e Gerente de Projeto.
1.6 Marketing	Descrição: Definição da identidade visual, da

	<p>publicidade e divulgação da empresa na mídia.</p> <p>Recursos: Consultor de Negócios e Gerente de projeto.</p>
1.7 Reuniões	<p>Descrição: Reuniões semanais com a equipe de projeto nas terças e com o patrocinador do Projeto nas quintas.</p> <p>Recursos: Equipe de projeto e Patrocinador.</p>
1.8 Fechamento	<p>Descrição: Revisão do plano, arquivamento de toda a documentação do projeto e relatório de lições aprendidas.</p> <p>Recurso: Gerente de projeto.</p>

5.9 Administração do plano de gerenciamento do escopo

O plano de gerenciamento do escopo do projeto será avaliado ao longo de todo o projeto e será atualizado sempre que for solicitado e aprovado nas reuniões com a equipe de projeto e nas reuniões com o patrocinador do projeto.

Lucas Manoel Martins, Gerente do Projeto, será o responsável pelo gerenciamento do escopo.

6 GERENCIAMENTO DO TEMPO

Os processos que dizem respeito ao gerenciamento do tempo, serão orientados conforme o guia de boas práticas PMBOK 4ª Edição. Com a utilização destas boas práticas que contemplam os processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento pode-se por fim definir o cronograma do projeto. Para a criação, monitoramento, controle e atualização do cronograma do projeto, será utilizada a ferramenta MS Project.

6.1 Definição das atividades

As atividades serão definidas com base nas técnicas de decomposição e opinião especializada, sendo executados paralelamente a criação da EAP e dicionário da EAP. A decomposição deverá gerar pacotes de trabalho com atividades que não ultrapassem 80 horas. A opinião especializada deverá ser sempre consultada em caso de dúvidas do gerente de projeto.

6.2 Sequenciar atividades

Como já foi descrito anteriormente, toda a montagem do cronograma do projeto será elaborado utilizando a ferramenta MS Project. As atividades serão sequenciadas através do método do diagrama de precedência, e serão do tipo término para início.

6.3 Estimativas dos recursos e duração das atividades

As estimativas dos recursos e duração das atividades serão realizadas através de opinião especializada (apoio técnico), amparados pelo escopo do projeto, pela EAP e dicionário da EAP.

Os recursos serão mapeados e cadastrados na ferramenta MS Project e a responsabilidade pelas alocações dos recursos serão do Gerente de Projeto.

Além da utilização da opinião especializada, o Gerente de Projeto também utilizará dados estatísticos de outros modelos de negócios similares para estimar os recursos e durações necessárias para cada atividade.

6.4 Desenvolvimento e controle do cronograma

Para o desenvolvimento e controle do cronograma, será utilizada a técnica de caminho crítico (que será visualizada através do gráfico de Gantt) e que é gerado dentro da ferramenta MS Project.

Após a montagem do cronograma, será salva uma linha de base, para que possa ser realizado o monitoramento e controle do projeto através do método de comparação entre o realizado e o planejado. Toda e qualquer situação que gere impacto no cronograma deverá ser reportada ao Gerente de Projeto, para que o mesmo avalie ou marque uma reunião para discutirem a solução contra o impacto.

6.5 Cronograma Detalhado

Tabela 2 - Cronograma Detalhado (Elaborado pelo autor).

EDT	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras	Nomes dos recursos
1	Plano de Negócio AWP-Design	73,5 dias	Ter 24/06/14	Sex 03/10/14		
1.1	Gerenciamento do Projeto	10 dias	Qui 10/07/14	Qua 23/07/14		
1.1.1	Ger. Escopo	1 dia	Qui 10/07/14	Sex 11/07/14		Gerente de Projetos
1.1.2	Ger. custos	1 dia	Seg 14/07/14	Seg 14/07/14	3	Gerente de Projetos
1.1.3	Ger. Tempo	1 dia	Ter 15/07/14	Ter 15/07/14	4	Gerente de Projetos
1.1.4	Ger. Qualidade	1 dia	Qua 16/07/14	Qua 16/07/14	5	Gerente de Projetos
1.1.5	Ger. Recursos Humanos	1 dia	Qui 17/07/14	Qui 17/07/14	6	Gerente de Projetos
1.1.6	Ger. Riscos	1 dia	Sex 18/07/14	Sex 18/07/14	7	Gerente de Projetos
1.1.7	Ger. Aquisições	1 dia	Seg 21/07/14	Seg 21/07/14	8	Gerente de Projetos
1.1.8	Ger. Comunicação	1 dia	Ter 22/07/14	Ter 22/07/14	9	Gerente de Projetos
1.1.9	Ger. Integração	1 dia	Qua 23/07/14	Qua 23/07/14	10	Gerente de Projetos
1.2	Consultoria de Negócios	5 dias	Qui 31/07/14	Qua 06/08/14	11TI+5 dias	consultor de negócios
1.3	Definição da	11,5	Qui	Sex		

	empresa	dias	07/08/14	22/08/14		
1.3.1	Análise da concorrência	4 dias	Qui 07/08/14	Ter 12/08/14	12	Gerente de Projetos
1.3.2	Pesquisa de mercado	4 dias	Qua 13/08/14	Seg 18/08/14	14	Gerente de Projetos
1.3.3	Abertura da empresa	3,5 dias	Ter 19/08/14	Sex 22/08/14		
1.3.3.1	Definição do tipo de empresa	4 hrs	Ter 19/08/14	Ter 19/08/14	15	Gerente de Projetos
1.3.3.2	Consultas Prévias	4 hrs	Ter 19/08/14	Ter 19/08/14	17	Gerente de Projetos
1.3.3.3	Registro do contrato Social	4 hrs	Qua 20/08/14	Qua 20/08/14	18	Gerente de Projetos
1.3.3.4	Cadastro do CNPJ	4 hrs	Qua 20/08/14	Qua 20/08/14	19	Gerente de Projetos
1.3.3.5	Inscrição Estadual e Municipal	4 hrs	Qui 21/08/14	Qui 21/08/14	20	Gerente de Projetos
1.3.3.6	Registro do alvará	4 hrs	Qui 21/08/14	Qui 21/08/14	21	Gerente de Projetos
1.3.3.7	Registro em sindicatos	4 hrs	Sex 22/08/14	Sex 22/08/14	22	Gerente de Projetos
1.4	Desenvolvimento do projeto do processo	16 dias	Ter 19/08/14	Qua 10/09/14		
1.4.1	Mapeamento do fluxo de fabricação dos móveis	10 dias	Ter 19/08/14	Ter 02/09/14		
1.4.1.1	Levantamento das atividades	2 dias	Ter 19/08/14	Qui 21/08/14	17	Gerente de Produção
1.4.1.2	Detalhamento das atividades	4 dias	Qui 21/08/14	Qua 27/08/14	26	Gerente de Produção
1.4.1.3	Definição dos papéis e responsabilidades	2 dias	Qua 27/08/14	Sex 29/08/14	27	Gerente de Produção
1.4.1.4	Elaboração do fluxograma do processo de fabricação	2 dias	Sex 29/08/14	Ter 02/09/14	28	Gerente de Produção
1.4.2	Análise de investimento	4 dias	Qui 04/09/14	Qua 10/09/14	31	Gerente de Produção
1.4.3	Análise de mão de obra	2 dias	Ter 02/09/14	Qui 04/09/14	29	Gerente de Produção
1.5	Construções / Aquisições	14 dias	Qua 10/09/14	Ter 30/09/14		
1.5.1	Definição dos fornecedores	6 dias	Qua 10/09/14	Qui 18/09/14		

1.5.1.1	Fornecedor de matérias primas	2 dias	Qua 10/09/14	Sex 12/09/14	30	Gerente de Produção
1.5.1.2	Fornecedor de ferramentas	2 dias	Sex 12/09/14	Ter 16/09/14	34	Gerente de Produção
1.5.1.3	Fornecedor de equipamentos e acessórios	2 dias	Ter 16/09/14	Qui 18/09/14	35	Gerente de Produção
1.5.2	Infraestrutura	6 dias	Qui 18/09/14	Sex 26/09/14		
1.5.2.1	Definição do layout	2 dias	Qui 18/09/14	Seg 22/09/14	36	Gerente de Produção
1.5.2.2	Execução do lay out	4 dias	Seg 22/09/14	Sex 26/09/14	38	Gerente de Produção
1.5.3	Definição do método de entrega (transporte)	2 dias	Sex 26/09/14	Ter 30/09/14	39	Gerente de Produção
1.5.4	Compra dos ferramentais	2 dias	Qui 18/09/14	Seg 22/09/14	36	Gerente de Produção
1.5.5	Abertura de conta Jurídica	1 dia	Qua 10/09/14	Qui 11/09/14	30	Gerente de Projetos
1.6	Marketing	33 dias	Ter 19/08/14	Sex 03/10/14		
1.6.1	Definição de Identidade Visual	2 dias	Ter 19/08/14	Qui 21/08/14	17	Gerente de Projetos
1.6.2	Definição da publicidade	2 dias	Qui 21/08/14	Seg 25/08/14	44	Gerente de Projetos
1.6.3	Divulgação da empresa na Mídia	2 dias	Qua 01/10/14	Sex 03/10/14	82	Gerente de Projetos
1.7	Reuniões	70,13 dias	Ter 24/06/14	Ter 30/09/14		
1.7.1	Reuniões equipe	70,13 dias	Ter 24/06/14	Ter 30/09/14		
1.7.1.1	Reuniões equipe 1	1 hr	Ter 24/06/14	Ter 24/06/14		Gerente de Produção;Gerente de Projetos
1.7.1.2	Reuniões equipe 2	1 hr	Ter 01/07/14	Ter 01/07/14		Gerente de Produção;Gerente de Projetos
1.7.1.3	Reuniões equipe 3	1 hr	Ter 08/07/14	Ter 08/07/14		Gerente de Produção;Gerente de Projetos
1.7.1.4	Reuniões equipe 4	1 hr	Ter 15/07/14	Ter 15/07/14		Gerente de Produção;Gerente de Projetos
1.7.1.5	Reuniões equipe 5	1 hr	Ter 22/07/14	Ter 22/07/14		Gerente de Produção;Gerente de Projetos

1.7.1.6	Reuniões equipe 6	1 hr	Ter 29/07/14	Ter 29/07/14	Gerente de Produção;Gerente de Projetos
1.7.1.7	Reuniões equipe 7	1 hr	Ter 05/08/14	Ter 05/08/14	Gerente de Produção;Gerente de Projetos
1.7.1.8	Reuniões equipe 8	1 hr	Ter 12/08/14	Ter 12/08/14	Gerente de Produção;Gerente de Projetos
1.7.1.9	Reuniões equipe 9	1 hr	Ter 19/08/14	Ter 19/08/14	Gerente de Produção;Gerente de Projetos
1.7.1.10	Reuniões equipe 10	1 hr	Ter 26/08/14	Ter 26/08/14	Gerente de Produção;Gerente de Projetos
1.7.1.11	Reuniões equipe 11	1 hr	Ter 02/09/14	Ter 02/09/14	Gerente de Produção;Gerente de Projetos
1.7.1.12	Reuniões equipe 12	1 hr	Ter 09/09/14	Ter 09/09/14	Gerente de Produção;Gerente de Projetos
1.7.1.13	Reuniões equipe 13	1 hr	Ter 16/09/14	Ter 16/09/14	Gerente de Produção;Gerente de Projetos
1.7.1.14	Reuniões equipe 14	1 hr	Ter 23/09/14	Ter 23/09/14	Gerente de Produção;Gerente de Projetos
1.7.1.15	Reuniões equipe 15	1 hr	Ter 30/09/14	Ter 30/09/14	Gerente de Produção;Gerente de Projetos
1.7.2	Reunião patrocinador	65,13 dias	Qui 26/06/14	Qui 25/09/14	
1.7.2.1	Reunião patrocinador 1	1 hr	Qui 26/06/14	Qui 26/06/14	Gerente de Projetos
1.7.2.2	Reunião patrocinador 2	1 hr	Qui 03/07/14	Qui 03/07/14	Gerente de Projetos
1.7.2.3	Reunião patrocinador 3	1 hr	Qui 10/07/14	Qui 10/07/14	Gerente de Projetos
1.7.2.4	Reunião patrocinador 4	1 hr	Qui 17/07/14	Qui 17/07/14	Gerente de Projetos
1.7.2.5	Reunião patrocinador 5	1 hr	Qui 24/07/14	Qui 24/07/14	Gerente de Projetos
1.7.2.6	Reunião patrocinador 6	1 hr	Qui 31/07/14	Qui 31/07/14	Gerente de Projetos
1.7.2.7	Reunião patrocinador 7	1 hr	Qui 07/08/14	Qui 07/08/14	Gerente de Projetos

1.7.2.8	Reunião patrocinador 8	1 hr	Qui 14/08/14	Qui 14/08/14		Gerente de Projetos
1.7.2.9	Reunião patrocinador 9	1 hr	Qui 21/08/14	Qui 21/08/14		Gerente de Projetos
1.7.2.10	Reunião patrocinador 10	1 hr	Qui 28/08/14	Qui 28/08/14		Gerente de Projetos
1.7.2.11	Reunião patrocinador 11	1 hr	Qui 04/09/14	Qui 04/09/14		Gerente de Projetos
1.7.2.12	Reunião patrocinador 12	1 hr	Qui 11/09/14	Qui 11/09/14		Gerente de Projetos
1.7.2.13	Reunião patrocinador 13	1 hr	Qui 18/09/14	Qui 18/09/14		Gerente de Projetos
1.7.2.14	Reunião patrocinador 14	1 hr	Qui 25/09/14	Qui 25/09/14		Gerente de Projetos
1.8	Fechamento	3 dias	Sex 26/09/14	Qua 01/10/14		
1.8.1	Revisão das instalações	1 dia	Sex 26/09/14	Seg 29/09/14	39	Gerente de Produção;Gerente de Projetos
1.8.2	Relatório de lições aprendidas	1 dia	Seg 29/09/14	Ter 30/09/14	80	Gerente de Produção;Gerente de Projetos
1.8.3	Encerramento do projeto	1 dia	Ter 30/09/14	Qua 01/10/14	81	Gerente de Produção;Gerente de Projetos

6.6 Caminho Crítico



Figura 2 - Caminho Crítico (Elaborado pelo autor).

7 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Este documento tem como objetivo registrar o funcionamento do gerenciamento de custos para o desenvolvimento do plano de negócio em questão.

7.1 Descrição dos processos de gerenciamento de custos do projeto

Todo o levantamento de custos, incluindo o gerenciamento, será realizado em planilha EXCEL e os seus dados serão informados no MS Project de acordo com as estimativas de recursos e duração das atividades.

Todas as atividades terão os custos estimados em Reais (R\$). Custos em outras moedas deverão ser convertidos para reais, pela cotação de fechamento da moeda no dia anterior à estimativa.

A estimativa de custo será definida através da complexidade do projeto (baixa, média e alta), realizando a decomposição dos pacotes de trabalho para podermos estimar o tempo de cada atividade. Esta técnica é chamada de “*Bottom-Up*”, será também utilizada a estimativa análoga (base do custo real dos projetos anteriores), a equipe já possui experiência prática em projetos similares.

O pagamento de terceiros serão efetuados através de contrato de prestação de serviços e os pagamentos do uso das reservas deverão ser efetuados no final do projeto.

O orçamento foi determinado através da técnica de agregação de custos das atividades com divisão pelas fases do projeto.

O orçamento de custos do projeto de gerenciamento será realizado com base no orçamento previsto para o projeto (divido por fases e por recursos).

Todas as solicitações de revisão e/ou mudança das verbas devem ser enviadas por e-mail para o Gerente do Projeto e deve ser identificado o pacote/fase de trabalho correspondente conforme diagrama na EAP e conter uma justificativa.

7.2 Reservas de custos

O Patrocinador, diante da oportunidade do negócio e potencial do Gerente de Projeto e Gerente de Produção para desenvolverem e fazerem parte do negócio depois de aprovado e implantado definiu como reserva gerencial o equivalente a 5% do custo total estimado do projeto.

A reserva de contingência baseada nos riscos do projeto (análise quantitativa dos riscos) está estipulada em R\$4.270,00.

A reserva gerencial, a reserva de contingência e os custos estimados em cada fase, compõem o custo final do projeto. Abaixo seguem os valores definidos.

Tabela 3 - Reservas de custos (Elaborado pelo autor).

Nome Fase	Valor
Reserva de contingência	R\$ 4.270,00
Reserva gerencial	R\$ 2.409,00
Total Reservas	R\$ 6.679,00

O Gerente de Projeto tem autoridade para usar até 50% do valor da reserva definida, após este valor, deverá solicitar ao Patrocinador do Projeto.

Para melhor visualização, segue abaixo EAP com a definição das atividades do projeto e previsão de custos do projeto por tarefa. O custo/hora do patrocinador não será contabilizado neste projeto.

7.3 Previsão de custos do projeto por tarefa

Tabela 4 - Previsão de custos do projeto por tarefa (Elaborado pelo autor).

EDT	Nome da tarefa	Duração	Trabalho	Custo
1	Plano de Negócio AWP-Design	73,5 dias	524 hrs	R\$ 48.180,00
1.1	Gerenciamento do Projeto	10 dias	68 hrs	R\$ 6.800,00
1.1.1	Ger. Escopo	1 dia	8 hrs	R\$ 800,00
1.1.2	Ger. Custos	1 dia	8 hrs	R\$ 800,00
1.1.3	Ger. Tempo	1 dia	8 hrs	R\$ 800,00
1.1.4	Ger. Qualidade	1 dia	7 hrs	R\$ 700,00
1.1.5	Ger. Recursos Humanos	1 dia	8 hrs	R\$ 800,00
1.1.6	Ger. Riscos	1 dia	7 hrs	R\$ 700,00
1.1.7	Ger. Aquisições	1 dia	8 hrs	R\$ 800,00
1.1.8	Ger. Comunicação	1 dia	7 hrs	R\$ 700,00
1.1.9	Ger. Integração	1 dia	7 hrs	R\$ 700,00

1.2	Consultoria de Negócios	5 dias	40 hrs	R\$ 4.800,00
1.3	Definição da empresa	11,5 dias	72 hrs	R\$ 7.200,00
1.3.1	Análise da concorrência	4 dias	29 hrs	R\$ 2.900,00
1.3.2	Pesquisa de mercado	4 dias	29 hrs	R\$ 2.900,00
1.3.3	Abertura da empresa	3,5 dias	14 hrs	R\$ 1.400,00
1.3.3.1	Definição do tipo de empresa	4 hrs	2 hrs	R\$ 200,00
1.3.3.2	Consultas Prévias	4 hrs	2 hrs	R\$ 200,00
1.3.3.3	Registro do contrato Social	4 hrs	2 hrs	R\$ 200,00
1.3.3.4	Cadastro do CNPJ	4 hrs	2 hrs	R\$ 200,00
1.3.3.5	Inscrição Estadual e Municipal	4 hrs	2 hrs	R\$ 200,00
1.3.3.6	Registro do alvará	4 hrs	2 hrs	R\$ 200,00
1.3.3.7	Registro em sindicatos	4 hrs	2 hrs	R\$ 200,00
1.4	Desenvolvimento do projeto do processo	16 dias	122 hrs	R\$ 9.760,00
1.4.1	Mapeamento do fluxo de fabricação dos móveis	10 dias	76 hrs	R\$ 6.080,00
1.4.1.1	Levantamento das atividades	2 dias	15 hrs	R\$ 1.200,00
1.4.1.2	Detalhamento das atividades	4 dias	31 hrs	R\$ 2.480,00
1.4.1.3	Definição dos papéis e responsabilidades	2 dias	15 hrs	R\$ 1.200,00
1.4.1.4	Elaboração do fluxograma do processo de fabricação	2 dias	15 hrs	R\$ 1.200,00
1.4.2	Análise de investimento	4 dias	31 hrs	R\$ 2.480,00
1.4.3	Análise de mão de obra	2 dias	15 hrs	R\$ 1.200,00
1.5	Construções / Aquisições	14 dias	105 hrs	R\$ 8.560,00
1.5.1	Definição dos fornecedores	6 dias	44 hrs	R\$ 3.520,00
1.5.1.1	Fornecedor de matérias primas	2 dias	15 hrs	R\$ 1.200,00
1.5.1.2	Fornecedor de ferramentas	2 dias	15 hrs	R\$ 1.200,00
1.5.1.3	Fornecedor de equipamentos e acessórios	2 dias	14 hrs	R\$ 1.120,00
1.5.2	Infraestrutura	6 dias	36 hrs	R\$ 2.880,00
1.5.2.1	Definição do layout	2 dias	8 hrs	R\$ 640,00
1.5.2.2	Execução do lay out	4 dias	28 hrs	R\$ 2.240,00
1.5.3	Definição do método de entrega (transporte)	2 dias	8 hrs	R\$ 640,00
1.5.4	Compra dos ferramentais	2 dias	9 hrs	R\$ 720,00
1.5.5	Abertura de conta Jurídica	1 dia	8 hrs	R\$ 800,00
1.6	Marketing	33 dias	34 hrs	R\$ 3.400,00
1.6.1	Definição de Identidade Visual	2 dias	8 hrs	R\$ 800,00
1.6.2	Definição da publicidade	2 dias	10 hrs	R\$ 1.000,00
1.6.3	Divulgação da empresa na Mídia	2 dias	16 hrs	R\$ 1.600,00
1.7	Reuniões	70,13 dias	44 hrs	R\$ 4.100,00
1.7.1	Reuniões equipe	70,13 dias	30 hrs	R\$ 2.700,00
1.7.1.1	Reuniões equipe 1	1 hr	2 hrs	R\$ 180,00
1.7.1.2	Reuniões equipe 2	1 hr	2 hrs	R\$ 180,00
1.7.1.3	Reuniões equipe 3	1 hr	2 hrs	R\$ 180,00

1.7.1.4	Reuniões equipe 4	1 hr	2 hrs	R\$ 180,00
1.7.1.5	Reuniões equipe 5	1 hr	2 hrs	R\$ 180,00
1.7.1.6	Reuniões equipe 6	1 hr	2 hrs	R\$ 180,00
1.7.1.7	Reuniões equipe 7	1 hr	2 hrs	R\$ 180,00
1.7.1.8	Reuniões equipe 8	1 hr	2 hrs	R\$ 180,00
1.7.1.9	Reuniões equipe 9	1 hr	2 hrs	R\$ 180,00
1.7.1.10	Reuniões equipe 10	1 hr	2 hrs	R\$ 180,00
1.7.1.11	Reuniões equipe 11	1 hr	2 hrs	R\$ 180,00
1.7.1.12	Reuniões equipe 12	1 hr	2 hrs	R\$ 180,00
1.7.1.13	Reuniões equipe 13	1 hr	2 hrs	R\$ 180,00
1.7.1.14	Reuniões equipe 14	1 hr	2 hrs	R\$ 180,00
1.7.1.15	Reuniões equipe 15	1 hr	2 hrs	R\$ 180,00
1.7.2	Reunião patrocinador	65,13 dias	14 hrs	R\$ 1.400,00
1.7.2.1	Reunião patrocinador 1	1 hr	1 hr	R\$ 100,00
1.7.2.2	Reunião patrocinador 2	1 hr	1 hr	R\$ 100,00
1.7.2.3	Reunião patrocinador 3	1 hr	1 hr	R\$ 100,00
1.7.2.4	Reunião patrocinador 4	1 hr	1 hr	R\$ 100,00
1.7.2.5	Reunião patrocinador 5	1 hr	1 hr	R\$ 100,00
1.7.2.6	Reunião patrocinador 6	1 hr	1 hr	R\$ 100,00
1.7.2.7	Reunião patrocinador 7	1 hr	1 hr	R\$ 100,00
1.7.2.8	Reunião patrocinador 8	1 hr	1 hr	R\$ 100,00
1.7.2.9	Reunião patrocinador 9	1 hr	1 hr	R\$ 100,00
1.7.2.10	Reunião patrocinador 10	1 hr	1 hr	R\$ 100,00
1.7.2.11	Reunião patrocinador 11	1 hr	1 hr	R\$ 100,00
1.7.2.12	Reunião patrocinador 12	1 hr	1 hr	R\$ 100,00
1.7.2.13	Reunião patrocinador 13	1 hr	1 hr	R\$ 100,00
1.7.2.14	Reunião patrocinador 14	1 hr	1 hr	R\$ 100,00
1.8	Fechamento	3 dias	39 hrs	R\$ 3.560,00
1.8.1	Revisão das instalações	1 dia	14 hrs	R\$ 1.280,00
1.8.2	Relatório de lições aprendidas	1 dia	13 hrs	R\$ 1.200,00
1.8.3	Encerramento do projeto	1 dia	12 hrs	R\$ 1.080,00

7.4 Fluxo de caixa

Tabela 5 - Fluxo de caixa (Elaborado pelo autor).

Fase	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14
Plano de Negócio AWP-Design	R\$ 280,00	R\$ 9.440,00	R\$ 28.600,00	R\$ 45.960,00	R\$ 48.180,00
Gerenciamento do Projeto		R\$ 6.800,00			
Consultoria de Negócios		R\$ 960,00	R\$ 3.840,00		
Definição da empresa			R\$ 7.200,00		
Desenvolvimento do projeto do processo			R\$ 5.200,00	R\$ 4.560,00	
Construções / Aquisições				R\$ 8.560,00	
Marketing			R\$ 1.800,00		R\$ 1.600,00
Reuniões	R\$ 280,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.120,00	R\$ 1.300,00	
Fechamento				R\$ 2.940,00	R\$ 620,00

7.5 Curva S

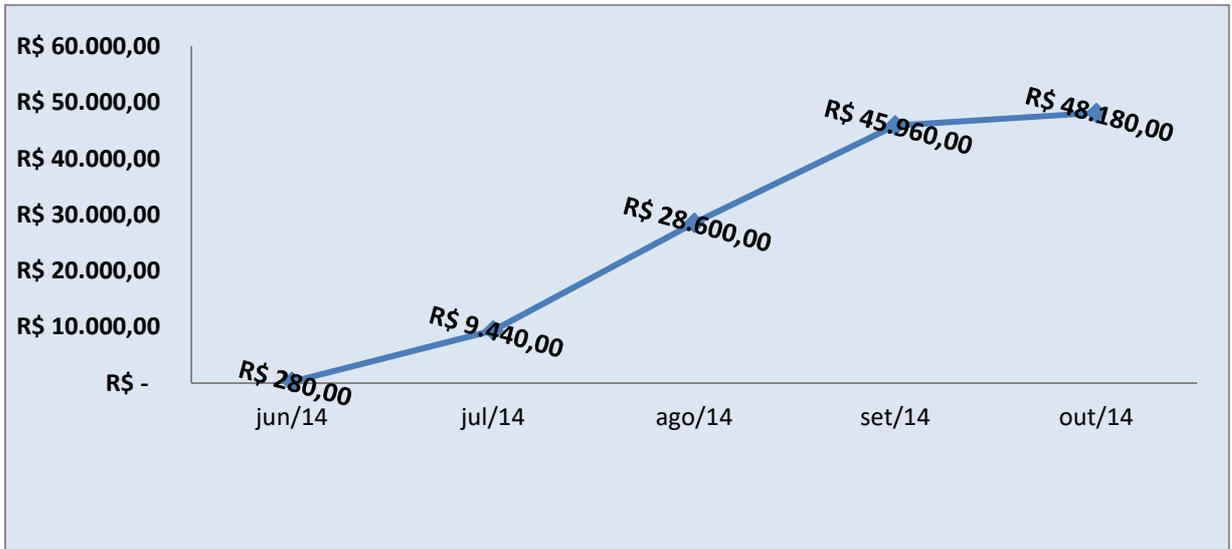


Figura 3 - Curva S (Elaborado pelo autor).

8 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

8.1 Política da qualidade

Visando a busca por um negócio inovador, para o projeto do plano de negócio, buscase uma constante melhoria dos processos de planejamento, através de pesquisas de mercado, tecnologia, capacitação, normalizações e legislações; gerando com isso um planejamento melhor embasado para o plano de negócio.

8.2 Fatores ambientais

No que diz respeito aos fatores ambientais, teremos a prefeitura como o principal fator externo, devido a obrigações das legislações para a abertura e a aprovação da empresa, como por exemplo, o cadastro do CNPJ, o alvará de funcionamento, as inscrições municipais e estaduais, e as regulamentações e normas aplicáveis de acordo com o tipo de negócio. Também temos como fator ambiental a abertura e aprovação da conta bancária jurídica e a aprovação de linhas de crédito.

8.3 Métricas da qualidade

Abaixo seguem listadas as métricas do projeto. Os índices de desempenho do projeto estarão baseados em custos, prazo e comunicação entre as partes interessadas.

8.3.1 Desempenho do projeto

Tabela 6 - Desempenho do projeto (Elaborado pelo autor).

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Custos	Acompanhar se o projeto está ocorrendo dentro dos custos projetados	Garantir os gastos previstos no orçamento, respeitando uma tolerância entre 10% abaixo e 15% acima.	Monitorar através de gráficos (Previsto X Real)	Quinzenal	Gerente do projeto
Prazos	Acompanhar se	Garantir que a	Monitoramento	Quinzenal	Gerente do

	o prazo de entrega das atividades está ocorrendo dentro do previsto.	entrega esteja dentro de uma tolerância de mais ou menos 10%.	das atividades conforme cronograma do projeto		projeto
Comunicação entre partes interessadas	Manter a comunicação e a singularidade das informações entre todos os envolvidos no projeto.	Reuniões entre as partes interessadas. Garantir a participação mínima de 80% dos envolvidos.	Registro das reuniões através de Atas de controle e registro dos participantes presentes.	semanal	Gerente do projeto

8.4 Controle da qualidade

O Gerente de Projeto é o responsável por verificar os níveis de qualidade durante a execução do projeto. Ele também é responsável pelo preenchimento das fichas de verificação da qualidade das áreas avaliadas, através dos índices de custo, prazo e comunicação das partes interessadas. Poderão ser utilizadas ainda ferramentas básicas dependendo da situação, como diagramas de causa e efeito, fluxogramas ou diagrama de Pareto.

8.5 Garantia da qualidade

A garantia da qualidade do projeto será realizada através de auditorias quinzenais. As mesmas serão realizadas sem aviso pelo patrocinador do Projeto.

As auditorias serão avaliadas pelos quesitos de custos, tempo e comunicação entre as partes interessadas.

9 GERENCIAMENTO DE RECURSOS

9.1 Definições do gerenciamento dos recursos humanos

O Gerente de projeto terá importante papel na influência e mobilização da equipe do projeto. Além disso, ele também será responsável pela adição, troca ou retirada dos membros da equipe do projeto, mediante aprovação do patrocinador do projeto.

As avaliações dos resultados do time do projeto serão feitas por conclusão das principais entregas e será realizado durante as reuniões de equipe.

9.2 Organograma do projeto



Figura 4 - Organograma do projeto (Elaborado pelo autor).

Tabela 7 - Definição de papéis e responsabilidades (Elaborado pelo autor).

Definição de Papéis e Responsabilidades	
Função	Papel
Patrocinador	- Aprovar alterações de escopo, prazo e custo e recursos humanos;
Gerente do Projeto	- Planejar e gerenciar o projeto em todas as suas fases; - Atualizar o cronograma; - Elaborar o orçamento do projeto; - Responsável pelo cumprimento das metas e objetivos estabelecidos, assim como a qualidade final do projeto;

Gerente de Produção	- Mapear os fluxos dos processos de fabricação dos móveis, análise de investimento e de mão de obra; - Definir os fornecedores, infraestrutura, método de entrega do produto, compra dos ferramentais e abertura de conta jurídica;
Consultor de Negócios	- Assessorar no desenvolvimento e definição do modelo de negócio;

9.3 Contatos da equipe do projeto

Tabela 8 - Contatos da equipe do projeto (Elaborado pelo autor).

Nome	Função	E-mail	Telefone
Cláudio José Martins	Patrocinador do Projeto	martins@gmail.com	(51) 9117-7413
Lucas Manoel Martins	Gerente de Projeto	lucas21rs@gmail.com	(51) 9234-6074
Tobias Nogueira Martins	Gerente de Produção	tobiasmartins@outlook.com	(51) 9358-8979
José Pedro da Silva	Consultor de Negócios	jose.silva@sebrae-rs.com.br	(51)3593-1988

9.4 Matriz de responsabilidades

Os membros da equipe do projeto são responsáveis pelas ações descritas na tabela a seguir:

Tabela 9 - Matriz de responsabilidades (Elaborado pelo autor).

	RECURSOS DO PROJETO				
	Patrocinador Cláudio José Martins	Gerente de projeto Lucas Manoel Martins	Gerente de Produção Tobias Nogueira Martins	Consultor de Negócios José Pedro da Silva	
EAP - Principais entregas					
Gerenciamento do Projeto	I	R	I	I	
Consultoria de Negócios	C	C	I	R	
Definição da empresa	I	R	I	C	
Desenvolvimento do projeto do processo	I	C	R	I	
Construções / Aquisições	A	I	R	I	
Marketing	I	R	I	C	
Reuniões	I	R	I	I	
Fechamento	A	R	I	I	

R: responsável - A: quem aprova - C: quem é consultado - I: quem é informado

9.5 Calendário dos recursos

O calendário para o desenvolvimento do plano de negócio foi configurado para que o mesmo se desenvolva de segunda à sexta-feira das 8:00 as 17:00 (com 1 hora de intervalo de almoço). Os feriados nacionais, estaduais e regionais serão respeitados. As horas extras e o calendário de recursos serão gerenciados pelo Gerente do Projeto, através do plano de gerenciamento do tempo.

9.6 Treinamento

Não estão previstos treinamento, visto que a equipe é composta por profissionais qualificados e experientes em suas áreas de atuação.

10 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

10.1 Descrição dos processos de gerenciamento das comunicações

Pelo fato do time de projeto ser pequeno, a comunicação fluirá mais facilmente ao longo do desenvolvimento do projeto, porém mesmo assim, serão mantidos os seguintes processos de comunicação formal:

- ✓ Reuniões com atas;
- ✓ Informações via e-mail;
- ✓ Utilização de um diretório do projeto;

As solicitações de mudanças no processo de comunicação deverão ser avaliadas e aprovadas pelo Gerente de projeto.

Conforme descrito no cronograma do projeto, estarão previstas 2 reuniões semanais, uma com a equipe do projeto e outra com o patrocinador e o Gerente do projeto.

10.2 Relação das partes interessadas

Tabela 10 - Relação das partes interessadas (Elaborado pelo autor).

PARTE INTERESSADA	FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE	INTERESSE	IMPACTO
Cláudio José Martins	Sponsor	Patrocinador	Muito Alto	Muito Alto
Lucas Manoel Martins	Gerente do Projeto	Gerenciar o projeto, responsável pelas estratégias e decisões gerais	Muito Alto	Muito Alto
Tobias Nogueira Martins	Gerente de Produção	Desenvolver o fluxo do processo do negócio	Alto	Muito Alto
José Pedro da Silva	Consultor de negócios	Auxiliar na elaboração do plano do negócio	Alto	Alto

10.3 Ferramentas de comunicação

Abaixo seguem as ferramentas de comunicação que serão utilizadas ao longo do desenvolvimento do projeto.

- **Ferramentas de rotina de comunicação:** Serão utilizados o e-mail como mecanismo básico de troca e compartilhamento das informações do projeto, e também serão utilizados aplicativos de comunicação, como Whatsapp e Skype.

- **Atas de reunião:** Todas as reuniões que forem realizadas ao longo do desenvolvimento do projeto deverão apresentar ata com no mínimo as seguintes informações:
 - Pauta;
 - Lista de presença;
 - Ações tomadas;
 - Pendências não solucionadas;
 - Aprovações;

- **Diretório do projeto (Gestão do conhecimento):** será criado um repositório na rede onde serão colocados todos os documentos de consulta (planos, atualizações, relatórios, atas, lições aprendidas, etc..). O Gerente de projeto será o responsável pela criação desta pasta na rede.

11 GERENCIAMENTO DE RISCOS

11.1 Metodologia

O Gerenciamento de riscos será feito de forma compartilhada com todos os envolvidos no projeto (Patrocinador, Gerente de Projeto e Equipe), porém sob responsabilidade do Gerente de Projeto. O gerente de projeto realizou um *Brainstorming* em uma das reuniões iniciais com a equipe de projeto para mapear todos os possíveis riscos envolvidos no mesmo, além disso, também foram feitas consultas com opinião especializada. Após, foram realizadas as análises qualitativa, quantitativa e o plano de respostas para os riscos do projeto. O monitoramento e controle dos riscos no projeto serão feitos semanalmente ao longo do projeto e apresentado nas reuniões com a equipe de projeto.

Na tabela abaixo são identificadas as responsabilidades no gerenciamento dos riscos, de acordo com orientação do PMBOK.

Tabela 11 - Responsáveis no gerenciamento de riscos (Elaborado pelo autor).

	Patrocinador	Gerente do Projeto	Gerente de Produção	Consultor de Negócios
Planejamento do gerenciamento dos riscos		X		
Identificação dos riscos	X	X	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		X	X	

Abaixo segue a matriz de impacto dos riscos do projeto sobre os custos, tempo, escopo e qualidade do projeto.

Tabela 12 - Matriz de impacto dos riscos (Elaborado pelo autor).

Matriz de Impacto	Muito baixo Peso: 0,1	Baixo Peso: 0,3	Moderado Peso: 0,5	Alto Peso: 0,7	Muito Alto Peso: 0,9
Custo	Aumento do custo em até 5%	Aumento do custo entre 5% e 15%	Aumento do custo entre 15% e 20%	Aumento do custo entre 20% e 30%	Aumento do custo acima de 30%
Tempo	Aumento do prazo em até 5%	Aumento do prazo entre 5% e 15%	Aumento do prazo entre 15% e 20%	Aumento do prazo entre 20% e 30%	Aumento do prazo acima de 30%
Escopo	Impacto insignificante no Escopo do projeto	Poucos entregáveis impactados, sem efeito no aceite do projeto	Alguns entregáveis impactados, perceptíveis no aceite do projeto	Impacto muito significativo para o cliente	Inaceitável pelo cliente
Qualidade	Impacto insignificante na Qualidade do projeto	Poucos entregáveis impactados, sem efeito no aceite do projeto	Alguns entregáveis impactados, perceptíveis no aceite do projeto	Impacto muito significativo para o cliente	Inaceitável pelo cliente

Para o cálculo da probabilidade, segue abaixo a matriz montada.

Tabela 13 - Cálculo da probabilidade (Elaborado pelo autor).

Classificação	Valor	Probabilidade	Impacto
Muito Alta	0,9	Risco é iminente de ocorrer.	Os resultados serão seriamente comprometidos.
Alta	0,7	Risco é iminente de ocorrer.	Os resultados serão comprometidos.
Moderada	0,5	Risco provável de ocorrer.	Pode prejudicar os resultados do projeto.
Baixa	0,3	Risco pouco provável de ocorrer.	Pode ser contornado facilmente.
Muito Baixa	0,1	Risco pouco provável de ocorrer.	Irrelevante.

A seguir é mostrada a matriz de vulnerabilidade (impacto x probabilidade) do projeto.

Tabela 14 - Matriz de vulnerabilidade (Elaborado pelo autor).

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

Os indicadores da matriz anterior serão classificados da seguinte forma:

- Região Verde: prioridade baixa, pontuação de 0,01 a 0,20 (faixa de aceitação);
- Região Amarela: prioridade média, pontuação de 0,21 a 0,40 (faixa de mitigação);
- Zona Vermelha: prioridade alta, pontuação acima de 0,41 (faixa de evitar ou transferir).

11.3 Identificações dos riscos

Abaixo segue a estrutura analítica de riscos do projeto, que foi identificado através de pesquisa junto ao consultor de negócios e que tem por objetivo mapear onde poderão ocorrer riscos ao longo do desenvolvimento do projeto.

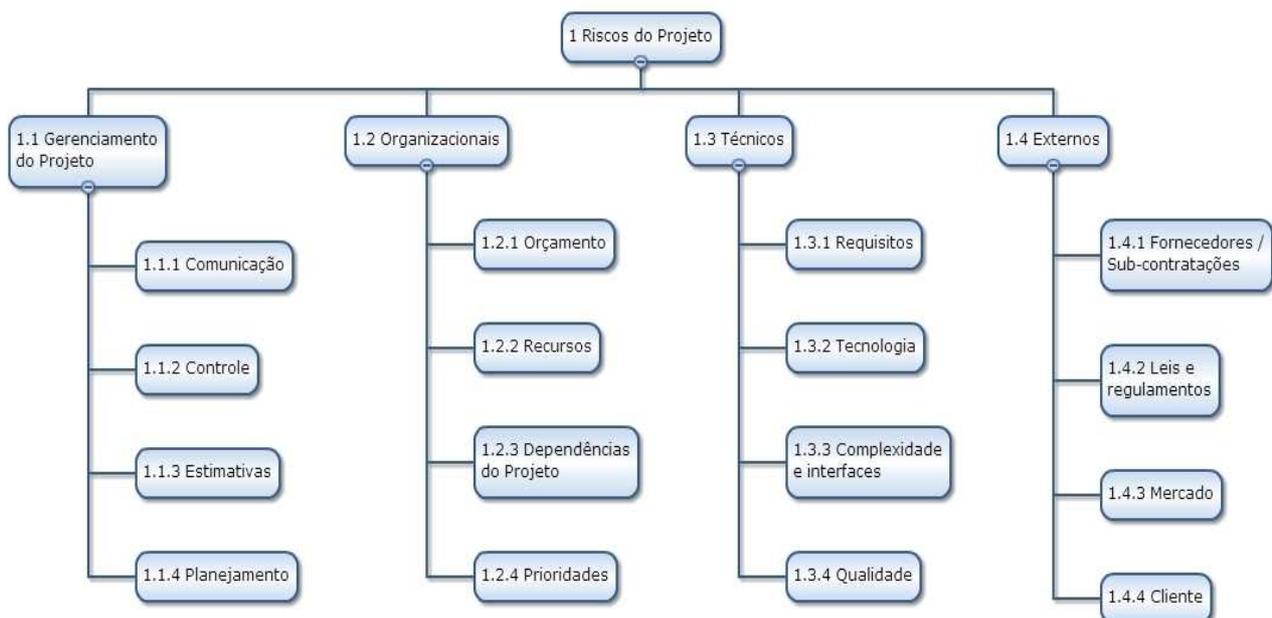


Figura 5 - EAR do Projeto (Elaborado pelo autor).

Os riscos do projeto estão identificados e listados na tabela a seguir.

Tabela 15 - Identificação dos riscos (Elaborado pelo autor).

ID	Categoria	Evento	
		Causa	Efeito Significativo
1	Gerenciamento	Orçamento inicial ficar abaixo das necessidades	Custo
2		Falha de comunicação entre o time do projeto	Custo/Tempo
3		Falha no cumprimento do cronograma	Tempo/Custo
4		Alterações no escopo	Custo/Tempo/Qualidade
5	Organizacional	Equipe sem qualificação necessária	Tempo/Custo
6		Consultor de negócios com qualificação abaixo do esperado	Tempo/Custo
7		Perda de um membro da equipe	Tempo/Custo
8	Externos	Não atendimento das normas vigentes	Custo/Tempo
9		Variação nos custos das matérias-primas, ferramentais e equipamentos (Planejado x Real)	Custo
10		Não cumprimento dos contratos dos fornecedores	Tempo/Custo/Qualidade
11	Técnicos	Falha na especificação dos requisitos	Custo/Tempo/Qualidade
12		Erro no mapeamento dos fluxos de processos de fabricação, pesquisas e análises	Custo/Tempo

Tabela 16 - Análise qualitativa dos riscos (Elaborado pelo autor).

Riscos identificados		Análise Qualitativa do risco							
ID	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do risco
		Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			
1	Orçamento inicial ficar abaixo das necessidades	0,9	0,1	0,1	0,7	0,9	0,1	0,09	BAIXA
2	Falha de comunicação entre o time do projeto	0,7	0,5	0,3	0,3	0,7	0,1	0,07	BAIXA
3	Falha no cumprimento do cronograma	0,5	0,7	0,1	0,1	0,7	0,3	0,21	MÉDIA
4	Alterações no escopo	0,7	0,5	0,3	0,7	0,7	0,3	0,21	MÉDIA
5	Equipe sem qualificação necessária	0,7	0,5	0,1	0,5	0,7	0,1	0,07	BAIXA
6	Consultor de negócios com qualificação abaixo do esperado	0,7	0,5	0,1	0,5	0,7	0,1	0,07	BAIXA
7	Perda de um membro da equipe	0,9	0,7	0,1	0,3	0,9	0,1	0,09	BAIXA
8	Não atendimento das normas vigentes	0,7	0,7	0,5	0,3	0,7	0,3	0,21	MÉDIA
9	Variação nos custos das matérias-primas, ferramentais e equipamentos (Planejado x Real)	0,9	0,5	0,1	0,7	0,9	0,3	0,27	MÉDIA
10	Não cumprimento dos contratos dos fornecedores	0,5	0,5	0,1	0,3	0,5	0,1	0,05	BAIXA
11	Falha na especificação dos requisitos	0,7	0,7	0,3	0,7	0,7	0,1	0,07	BAIXA
12	Erro no mapeamento dos fluxos de processos de fabricação, pesquisas e análises	0,5	0,7	0,3	0,7	0,7	0,3	0,21	MÉDIA

Tabela 17 - Análise quantitativa dos riscos (Elaborado pelo autor).

Riscos identificados		Análise quantitativa do risco		
ID	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto Financeiro	Probabilidade x Impacto
1	Orçamento inicial ficar abaixo das necessidades	0,1	R\$ 2.500,00	R\$ 250,00
2	Falha de comunicação entre o time do projeto	0,1	R\$ 1.000,00	R\$ 100,00
3	Falha no cumprimento do cronograma	0,3	R\$ 1.200,00	R\$ 360,00
4	Alterações no escopo	0,3	R\$ 1.200,00	R\$ 360,00
5	Equipe sem qualificação necessária	0,1	R\$ 1.500,00	R\$ 150,00
6	Consultor de negócios com qualificação abaixo do esperado	0,1	R\$ 1.500,00	R\$ 150,00
7	Perda de um membro da equipe	0,1	R\$ 5.000,00	R\$ 500,00
8	Não atendimento das normas vigentes	0,3	R\$ 1.500,00	R\$ 450,00
9	Variação nos custos das matérias-primas, ferramentais e equipamentos (Planejado x Real)	0,3	R\$ 2.500,00	R\$ 750,00
10	Não cumprimento dos contratos dos fornecedores	0,1	R\$ 1.000,00	R\$ 100,00
11	Falha na especificação dos requisitos	0,1	R\$ 2.000,00	R\$ 200,00
12	Erro no mapeamento dos fluxos de processos de fabricação, pesquisas e análises	0,3	R\$ 3.000,00	R\$ 900,00
Valor Monetário Global Esperado				R\$ 4.270,00

11.4 Plano de respostas aos riscos

Os riscos do projeto serão monitorados durante todo o desenvolvimento do mesmo. Durante as reuniões semanais com a equipe do projeto os riscos identificados serão discutidos e os acontecimentos mais graves serão comunicados ao Patrocinador do Projeto. Sempre que ocorrerem riscos não previstos no desenvolvimento do projeto o Gerente de Projeto deverá analisar o impacto do mesmo e o plano deverá ser atualizado.

A tabela a seguir, apresenta os riscos listados, as ações a serem tomadas e quem será o responsável por executá-las.

Tabela 18 - Plano de resposta aos riscos do projeto (Elaborado pelo autor).

ID	Descrição do risco	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
1	Orçamento inicial ficar abaixo das necessidades	BAIXA	Mitigar	Renegociar verbas de contingência	Gerente do Projeto
2	Falha de comunicação entre o time do projeto	BAIXA	Prevenir	Reforçar o uso adequado dos planos de comunicação durante as reuniões	Gerente do Projeto
3	Falha no cumprimento do cronograma	MÉDIA	Mitigar	Reavaliar detalhadamente novo prazo para a tarefa. Se necessário alocar novo recurso.	Gerente do Projeto
4	Alterações no escopo	MÉDIA	Mitigar	Planejar detalhadamente o impacto das alterações	Gerente do Projeto
5	Equipe sem qualificação necessária	BAIXA	Aceitar	Treinar a equipe	Gerente do Projeto
6	Consultor de negócios com qualificação abaixo do esperado	BAIXA	Aceitar	Contratar novo consultor	Patrocinador / Gerente do Projeto
7	Perda de um membro da equipe	BAIXA	Aceitar	Treinar ou contratar novo integrante e posicioná-lo no projeto	Patrocinador / Gerente do Projeto
8	Não atendimento das normas vigentes	MÉDIA	Mitigar	Revisar informações do escopo. Se necessário solicitar nova pesquisa de normas da área de negócio	Consultor de Negócios
9	Variação nos custos das matérias-primas, ferramentais e equipamentos (Planejado x Real)	MÉDIA	Mitigar	Regenociar a forma de pagamento com fornecedores	Gerente de Produção

10	Não cumprimento dos contratos dos fornecedores	BAIXA	Transferir	Aplicar multa contratual	Patrocinador
11	Falha na especificação dos requisitos	BAIXA	Mitigar	Revisar os requisitos do projeto. Se necessário convocar uma reunião com patrocinador e cliente	Gerente do Projeto
12	Erro no mapeamento dos fluxos de processos de fabricação, pesquisas e análises	MÉDIA	Mitigar	Fazer reunião para avaliar os processos e montar check list com equipe e opinião especializada	Gerente do Projeto

12 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS

12.1 Estrutura de suprimentos do Projeto

Devido ao plano proposto e a equipe ser enxuta, o planejamento das aquisições do projeto ficará sob a responsabilidade do Gerente de Produção, e também por ele possuir experiência nesta área. Como se trata de um plano de negócios, as aquisições serão somente planejadas em nível de tipos de fornecedores e critérios de seleção.

O Gerente de Produção deverá com este plano responder as seguintes perguntas: o que e como obter os bens e serviços necessários ao projeto, com relação ao quanto e quando, estas serão definidas em outro projeto, que será o de execução do plano de negócio.

Já o Gerente de Projetos conduzirá o monitoramento e controle do andamento das atividades referente às aquisições, assim como nos outros planos, através das reuniões de equipe que ocorrerão semanalmente e também as aprovações de alteração ou mudança de contratos.

Com relação às solicitações de mudanças no processo de aquisições ou nos itens a serem adquiridos, o Gerente de Produção deverá solicitar formalmente ao Gerente de Projetos, para que o mesmo avalie caso a caso para a sua aprovação ou não.

12.2 Análise de fazer ou comprar

Conforme descrito no projeto, serão planejados os tipos de fornecedores e os critérios de seleção para os mesmos. Com relação ao modelo de negócio os integrantes do projeto possuem grande experiência em suas áreas de atuação, mas mesmo assim será contratado um consultor de negócios (este recurso já está colocado no cronograma do projeto) para ajudar a mapear o negócio. Os demais recursos necessários, como computadores, salas, internet, o patrocinador do projeto já possui e para tanto, não será necessário adquiri-los.

Os itens que serão apresentados no mapa de aquisições serão apenas planejados no desenvolvimento deste plano de negócio a sua realização será executada em um futuro projeto de execução do plano de negócio.

12.3 Gerenciamento e tipos de contrato

A estratégia de contrato será do tipo Preço Fixo, tanto para as aquisições de serviços quanto de insumos, no qual será realizado um pedido de compra, especificando o que será fornecido até uma data e preço acordado entre ambas as partes. Ficará a cargo do fornecedor em garantir o escopo solicitado, e por parte do contratante verificar o processo das compras e entregas. Em caso de alteração ou mudança de contrato, este deverá ser avaliado pelo Gerente de Projeto.

12.4 Mapa de aquisições

Os serviços e materiais a serem planejados durante o projeto devem seguir os requisitos da tabela abaixo.

Tabela 19 - Mapa de aquisições (Elaborado pelo autor).

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
1	Definição de fornecedor de matérias-primas (Chapas de MDF, ferragens e componentes).	Preço Fixo	Preço e técnica	*	*	XX
2	Definição do fornecedor de frete (transporte dos produtos acabados).	Preço Fixo	Preço e técnica	*	*	XX
3	Definição do fornecedor de Ferramentas	Preço fixo	Preço e técnica	*	*	XX
4	Definição do fornecedor de Máquinas e equipamentos	Preço Fixo	Preço e técnica	*	*	XX

*Orçamento estimado e duração prevista serão feitos em um futuro projeto de execução do plano de negócio.

12.5 Detalhamento dos critérios de seleção

Para a aquisição dos produtos e serviços, serão realizadas pesquisas no mercado, para avaliar os possíveis fornecedores que possam atender aos requisitos solicitados. Após isso, será feito contato com os fornecedores pré-selecionados, para realizar uma nova etapa de seleção que comportará os seguintes requisitos:

- 1) Reconhecimento de idoneidade fiscal, ambiental e trabalhista;
- 2) Solidez financeira: através de consultas e pesquisas em instituições financeiras;
- 3) Conhecimento e domínio do negócio: através de referências de projetos realizados de nível semelhante ao que será contratado;

Após esta etapa, as propostas serão avaliadas e comparadas, sendo atribuídos pontos para cada requisito na seguinte ordem de importância:

- 1) Qualidade;
- 2) Melhor Preço;
- 3) Melhor prazo de entrega;

12.6 Encerramento das aquisições

Após a realização de testes que confirmem a entrega de todos os produtos e serviços, atendendo aos requisitos acordados, os contratos serão encerrados.

O Gerente de Projeto e o Gerente de Produção deverão fazer o encerramento dos contratos, atualizar os registros, encerrá-los formalmente e arquivá-los para uso e consultas futuras (Gestão do conhecimento).

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da elaboração deste projeto é possível perceber a importância de cada uma das áreas de gerenciamento para aumentar as chances de sucesso na conclusão de um projeto.

A palavra chave é planejamento, com ele, é possível prever, estimar e compreender melhor as possibilidades dos cenários futuros, lógico que não é solução total para o gerenciamento, mas nos prepara para as situações adversas do cotidiano de gestão de projetos.

Pode-se dizer por fim que a aplicação das técnicas de gerenciamento de projetos nos trás muito mais segurança para conduzi-los até a sua conclusão.

14 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Project Management Institute, Inc. (4. Ed. 2008). *Guia PMBOK: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*. Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EUA.

Rabelo, D. (2012). *Carpintaria Verde*. Acesso em 26 de Maio de 2014, disponível em Site do Sebrae: <http://www.sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Cartilhas/Carpintaria-Verde>

Rosa, C. A. (2004). *Como elaborar um plano de negócio*. Acesso em 22 de Maio de 2014, disponível em Site Sebrae: [http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/90790DC06383839F03256FAA006CB0AD/\\$File/NT000A44AE.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/90790DC06383839F03256FAA006CB0AD/$File/NT000A44AE.pdf)

Sebrae. (13 de Novembro de 2013). *Marcenaria - Fabricação de Móveis*. Acesso em 15 de maio de 2014, disponível em Site do Sebrae: <http://segmentos.sebrae2014.com.br/ideiasdenegocios/marcenaria-fabricacao-de-moveis/?t=12&id=8415>

ANEXO A

MODELO DE ATA DE REUNIÃO

Data:	Local:	Início:	Término:

PARTICIPANTES					
Nome	e-mail	Ramal	Área	Presentes	Ausentes

ASSUNTOS TRATADOS:

DECISÕES TOMADAS / CONCLUSÕES ATÉ O MOMENTO:

PENDÊNCIAS	RESP.	Prazo

REQUISITOS E RESTRIÇÕES ATÉ O MOMENTO			
PRÓXIMA REUNIÃO			
Data:	Local:	Horário Início:	