

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

MARCIO PIOVEZANI DUARTE

PLANO DE PROJETO PARA ABERTURA DE UMA LOJA
NO SETOR DE AUTOPEÇAS
DRIVE AUTOPEÇAS

São Leopoldo

2014

MARCIO PIOVEZANI DUARTE

PLANO DE PROJETO PARA ABERTURA DE UMA LOJA
NO SETOR DE AUTOPEÇAS
DRIVE AUTOPEÇAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista pelo MBA em Gestão de Projetos, pela Unidade de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. MS Ronald Weber Kirst, Eng. PMP

São Leopoldo

2014

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar um plano de gerenciamento de projeto para a criação de uma loja de autopeças, desde sua constituição jurídica, até a adequação de toda a infraestrutura para abrir como loja conceito. A metodologia utilizada é baseada fortemente nas boas práticas de gerenciamento propostas pelo PMI (Project Management Institute), contemplando todas as áreas de conhecimento do Guia PMBOK para a gestão de projetos. O projeto está alinhado com a estratégia do patrocinador em posicionar uma nova marca no mercado de autopeças na região metropolitana de Porto Alegre, e prevê entregas dentro do custo, prazo e qualidade definidos no escopo deste projeto.

Palavras-Chave: PMI. Gestão de Projetos. Autopeças. Gerenciamento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Linha do Tempo do Cronograma	14
Figura 2 - Cronograma Geral	14
Figura 3 - Organograma (CCM)	17
Figura 4 - EAP do Projeto	20
Figura 5 - Cronograma Completo.....	25
Figura 6 - Gráfico de Gantt e o Caminho Crítico	28
Figura 7 - Custo Unitário	33
Figura 8 - Estimativa de Custo por Tarefa.....	34
Figura 9 - Orçamento por Fase	36
Figura 10 - Recursos do Projeto.....	37
Figura 11 - Curva S de Desembolso	40
Figura 12 - Organograma da Equipe do Projeto.....	47
Figura 13 - Eventos da Comunicação	57
Figura 14 - Estrutura Analítica de Riscos (EAR)	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Termo de Abertura do Projeto (TAP).....	12
Quadro 2 - Papéis e Responsabilidades	15
Quadro 3 - Dicionário da EAP	21
Quadro 4 - <i>Milestones</i> do Projeto.....	22
Quadro 5 - Critérios de Aceitação do Projeto	23
Quadro 6 - Critérios de Desempenho do Projeto	43
Quadro 7 - Critérios de Desempenho do Produto	44
Quadro 8 - Matriz de Contatos da Equipe	48
Quadro 9 - Matriz RACI de Responsabilidades.....	48
Quadro 10 - Matriz de Comunicação Interna	52
Quadro 11 - Matriz dos <i>Stakeholders</i>	53
Quadro 12 - Matriz Interesse x Poder x Impacto.....	54
Quadro 13 - Matriz de Engajamento dos <i>Stakeholders</i>	55
Quadro 14 - <i>Stakeholder Engagement Approach</i>	56
Quadro 15 - Matriz RACI de Riscos	62
Quadro 16 - Matriz de Análise de Riscos	64
Quadro 17 - Escala de Probabilidade.....	65
Quadro 18 - Escala de Impacto.....	65
Quadro 19 - Plano de Resposta aos Riscos.....	71
Quadro 20 - Mapa de Aquisições 1	76
Quadro 21 - Mapa de Aquisições 2	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pontuação do Risco	66
Tabela 2 - Análise Qualitativa de Riscos	68
Tabela 3 - Análise Quantitativa dos Riscos	69

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS DO PROJETO	10
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
2 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	12
2.1 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP)	12
2.1.1 Gerente do Projeto e <i>Sponsor</i>	12
2.1.2 Descrição Preliminar do Projeto	12
2.1.3 Justificativa.....	13
2.1.4 Premissas do Projeto.....	13
2.1.5 Restrições do Projeto	14
2.1.6 Cronograma	14
2.1.7 Orçamento	15
2.2 PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS.....	15
2.2.1 Papéis e Responsabilidades	15
2.2.2 Avaliação e Aprovação do Impacto da Mudança	16
3 GERENCIAMENTO DO ESCOPO	17
3.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO	17
3.1.1 Gerente de Projeto, Responsabilidades e Autoridades	17
3.1.2 Organograma Preliminar e Comitê de Controle de Mudanças (CCM)	17
3.1.3 Descrição do Projeto.....	18
3.1.4 Objetivo do Projeto	18
3.1.5 Justificativa do Projeto	18
3.1.6 Expectativa do Cliente	19
3.1.7 Premissas e Restrições do Projeto	19
3.1.8 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	19
3.1.9 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	21
3.1.10 Plano de Entregas e Marcos do Projeto (<i>Milestones</i>)	22
3.1.11 Orçamento	22
3.1.12 Riscos Iniciais do Projeto	23
3.1.13 Critérios de Aceitação do Projeto	23
4 GERENCIAMENTO DO TEMPO	24
4.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	24

4.2	<i>BUFFER</i> DE TEMPO DO PROJETO	24
4.3	SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS	24
4.4	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	25
4.5	CRONOGRAMA.....	25
4.6	GRÁFICO DE GANTT	28
5	GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	31
5.1	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	31
5.1.1	Estimativa de Custos	31
5.1.2	Frequência de Avaliação do Orçamento	32
5.1.3	Acompanhamento do Orçamento	32
5.2	RESERVAS FINANCEIRAS.....	32
5.3	CONTROLES DE DESEMPENHO.....	33
5.3.1	Custos Unitários do Projeto	33
5.3.2.	Estimativa por Tarefa	34
5.3.3	Orçamento por Fase.....	36
5.3.4	Orçamento por Recursos	37
5.4.5	Curva S do Projeto	40
5.4	ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO	40
5.5	SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS	41
5.6	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	41
6	GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	42
6.1	POLÍTICAS DA QUALIDADE	42
6.2	MÉTRICAS DA QUALIDADE	42
6.2.1	Desempenho do Projeto	43
6.2.2	Desempenho do Produto.....	44
6.3	CONTROLE DA QUALIDADE.....	45
6.4	GARANTIA DA QUALIDADE	45
6.4.1	Escopo da Auditoria.....	45
6.4.2	Auditorias.....	45
6.5	SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS	46
6.6	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	46
7	GERENCIAMENTO DOS RECURSOS.....	47
7.1	ORGANOGRAMA	47
7.2	EQUIPE DO PROJETO.....	48
7.3	MATRIZ DE RESPONSABILIDADES RACI	48

7.4 REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DO TIME	49
7.5 TREINAMENTO	50
7.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TIME DO PROJETO	50
7.7 SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS	50
7.8 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS	51
7.9 OUTROS ASSUNTOS NÃO PREVISTOS NESTE PLANO	51
8 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO	52
8.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	52
8.1.1 Matriz de Comunicação Interna	52
8.2 PARTES INTERESSADAS (<i>STAKEHOLDERS</i>)	53
8.3 MATRIZ INTERESSE X PODER X IMPACTO	54
8.4 CONTROLE DO ENGAJAMENTO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	55
8.5 ESTRATÉGIAS DE ENGAJAMENTO	56
8.6 AÇÕES E EVENTOS DA COMUNICAÇÃO	56
8.6.1 Cronograma dos Eventos da Comunicação	57
8.7 SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS	59
8.8 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO ..	60
9 GERENCIAMENTO DE RISCOS	61
9.1 METODOLOGIA.....	61
9.2 RESPONSABILIDADES.....	61
9.3 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	62
9.3.1 Estrutura Analítica de Riscos.....	62
9.3.2 Matriz de Análise de Riscos	64
9.3.3 Qualificação dos Riscos	65
9.3.4 Matriz de Probabilidade de Impacto	66
9.4 ANÁLISE DOS RISCOS.....	67
9.4.1 Análise Qualitativa dos Riscos	67
9.4.2 Análise Quantitativa dos Riscos	69
9.5 PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS.....	70
9.6 RESERVAS DE CONTINGÊNCIA	72
9.7 SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS	72
9.8 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	72
10 GERENCIAMENTO DE CONTRATOS E AQUISIÇÕES	73
10.1 ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS	73
10.2 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CONTRATOS E AQUISIÇÕES	73

10.3 ANÁLISE <i>MAKE OR BUY</i>	73
10.4 GERENCIAMENTO E TIPOS DE CONTRATOS	74
10.5 SELEÇÃO DOS FORNECEDORES	74
10.5.1 Critérios de Seleção das Propostas	75
10.6 AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES	75
10.7 MAPA DE AQUISIÇÕES	75
10.8 SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS	78
10.9 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES ...	78
11 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS.....	80

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste em um plano de projeto para a criação de uma loja na cidade de Sapucaia do Sul. A empresa é uma loja conceito no setor de autopeças e partes de reposição automotiva, abrangendo toda a cadeia de veículos nacionais e importados em circulação no mercado automotivo brasileiro. Neste esclarecimento percebe-se que se trata de uma loja que comercializa peças novas no atacado e varejo, para manutenção e reposição veicular.

A loja prospectará peças com distribuidores nacionais e internacionais buscando opções de qualidade e preço baixo para oferecer aos clientes, como opção às peças de reposição comercializadas na rede autorizada. Os produtos comercializados na rede autorizada possuem um valor muito superior à expectativa dos consumidores, o que abre um espaço como o que a DRIVE Autopeças pretende ocupar; que é a oferta de produtos de qualidade e preço acessível a todos os proprietários de veículos na região metropolitana de Porto Alegre.

A concorrência neste setor não explora o composto de marketing, como estratégias de promoção e divulgação da marca, deixando assim uma brecha para uma empresa com a estrutura de marketing bem montada e comunicação eficaz com o cliente, projetar-se no mercado alvo de forma consistente.

Neste cenário que a empresa desenvolveu sua identidade, criando uma logomarca forte, que passe uma mensagem de confiança para o consumidor e se torne referência no setor de autopeças, atendendo a expectativa do patrocinador.

1.1 OBJETIVOS DO PROJETO

Este plano de projeto pretende esclarecer no que consiste o gerenciamento de projeto da empresa DRIVE Autopeças. Ele se propõe a apresentar o planejamento do projeto, englobando o escopo, tempo, custos, qualidade, comunicação, recursos, riscos aquisições, partes interessadas e integração. Essa metodologia será apresentada com base nas melhores práticas estabelecidas pelo *Project Management Institute* (PMI) através do guia PMBOK 5 de gerenciamento de projetos.

1.1.1 Objetivo Geral

O projeto tem por objetivo preparar para o funcionamento, uma loja conceito no setor de autopeças em Sapucaia do Sul. Para esta meta ser alcançada, o plano compreende a adequação da estrutura existente às necessidades inerentes a um comércio de peças e partes automotivas. Isto inclui também a identidade visual, posicionamento de mercado, treinamento da equipe e preparação para inauguração do estabelecimento.

1.1.2 Objetivos Específicos

Na intenção de atingir o objetivo geral, foram estruturados alguns objetivos específicos para suportar a execução de todas as etapas:

- a) desenvolver o cronograma e definir os pacotes de trabalho;
- b) identificar as melhorias de infraestrutura necessárias;
- c) elaborar plano orçamentário;
- d) contratar fornecedores de produtos/serviços;
- e) desenvolver equipe, identidade visual, projeto de layout interno e externo;
- f) encerrar o projeto.

2 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

Este projeto foi elaborado seguindo as melhores práticas em gerenciamento de projetos descritas pelo PMBOK 5, e que suportarão todas as técnicas e ferramentas necessárias a sua execução.

2.1 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP)

Quadro 1 - Termo de Abertura do Projeto (TAP)

DRIVE Autopeças	
Nome do Projeto: DRIVE Autopeças	
Termo de Abertura do Projeto (Project Charter)	
Elaborado por: Marcio P. Duarte	Data: 31/11/2014
Aprovado por: Patrocinador	Versão: 1

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1.1 Gerente do Projeto e *Sponsor*

O gerente do projeto (GP) é o Sr. Marcio P. Duarte, responsável pelo planejamento, controle e execução do projeto, dentro do escopo e entregas definidos com o patrocinador.

Possui autoridade para realizar modificações no cronograma e priorização de atividades da equipe do projeto, porém alterações que impactem o escopo deverão ser aprovadas pelo patrocinador.

O *sponsor* que é o patrocinador e principal interessado na execução do projeto é a empresa JR Auto Peças, representada pelo Sr. Nilto, que terá como atividade a aprovação e definição das diretrizes do projeto.

2.1.2 Descrição Preliminar do Projeto

Abrir uma loja conceito no setor de autopeças, em Sapucaia do Sul. Adequar a estrutura existente às necessidades inerentes a um comércio de peças e partes automotivas, incluindo equipe, identidade visual, posicionamento de mercado e preparação para inauguração do estabelecimento, com estas características:

- a) prateleiras para estoque de produtos;
- b) balcão de vendas e área de atendimento ao cliente;
- c) área administrativa com mesas individuais e de reunião;
- d) sistema para gestão empresarial (ERP) e controle de estoque;
- e) cadastro e inventário de todos os produtos do estoque;
- f) contratação e treinamento dos profissionais;
- g) criação de layout e identidade visual.

2.1.3 Justificativa

As constantes mudanças no mercado e a necessidade de se adequar ao novo para manter-se relevante no cenário é um dos motivos pelo qual a empresa JR Auto Peças decidiu criar um novo empreendimento, com posicionamento de mercado definido e diferente estratégia no relacionamento com o cliente.

Outra motivação para que a empresa dividisse sua operação é adequar-se a nova regulamentação do mercado e comércio de peças e partes automotivas. Tendo a necessidade de seguir uma nova legislação que está entrando em vigor, foi colocada em questão a divisão da operação para garantir que todos os requisitos da nova legislação sejam atendidos dentro dos prazos estabelecidos.

Durante as análises de oportunidade ficou identificado que a divisão poderia trazer ganhos não só para a conclusão das adequações no prazo, mas também por proporcionar a oportunidade de inserir uma nova marca no mercado de autopeças, com estratégia diferenciada para abranger um segmento de clientes diferenciado.

A abertura deste empreendimento então tem como objetivo atender uma necessidade do mercado, de reconhecer em uma empresa com identidade e posicionamento claro, uma opção honesta e confiável à aquisição de peças de reposição automotiva em detrimento às empresas concessionárias.

2.1.4 Premissas do Projeto

O projeto deve atender algumas premissas básicas para que cumpra por completo o objetivo de se tornar uma loja de autopeças:

- a) ter espaço adequado definido para alocar todos os itens necessários;
- b) sistema de gestão e vendas completo, incluindo módulo de *Bussines Intelligence* (BI) e gerenciamento de estoque;
- c) sistema de climatização para todo o ambiente da loja;
- d) estoque completo de peças de reposição para linha automotiva.

2.1.5 Restrições do Projeto

- Não ultrapassar o orçamento definido;
- O projeto se limita às adequações de infraestrutura necessárias;
- Este projeto não compreende o acompanhamento do início das atividades.

2.1.6 Cronograma

O projeto terá duração estimada em 449 dias.

Figura 1 - Linha do Tempo do Cronograma



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 2 - Cronograma Geral

NOME DA TAREFA	INÍCIO	TÉRMINO	DURAÇÃO
Projeto DRIVE Autopeças	Seg 12/01/15	Seg 29/09/16	448,13 dias
Abertura da Empresa	Seg 19/01/15	Ter 21/04/15	66,25 dias
Infraestrutura	Qua 21/01/15	Qua 03/02/16	270,25 dias
Estoque	Sex 29/01/16	Ter 05/04/16	47,25 dias
Sistema de Gestão e Vendas	Ter 05/04/16	Seg 18/04/16	9,63 dias
Cadastramento Estoque	Ter 19/04/16	Qui 09/06/16	37,25 dias
Publicidade e Propaganda	Qui 09/06/16	Qui 11/08/16	45,63 dias
Contratação	Sex 29/07/16	Ter 16/08/16	12,25 dias
Entrega do projeto	Qua 17/08/16	Qui 29/09/16	31,25 dias
Gerenciamento do Projeto	Seg 12/01/15	Seg 29/09/16	448,13 dias

Fonte: Elaborada pelo autor.

2.1.7 Orçamento

O orçamento disponibilizado pelo patrocinador para a execução do projeto é de R\$ 651.000,00 (seiscentos e cinquenta e um mil reais), que vão ser disponibilizados ao longo do tempo. É de responsabilidade do gerente de projeto negociar os prazos de pagamento, descontos, e controlar o fluxo de caixa para que todos os pagamentos sejam concluídos.

2.2 PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS

O plano integrado de mudanças do projeto foi desenvolvido para fazer a integração, monitoramento e controle das mudanças e atualizações em relação a todas as áreas de gerenciamento de projeto.

O controle acontecerá por meio da identificação, documentação e autorização das mudanças necessárias sobre o escopo, custo, tempo, qualidade ou prazo do projeto. Ele define os papéis, responsabilidades, ferramentas e processos a serem utilizados para as solicitações de mudanças.

2.2.1 Papéis e Responsabilidades

Este modelo mostra quais são as responsabilidades e os papéis dos envolvidos, e por qual procedimento de verificação e aprovação as mudanças terão que passar.

Quadro 2 - Papéis e Responsabilidades

(continua)

PAPEL	RESPONSABILIDADE
<i>Sponsor</i>	Autorizar ou negar as mudanças propostas sobre o escopo, prazo, qualidade ou recursos do orçamento.
Gerente do Projeto	Identificar as mudanças; Avaliar o impacto das mudanças e apresentar ao <i>sponsor</i> ; Atualizar o cronograma; Gerar revisão dos documentos; Armazenar versões antigas para registro.

(conclusão)

PAPEL	RESPONSABILIDADE
Solicitante	Solicita a mudança identificada como necessárias ao cumprimento ou melhoria do escopo do projeto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.2 Avaliação e Aprovação do Impacto da Mudança

O gerente deverá fazer a avaliação da mudança proposta, de acordo com o impacto nas áreas de conhecimento do projeto e apresentar ao patrocinador, na intenção de realizar a aprovação destas mudanças.

Todas as sugestões de alteração deverão passar pelo mesmo procedimento e estarão sujeitas aos mesmos critérios de análise do gerente do projeto e aprovação do patrocinador.

3 GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Os itens a seguir têm como objetivo descrever o produto e detalhar as atividades relacionadas ao projeto.

3.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO

O gerenciamento do escopo traz a definição do trabalho a ser realizado para concluir o projeto, servindo como guia para determinar qual trabalho está incluído e qual não será necessário para efetivar as entregas previstas.

3.1.1 Gerente de Projeto, Responsabilidades e Autoridades

O gerente do projeto é o responsável pelo planejamento, controle e execução do projeto, dentro do escopo e entregas definidos com o patrocinador.

Sua autoridade é total na esfera da divisão, podendo controlar terceiros, realizar compras e gerenciar o pessoal de acordo com seus próprios critérios. No caso de necessidade de relacionamento externo à divisão, sua autoridade é a autoridade funcional inerente ao seu posto dentro da organização.

Garantir o alcance dos objetivos (custo, prazo e qualidade); planejamento das atividades; definição, alocação e coordenação de recursos humanos e físicos; contratação de recursos externos; elaboração de relatórios de acompanhamento e fechamento do projeto também são suas atribuições.

3.1.2 Organograma Preliminar e Comitê de Controle de Mudanças (CCM)

Figura 3 - Organograma (CCM)



Fonte: Elaborada pelo autor.

O Comitê de Controle de Mudanças terá como integrantes apenas o patrocinador do projeto e o gerente, que ficará responsável por avaliar as mudanças e apresentá-las ao patrocinador para aprovação.

3.1.3 Descrição do Projeto

O projeto compreende a análise das necessidades de adequação da infraestrutura existente para suportar as atividades de uma loja de autopeças. As atividades esperadas são os locais para alocação dos produtos, balcão de vendas, software de gestão e hardware, desenvolvimento de logomarca e identidade visual, incluindo o treinamento da nova equipe.

3.1.4 Objetivo do Projeto

O principal objetivo deste projeto é desenvolver e estruturar uma nova loja de autopeças para atender a demanda da região metropolitana de Porto Alegre. Todos os requisitos para deixar a empresa pronta para a inauguração estão inclusos no escopo do projeto.

O patrocinador do projeto espera que a entrega ocorra até 31 de dezembro de 2016, pois a data agendada para a inauguração é 3 de janeiro de 2017.

3.1.5 Justificativa do Projeto

Durante as análises de oportunidade que a empresa realizou para adequar-se à nova legislação, foi identificado que a divisão das operações poderia trazer ganhos significativos por oportunizar a inserção de uma nova marca no mercado de autopeças, com estratégia definida para abranger um segmento de clientes diferenciado.

A abertura deste empreendimento então pretende atender uma necessidade do mercado, a de reconhecer em uma empresa com identidade e posicionamento claro, uma opção honesta e confiável à aquisição de peças de reposição automotiva em detrimento às empresas concessionárias.

3.1.6 Expectativa do Cliente

O cliente espera receber o produto do projeto com as seguintes características:

- a) projeto de acordo com o termo de abertura;
- b) projeto entregue dentro do prazo e do orçamento previsto;

3.1.7 Premissas e Restrições do Projeto

As premissas deste projeto são:

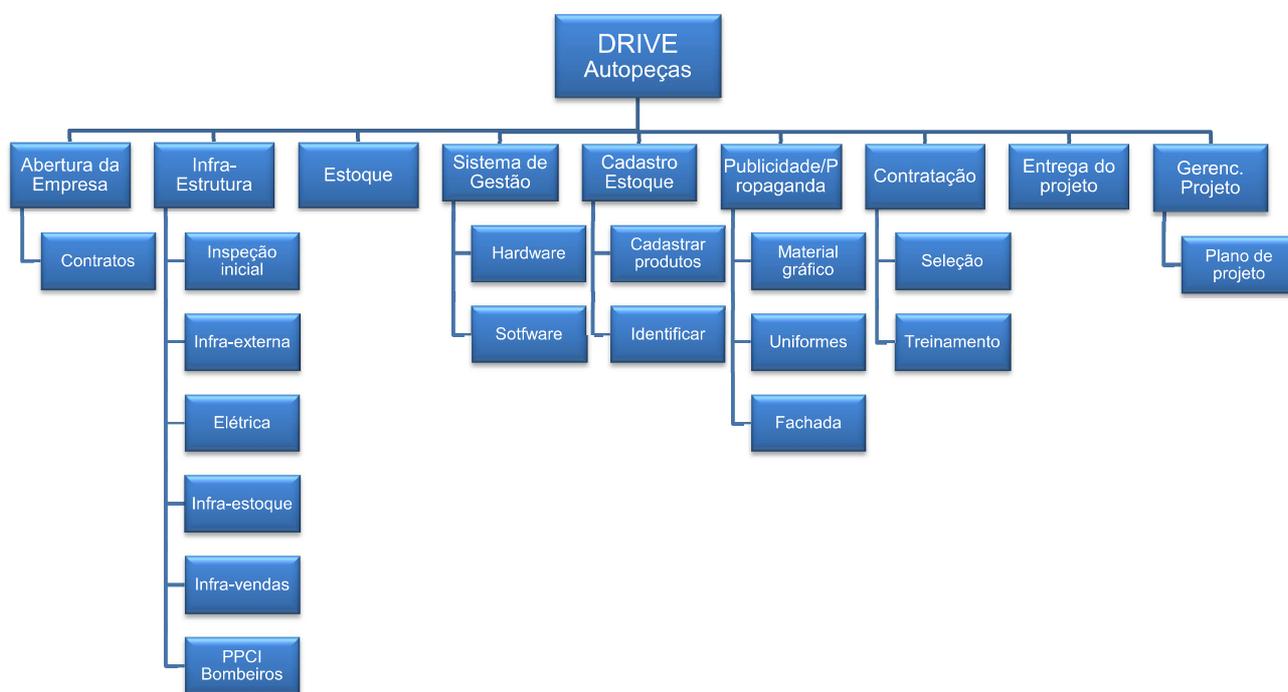
- a) o produto compreenderá todos os requisitos da TAP;
- b) é necessário o apoio irrestrito de todos os envolvidos no projeto;
- c) o gerente de projetos deve ter autonomia para comandar a equipe;
- d) o projeto deve ser concluído dentro do custo e do prazo acordados.

As restrições que podem ser elencadas são:

- a) o prazo para a entrega do projeto é 31 de dezembro de 2016;
- b) o projeto se limitará a estruturar a empresa para o funcionamento, mas não compreende a operação em si após a inauguração.

3.1.8 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Figura 4 - EAP do Projeto



Fonte: Elaborada pelo autor.

3.1.9 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Quadro 3 - Dicionário da EAP

ITEM	ENTREGA	DESCRIÇÃO
1	Abertura da empresa	Fazer o registro jurídico e legal da empresa com a contratação de empresas especializadas.
1.1	Contratos	Formalizar os contratos de prestação de serviço.
2	Infraestrutura	Verificar a estrutura atual.
2.1	Inspeção inicial	Fazer o levantamento da necessidade de infraestrutura.
2.2	Infra externa	Fazer pátio, acessos, drenagem, portões e ajustes externos.
2.3	Elétrica	Fazer instalação elétrica adequada às necessidades.
2.4	Infra estoque	Fazer modelos teste de prateleiras, balcão e outros móveis.
2.5	Infra vendas	Projetar balcões, escritórios e área dos clientes.
2.6	PPCI Bombeiros	Executar plano de prevenção contra incêndio e sinalização de segurança.
3	Estoque	Setorizar os locais, ajustar área de estoque.
4	Sistema de gestão	Instalar software e hardware para gerenciamento do negócio.
5	Cadastro estoque	Cadastrar e identificar todos os produtos alocados.
6	Publicidade	Elaborar material publicitário e de marketing.
6.1	Material gráfico	Produzir material gráfico.
6.2	Uniformes	Produzir uniformes para equipe.
6.3	Fachada	Produzir e instalar placas, testeiras e outras sinalizações.
7	Contratação	Contratar colaboradores.
8	Entrega do projeto	Conclusão de todas as tarefas do projeto.
9	Gerenciamento do projeto	Elaborar todos os planos do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1.10 Plano de Entregas e Marcos do Projeto (*Milestones*)

Quadro 4 - *Milestones* do Projeto

ITEM	ENTREGA	MARCO	PRAZO
1	Planejamento	Entrega do planejamento	16/01/2015
2	Abertura da empresa	Documentação	04/03/2015
3	Infraestrutura	Externa, pátio, grades, piso e isolamentos	01/09/2015
4		Elétrica	28/09/2015
5		Prateleiras e área de estoque	29/01/2016
6		Área de vendas	03/02//2016
7	Estoque	Transferência e alocação	05/04/2006
8		Software e hardware instalados	18/04/2016
9		Produtos cadastrados e identificados	09/06/2015
10	Publicidade	Composto de marketing	16/08/2016
11	Contratação	Treinamento concluído	28/07/2016
12	Entrega do projeto	Inauguração	29/09/2016

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi definido um sistema de controle de mudanças que tem procedimentos para avaliação e aprovação caso seja necessário, nas datas de entrega, realizar o acompanhamento de todo o processo de mudanças no projeto.

3.1.11 Orçamento

O orçamento do projeto prevê um gasto de até R\$ 651.000,00, excluindo as reservas gerenciais e de contingência. Elas não devem ultrapassar R\$ 116.950,00, ou seja, aproximadamente 18% do orçamento total do projeto.

Os pagamentos serão negociados pelo gerente do projeto, e efetuados seguindo o esquema criado pelo gerente e aprovado pelo patrocinador.

3.1.12 Riscos Iniciais do Projeto

Os riscos iniciais são situações que podem comprometer o andamento, com impacto no escopo, tempo, prazo ou custo do projeto.

Os riscos serão avaliados na seção respectiva, mas alguns foram identificados e podem ocorrer no início:

- a) não encontrar fornecedores qualificados com referência no mercado;
- b) atraso na entrega dos produtos essenciais;
- c) restrições administrativo-legais para formalização da empresa.

3.1.13 Critérios de Aceitação do Projeto

Quadro 5 - Critérios de Aceitação do Projeto

ITEM	ENTREGA	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO
1	Planejamento	O planejamento deve ser claro e conter todas as informações e ferramentas necessárias para o cumprimento das definições previstas no escopo do projeto.
2	Abertura da empresa	A documentação legal deve estar pronta e os contratos devem estar formalizados
3	Infraestrutura	As prateleiras e o balcão de venda devem estar prontas iguais ao modelo aprovado; Software e hardware funcionando corretamente; Sistema elétrico testado e aprovado; Fachada projetada e instalada; Projeto contra incêndio executado e aprovado.
4	Estoque	Estoque identificado e alocado nos locais corretos, em correspondência ao registrado no software de gestão.
5	Contratação	Equipe contratada e treinada para operar o software e localizar os itens no estoque.
6	Publicidade	Design e layout conforme aprovados pelo patrocinador, e todo material gráfico e publicitário pronto.
7	Entrega do Projeto	Divulgação, inauguração e encerramento do projeto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 GERENCIAMENTO DO TEMPO

Aqui são abordados assuntos referentes ao controle e gerenciamento do tempo, com suas respectivas ferramentas.

4.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O gerenciamento do tempo será realizado através do software de projetos MS-Project, com base na atualização das atividades. A estimativa das atividades foi obtida através da ferramenta de estimativa análoga e opinião especializada, organizando o sequenciamento e duração aproximada das atividades.

A avaliação de desempenho do projeto será realizada através do Gráfico de Gantt, podendo contar com o auxílio de outras ferramentas a critério do gerente do projeto caso necessário. A atualização do cronograma será realizada, com acompanhamento da evolução do percentual de execução de cada tarefa, sendo de responsabilidade do gerente coletar e atualizar o cronograma.

4.2 *BUFFER* DE TEMPO DO PROJETO

O projeto não prevê a criação ou determinação de uma folga ou margem de atraso no término do projeto, baseado nos conceitos de corrente crítica. A metodologia adotada para a construção do cronograma foi baseada no conceito de caminho crítico.

4.3 SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS

Quaisquer alterações ou atualizações que impactem na linha de base do projeto deverão seguir as métricas previstas no plano integrado de mudanças deste documento, seguindo análise do Comitê de Controle de Mudanças.

Toda a mudança que impacte outras áreas do gerenciamento de projeto, como tempo, escopo, custo, ou qualidade serão atualizados no plano de gerenciamento respectivo, gerando nova revisão do documento. As versões antigas devem ser arquivadas como registros do projeto, para consulta ou auditoria.

4.4 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O acompanhamento do plano de gerenciamento do tempo será realizado durante as reuniões semanais, e na avaliação de entrega de cada *milestone* previsto no projeto, pelo gerente. Quando verificadas inconformidades, reuniões extraordinárias poderão ser agendadas para estabelecer ações corretivas e minimizar o impacto no projeto, sobre responsabilidade do gestor Marcio P. Duarte.

4.5 CRONOGRAMA

Figura 5 - Cronograma Completo

(continua)

NOME DA TAREFA	INÍCIO	TÉRMINO	DURAÇÃO
Projeto DRIVE Autopeças	Seg 12/01/15	Seg 29/09/16	448,13 dias
Abertura da Empresa	Seg 19/01/15	Ter 21/04/15	66,25 dias
Contratar Escritório de Contabilidade	Seg 19/01/15	Qua 04/03/15	32,38 dias
Reunião inicial	Seg 19/01/15	Seg 19/01/15	1 hr
Aprovar contrato social	Qua 21/01/15	Qua 21/01/15	2 hrs
Pedir CNPJ e I.E.	Qua 21/01/15	Qua 04/03/15	30 dias
Receber CNPJ e I.E	Qua 04/03/15	Qua 04/03/15	0 dias
Contratar Empresa de Marketing	Seg 19/01/15	Ter 21/04/15	66,13 dias
Reunião inicial	Seg 19/01/15	Seg 19/01/15	2 hrs
Elaborar logomarca e identidade visual	Seg 19/01/15	Seg 02/03/15	30 dias
Reunião de ajustes e seleção	Seg 02/03/15	Seg 02/03/15	3 hrs
Aprovar logomarca e identidade visual	Seg 02/03/15	Seg 02/03/15	1 hr
Elaborar material publicitário	Ter 03/03/15	Seg 23/03/15	15 dias
Aprovar material gráfico	Ter 24/03/15	Ter 24/03/15	1 hr
Aprovar uniformes	Ter 24/03/15	Ter 24/03/15	1 hr
Elaborar placas e sinalizações fachada da loja	Ter 24/03/15	Ter 21/04/15	20 dias
Aprovar fachada e sinalizações	Ter 21/04/15	Ter 21/04/15	1 hr
Infraestrutura	Qua 21/01/15	Qua 03/02/16	270,25 dias
Inspeção Inicial	Qua 21/01/15	Seg 02/02/15	8 dias
Levantamento das necessidades	Qua 21/01/15	Sex 23/01/15	2 dias
Contatar fornecedores conhecidos	Sex 23/01/15	Seg 26/01/15	1 dia
Reunião c/ fornecedores	Seg 26/01/15	Seg 02/02/15	2 dias
Infraestrutura Externa	Seg 02/02/15	Seg 21/09/15	165,13 dias
Orçar	Seg 02/02/15	Seg 02/02/15	1 hr
Aprovar orçamento	Seg 02/02/15	Seg 02/02/15	1 hr
Execução do serviço	Seg 02/02/15	Seg 21/09/15	165 dias
Terraplanagem e drenagem	Seg 02/02/15	Seg 06/04/15	45 dias
Rampas de acesso, vigas e pátio	Seg 02/02/15	Seg 27/04/15	60 dias
Serviço de serralheria	Seg 27/04/15	Seg 06/07/15	50 dias
Instalação do piso	Seg 27/04/15	Seg 20/07/15	60 dias
Forro e isolamento térmico	Seg 20/07/15	Seg 10/08/15	15 dias

(continua)

NOME DA TAREFA	INÍCIO	TÉRMINO	DURAÇÃO
Vidraçaria	Seg 10/08/15	Seg 21/09/15	30 dias
Pintura	Seg 27/04/15	Seg 31/08/15	90 dias
Jardinagem	Seg 31/08/15	Ter 01/09/15	1 dia
Entrega	Ter 01/09/15	Ter 01/09/15	0 dias
Elétrica	Seg 21/09/15	Seg 28/09/15	5,38 dias
Orçar	Seg 21/09/15	Seg 21/09/15	1 hr
Aprovar orçamento	Seg 21/09/15	Seg 21/09/15	1 hr
Execução do serviço	Seg 21/09/15	Seg 28/09/15	5 dias
Teste de qualidade	Seg 28/09/15	Seg 28/09/15	1 hr
Entrega	Seg 28/09/15	Seg 28/09/15	0 dias
Infraestrutura de Estoque	Seg 21/09/15	Sex 29/01/16	93,5 dias
Projetar prateleiras	Seg 21/09/15	Qua 23/09/15	2 dias
Fazer modelo	Qua 23/09/15	Qui 24/09/15	1 dia
Testar modelo	Qui 24/09/15	Qui 24/09/15	2 hrs
Orçar	Qui 24/09/15	Qui 24/09/15	1 hr
Fazer pedido	Sex 25/09/15	Sex 25/09/15	1 hr
Produção e instalação	Sex 25/09/15	Sex 29/01/16	90 dias
Entrega	Sex 29/01/16	Sex 29/01/16	0 dias
Infraestrutura de Vendas e Escritório	Seg 21/09/15	Qua 03/02/16	97,13 dias
Projetar balcão de vendas	Seg 21/09/15	Qua 23/09/15	2 dias
Projetar balcão de conveniência	Seg 21/09/15	Qua 23/09/15	2 dias
Projetar escritório	Seg 21/09/15	Qua 23/09/15	2 dias
Projetar sistema de ar condicionado	Qui 24/09/15	Sex 25/09/15	2 hrs
Aprovar projetos	Sex 25/09/15	Sex 25/09/15	1 hr
Fazer pedido dos móveis	Sex 25/09/15	Sex 25/09/15	1 hr
Produção e instalação	Sex 25/09/15	Sex 29/01/16	90 dias
Comprar a/c	Sex 29/01/16	Sex 29/01/16	3 hrs
Instalar a/c	Sex 29/01/16	Ter 02/02/16	2 dias
Comprar persianas	Ter 02/02/16	Ter 02/02/16	1 hr
Instalar persianas	Ter 02/02/16	Qua 03/02/16	1 dia
Entrega	Qua 03/02/16	Qua 03/02/16	0 dias
PPCI Bombeiros	Ter 01/09/15	Ter 22/12/15	80,38 dias
Contratar empresa de PPPCI	Ter 01/09/15	Ter 01/09/15	2 hrs
Fazer projeto	Ter 01/09/15	Ter 03/11/15	45 dias
Aprovar projeto	Ter 03/11/15	Ter 03/11/15	1 hr
Executar projeto	Qua 04/11/15	Ter 10/11/15	5 dias
Aprovação dos Bombeiros	Qua 11/11/15	Ter 22/12/15	30 dias
Entrega	Ter 22/12/15	Ter 22/12/15	0 dias
Estoque	Sex 29/01/16	Ter 05/04/16	47,25 dias
Setorizar estoque	Sex 29/01/16	Ter 02/02/16	2 dias
Transferir e alocar estoque	Ter 02/02/16	Ter 05/04/16	45 dias
Comprar caixas de organização	Ter 05/04/16	Ter 05/04/16	2 hrs
Sistema de Gestão e Vendas	Ter 05/04/16	Seg 18/04/16	9,63 dias
Solicitar linha telefônica	Ter 05/04/16	Qui 14/04/16	7 dias
Orçar computadores e servidor	Ter 05/04/16	Ter 05/04/16	2 hrs
Comprar computadores e servidor	Ter 05/04/16	Qua 06/04/16	1 dia
Comprar sistema de gestão c/ BI	Qua 06/04/16	Qua 06/04/16	1 hr

(conclusão)

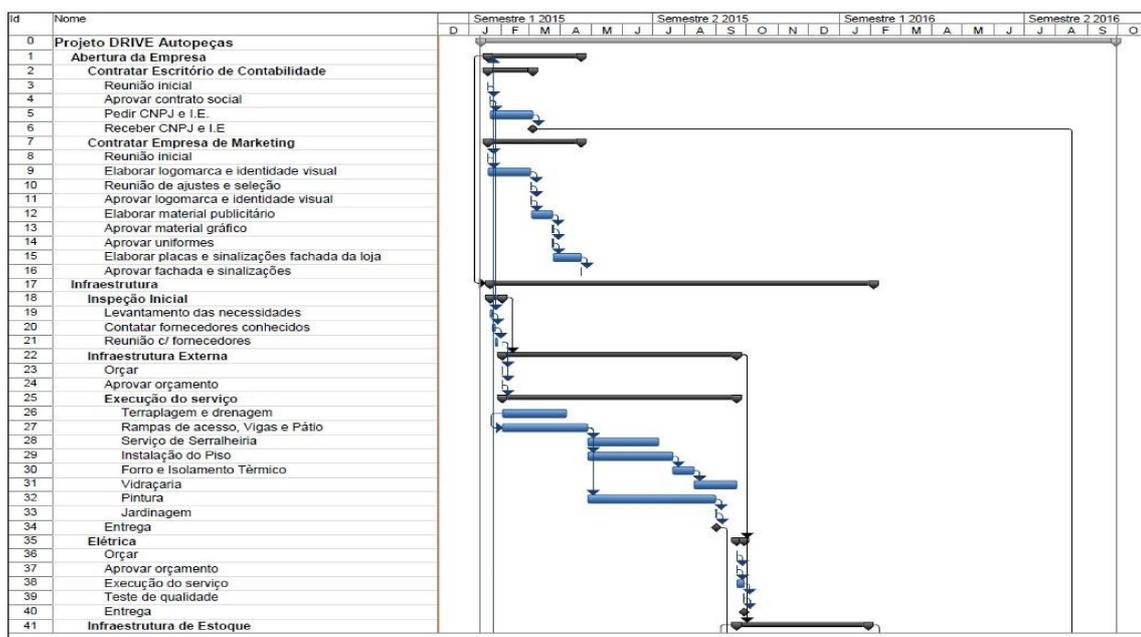
NOME DA TAREFA	INÍCIO	TÉRMINO	DURAÇÃO
Instalar hardware	Qua 06/04/16	Sex 15/04/16	7 dias
Instalar software	Sex 15/04/16	Seg 18/04/16	1 dia
Teste	Seg 18/04/16	Seg 18/04/16	2 hrs
Entrega	Seg 18/04/16	Seg 18/04/16	0 dias
Cadastramento Estoque	Ter 19/04/16	Qui 09/06/16	37,25 dias
Identificar faltas	Ter 19/04/16	Qua 20/04/16	2 dias
Fazer pedidos	Qui 21/04/16	Qui 21/04/16	2 hrs
Cadastrar e endereçar produtos	Qui 21/04/16	Qui 02/06/16	30 dias
Gerar etiquetas e identificar produtos	Qui 02/06/16	Qui 09/06/16	5 dias
Entrega	Qui 09/06/16	Qui 09/06/16	0 dias
Publicidade e Propaganda	Qui 09/06/16	Qui 11/08/16	45,63 dias
Orçar projetos aprovados	Qui 09/06/16	Qui 09/06/16	4 hrs
Aprovar orçamentos	Qui 09/06/16	Qui 09/06/16	1 hr
Produção material gráfico	Qui 09/06/16	Qui 30/06/16	15 dias
Produção uniformes	Qui 09/06/16	Qui 30/06/16	15 dias
Produção fachada	Qui 09/06/16	Qui 21/07/16	30 dias
Entrega 1	Qui 30/06/16	Qui 30/06/16	0 dias
Instalação	Qui 21/07/16	Qui 11/08/16	15 dias
Entrega 2	Qui 11/08/16	Qui 11/08/16	0 dias
Contratação	Sex 29/07/16	Ter 16/08/16	12,25 dias
Identificar necessidades	Sex 29/07/16	Sex 29/07/16	2 hrs
Levantar requisitos e habilidades	Seg 01/08/16	Seg 01/08/16	4 hrs
Contratar agência de RH	Seg 01/08/16	Seg 01/08/16	1 hr
Selecionar candidatos	Seg 01/08/16	Ter 02/08/16	1 dia
Entrevistar	Ter 02/08/16	Ter 02/08/16	2 hrs
Contratar	Ter 02/08/16	Ter 02/08/16	1 hr
Treinar equipe	Qua 03/08/16	Ter 16/08/16	10 dias
Entrega	Ter 16/08/16	Ter 16/08/16	0 dias
Entrega do projeto	Qua 17/08/16	Qui 29/09/16	31,25 dias
Pedir Alvará Prefeitura e Bombeiros	Qua 17/08/16	Qua 17/08/16	2 hrs
Receber Alvarás	Qua 17/08/16	Qua 28/09/16	30 dias
Inauguração	Qua 28/09/16	Qui 29/09/16	1 dia
Gerenciamento do Projeto	Seg 12/01/15	Seg 29/09/16	448,13 dias
Planejamento	Seg 12/01/15	Seg 26/09/16	445,06 dias
Execução do plano de projeto	Seg 12/01/15	Sex 16/01/15	4 dias
Entrega do planejamento	Sex 16/01/15	Sex 16/01/15	0 dias
Reunião de partida	Sex 16/01/15	Seg 19/01/15	1 dia
Reuniões de revisão do planejamento	Seg 02/02/15	Seg 05/09/16	415,25 dias
Reunião de status e acompanhamento	Seg 12/01/15	Seg 26/09/16	445,06 dias
Encerramento do projeto	Seg 29/09/16	Seg 29/09/16	0 dias

Fonte: Elaborada pelo autor.

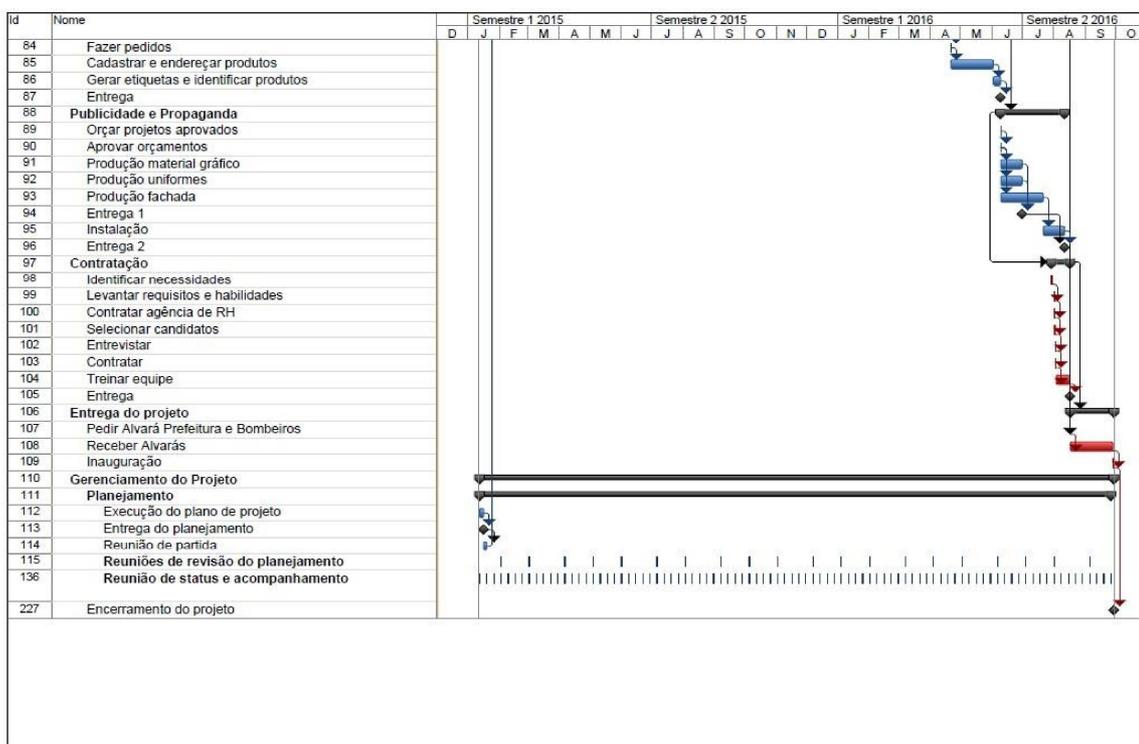
4.6 GRÁFICO DE GANTT

Figura 6 - Gráfico de Gantt e o Caminho Crítico

(continua)



(conclusão)



Fonte: Elaborada pelo autor

5 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Aqui são descritos os processos de gerenciamento de custos e o seu responsável. Sua função é estabelecer as políticas, procedimentos e documentação necessária para planejar e gerenciar como serão realizados os gastos e o controle dos custos do projeto.

5.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Todo o controle de orçamento e custos será feito pelo gerente através da ferramenta MS-Project. O gerenciamento dos custos será realizado com base no orçamento previsto para o projeto, análise das tarefas e recursos aplicados.

Todas as estimativas foram feitas em reais (R\$), e as estimativas dos pacotes de trabalho foram arredondadas em uma precisão de unidades em reais (exemplo: R\$ 1.187,30 será arredondado para R\$ 1.190,00) para todas elas, menos nos casos de pagamento de juros. Serão aceitas variações de +-10% nos orçamentos, alterações maiores deverão ser comunicadas ao patrocinador.

Os processos de controle dos custos passam por uma análise e acompanhamento do patrocinador. Não serão consideradas questões de caráter inflacionário e cambial durante o período do projeto.

Sobre a contratação de serviços e produtos, as diretrizes estão definidas no plano de gerenciamento de aquisições. Todos os processos deverão ser submetidos à análise de três orçamentos de fornecedores qualificados.

5.1.1 Estimativa de Custos

As estimativas de custos das atividades foram levantadas utilizando o conhecimento do gerente e foram agrupadas por pacotes de trabalho. Cada pacote de trabalho terá seu orçamento e será controlado no nível dos pacotes.

Foram realizadas reuniões com fornecedores, estimativa análoga e opinião especializada, dada a experiência do gerente em projetos anteriores similares e no levantamento dos custos.

5.1.2 Frequência de Avaliação do Orçamento

O orçamento do projeto será atualizado e avaliado semanalmente. As mudanças no orçamento previsto serão avaliadas e aprovadas em reunião, e serão consideradas mudanças orçamentárias apenas as ações corretivas oriundas de ajustes do controle de desempenho.

5.1.3 Acompanhamento do Orçamento

O orçamento será avaliado semanalmente pelo gerente e apresentado durante as reuniões semanais com a equipe. O plano de comunicação define que nestas reuniões será feito o acompanhamento e apresentação dos relatórios previstos.

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

5.2 RESERVAS FINANCEIRAS

As reservas financeiras têm por objetivo respaldar financeiramente mudanças inesperadas no projeto, embora previstas no planejamento de riscos. Outra função é o suporte às atividades não contempladas no plano, e de riscos que podem surgir como necessidade à conclusão de tarefas essenciais.

As reservas de contingência foram estimadas em R\$ 51.850,00, contemplando a ocorrência de todos os riscos previstos no plano de projeto. Levando em consideração o percentual geral de riscos do projeto, encontramos o valor de R\$ 9.540,00, mas para segurança do projeto o patrocinador definiu por reservar para o gerenciamento dos riscos o valor total encontrado no plano.

As reservas gerenciais foram estimadas em 10% do valor total do projeto, ou seja, aproximadamente R\$ 65.100,00. As reservas foram definidas pelo gerente e aprovadas pelo patrocinador, e para a utilização de ambas as reservas são necessárias à aprovação da necessidade e autorização do patrocinador.

O uso destes valores deve ser registrado para consulta posterior e arquivo do projeto. Caso terminem as reservas, somente o patrocinador tem autonomia para autorizar a criação de nova reserva.

5.3 CONTROLES DE DESEMPENHO

Os custos reais do projeto serão atualizados no MS-Project semanalmente durante as reuniões de acompanhamento. A verificação do desempenho dos custos será avaliada pela estimativa de valor agregado (previsto x realizado) e através da curva S de desembolso do projeto.

A avaliação de desempenho com o uso da análise de valor agregado permite que o custo e prazo do projeto sejam acompanhados em um único processo de controle, com os relatórios de análise. A medição do valor agregado ocorrerá com o uso da fórmula fixa 50/50, onde 50% do valor do pacote é agregado no início e o valor restante na conclusão da tarefa, logo o apontamento deve respeitar estes valores.

Nas reuniões mensais de revisão dos planos, o gerente apresentará um relatório de desempenho e acompanhamento do fluxo de caixa para o patrocinador.

5.3.1 Custos Unitários do Projeto

Figura 7 - Custo Unitário

NOME DA TAREFA	TIPO	UNID. MÁXIMAS	TAXA PADRÃO	TAXA H. EXTRA
Assistente Royal DE	Trabalho	100%	R\$ 0,00/hr	R\$ 0,00/hr
Bombeiros	Trabalho	100%	R\$ 0,00/hr	R\$ 0,00/hr
Equipe interna	Trabalho	100%	R\$ 0,00/hr	R\$ 0,00/hr
Estoquista 1	Trabalho	100%	R\$ 25,00/hr	R\$ 50,00/hr
Estoquista 2	Trabalho	100%	R\$ 22,00/hr	R\$ 44,00/hr
Estoquista 3	Trabalho	100%	R\$ 22,00/hr	R\$ 44,00/hr
GP	Trabalho	100%	R\$ 80,00/hr	R\$ 160,00/hr
Patrocinador	Trabalho	100%	R\$ 200,00/hr	R\$ 400,00/hr

Fonte: Elaborada pelo autor.

5.3.2. Estimativa por Tarefa

Figura 8 - Estimativa de Custo por Tarefa

(continua)

NOME DA TAREFA	DURAÇÃO	QTD RECURSO	CUSTO ESTIMADO
Projeto DRIVE Autopeças	448,13 dias	3.024 hrs	R\$ 649.788,50
Abertura da Empresa	66,25 dias	532 hrs	R\$ 3.760,00
Contratar Escritório de Contabilidade	32,38 dias	3 hrs	R\$ 540,00
Reunião inicial	1 hr	1 hr	R\$ 380,00
Aprovar contrato social	2 hrs	2 hrs	R\$ 160,00
Pedir CNPJ e I.E.	30 dias	0 hrs	R\$ 0,00
Receber CNPJ e I.E	0 dias	0 hrs	R\$ 0,00
Contratar Empresa de Marketing	66,13 dias	529 hrs	R\$ 3.220,00
Reunião inicial	2 hrs	2 hrs	R\$ 2.660,00
Elaborar logomarca e identidade visual	30 dias	240 hrs	R\$ 0,00
Reunião de ajustes e seleção	3 hrs	3 hrs	R\$ 240,00
Aprovar logomarca e identidade visual	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
Elaborar material publicitário	15 dias	120 hrs	R\$ 0,00
Aprovar material gráfico	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
Aprovar uniformes	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
Elaborar placas e sinalizações fachada da loja	20 dias	160 hrs	R\$ 0,00
Aprovar fachada e sinalizações	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
Infraestrutura	270,25 dias	297 hrs	R\$ 433.386,00
Inspeção Inicial	8 dias	32 hrs	R\$ 2.560,00
Levantamento das necessidades	2 dias	16 hrs	R\$ 1.280,00
Contatar fornecedores conhecidos	1 dia	0 hrs	R\$ 0,00
Reunião c/ fornecedores	2 dias	16 hrs	R\$ 1.280,00
Infraestrutura Externa	165,13 dias	1 hr	R\$ 256.280,00
Orçar	1 hr	0 hrs	R\$ 0,00
Aprovar orçamento	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
Execução do serviço	165 dias	0 hrs	R\$ 256.200,00
Terraplanagem e drenagem	45 dias	0 hrs	R\$ 74.800,00
Rampas de acesso, Vigas e Pátio	60 dias	0 hrs	R\$ 38.000,00
Serviço de Serralheria	50 dias	0 hrs	R\$ 57.000,00
Instalação do Piso	60 dias	0 hrs	R\$ 31.500,00
Forro e Isolamento Térmico	15 dias	0 hrs	R\$ 18.000,00
Vidraçaria	30 dias	0 hrs	R\$ 14.700,00
Pintura	90 dias	0 hrs	R\$ 20.400,00
Jardinagem	1 dia	0 hrs	R\$ 1.800,00
Entrega	0 dias	0 hrs	R\$ 0,00
Elétrica	5,38 dias	2 hrs	R\$ 18.960,00
Orçar	1 hr	0 hrs	R\$ 0,00
Aprovar orçamento	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
Execução do serviço	5 dias	0 hrs	R\$ 18.800,00
Teste de qualidade	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
Entrega	0 dias	0 hrs	R\$ 0,00

(continua)

NOME DA TAREFA	DURAÇÃO	QTD RECURSO	CUSTO ESTIMADO
Infraestrutura de Estoque	93,5 dias	11 hrs	R\$ 78.730,00
Projetar prateleiras	2 dias	0 hrs	R\$ 0,00
Fazer modelo	1 dia	8 hrs	R\$ 1.790,00
Testar modelo	2 hrs	2 hrs	R\$ 160,00
Orçar	1 hr	0 hrs	R\$ 0,00
Fazer pedido	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
Produção e instalação	90 dias	0 hrs	R\$ 76.700,00
Entrega	0 dias	0 hrs	R\$ 0,00
Infraestrutura de Vendas e Escritório	97,13 dias	8 hrs	R\$ 67.636,00
Projetar balcão de vendas	2 dias	0 hrs	R\$ 0,00
Projetar balcão de conveniência	2 dias	0 hrs	R\$ 0,00
Projetar escritório	2 dias	0 hrs	R\$ 0,00
Projetar sistema de ar condicionado	2 hrs	2 hrs	R\$ 160,00
Aprovar projetos	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
Fazer pedido dos móveis	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
Produção e instalação	90 dias	0 hrs	R\$ 36.700,00
Comprar a/c	3 hrs	3 hrs	R\$ 22.236,00
Instalar a/c	2 dias	0 hrs	R\$ 1.100,00
Comprar persianas	1 hr	1 hr	R\$ 7.280,00
Instalar persianas	1 dia	0 hrs	R\$ 0,00
Entrega	0 dias	0 hrs	R\$ 0,00
PPCI Bombeiros	80,38 dias	243 hrs	R\$ 9.220,00
Contratar empresa de PPCI	2 hrs	2 hrs	R\$ 160,00
Fazer projeto	45 dias	0 hrs	R\$ 1.500,00
Aprovar projeto	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
Executar projeto	5 dias	0 hrs	R\$ 7.480,00
Aprovação dos Bombeiros	30 dias	240 hrs	R\$ 0,00
Entrega	0 dias	0 hrs	R\$ 0,00
Estoque	47,25 dias	1.114 hrs	R\$ 30.992,50
Setorizar estoque	2 dias	32 hrs	R\$ 1.680,00
Transferir e alocar estoque	45 dias	1.080 hrs	R\$ 24.840,00
Comprar caixas de organização	2 hrs	2 hrs	R\$ 4.472,50
Sistema de Gestão e Vendas	9,63 dias	13 hrs	R\$ 14.740,00
Solicitar linha telefônica	7 dias	0 hrs	R\$ 0,00
Orçar computadores e servidor	2 hrs	2 hrs	R\$ 160,00
Comprar computadores e servidor	1 dia	8 hrs	R\$ 7.840,00
Comprar sistema de gestão c/ BI	1 hr	1 hr	R\$ 3.580,00
Instalar hardware	7 dias	0 hrs	R\$ 3.000,00
Instalar software	1 dia	0 hrs	R\$ 0,00
Teste	2 hrs	2 hrs	R\$ 160,00
Entrega	0 dias	0 hrs	R\$ 0,00
Cadastramento Estoque	37,25 dias	874 hrs	R\$ 122.340,00
Identificar faltas	2 dias	32 hrs	R\$ 1.680,00
Fazer pedidos	2 hrs	2 hrs	R\$ 100.160,00
Cadastrar e endereçar produtos	30 dias	720 hrs	R\$ 16.560,00
Gerar etiquetas e identificar produtos	5 dias	120 hrs	R\$ 3.940,00
Entrega	0 dias	0 hrs	R\$ 0,00

(conclusão)

NOME DA TAREFA	DURAÇÃO	QTD RECURSO	CUSTO ESTIMADO
Publicidade e Propaganda	45,63 dias	5 hrs	R\$ 23.090,00
Orçar projetos aprovados	4 hrs	4 hrs	R\$ 320,00
Aprovar orçamentos	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
Produção material gráfico	15 dias	0 hrs	R\$ 1.350,00
Produção uniformes	15 dias	0 hrs	R\$ 840,00
Produção fachada	30 dias	0 hrs	R\$ 20.500,00
Entrega 1	0 dias	0 hrs	R\$ 0,00
Instalação	15 dias	0 hrs	R\$ 0,00
Entrega 2	0 dias	0 hrs	R\$ 0,00
Contratação	12,25 dias	9 hrs	R\$ 5.220,00
Identificar necessidades	2 hrs	2 hrs	R\$ 160,00
Levantar requisitos e habilidades	4 hrs	4 hrs	R\$ 320,00
Contratar agência de RH	1 hr	0 hrs	R\$ 2.500,00
Selecionar candidatos	1 dia	0 hrs	R\$ 0,00
Entrevistar	2 hrs	2 hrs	R\$ 160,00
Contratar	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
Treinar equipe	10 dias	0 hrs	R\$ 2.000,00
Entrega	0 dias	0 hrs	R\$ 0,00
Entrega do projeto	31,25 dias	2 hrs	R\$ 4.660,00
Pedir Alvará Prefeitura e Bombeiros	2 hrs	2 hrs	R\$ 160,00
Receber Alvarás	30 dias	0 hrs	R\$ 0,00
Inauguração	1 dia	0 hrs	R\$ 4.500,00
Gerenciamento do Projeto	448,13 dias	178 hrs	R\$ 11.600,00
Planejamento	445,06 dias	178 hrs	R\$ 11.600,00
Execução do plano de projeto	4 dias	32 hrs	R\$ 2.560,00
Entrega do planejamento	0 dias	0 hrs	R\$ 0,00
Reunião de partida	1 dia	16 hrs	R\$ 2.240,00
Reuniões de revisão do planejamento	415,25 dias	40 hrs	R\$ 3.200,00
Reunião de status e acompanhamento	445,06 dias	90 hrs	R\$ 3.600,00
Encerramento do projeto	0 dias	0 hrs	R\$ 0,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

5.3.3 Orçamento por Fase

Figura 9 - Orçamento por Fase

(continua)

NOME DA TAREFA	DURAÇÃO	QTD RECURSO	CUSTO ESTIMADO
Projeto DRIVE Autopeças	448,13 dias	3.024 hrs	R\$ 649.788,50
Abertura da Empresa	66,25 dias	532 hrs	R\$ 3.760,00
Infraestrutura	270,25 dias	297 hrs	R\$ 433.386,00
Estoque	47,25 dias	1.114 hrs	R\$ 30.992,50

(conclusão)

NOME DA TAREFA	DURAÇÃO	QTD RECURSO	CUSTO ESTIMADO
Sistema de Gestão e Vendas	9,63 dias	13 hrs	R\$ 14.740,00
Cadastramento Estoque	37,25 dias	874 hrs	R\$ 122.340,00
Publicidade e Propaganda	45,63 dias	5 hrs	R\$ 23.090,00
Contratação	12,25 dias	9 hrs	R\$ 5.220,00
Entrega do projeto	31,25 dias	2 hrs	R\$ 4.660,00
Gerenciamento do Projeto	448,13 dias	178 hrs	R\$ 11.600,00

Fonte: Elaborada pelo autor

5.3.4 Orçamento por Recursos

Figura 10 - Recursos do Projeto

(continua)

NOME DO RECURSO	TRABALHO	CUSTO ESTIMADO
Grupo: Sem valor	2.219 hrs	R\$ 649.788,50
Ajustes elétricos		R\$ 400,00
<i>Executar projeto</i>		R\$ 400,00
Asa Uniformes		R\$ 840,00
<i>Produção uniformes</i>		R\$ 840,00
Balcão de vendas		R\$ 16.000,00
<i>Produção e instalação</i>		R\$ 16.000,00
Caixas	345 un	R\$ 4.312,50
<i>Comprar caixas de organização</i>	345 un	R\$ 4.312,50
Cerca Elétrica		R\$ 6.300,00
<i>Serviço de Serralheria</i>		R\$ 6.300,00
Clovis Eletrecista		R\$ 6.500,00
<i>Execução do serviço</i>		R\$ 6.500,00
Computador	6 un	R\$ 7.200,00
<i>Comprar computadores e servidor</i>	6 un	R\$ 7.200,00
Condicionadores de Ar	2 un	R\$ 21.996,00
<i>Comprar a/c</i>	2 un	R\$ 21.996,00
Conveniência		R\$ 3.700,00
<i>Produção e instalação</i>		R\$ 3.700,00
Coquetel		R\$ 3.000,00
<i>Inauguração</i>		R\$ 3.000,00
Escadas		R\$ 4.500,00
<i>Serviço de Serralheria</i>		R\$ 4.500,00
Estações de trabalho		R\$ 17.000,00
<i>Produção e instalação</i>		R\$ 17.000,00
Estoquista 1	672 hrs	R\$ 16.800,00
<i>Setorizar estoque</i>	16 hrs	R\$ 400,00
<i>Transferir e alocar estoque</i>	360 hrs	R\$ 9.000,00
<i>Identificar faltas</i>	16 hrs	R\$ 400,00

(continua)

NOME DO RECURSO	TRABALHO	CUSTO ESTIMADO
<i>Cadastrar e endereçar produtos</i>	240 hrs	R\$ 6.000,00
<i>Gerar etiquetas e identificar produtos</i>	40 hrs	R\$ 1.000,00
Estoquista 2	640 hrs	R\$ 14.080,00
<i>Transferir e alocar estoque</i>	360 hrs	R\$ 7.920,00
<i>Cadastrar e endereçar produtos</i>	240 hrs	R\$ 5.280,00
<i>Gerar etiquetas e identificar produtos</i>	40 hrs	R\$ 880,00
Estoquista 3	640 hrs	R\$ 14.080,00
<i>Transferir e alocar estoque</i>	360 hrs	R\$ 7.920,00
<i>Cadastrar e endereçar produtos</i>	240 hrs	R\$ 5.280,00
<i>Gerar etiquetas e identificar produtos</i>	40 hrs	R\$ 880,00
Etiquetadora		R\$ 720,00
<i>Gerar etiquetas e identificar produtos</i>		R\$ 720,00
Etiquetas		R\$ 460,00
<i>Gerar etiquetas e identificar produtos</i>		R\$ 460,00
Extintores		R\$ 4.500,00
<i>Executar projeto</i>		R\$ 4.500,00
GP	259 hrs	R\$ 20.720,00
Gráfica Domínio		R\$ 1.350,00
<i>Produção material gráfico</i>		R\$ 1.350,00
KS Construções		R\$ 77.000,00
<i>Terraplenagem e drenagem</i>		R\$ 59.500,00
<i>Instalação do Piso</i>		R\$ 17.500,00
Letreiro		R\$ 2.500,00
<i>Produção fachada</i>		R\$ 2.500,00
Lona		R\$ 2.300,00
<i>Produção fachada</i>		R\$ 2.300,00
Material elétrico		R\$ 12.580,00
<i>Execução do serviço</i>		R\$ 12.300,00
<i>Executar projeto</i>		R\$ 280,00
Modelo 1		R\$ 700,00
<i>Fazer modelo</i>		R\$ 700,00
Modelo 2		R\$ 450,00
<i>Fazer modelo</i>		R\$ 450,00
Moldura do caixa		R\$ 700,00
<i>Produção fachada</i>		R\$ 700,00
Netplus Informática		R\$ 3.000,00
<i>Instalar hardware</i>		R\$ 3.000,00
Padronização escada		R\$ 2.300,00
<i>Executar projeto</i>		R\$ 2.300,00
Patrocinador	8 hrs	R\$ 1.600,00
<i>Reunião de partida</i>	8 hrs	R\$ 1.600,00
Pedido		R\$ 100.000,00
<i>Fazer pedidos</i>		R\$ 100.000,00
Persianas		R\$ 7.200,00
<i>Comprar persianas</i>		R\$ 7.200,00
Pintura		R\$ 16.000,00
<i>Pintura</i>		R\$ 16.000,00
Placas ACM		R\$ 15.000,00

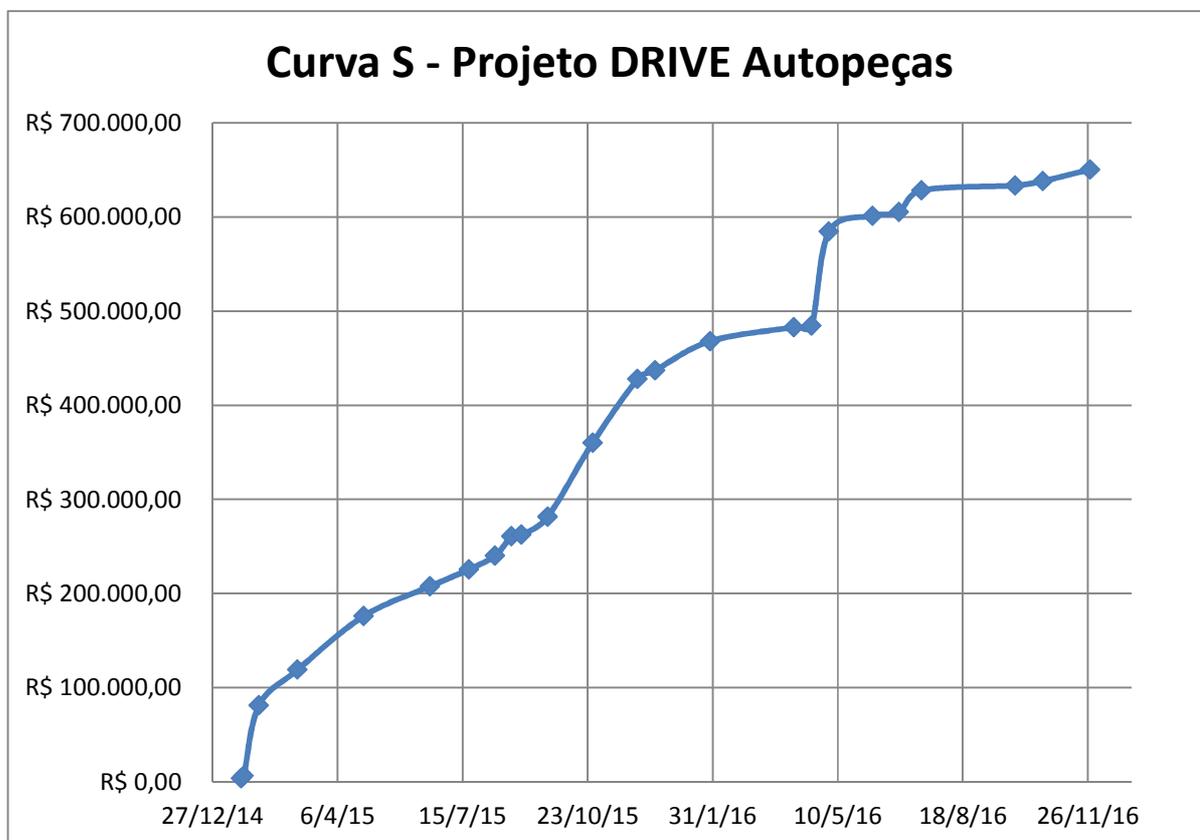
(conclusão)

NOME DO RECURSO	TRABALHO	CUSTO ESTIMADO
<i>Produção fachada</i>		R\$ 15.000,00
Portas de vidro		R\$ 14.700,00
<i>Vidraçaria</i>		R\$ 14.700,00
Portões e grades		R\$ 40.000,00
<i>Serviço de Serralheria</i>		R\$ 40.000,00
Prateleiras MDF		R\$ 56.000,00
<i>Produção e instalação</i>		R\$ 56.000,00
Prateleiras Metal		R\$ 20.700,00
<i>Produção e instalação</i>		R\$ 20.700,00
Qbert Sistemas		R\$ 1.000,00
<i>Comprar sistema de gestão c/ BI</i>		R\$ 1.000,00
Royal DE		R\$ 4.000,00
<i>Reunião inicial</i>		R\$ 2.500,00
<i>Inauguração</i>		R\$ 1.500,00
RSRH		R\$ 4.500,00
<i>Contratar agência de RH</i>		R\$ 2.500,00
<i>Treinar equipe</i>		R\$ 2.000,00
Sul Brasil Extintores		R\$ 1.500,00
<i>Fazer projeto</i>		R\$ 1.500,00
Tinta		R\$ 4.400,00
<i>Pintura</i>		R\$ 4.400,00
Tonatto Contabilidade		R\$ 300,00
<i>Reunião inicial</i>		R\$ 300,00
Vitor Refrigeração		R\$ 1.100,00
<i>Instalar a/c</i>		R\$ 1.100,00
Qbussines		R\$ 2.500,00
<i>Comprar sistema de gestão c/ BI</i>		R\$ 2.500,00
Lixa Granitina		R\$ 2.000,00
<i>Instalação do Piso</i>		R\$ 2.000,00
Forro		R\$ 3.000,00
<i>Forro e Isolamento Térmico</i>		R\$ 3.000,00
Isolamento térmico		R\$ 10.000,00
<i>Forro e Isolamento Térmico</i>		R\$ 10.000,00
Manta térmica		R\$ 5.000,00
<i>Forro e Isolamento Térmico</i>		R\$ 5.000,00
Piso		R\$ 12.000,00
<i>Instalação do Piso</i>		R\$ 12.000,00
Retroescavadeira		R\$ 6.000,00
<i>Terraplenagem e drenagem</i>		R\$ 6.000,00
Material de drenagem		R\$ 9.300,00
<i>Terraplenagem e drenagem</i>		R\$ 9.300,00
Calhas		R\$ 6.200,00
<i>Serviço de Serralheria</i>		R\$ 6.200,00
Materiais diversos (tijolo, ferro, cimento, brita)		R\$ 38.000,00
<i>Rampas de acesso, Vigas e Pátio</i>		R\$ 38.000,00
Jardinagem		R\$ 1.800,00
<i>Jardinagem</i>		R\$ 1.800,00

Fonte: Elaborada pelo autor

5.4.5 Curva S do Projeto

Figura 11 - Curva S de Desembolso



Fonte: Elaborada pelo autor

5.4 ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO

Durante a execução do projeto não haverá retorno financeiro. O ganho do patrocinador inicialmente se dá pela valorização do imóvel em que ocorrerá todo o investimento.

É esperado que após a conclusão do projeto o patrocinador possa iniciar o processo de desenvolvimento da nova marca, aumentando sua participação no *market share* do mercado de peças automotivas. Segundo análises internas do patrocinador, o investimento se mostra viável com *payback* aproximado em 27 meses pela expectativa realista, mantendo-se o cenário econômico previsto.

5.5 SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS

Quaisquer alterações ou atualizações que impactem nos custos do projeto deverão seguir as métricas previstas no plano integrado de mudanças deste documento, seguindo análise do Comitê de Controle de Mudanças.

Toda a mudança que impacte outras áreas do gerenciamento de projeto, como tempo, escopo, custo, ou qualidade serão atualizados no plano de gerenciamento respectivo, gerando nova revisão do documento. As versões antigas devem ser arquivadas como registros do projeto, para consulta ou auditoria.

5.6 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

O acompanhamento do plano de gerenciamento dos custos será realizado durante as reuniões semanais, e na avaliação de entrega de cada *milestone* previsto no projeto, pelo gerente. Quando verificada inconformidades, reuniões extraordinárias poderão ser agendadas para estabelecer ações corretivas e minimizar o impacto no projeto, sobre responsabilidade do gestor Marcio P. Duarte.

6 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Aqui iremos explorar as técnicas de gerenciamento da qualidade deste projeto, como processos de garantia e controle da qualidade e as ferramentas que foram utilizadas para garantir a qualidade.

6.1 POLÍTICAS DA QUALIDADE

A política de qualidade do projeto seguiu as diretrizes da qualidade adotadas pela organização patrocinadora. Ele será norteado pela busca da satisfação total do cliente e pelo alto grau de qualidade nos seus procedimentos e certificações, atendendo assim às exigências do cliente e alinhando as suas expectativas com as entregas do projeto.

Durante a execução do projeto, o reflexo desta política é o planejamento eficiente de todas as áreas de conhecimento, e a utilização de instrumentos para medição do desempenho de cada fase. A comunicação entre a equipe será constantemente monitorada e avaliada para evitar ruídos na comunicação das partes.

A equipe está ciente das suas responsabilidades e da relevância do projeto para o patrocinador, garantindo rentabilidade e solidez no desenvolvimento e conclusão deste processo até sua entrega.

A entrega do projeto proposto dentro do escopo acertado trará maior visibilidade para o setor e agregará valor ao conceito de marca proposto neste empreendimento. É esperado que atingindo os padrões de qualidade da instituição, superem-se as expectativas dos clientes e ganhe referência no mercado de atuação.

6.2 MÉTRICAS DA QUALIDADE

Serão utilizadas métricas para assegurar a qualidade no desempenho do projeto e do produto na sua entrega. Os critérios para mensurar o desempenho vão ser os seguintes.

6.2.1 Desempenho do Projeto

Quadro 6 - Critérios de Desempenho do Projeto

DESEMPENHO DO PROJETO					
Item	Descrição	Critério de aceitação	Método de verificação e controle	Período de avaliação	Resp.
Cronograma	Cumprimento do cronograma do projeto.	Realizar o projeto dentro do prazo definido, com atraso máximo de +- 10%.	Avaliação <i>in loco</i> e acompanhamento pelo MS-Project (previsto x realizado)	Semanal durante reuniões.	GP
Escopo	Executar todos os itens previstos no escopo do projeto.	Todos os entregáveis executados conforme escopo, ou com alterações devidamente aprovadas pelo patrocinador.	Avaliação <i>in loco</i> e acompanhamento pelo MS-Project	Quinzenal	GP
Custo	Cumprimento do planejamento de custos.	Executar e entregar o projeto dentro do orçamento definido, não ultrapassando as reservas financeiras estipuladas.	Avaliar orçamento realizado x executado.	Quinzenal	GP

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.2.2 Desempenho do Produto

Quadro 7 - Critérios de Desempenho do Produto

DESEMPENHO DO PRODUTO					
Item	Descrição	Critério de aceitação	Método de verificação e controle	Período de avaliação	Resp.
Infraestrutura	Verificar instalações elétricas.	A instalação deve seguir NR, encapada, sem fios aparentes e pontos elétricos funcionando.	Verificação visual da instalação, teste dos pontos elétricos e do quadro geral com chave teste.	Na entrega.	GP
	Verificar se o estoque atende ao modelo aprovado.	As prateleiras devem seguir os modelos aprovados e em quantidade suficiente para a necessidade.	Verificação visual de conformidade.	Durante e depois a instalação.	GP
	Conferir área de vendas, software e hardware.	Computadores ligados em rede, com acesso a internet, software de gestão e módulo de <i>B.I.</i>	Teste operacional de todas as máquinas e validação do sistema de gestão.	Na entrega.	GP
Esto-que	Validar se correto alocações, endereços e identificações.	Produtos alocados corretamente em ordem definida, endereçados e identificados.	Verificação visual e conferência com registro no software.	Durante o processo diariamente.	GP
Contra-ção	Verificar se a pré-seleção está de acordo com os critérios solicitados.	Candidatos pré-selecionados pela contratada, de acordo com os critérios exigidos para as funções.	Análise do currículo e entrevista de seleção.	Na entrevista.	GP
Publi-idade	Validar identidade visual, layout e material de divulgação.	Identidade visual e material publicitário de acordo com as características solicitadas.	Material submetido à aprovação do patrocinador.	Na entrega.	GP

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.3 CONTROLE DA QUALIDADE

O objetivo do controle da qualidade do projeto e do produto é garantir a execução das tarefas de acordo com o planejado. Identificar e corrigir possíveis desvios de tempo e escopo previne e facilita correções que podem impactar na qualidade ou nos custos como um todo.

As áreas de controle da qualidade do projeto serão principalmente as de custo e cronograma, visto que qualquer adversidade em uma destas áreas pode causar grande impacto nos resultados finais esperados. O acompanhamento destes indicadores será realizado semanalmente através dos relatórios gerenciais do software de projetos MS-Project, de responsabilidade do gerente de projeto.

O controle da qualidade do produto será feito pela verificação da execução dos pacotes de trabalho, e pela revisão e teste dos modelos projetados antes dos pedidos. Durante o recebimento dos produtos, o gerente de projeto acompanhará as instalações e realizará testes de controle da qualidade para garantir e confirmar a entrega da etapa.

6.4 GARANTIA DA QUALIDADE

A garantia da qualidade do projeto será feita através da realização de auditorias, com o objetivo de monitorar a realização dos processos e atividades. Esta atitude ajudará a avaliar os resultados obtidos nas inspeções e usar como *feedback* para ações de correção e melhoria dos pacotes de trabalho.

6.4.1 Escopo da Auditoria

A documentação das atividades e a utilização do controle da qualidade nas principais fases visam à garantia da qualidade para que todos os requisitos do escopo sejam atingidos. Toda a inspeção deverá ser documentada e registrada para controle e avaliação futura da execução do projeto.

6.4.2 Auditorias

As inspeções da qualidade serão realizadas semanalmente e ao final de cada etapa pelo patrocinador, visando à probidade das inspeções. Caso sejam

encontrados problemas que possam comprometer a qualidade do projeto ou do produto, reuniões extraordinárias podem ser marcadas para elaboração de planos de ação corretiva.

6.5 SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS

Quaisquer alterações ou atualizações que impactem na qualidade do projeto deverão seguir as métricas previstas no plano integrado de mudanças deste documento, seguindo análise do Comitê de Controle de Mudanças.

Toda a mudança que impacte outras áreas do gerenciamento de projeto, como tempo, escopo, custo, ou qualidade serão atualizados no plano de gerenciamento respectivo, gerando nova revisão do documento. As versões antigas devem ser arquivadas como registros do projeto, para consulta ou auditoria.

6.6 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O acompanhamento do plano de gerenciamento da qualidade será realizado durante as reuniões semanais, e na avaliação de entrega de cada *milestone* previsto no projeto, pelo gerente. Quando verificada inconformidades, reuniões extraordinárias poderão ser agendadas para estabelecer ações corretivas e minimizar o impacto no projeto, sobre responsabilidade do gestor Marcio P. Duarte.

7 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

Neste capítulo são demonstrados os recursos necessários à execução do projeto que devem ser gerenciados seguindo as boas práticas de gestão para atingir os objetivos dentro da qualidade, custos e do tempo esperado.

O projeto conta com recursos da empresa patrocinadora que serão alocados diretamente conforme a necessidade. As atividades do projeto ocorrerão de segundas a sextas, durante o horário comercial.

7.1 ORGANOGRAMA

O organograma abaixo representa a hierarquia entre os recursos humanos envolvidos no projeto.

Figura 12 - Organograma da Equipe do Projeto



Fonte: Elaborada pelo autor.

Os recursos do projeto serão alocados conforme a necessidade da execução das tarefas, visto que algumas delas serão realizadas por equipes terceirizadas, sempre durante o horário normal de trabalho. Caso seja necessária a alocação de

mais recursos ou trabalho extra aos já alocados, deve o gerente do projeto avaliar a necessidade e aprovar junto ao patrocinador.

7.2 EQUIPE DO PROJETO

A matriz de contatos da equipe relaciona os meios de comunicação possíveis para contatar os membros da equipe interna, gerente e patrocinador.

Quadro 8 - Matriz de Contatos da Equipe

EQUIPE DO PROJETO			
Nome	Cargo	E-mail	Contato
Nilto	Patrocinador	nilto@driveautopecas.com	99657635
Marcio	Gerente do projeto	marcio@driveautopecas.com	99897841
Funcionário 1	Estoquista	Xx	Xx
Funcionário 2	Estoquista	Xx	Xx
Funcionário 3	Estoquista	Xx	Xx

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES RACI

Quadro 9 - Matriz RACI de Responsabilidades

(continua)

TAREFA	SPONSOR	GERENTE DO PROJETO	EQUIPE INTERNA	EQUIPE TERCEIRIZADA
Reuniões inicial e de acompanhamento	A	R	C	I
Reuniões de ajuste e aprovação	A	R	C	I
Contratações	A	R	C	I
Aprovações relacionadas às tarefas	A	R	C	I
Orçamentos	A	R	I	I
Levantamento das necessidades	A	R	C	I

(conclusão)

TAREFA	SPONSOR	GERENTE DO PROJETO	EQUIPE INTERNA	EQUIPE TERCEIRIZADA
Contato com fornecedores	A	R	I	I
Execução dos serviços	I	A	R	R
Projetar objetos	I	A	I	R
Testar modelos	I	A	R	C
Fazer pedidos	A	R	C	I
Compras de materiais	A	R	C	I
Instalações	I	A	R	R
Seleções	I	A	C	R
Planejamento do projeto	A	R	C	I
Gerenciamento do projeto	A	R	C	I
Solicitações de mudança	A	R	R	C
Solicitações de alteração	A	R	C	I
Aprovação de mudança	A	R	I	I
Aprovação de utilização das reservas	A	R	I	I
Aprovação de novas reservas	R	A	I	I
Relatórios de desempenho	A	R	C	I
Relatórios de auditoria da qualidade	A	R	C	I
Relatórios de acompanhamento dos riscos	A	R	C	I
Entregas	I	R	I	I

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Legenda: (R) Responsável; (A) Aprovador; (C) Consultado e (I) Informado.

7.4 REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DO TIME

O gerente do projeto será o responsável pela alocação e o gerenciamento dos recursos, de acordo com a necessidade em cada etapa. As realocações e substituições do time caso necessário também são de responsabilidade do gerente.

Ele deverá administrar os recursos humanos e materiais, mantendo a equipe focada e alinhada para a realização das atividades. Se verificado possíveis problemas ou riscos que possam comprometer o andamento das atividades, tem total liberdade para tomar ações corretivas no que tange ao projeto.

7.5 TREINAMENTO

Para a execução das atividades não será necessária a realização de treinamento para nenhum dos membros da equipe, pois já conhecem os procedimentos que irão executar no exercício de suas funções neste projeto.

O pacote de trabalho que exige treinamento será realizado para membros que serão contratados e fazem parte do escopo, mas que não trabalharão neste projeto. Este treinamento tem recursos definidos e será realizado fora da empresa.

7.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TIME DO PROJETO

A avaliação da equipe será realizada ao final de cada fase durante a reunião semanal de acompanhamento. Nesta reunião serão revistas com a equipe, às entregas programadas x realizadas e o gerente de projeto poderá dar um *feedback* sobre o desempenho do trabalho concluído e pedir a opinião do grupo para entender qual a visão sobre o que está sendo desenvolvido.

Alguns critérios que podem ser utilizados para avaliar a equipe podem ser o cumprimento dos prazos, avaliação das atividades concluídas e recursos consumidos nas tarefas. Estas reuniões serão documentadas por uma ata e servirão para geração de relatórios de desempenho do time e também para o histórico do projeto.

O gerente tem permissão para realizar *feedbacks* individuais durante todo o período do projeto caso seja necessário, para melhorar o resultado do time e manter todos os integrantes motivados em seus objetivos individuais.

7.7 SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS

Quaisquer alterações ou atualizações que impactem nos recursos do projeto deverão seguir as métricas previstas no plano integrado de mudanças deste documento, seguindo análise do Comitê de Controle de Mudanças.

Toda a mudança que impacte outras áreas do gerenciamento de projeto, como tempo, escopo, custo, ou qualidade serão atualizados no plano de gerenciamento respectivo, gerando nova revisão do documento. As versões antigas devem ser arquivadas como registros do projeto, para consulta ou auditoria.

7.8 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS

O acompanhamento do plano de gerenciamento da comunicação será realizado durante as reuniões semanais, e na avaliação de entrega de cada *milestone* previsto no projeto, pelo gerente. Quando verificada inconformidades, reuniões extraordinárias poderão ser agendadas para estabelecer ações corretivas e minimizar o impacto no projeto, sobre responsabilidade do gestor Marcio P. Duarte.

7.9 OUTROS ASSUNTOS NÃO PREVISTOS NESTE PLANO

Somente o gerente de projetos pode alterar ou incluir as responsabilidades descritas neste plano, bem como analisar junto ao patrocinador qualquer alteração orçamentária relacionada aos recursos humanos envolvidos no projeto.

Após a finalização do projeto será realizada uma reunião com o time no objetivo de coletar as lições aprendidas, que servirão para identificar as dificuldades e contribuir para a melhoria do processo de gerenciamento da equipe em projetos futuros.

8 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

Neste capítulo será explorado quais são as ferramentas usadas para gerenciar a comunicação do projeto. O objetivo principal deste plano de comunicações é estabelecer ações que garantam um padrão eficaz de comunicação interna e externa para compartilhar as informações e divulgar o andamento das tarefas.

8.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O plano de gerenciamento tem como prioridade manter a transparência das ações entre a equipe do projeto e as partes interessadas através de um sistema de comunicação eficiente. É de responsabilidade do gerente, controlar e validar as ações que estão sendo realizadas em cada etapa, coletando informações com a equipe de modo a manter todos bem informados.

A comunicação para este projeto será realizada através da utilização de algumas ferramentas como atas de reunião, e-mail, documentos impressos e telefone como principal meio de comunicação.

8.1.1 Matriz de Comunicação Interna

Quadro 10 - Matriz de Comunicação Interna

EVENTO	MEIO DE CONTATO	ORIGEM	DESTINO
Convocação de reunião	Telefone	GP	Equipe
Acompanhamento do projeto	Reunião	Coordenador	Equipe
Solicitação de mudança	Formulário	Equipe	Conselho
Inspeção	Telefone	Coordenador	GP
Teste de entrega	Telefone	Coordenador	GP

Fonte: Elaborado pelo autor.

A comunicação entre os membros da equipe e o gerente do projeto pode ser solicitada a qualquer momento, independente dos eventos acima citados.

8.2 PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)

As partes interessadas são todas as pessoas ou instituições que possuem interesse ou influência no projeto ou no produto em desenvolvimento.

Quadro 11 - Matriz dos *Stakeholders*

STAKEHOLDER	INTERESSES	ATRIBUIÇÕES
Patrocinador	Receber o projeto com todas as funcionalidades; lucrar com o projeto.	Financiar o projeto; aprovar mudanças; dar diretrizes.
Gerente do projeto	Executar o projeto dentro do escopo definido.	Seguir o escopo; garantir a entrega do projeto.
Equipe interna	Participar do projeto e garantir o sucesso.	Executar as tarefas; usar ferramentas de gerenciamento do projeto.
Equipe externa	Participar do projeto; executar as tarefas de forma completa.	Executar as atividades.
Clientes	Ter acesso uma nova loja; maior concorrência.	Dar feedback sobre o projeto.
Prefeitura	Mais impostos; gerar empregos.	Oferecer ambiente competitivo; fornecer autorizações.
Bombeiros	Garantir segurança a população.	Fazer inspeções de segurança, exigir medidas de prevenção.
Fornecedores	Lucrar com o projeto; divulgar seus serviços.	Cumprir prazos de entrega; cumprir a qualidade; cumprir negociação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

8.3 MATRIZ INTERESSE X PODER X IMPACTO

A matriz abaixo mostra o enquadramento do interesse do *stakeholder* no projeto, qual é o seu poder formal ou de influência sobre, e o nível de impacto da sua atuação, todos de forma positiva ou negativa.

Quadro 12 - Matriz Interesse x Poder x Impacto

MATRIZ INTERESSE x PODER x IMPACTO				
<i>Stakeholder</i>	Interesse	Poder	Impacto	Enquadramento
Patrocinador	A	A	A	Manter satisfeito
Gerente do projeto	A	A	A	--
Equipe interna	M	B	M	Monitorar
Equipe externa	M	B	B	Monitorar
Clientes	A	M	A	Manter satisfeito
Prefeitura	B	A	A	Gerenciar de perto
Bombeiros	B	B	A	Gerenciar de perto
Fornecedores	M	B	M	Monitorar

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Legenda: (A) Alto; (M) Médio; (B) Baixo.

8.4 CONTROLE DO ENGAJAMENTO DOS *STAKEHOLDERS*

Esta matriz mostra qual o nível de engajamento atual e o desejado para os interessados. Ela auxilia o gerente a identificar e controlar resistências ou apoios que impactem no projeto, visando à garantia e satisfação quando da sua entrega.

Quadro 13 - Matriz de Engajamento dos *Stakeholders*

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE ENGAJAMENTO					
<i>Stakeholder</i>	Não informado	Resistente	Neutro	Apoia	Lidera
Patrocinador				C	
Gerente do projeto					C
Equipe interna				C	
Equipe externa	C			D	
Clientes	C			D	
Prefeitura		C	D		
Bombeiros		C	D		
Fornecedores				C	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Legenda: C – nível de engajamento corrente; D- nível de engajamento desejado.

8.5 ESTRATÉGIAS DE ENGAJAMENTO

A matriz de ações para o engajamento do *stakeholder* auxilia o gerente na definição de atitudes para se aproximar das partes interessadas e movimentar elas dentro da matriz de engajamento. O gerente busca com estas ferramentas atrair o interessado para o nível desejado e mantê-lo naquela posição ao longo do projeto, como forma de garantir a execução e a qualidade das entregas.

Quadro 14 - *Stakeholder Engagement Approach*

STAKEHOLDER ENGAGEMENT APPROACH	
<i>Stakeholder</i>	<i>Approach</i>
Patrocinador	Manter informado.
Equipe interna	Mostrar ganhos com o projeto.
Equipe externa	Manter informado.
Clientes	Buscar opinião especializada com clientes chave; abrir espaço para sugestões; realizar pesquisas de satisfação.
Prefeitura	Fornecer informações sobre o projeto; cronograma; convidar para visita ao projeto; mostrar ganhos de mercado para a cidade.
Bombeiros	Fornecer PPCI detalhado; fazer alterações necessárias; colaborar com a segurança das pessoas.
Fornecedores	Apresentar o potencial do projeto; oferecer parcerias; mostrar ganhos com a exposição no mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

8.6 AÇÕES E EVENTOS DA COMUNICAÇÃO

Estão previstas neste projeto, reuniões agendadas semanalmente, com duração de 30 minutos, todas as segundas-feiras pela manhã. Nestas reuniões de responsabilidade do gerente, serão abordados tópicos relativos ao desenvolvimento do projeto, pendências das tarefas e avaliação dos pedidos de solicitação de mudança quando houver.

Mensalmente estão previstas reuniões mensais, com duração prevista de 2 horas, para revisão do planejamento e aprovações das solicitações de mudanças e

outras alterações relativas ao planejamento e gerenciamento. Os recursos destas reuniões serão alocados a critério do gerente de projeto de acordo com as necessidades relativas às tarefas em andamento.

8.6.1 Cronograma dos Eventos da Comunicação

Figura 13 - Eventos da Comunicação

(continua)

NOME DA TAREFA	INICIO	TÉRMINO	DURAÇÃO
Gerenciamento do Projeto	Seg 12/01/15	Seg 29/09/16	448,13 dias
Planejamento	Seg 12/01/15	Seg 29/09/16	445,06 dias
Execução do plano de projeto	Seg 12/01/15	Sex 16/01/15	4 dias
Entrega do planejamento	Sex 16/01/15	Sex 16/01/15	0 dias
Reunião de partida	Sex 16/01/15	Seg 19/01/15	1 dia
Reuniões de revisão do planejamento	Seg 02/02/15	Seg 05/09/16	415,25 dias
Reuniões de revisão do planejamento 1	Seg 02/02/15	Seg 02/02/15	2 hrs
Reuniões de revisão do planejamento 2	Seg 02/03/15	Seg 02/03/15	2 hrs
Reuniões de revisão do planejamento 3	Seg 06/04/15	Seg 06/04/15	2 hrs
Reuniões de revisão do planejamento 4	Seg 04/05/15	Seg 04/05/15	2 hrs
Reuniões de revisão do planejamento 5	Seg 01/06/15	Seg 01/06/15	2 hrs
Reuniões de revisão do planejamento 6	Seg 06/07/15	Seg 06/07/15	2 hrs
Reuniões de revisão do planejamento 7	Seg 03/08/15	Seg 03/08/15	2 hrs
Reuniões de revisão do planejamento 8	Seg 07/09/15	Seg 07/09/15	2 hrs
Reuniões de revisão do planejamento 9	Seg 05/10/15	Seg 05/10/15	2 hrs
Reuniões de revisão do planejamento 10	Seg 02/11/15	Seg 02/11/15	2 hrs
Reuniões de revisão do planejamento 11	Seg 07/12/15	Seg 07/12/15	2 hrs
Reuniões de revisão do planejamento 12	Seg 04/01/16	Seg 04/01/16	2 hrs
Reuniões de revisão do planejamento 13	Seg 01/02/16	Seg 01/02/16	2 hrs
Reuniões de revisão do planejamento 14	Seg 07/03/16	Seg 07/03/16	2 hrs
Reuniões de revisão do planejamento 15	Seg 04/04/16	Seg 04/04/16	2 hrs
Reuniões de revisão do planejamento 16	Seg 02/05/16	Seg 02/05/16	2 hrs
Reuniões de revisão do planejamento 17	Seg 06/06/16	Seg 06/06/16	2 hrs
Reuniões de revisão do planejamento 18	Seg 04/07/16	Seg 04/07/16	2 hrs
Reuniões de revisão do planejamento 19	Seg 01/08/16	Seg 01/08/16	2 hrs
Reuniões de revisão do planejamento 20	Seg 05/09/16	Seg 05/09/16	2 hrs
Reunião de status e acompanhamento	Seg 12/01/15	Seg 26/09/16	445,06 dias
Reunião de status e acompanhamento 1	Seg 12/01/15	Seg 12/01/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 2	Seg 19/01/15	Seg 19/01/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 3	Seg 26/01/15	Seg 26/01/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 4	Seg 02/02/15	Seg 02/02/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 5	Seg 09/02/15	Seg 09/02/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 6	Seg 16/02/15	Seg 16/02/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 7	Seg 23/02/15	Seg 23/02/15	30 mins

(continua)

NOME DA TAREFA	INICIO	TÉRMINO	DURAÇÃO
Reunião de status e acompanhamento 8	Seg 02/03/15	Seg 02/03/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 9	Seg 09/03/15	Seg 09/03/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 10	Seg 16/03/15	Seg 16/03/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 11	Seg 23/03/15	Seg 23/03/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 12	Seg 30/03/15	Seg 30/03/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 13	Seg 06/04/15	Seg 06/04/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 14	Seg 13/04/15	Seg 13/04/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 15	Seg 20/04/15	Seg 20/04/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 16	Seg 27/04/15	Seg 27/04/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 17	Seg 04/05/15	Seg 04/05/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 18	Seg 11/05/15	Seg 11/05/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 19	Seg 18/05/15	Seg 18/05/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 20	Seg 25/05/15	Seg 25/05/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 21	Seg 01/06/15	Seg 01/06/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 22	Seg 08/06/15	Seg 08/06/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 23	Seg 15/06/15	Seg 15/06/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 24	Seg 22/06/15	Seg 22/06/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 25	Seg 29/06/15	Seg 29/06/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 26	Seg 06/07/15	Seg 06/07/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 27	Seg 13/07/15	Seg 13/07/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 28	Seg 20/07/15	Seg 20/07/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 29	Seg 27/07/15	Seg 27/07/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 30	Seg 03/08/15	Seg 03/08/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 31	Seg 10/08/15	Seg 10/08/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 32	Seg 17/08/15	Seg 17/08/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 33	Seg 24/08/15	Seg 24/08/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 34	Seg 31/08/15	Seg 31/08/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 35	Seg 07/09/15	Seg 07/09/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 36	Seg 14/09/15	Seg 14/09/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 37	Seg 21/09/15	Seg 21/09/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 38	Seg 28/09/15	Seg 28/09/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 39	Seg 05/10/15	Seg 05/10/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 40	Seg 12/10/15	Seg 12/10/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 41	Seg 19/10/15	Seg 19/10/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 42	Seg 26/10/15	Seg 26/10/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 43	Seg 02/11/15	Seg 02/11/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 44	Seg 09/11/15	Seg 09/11/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 45	Seg 16/11/15	Seg 16/11/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 46	Seg 23/11/15	Seg 23/11/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 47	Seg 30/11/15	Seg 30/11/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 48	Seg 07/12/15	Seg 07/12/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 49	Seg 14/12/15	Seg 14/12/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 50	Seg 21/12/15	Seg 21/12/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 51	Seg 28/12/15	Seg 28/12/15	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 52	Seg 04/01/16	Seg 04/01/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 53	Seg 11/01/16	Seg 11/01/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 54	Seg 18/01/16	Seg 18/01/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 55	Seg 25/01/16	Seg 25/01/16	30 mins

(conclusão)

NOME DA TAREFA	INICIO	TÉRMINO	DURAÇÃO
Reunião de status e acompanhamento 56	Seg 01/02/16	Seg 01/02/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 57	Seg 08/02/16	Seg 08/02/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 58	Seg 15/02/16	Seg 15/02/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 59	Seg 22/02/16	Seg 22/02/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 60	Seg 29/02/16	Seg 29/02/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 61	Seg 07/03/16	Seg 07/03/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 62	Seg 14/03/16	Seg 14/03/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 63	Seg 21/03/16	Seg 21/03/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 64	Seg 28/03/16	Seg 28/03/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 65	Seg 04/04/16	Seg 04/04/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 66	Seg 11/04/16	Seg 11/04/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 67	Seg 18/04/16	Seg 18/04/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 68	Seg 25/04/16	Seg 25/04/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 69	Seg 02/05/16	Seg 02/05/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 70	Seg 09/05/16	Seg 09/05/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 71	Seg 16/05/16	Seg 16/05/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 72	Seg 23/05/16	Seg 23/05/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 73	Seg 30/05/16	Seg 30/05/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 74	Seg 06/06/16	Seg 06/06/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 75	Seg 13/06/16	Seg 13/06/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 76	Seg 20/06/16	Seg 20/06/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 77	Seg 27/06/16	Seg 27/06/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 78	Seg 04/07/16	Seg 04/07/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 79	Seg 11/07/16	Seg 11/07/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 80	Seg 18/07/16	Seg 18/07/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 81	Seg 25/07/16	Seg 25/07/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 82	Seg 01/08/16	Seg 01/08/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 83	Seg 08/08/16	Seg 08/08/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 84	Seg 15/08/16	Seg 15/08/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 85	Seg 22/08/16	Seg 22/08/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 86	Seg 29/08/16	Seg 29/08/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 87	Seg 05/09/16	Seg 05/09/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 88	Seg 12/09/16	Seg 12/09/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 89	Seg 19/09/16	Seg 19/09/16	30 mins
Reunião de status e acompanhamento 90	Seg 26/09/16	Seg 26/09/16	30 mins

Fonte: Elaborada pelo autor.

8.7 SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS

Quaisquer alterações ou atualizações que impactem nas comunicações do projeto deverão seguir as métricas previstas no plano integrado de mudanças deste documento, seguindo análise do Comitê de Controle de Mudanças.

Toda a mudança que impacte outras áreas do gerenciamento de projeto, como tempo, escopo, custo, ou qualidade serão atualizados no plano de

gerenciamento respectivo, gerando nova revisão do documento. As versões antigas devem ser arquivadas como registros do projeto, para consulta ou auditoria.

8.8 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

O acompanhamento do plano de gerenciamento da comunicação será realizado durante as reuniões semanais, e na avaliação de entrega de cada *milestone* previsto no projeto, pelo gerente. Quando verificada inconformidades, reuniões extraordinárias poderão ser agendadas para estabelecer ações corretivas e minimizar o impacto no projeto, sobre responsabilidade do gestor Marcio P. Duarte.

9 GERENCIAMENTO DE RISCOS

Neste capítulo são abordados os procedimentos adotados para o gerenciamento dos riscos do projeto. O plano pretende minimizar o impacto dos riscos identificados auxiliando para que ele seja o menor possível, através de ações corretivas ou de mitigação dos riscos.

9.1 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o gerenciamento dos riscos foi baseada nas melhores práticas abordadas no PMBOK 5, que sugere as seguintes etapas:

- a) identificação dos possíveis riscos, através de técnicas de grupo, reunião, e também sendo possível realização de análise análoga e busca de opinião especializada;
- b) estimativa do impacto e da probabilidade dos riscos identificados, executando uma análise qualitativa;
- c) definição do método de monitoramento e controle dos riscos;
- d) definição do responsável pelo monitoramento e controle.

Os riscos identificados podem ser externos ou internos à organização e gerenciamento de projetos. As possíveis respostas aos riscos podem ser aceitação ativa, mitigação ou ações preventivo-corretivas. Os registros devem ser feitos conforme plano de comunicações do projeto.

9.2 RESPONSABILIDADES

A responsabilidade pela análise, monitoramento e gerenciamento dos riscos cabe ao gerente de projeto, mas a equipe está apta a identificar e comunicar riscos não mencionados neste plano. Sendo assim qualquer alteração ou percepção de novo risco deve ser comunicado imediatamente ao gerente de projeto para adequação do plano de riscos.

Quadro 15 - Matriz RACI de Riscos

MATRIZ RACI DE RISCOS								
Riscos	Patrocinador	Gerente de Projeto	Equipe interna	Equipe externa	Clientes	Prefeitura	Bombeiros	Fornecedores
Plano de riscos	I	R	C	I	I	I	I	I
Identificação dos riscos	C	A	R	I	I	I	C	C
Análise qualitativa	A	R	I	I	I	I	I	I
Análise quantitativa	A	R	I	I	I	I	I	I
Plano de resposta ao risco	I	A	R	I	I	I	C	C
Monitoramento e controle do risco	I	A	R	I	I	I	C	C

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Legenda: (R) Responsável; (A) Aprovador; (C) Consultado e (I) Informado.

9.3 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

O processo de identificação dos riscos consiste em descobrir, definir e documentar quais podem afetar negativamente os objetivos do projeto e como podem ser evitados ou mitigados. A identificação aconteceu por meio da estrutura analítica de riscos e em seguida foi analisada através da matriz de riscos identificados.

9.3.1 Estrutura Analítica de Riscos

Para apresentar os riscos relativos à primeira etapa do levantamento, foi elaborada a estrutura analítica de riscos, representada pelo organograma abaixo, ilustrando suas possíveis fontes e naturezas.

Figura 14 - Estrutura Analítica de Riscos (EAR)



Fonte: Elaborada pelo autor.

9.3.2 Matriz de Análise de Riscos

Após a identificação das possíveis fontes de riscos do projeto, com base na estrutura analítica de riscos, foi realizado um levantamento para analisar sua origem e impactos.

Quadro 16 - Matriz de Análise de Riscos

Nº	CATEGORIA	RISCO	IMPACTO
1	Gerenciamento	Erro na estimativa de tempo ou custo da execução do pacote de trabalho	Tempo/Custo
2	Gerenciamento	Planejamento equivocado na ordem de execução das atividades causando retrabalho.	Tempo/Custo
3	Gerenciamento	Erro no controle dos planos de gerenciamento do projeto.	Qualidade/Custo
4	Organizacional	Erro na identificação da necessidade de estrutura.	Tempo/Custo
5	Organizacional	Escassez de recursos ao longo do projeto.	Tempo
6	Técnico	Erro na fabricação/instalação de produtos.	Tempo/Qualidade
7	Técnico	Identificação e alocação de produtos incorretamente causando retrabalho	Tempo/Custo
8	Externo	Novas exigências de combate a incêndio.	Tempo/Custo
9	Externo	Alteração do tamanho da faixa de domínio ou não conclusão da obra RS 118	Custo
10	Externo	Dificuldades, resistência, desorganização, burocracia na liberação dos alvarás e autorizações.	Tempo/Custo

Fonte: Elaborado pelo autor.

9.3.3 Qualificação dos Riscos

Os riscos identificados foram avaliados quanto à probabilidade de ocorrência, impacto no projeto e gravidade dos resultados.

Para a avaliação dos principais riscos identificados, a seguir são apresentadas as escalas que classificam o índice de probabilidade que indica as chances para os riscos ocorrerem, e as que qualificam os riscos conforme o impacto no projeto descrito pela probabilidade x impacto.

Quadro 17 - Escala de Probabilidade

ESCALA DE PROBABILIDADE		
Classificação	Valor	Probabilidade
Muito baixo	0,1	Improvável, mínimas chances de ocorrer.
Baixo	0,3	Provavelmente não ocorra, são pequenas as chances.
Médio	0,5	As chances de ocorrer ou não são iguais.
Alto	0,7	Provavelmente ocorrerá, são grandes as chances.
Muito alto	0,9	Provável, praticamente certo que ocorra.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 18 - Escala de Impacto

(continua)

ESCALA DE IMPACTO					
	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo <10%	Aumento de custo entre 10 e 20%	Aumento de custo entre 20 e 40%	Aumento de custo >40%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo <5%	Aumento de tempo entre 5 e 10%	Aumento de tempo entre 10 e 15%	Aumento de tempo de >20%

(conclusão)

ESCALA DE IMPACTO					
	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
Escopo	Alteração quase imperceptível do escopo	Itens de pouca importância no escopo são afetados	Itens importantes no escopo são afetados	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Redução quase imperceptível da qualidade	Redução em itens menos críticos e não necessita aprovação	Redução em itens críticos requer aprovação do patrocinador	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

9.3.4 Matriz de Probabilidade de Impacto

Para análise dos dados coletados, será utilizada a matriz de probabilidade de impacto. Ela pontua os riscos de acordo com o resultado de sua análise divididos em zonas de prioridade.

Tabela 1 - Pontuação do Risco

PONTUAÇÃO DO RISCO (PROBABILIDADE X IMPACTO)					
Probabilidade	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para melhor identificar o nível de gravidade de cada risco levantado, as cores definem:

- a) verde: gravidade baixa, zona de aceitação dos riscos;
- b) amarelo: gravidade média, zona de mitigação dos riscos;
- c) vermelho: gravidade alta, zona de transferência dos riscos.

Para realizar a análise do impacto, a probabilidade de ocorrência dos riscos identificados pela equipe do projeto, e a gravidade que eles representam, foi desenvolvida uma análise dos riscos apresentada a seguir.

9.4 ANÁLISE DOS RISCOS

Conforme os riscos identificados no processo de levantamento, foram realizadas análises para mensurar o impacto financeiro e a probabilidade deles ocorrerem no projeto. Esta verificação tem por objetivo auxiliar o gerente a antever adversidades, preparando planos de contingência para reduzir ou mitigá-los.

9.4.1 Análise Qualitativa dos Riscos

A seguir é apresentada a tabela com a análise qualitativa dos riscos identificados para o projeto. Este levantamento mostrou que o risco médio geral do projeto é de 18,4%, o que leva a crer que dentro desta probabilidade todos os riscos podem ocorrer.

Tabela 2 - Análise Qualitativa de Riscos

ANÁLISE QUALITATIVA DE RISCOS									
PROJETO: LOJA DRIVE AUTOPEÇAS									
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO		AVALIAÇÃO DO RISCO							
Nº	Descrição do risco	Impacto					Probab.	Impacto x Probabilidade	Prioridade do risco
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			
1	Erro na estimativa de tempo ou custo da execução do pacote de trabalho	0,5	0,3	0,1	0,1	0,5	0,1	0,05	Baixo
2	Planejamento equivocado na ordem de execução das atividades causando retrabalho.	0,3	0,5	0,1	0,3	0,5	0,1	0,05	Baixo
3	Erro no controle dos planos de gerenciamento do projeto.	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,01	Baixo
4	Erro na identificação da necessidade de estrutura.	0,5	0,5	0,3	0,1	0,5	0,3	0,15	Médio
5	Escassez de recursos ao longo do projeto.	0,1	0,5	0,3	0,3	0,5	0,3	0,15	Médio
6	Erro na fabricação/instalação de produtos.	0,1	0,5	0,3	0,5	0,5	0,1	0,05	Baixo
7	Identificação e alocação de produtos incorretamente causando retrabalho	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,09	Médio
8	Novas exigências de combate a incêndio.	0,9	0,5	0,3	0,1	0,9	0,5	0,45	Médio
9	Alteração do tamanho da faixa de domínio ou não conclusão da obra RS 118	0,7	0,7	0,1	0,1	0,7	0,5	0,35	Médio
10	Dificuldades, resistência, desorganização, burocracia na liberação dos alvarás e autorizações.	0,7	0,5	0,3	0,1	0,7	0,7	0,49	Alto
Risco geral do projeto								18,4%	Médio

Fonte: Elaborada pelo autor.

9.4.2 Análise Quantitativa dos Riscos

Esta análise permite identificar qual o impacto financeiro com relação ao custo geral do projeto. A seguir apresenta-se a tabela com a análise quantitativa dos riscos através do método de valor monetário esperado (VME).

Tabela 3 - Análise Quantitativa dos Riscos

ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS				
PROJETO: LOJA DRIVE AUTOPEÇAS				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO		AVALIAÇÃO DO RISCO		
Nº	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto financeiro (R\$)	Valor monetário esperado (VME)
1	Erro na estimativa de tempo ou custo da execução do pacote de trabalho	0,1	2.000,00	200,00
2	Planejamento equivocado na ordem de execução das atividades causando retrabalho.	0,1	1.500,00	150,00
3	Erro no controle dos planos de gerenciamento do projeto.	0,1	2.000,00	200,00
4	Erro na identificação da necessidade de estrutura.	0,3	15.000,00	4.500,00
5	Escassez de recursos ao longo do projeto.	0,3	10.000,00	3.000,00
6	Erro na fabricação/instalação de produtos.	0,1	12.000,00	1.200,00
7	Identificação e alocação de produtos incorretamente causando retrabalho.	0,3	2.000,00	600,00
8	Novas exigências de combate a incêndio.	0,5	50.000,00	25.000,00
9	Alteração do tamanho da faixa de domínio ou não conclusão da obra RS 118.	0,5	20.000,00	10.000,00
10	Dificuldades, resistência, desorganização, burocracia na liberação dos alvarás e autorizações.	0,7	10.000,00 p/ mês de atraso	7.000,00
Valor monetário esperado total			R\$ 51.850,00	
VME x Probabilidade geral do projeto		18,4%	R\$ 9.540,00	

Fonte: Elaborada pelo autor.

Através da análise de impacto dos riscos, podemos estimar que o VME total seja de R\$ 51.850,00 (cinquenta e um mil, oitocentos e cinquenta reais), caso todos eles ocorram.

Ao fazer a análise do VME total contra os 18,4% de probabilidade dos riscos do projeto ocorrer, encontramos o valor de R\$ 9.540,00 (nove mil, quinhentos e quarenta reais), previsto como reserva de contingência estabelecido no plano de gerenciamento de custos.

9.5 PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS

O plano de resposta aos riscos contempla ações para reduzir as ameaças causadas ao projeto. Ele foi elaborado para determinar alternativas através das análises qualitativas e quantitativas realizadas previamente.

As alternativas abordadas para enfrentar os riscos são classificadas em três estratégias diferentes para orientar sua utilização de acordo com a necessidade:

- a) prevenir: mudanças no plano de gerenciamento para evitar algum risco;
- b) mitigar: reduzir a probabilidade ou o impacto com ações, até limite um aceitável para o projeto;
- c) aceitar: nenhuma ação preventiva é executada, aguardando o risco ocorrer para abordar o impacto.

Quadro 19 - Plano de Resposta aos Riscos

PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS					
PROJETO: LOJA DRIVE AUTOPEÇAS					
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			AÇÕES		
Nº	Descrição do risco	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
1	Erro na estimativa de tempo ou custo da execução do pacote de trabalho	Baixo	Mitigar	Revisar e controlar estimativas semanalmente durante as reuniões de acompanhamento.	Gerente de projeto
2	Planejamento equivocado na ordem de execução das atividades causando retrabalho.	Baixo	Mitigar	Analisar cronograma com equipe durante reuniões de acompanhamento revisando planejamento e ordem de execução.	Equipe interna
3	Erro no controle dos planos de gerenciamento do projeto.	Baixo	Mitigar	Revisar os planos, documentar alterações e armazenar mudanças.	Gerente de projeto
4	Erro na identificação da necessidade de estrutura.	Médio	Prevenir	Revisar quantidades; Acompanhar instalações e refazer pedidos se necessário.	Gerente de projeto
5	Escassez de recursos ao longo do projeto.	Médio	Aceitar	Garantir recursos quando na aprovação dos orçamentos; Cumprir o planejamento de custos.	Gerente de projeto
6	Erro na fabricação/instalação de produtos.	Baixo	Prevenir	Revisar os pedidos, desenhos técnicos e aprovação dos modelos; Acompanhar instalações.	Fornecedor
7	Identificação e alocação de produtos incorretamente causando retrabalho	Médio	Mitigar	Planejar ordem de alocação, criar ordem lógica, seguir ordem; Revisar plano, acompanhar armazenamento.	Equipe interna
8	Novas exigências de combate a incêndio.	Médio	Aceitar	Identificar alterações, verificar possibilidade de adequação, verificar disponibilidade de recursos.	Bombeiros
9	Alteração do tamanho da faixa de domínio ou não conclusão da obra RS 118	Médio	Aceitar	Acionar setor jurídico; Caso inacabada providenciar recursos para fazer e adequar acesso.	Gerente de projeto
10	Dificuldades, resistência, desorganização, burocracia na liberação dos alvarás e autorizações.	Alto	Aceitar	Revisar documentação apresentada; Identificar exigências, se cumpridas acionar setor jurídico.	Gerente de projeto

Fonte: Elaborada pelo autor.

9.6 RESERVAS DE CONTINGÊNCIA

O plano de gerenciamento de custos define que as reservas de contingência são destinadas para o processo de gerenciamento de riscos. O valor total da reserva é de R\$ 51.850,00, estimado com base nas análises de probabilidade e impacto realizadas.

O uso das reservas acontecerá mediante aprovação da necessidade e autorização do patrocinador. Estes valores devem ser registrados para consulta posterior e arquivo do projeto. Caso terminem as reservas, somente o patrocinador tem autonomia para autorizar a criação de nova reserva.

9.7 SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS

Quaisquer alterações ou atualizações que impactem nos riscos do projeto deverão seguir as métricas previstas no plano integrado de mudanças deste documento, seguindo análise do Comitê de Controle de Mudanças.

Toda a mudança que impacte outras áreas do gerenciamento de projeto, como tempo, escopo, custo, ou qualidade serão atualizados no plano de gerenciamento respectivo, gerando nova revisão do documento. As versões antigas devem ser arquivadas como registros do projeto, para consulta ou auditoria.

9.8 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O acompanhamento do plano de gerenciamento dos riscos será realizado durante as reuniões semanais, e na avaliação de entrega de cada *milestone* previsto no projeto, pelo gerente. Quando verificada inconformidades, reuniões extraordinárias poderão ser agendadas para estabelecer ações corretivas e minimizar o impacto no projeto, sobre responsabilidade do gestor Marcio P. Duarte.

10 GERENCIAMENTO DE CONTRATOS E AQUISIÇÕES

O plano de gerenciamento de contratos e aquisições ordena como será administrado os processos de compra de bens e serviços. Ele prevê a seleção de fornecedores qualificados necessários às atividades seguindo critérios previamente definidos, e o controle dos contratos de prestação de serviços de forma eficaz e segura para o projeto.

10.1 ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS

A estrutura de suprimentos utilizada é descentralizada e projetizada, visto que o projeto não corresponde à atividade fim da empresa. As decisões de compras terão um comprador específico à parte da organização.

O comprador é o responsável por adquirir os produtos necessários que é o gerente. Ele será alocado aproximadamente 5 horas por semana, utilizadas para desenvolver, montar e testar modelos, levantar orçamentos e identificar outras necessidades acessórias ao projeto.

10.2 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CONTRATOS E AQUISIÇÕES

O gerenciamento das aquisições deste projeto contempla todas as aquisições e contratações necessárias. A autonomia sobre os contratos é de competência exclusiva do gerente, contudo quem deverá assinar os contratos é o patrocinador.

Será considerado no gerenciamento das aquisições somente itens relacionados no escopo do projeto, de forma que outros recursos e inovações não serão abordados neste plano.

10.3 ANÁLISE *MAKE OR BUY*

Para tomada de decisão referente à necessidade de compra dos insumos, foi realizada a análise *make or buy* (*fazer ou comprar*), observando os pacotes de trabalho da estrutura analítica do projeto. Para itens que a empresa não possui capacidade e técnica, definiu-se a realização de compra de fornecedores qualificados.

Os produtos aplicáveis para a execução deste projeto serão comprados de fornecedores pré-selecionados, visto que não existem segredos estratégicos em sua composição. Os fornecedores são especializados na sua produção e podem trazer agilidade, qualidade e menores custos.

A prestação dos serviços serão adquiridos externamente conforme decisão do patrocinador, que em reunião com o gerente definiu que o melhor custo benefício para a empresa é a contratação do prestador de serviços por meio de contratos.

10.4 GERENCIAMENTO E TIPOS DE CONTRATOS

Os contratos relativos ao fornecimento de produtos ou serviços devem ser avaliados pelo gerente de projeto, com a aprovação do patrocinador. Todas as cláusulas e condições contratuais acordadas devem ser respeitadas, principalmente as relativas aos prazos e requisitos da qualidade.

Qualquer alteração de contrato relativa à negociação de valores ou prazo de entrega deverá submetida à aprovação, conforme plano integrado de mudanças. O gerente também realizará o controle dos contratos, com acompanhamento, inspeção das cláusulas e registro com relatório de entrega.

A política de contratos selecionada para este projeto será a de contrato por preço fixo ou preço global. Este modelo é realizado através de um pedido de compra definido, a ser fornecido até data e preço pré-determinado.

O fornecedor deverá se responsabilizar em atender o escopo solicitado, submetendo-se à inspeção de instalação e testes realizados pelo gerente de projetos.

10.5 SELEÇÃO DOS FORNECEDORES

A seleção dos fornecedores das aquisições foi realizada com uma pesquisa de mercado em duas etapas. A primeira etapa compreende o contato telefônico solicitando descrição do produto/serviço prestado para análise dos critérios oferecidos, se atendem o escopo do projeto. A segunda etapa foi uma visita técnica a clientes do fornecedor para análise dos produtos/serviços similares prestados.

As empresas que se enquadrarem nos critérios de qualidade descritos no plano de gerenciamento da qualidade, terão reuniões agendadas para análise das propostas.

10.5.1 Critérios de Seleção das Propostas

O projeto exige que todas as contratações sejam feitas pela técnica de menor preço. Para a tomada de decisão de fechamento, é necessário o levantamento mínimo de três propostas das empresas aprovadas pelo processo de avaliação de fornecedor, garantindo a lisura do processo.

10.6 AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Os fornecedores foram avaliados pela sua capacidade técnica e credibilidade no mercado. Todas as empresas contatadas tiveram pelo menos duas referências positivas quanto aos aspectos de cumprimento de prazos e qualidade.

As empresas que tiverem agendadas reuniões de visita ao local do projeto, terão a oportunidade de analisar e detalhar a proposta de prestação do serviço ou venda do produto, expondo em um documento prazo de entrega e preço. A qualidade foi aferida pelas recomendações e visitas do gerente de projeto, e será verificada quando da entrega.

O critério de contratação, depois de avaliada as três propostas, continua sendo a de menor preço.

10.7 MAPA DE AQUISIÇÕES

Os bens ou serviços adquiridos ou contratados neste projeto deverão seguir as premissas detalhas no mapa de aquisições, ilustrado abaixo. Para alguns critérios foram encontrados apenas dois fornecedores que atendessem os requisitos mínimos.

Quadro 20 - Mapa de Aquisições 1

MAPA DE AQUISIÇÕES						
Item	Descrição	Tipo de contrato	Critério de seleção	Custo estimado (R\$)	Prazo de entrega	Fornecedores qualificados
1	Escritório contábil	Preço fixo	Menor preço	R\$ 300,00	30 dias	Tonatto; Flávio Ribeiro; Lúcia
2	Agência de Marketing	Preço fixo	Menor preço	R\$ 2.500,00	60 dias	Royal DE; EPS; i9
3	Empresa de prevenção de incêndio (PPCI)	Preço fixo	Menor preço	R\$ 1.500,00	80 dias	Sul Brasil; Rede Atenta
4	Instalação elétrica e iluminação	Preço fixo	Menor preço	R\$ 7000,00	6 dias	Clovis; Jorge; Mais luz
5	Material elétrico e de iluminação	Preço fixo	Menor preço	R\$ 12.300,00	1 dia	Tamandaré; Fis; Excel
6	Estrutura de estoque em MDF	Preço fixo	Menor preço	R\$ 56.000,00	90 dias	Rigabona; SCA; Armariu's
7	Balcão de vendas	Preço fixo	Menor preço	R\$ 16.000,00	90 dias	Rigabona; SCA; Armariu's
8	Escritórios	Preço fixo	Menor preço	R\$ 17.000,00	90 dias	Rigabona; SCA; Armariu's
9	Cortinas	Preço fixo	Menor preço	R\$ 7.200,00	3 dias	Luxashow; Persianas e Cia; Lux
10	Condicionadores de ar	Preço fixo	Menor preço	R\$ 21.996,00	1 dias	Frigelar; Web Continental; Big
11	Instalação dos condicionadores	Preço fixo	Menor preço	R\$ 1.100,00	2 dias	Vitor refrigeração; Qfrio; Frio+

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 21 - Mapa de Aquisições 2

MAPA DE AQUISIÇÕES						
Item	Descrição	Tipo de contrato	Critério de seleção	Custo estimado	Prazo de entrega	Fornecedores qualificados
12	Estrutura de estoque em metal	Preço fixo	Menor preço	R\$ 20.700,00	45 dias	Moraes; Lacerda; Moreira
13	Portões, grades e escadas	Preço fixo	Menor preço	R\$ 40.000,00	50 dias	Moraes; Lacerda; Moreira
14	Computadores	Preço fixo	Menor preço	R\$ 7.200,00	2 dia	Sony; Dell; HP
15	Software de gestão c/ BI	Preço fixo	Menor preço	R\$ 3.500,00	2 dias	Qbert; Gestão Plus; Eliseu
16	Instalação de infraestrutura de TI	Preço fixo	Menor preço	R\$ 3.000,00	4 dias	Qbert; Gestão Plus; Eliseu
17	Infraestrutura de identidade visual (placas)	Preço fixo	Menor preço	R\$ 20.500,00	15 dias	Letratek; Vision; i9
18	Equip. de prevenção (placas e extintores)	Preço fixo	Menor preço	R\$ 4.500,00	5 dias	Sul Brasil; Technoval
19	Empresa de RH	Preço fixo	Menor preço	R\$ 2.500,00	12 dias	RSRH; BRRH; Michael Page
20	Treinamento	Preço fixo	Menor preço	R\$ 2.000,00	10 dias	RSRH; BRRH
21	Material gráfico	Preço fixo	Menor preço	R\$ 1.350,00	15 dias	Domínio; Ferreira; Fênix
22	Uniformes	Preço fixo	Menor preço	R\$ 840,00	15 dias	Asa; Elis; Unishow

Fonte: Elaborado pelo autor.

10.8 SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS

Quaisquer alterações ou atualizações que impactem processo de aquisições ou nos itens a serem adquiridos deverão seguir as métricas previstas no plano integrado de mudanças deste documento, seguindo análise do Comitê de Controle de Mudanças.

Toda a mudança que impacte outras áreas do gerenciamento de projeto, como tempo, escopo, custo, ou qualidade serão atualizados no plano de gerenciamento respectivo, gerando nova revisão do documento. As versões antigas devem ser arquivadas como registros do projeto, para consulta ou auditoria.

10.9 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

O acompanhamento do plano de gerenciamento das aquisições será realizado durante as reuniões semanais, e na avaliação de entrega de cada *milestone* previsto no projeto, pelo gerente. Quando verificada inconformidades, reuniões extraordinárias poderão ser agendadas para estabelecer ações corretivas e minimizar o impacto no projeto, sobre responsabilidade do gestor Marcio P. Duarte.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este planejamento, através das boas práticas de gerenciamento norteado pelo guia de projetos PMBOK 5, apresentou um plano de gerenciamento com o uso das ferramentas trazidas pelo PMI (*Project Management Institute*). Estes instrumentos, aliados aos conhecimentos aprendidos no MBA de Gestão de Projetos proporcionaram organizar e controlar todas as áreas do conhecimento de maneira eficiente, com resultados positivos para o projeto do ponto de vista do planejamento.

Fica evidente que o uso destes conhecimentos na empresa Drive Autopeças representou enorme vantagem, no que tange a identificação das oportunidades durante a fase de planejamento do projeto. A eficácia da aplicação destas técnicas para o controle de informações antes desconhecidas, como riscos, custos, tempo entre outras áreas, garantindo processos de escolha e tomada de decisão melhores.

Os avanços em planejamento proporcionado por estas ferramentas resultam em maiores possibilidades na obtenção de qualidade do projeto e produto, e conseqüente maior chance de satisfação do cliente. É visível o ganho de conhecimento que o MBA em Gestão de Projetos trouxe para o gerente Marcio no que tange ao estudo e planejamento metodológico na execução de projetos.

Como sugestões aos interessados ficam as opções de pesquisa e desenvolvimento de projetos nas áreas de gestão empresarial, gestão de equipes e outros processos ligados ao empreendedorismo que necessitam urgentemente de melhores metodologias de planejamento, para terem maiores chances de sucesso.

REFERÊNCIAS

GOLDRATT, Eliyahu M. **Corrente crítica**. São Paulo: Nobel, 1997.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 5th ed. Pensylvânia, 2013. Material em PDF.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS). **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Leopoldo, 2014. Disponível em: <www.unisinos.br/biblioteca>. Acesso em 27 nov. 2014.

VARGAS, Ricardo Viana. Disponível em: <www.ricardo-vargas.com>. Acesso em: 1 a 27 nov. 2014.