

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

PATRÍCIA HELENA FREITAG

IMPLANTAÇÃO DE NOVO NEGÓCIO: ATELIÊ VIDRO NOVO

SÃO LEOPOLDO  
2017

Patrícia Helena Freitag

## IMPLANTAÇÃO DE NOVO NEGÓCIO: ATELIÊ VIDRO NOVO

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

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

São Leopoldo  
2017

Patrícia Helena Freitag

## IMPLANTAÇÃO DE NOVO NEGÓCIO: ATELIÊ VIDRO NOVO

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

Aprovado em \_\_/\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

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

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha mãe, Catarina Scheibler de Oliveira, por ser meu exemplo de garra profissional e por ter apoiado minha ideia de cursar este MBA, mesmo que eu não tivesse a base tradicional esperada de uma gerente de projeto.

Agradeço ao meu namorado, Tiago de Matos Braga, por ter me ajudado a ver a situação por outra perspectiva quando encontrei dificuldades durante o curso e durante a elaboração do Projeto de Conclusão.

Agradeço à minha irmã, Ana Carolina Freitag, que dedicou tempo e atenção para me auxiliar com sua visão de administradora.

Agradeço, também, ao meu orientador, Ronald Weber Kirst, por ter sido um ótimo professor deste curso de MBA, passando com interesse e didática seu conhecimento, e por ter respeitado meu ritmo de produção deste Trabalho de Conclusão, sendo sempre positivo em suas contribuições, sem deixar de fazer críticas construtivas.

## RESUMO EM PORTUGUÊS

Este trabalho consiste no Plano de Gerenciamento do projeto Implantação de Novo Negócio: Ateliê Vidro Novo. O produto será um estabelecimento com espaço para ateliê e loja de peças decorativas feitas a partir de vidro reutilizado, como garrafas de suco.

O Plano de Gerenciamento segue a metodologia da 5ª edição do PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), uma publicação do PMI (*Project Management Institute*). São apresentados os planos de gerenciamento das dez áreas de conhecimento dessa metodologia: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas.

Palavras-chave: Plano de projeto. Gerenciamento. Implantação de negócio.

## **ABSTRACT**

This work consists of the Management Plan of the project New Business Implementation: Ateliê Vidro Novo. The product will be an establishment divided in two spaces: studio and shop. The pieces of decoration will be made of reused glass, such as juice bottles.

The Management Plan was created using the methodology in the 5<sup>th</sup> edition of PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), a publication of PMI (*Project Management Institute*). All ten knowledge areas are presented in individual plans: integration, scope, time, cost, quality, human resource, communications, risk, procurement, and stakeholder.

Keywords: Project plan. Management. Business implementation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo para mudança

Figura 2 – EAP gráfica

Figura 3 – Cronograma do projeto

Figura 4 – Caminho crítico

Figura 5 – Diagrama de curva S

Figura 6 – Organograma do projeto

Figura 7 – Estrutura Analítica dos Riscos (EAR)

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo de solicitação de mudança

Tabela 2 – Matriz de rastreabilidade dos requisitos

Tabela 3 – Resultados do projeto – Critérios de aceitação por pacote de trabalho da EAP

Tabela 4 – Dicionário da estrutura analítica do projeto (EAP)

Tabela 5 – Estimativa dos custos

Tabela 6 – Orçamento do projeto

Tabela 7 – Métricas da qualidade referentes ao desempenho do projeto

Tabela 8 – Métricas da qualidade referentes ao desempenho do produto

Tabela 9 – Diretório do projeto

Tabela 10 – Matriz de responsabilidades (RACI)

Tabela 11 – Identificação dos requisitos e estratégia de comunicação

Tabela 12 – Modelo de Ata de Reunião

Tabela 13 – Modelo de Relatório de Lição Aprendida

Tabela 14 – Responsabilidades pelo gerenciamento de riscos

Tabela 15 – Matriz de impacto sobre os principais objetivos do projeto

Tabela 16 – Escala de probabilidade dos riscos

Tabela 17 – Matriz de probabilidade vs. impacto

Tabela 18 – Registros de riscos por tarefas da EAR

Tabela 19 – Análise qualitativa dos riscos

Tabela 20 – Análise quantitativa dos riscos

Tabela 21 – Plano de resposta aos riscos do projeto

Tabela 22 – Análise fazer ou comprar

Tabela 23 – Mapa de aquisições

Tabela 24 – Identificação das partes interessadas



Tabela 25 – Priorização das partes interessadas

Tabela 26 – Classificação do nível de engajamento

Tabela 27 – Engajamento atual e desejado

## LISTA DE SIGLAS

EAP	Estrutura Analítica do Projeto
EAR	Estrutura Analítica dos Riscos
MDP	Método do diagrama de precedência
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
VME	Valor Monetário Esperado

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2 OBJETIVOS DO PROJETO</b> .....	<b>13</b>
2.1 OBJETIVO GERAL .....	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
2.3 JUSTIFICATIVA.....	13
<b>3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO</b> .....	<b>15</b>
3.1 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO.....	15
<b>3.1.1 Termo de Abertura do Projeto</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1.2 Plano Integrado de Mudanças</b> .....	<b>16</b>
3.2 PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	18
<b>3.2.1 Declaração do Escopo</b> .....	<b>21</b>
<b>3.2.2 EAP hierárquica</b> .....	<b>27</b>
<b>3.2.3 EAP gráfica</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2.4 Dicionário da EAP</b> .....	<b>30</b>
3.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO .....	34
<b>3.3.1 CRONOGRAMA DO PROJETO</b> .....	<b>35</b>
3.4 PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS.....	38
3.5 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	43
3.6 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	51
3.7 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES .....	55
3.8 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	62
3.9 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	73
3.10 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS .....	77
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>82</b>
<b>5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este Plano de Projeto consiste nos planos de gerenciamento e arquivos relacionados para um projeto de implantação de uma empresa de reutilização de vidro, o **Ateliê Vidro Novo**.

Os documentos de gerenciamento estão de acordo com os conceitos e práticas do Project Management Body of Knowledge (PMBOK®), em suas dez áreas existentes (Gerenciamento da Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições e Partes Interessadas).

A ideia para este projeto surgiu de uma percepção pessoal de que a população de Porto Alegre e do Brasil como um todo tem demonstrado interesse crescente em levar uma vida mais sustentável.

O negócio será um espaço que engloba tanto um ateliê quanto uma loja. Este Projeto abarca desde o planejamento para obtenção de vidro usado (principalmente garrafas e potes de conserva), repaginação do material por artesanato (podendo ser feitos cortes, pinturas e outros tipos de alterações simples, mas não a moagem e refundição do vidro) até a adequação do local para a venda das peças acabadas.

O ateliê contará com alguns serviços diferenciais, como produção de lembrancinhas e decoração para festas, casamentos e formaturas, além de decoração para estabelecimentos como restaurantes e hotéis, sempre englobando apenas a reutilização de materiais existentes para a criação de peças personalizadas.

## 2 OBJETIVOS DO PROJETO

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Gerenciar o processo de implantação do ateliê Vidro Novo.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Gerenciar a implantação do ateliê Vidro Novo seguindo as práticas de Gestão de Projetos recomendadas pelo PMBOK®
- Executar o projeto dentro do tempo, custo, escopo e qualidade estabelecidos
- Envolver a comunidade no processo de reaproveitamento de vidro, seja doando vidro para ser trabalhado, seja comprando peças acabadas feitas com vidro reaproveitado
- Ampliar o reaproveitamento de vidro descartado
- Tornar viável o modelo de negócio do Ateliê Vidro Novo

### 2.3 JUSTIFICATIVA

A Grande Porto Alegre tem sido palco para diversas iniciativas que visam de alguma forma melhorar a relação das pessoas com os materiais e o meio em que vivem, como o projeto *Insecta Shoes* (Porto Alegre), que produz sapatos ecológicos e veganos, o projeto Re-ciclo (Porto Alegre), que conta com coleta de resíduos orgânicos nas residências dos clientes para realizar sua compostagem, e o projeto Natal da Transformação (Canoas), que transforma garrafas PET em decoração natalina contando com a participação da comunidade. Isso leva a crer que o cidadão da região metropolitana de Porto Alegre seria receptivo para uma loja cujo objetivo fosse reaproveitar vidro.

Vale lembrar que o cidadão brasileiro consome muitos produtos fornecidos em embalagem de vidro, como bebidas, alimentos, cosméticos etc., portanto há espaço para envolver a comunidade também.

De acordo com a reportagem “Com produção concentrada, custo logístico dificulta a reciclagem do vidro”, da Folha de São Paulo, estima-se que o índice de reciclagem das embalagens de vidro é bem inferior ao de embalagens de outros materiais. Nessa mesma reportagem, mencionam que essa dificuldade existe porque a logística de coleta e limpeza do vidro não é viável. Ou seja, os gastos com o transporte e com a limpeza do vidro superam os valores que podem ser obtidos depois dessa etapa. Para contornar isso, negócios locais que incentivem a população a entregar os vidros usados soluciona parte do problema, pois elimina a necessidade de gastos com transporte de longas distâncias. Estimamos que sem essa etapa de transporte, o formato do Ateliê Vidro Novo seja rentável, e este projeto busca demonstrar isso por meio do gerenciamento de custos.

### 3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

#### 3.1 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

##### 3.1.1 Termo de Abertura do Projeto

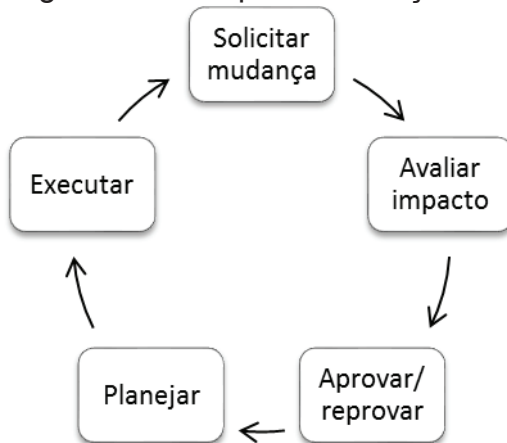
<b>Termo de Abertura do Projeto</b>	
<b>Projeto: Implantação de novo negócio: Ateliê Vidro Novo</b>	
Gerente do projeto: Patrícia Freitag	Data de início: 05/06/2017
Patrocinadores: Ana Freitag e Raphael Rodrigues	Data de término: 17/11/2017
<b>Escopo</b> Gerenciamento do projeto, organização da estrutura física e planejamento de entrada em operação do Ateliê Vidro Novo.	
<b>Atribuições do gerente do projeto</b> Gerenciar e monitorar o planejamento e a implantação da estrutura física do novo negócio (para a produção e a venda de peças) e a adequação legal da empresa para que possa operar na cidade.	<b>Atribuições dos patrocinadores</b> Esclarecer suas próprias expectativas; participar das reuniões; aprovar planos de gerenciamento; acompanhar andamento do projeto; fornecer todos os recursos financeiros; aprovar o encerramento do projeto.
<b>Descrição do projeto</b> Ateliê e loja de peças de vidro reaproveitado, localizado em bairro central de Porto Alegre, RS, para proporcionar à comunidade local uma oportunidade de viver de maneira mais sustentável.	
<b>Justificativa</b> A cidade de Porto Alegre e região metropolitana têm vivenciado o surgimento e a permanência de projetos para que o cidadão viva de modo mais sustentável. A reutilização de materiais descartáveis é uma oportunidade para o estabelecimento e crescimento de um negócio nesse ambiente. Dentre os materiais reutilizáveis, o vidro é um dos que está presente tanto em residências quanto em pequenos negócios, como restaurantes, por isso é uma oportunidade de envolver a comunidade.	
<b>Cronograma básico</b> Iniciação: 05/06/2017 a 06/06/2017; Planejamento: 07/06/2017 a 11/08/2017; Execução: 14/08/2017 a 10/11/2017; Encerramento: 13/11/2017 a 17/11/2017	
<b>Orçamento básico</b> Estima-se que o orçamento do projeto será de aproximadamente R\$ 36.866,00.	
<b>Premissas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O investimento será feito inteiramente pelos patrocinadores.</li> <li>• Os recursos internos serão apenas os patrocinadores e a Gerente do Projeto.</li> <li>• As horas de trabalho dos patrocinadores durante o projeto não decorrerão em custos e contam como investimento.</li> <li>• Não haverá contratação de nenhum recurso interno durante o projeto. Os recursos externos serão contratados com prazo estabelecido para início e fim da colaboração.</li> </ul>	
<b>Restrições</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• As obras de reforma das instalações deverão ser executadas apenas em horário comercial.</li> </ul>		
<b>Descrição do produto do projeto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento em bairro central de Porto Alegre com espaço para ateliê e loja</li> <li>• Softwares de gestão do estabelecimento testados e aprovados para entrada em operação</li> <li>• Documentos e alvarás comprovados para entrada em operação</li> <li>• Material publicitário planejado e publicado</li> <li>• Peças iniciais elaboradas e organizadas nas instalações</li> </ul>		
<b>Aprovação</b>		
<b>Nome do patrocinador</b>	<b>Assinatura</b>	<b>Data</b>
Ana Freitag		
Raphael Rodrigues		

### 3.1.2 Plano Integrado de Mudanças

O Plano Integrado de Mudanças tem como objetivo estabelecer o processo a ser seguido para a realização de mudanças que afetem significativamente o escopo, cronograma, custos ou qualidade do projeto. Pequenas mudanças que não afetem estes itens e fazem parte da tomada de decisão contínua não exigem registro formal. Qualquer mudança que se enquadre no primeiro caso deverá seguir o ciclo abaixo.

Figura 1 - Ciclo para mudança



Fonte: elaborada pela autora

A solicitação da mudança pode ser feita pela gerente do projeto ou pelos patrocinadores e deverá ser registrada no modelo de solicitação. O impacto da mudança deverá ser avaliado pela gerente do projeto e registrado no mesmo documento de solicitação de mudança. Em seguida, a gerente do projeto se reunirá



com pelo menos um dos patrocinadores para discutir os impactos e obter aprovação ou reprovação de um dos ou ambos os patrocinadores. O planejamento da mudança deverá ser feito pela gerente do projeto e registrado nos planos e documentos afetados.

Tabela 1 - Modelo de solicitação de mudança

<b>Solicitação de mudança</b>		
<b>Requerente</b>	<b>Data</b>	<b>Identificador</b>
Descrição da mudança		
Justificativa da mudança		
Benefícios esperados		
Impactos da não implementação da mudança		
Impactos da implementação da mudança		
<b>Avaliação da gerente do projeto</b>		
<b>Resultado</b>		
Esta mudança foi ( ) aprovada ( ) reprovada por		
_____ Ana Freitag		_____ Raphael Rodrigues

Fonte: elaborada pela autora

### 3.2 PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Histórico de versões do documento				
Versão	Preparação	Autorização	Data da versão	Anotações
1.0	Patrícia Helena Freitag	Ana Freitag		Versão inicial

#### A. Introdução

Este Plano de Gerenciamento do Escopo lista os métodos que foram utilizados para definir o escopo e os requisitos deste projeto e garantir que todo o escopo fosse definido e planejado desde o início e que nenhum trabalho fora do escopo do projeto fosse realizado no decorrer do projeto. Neste plano, o foco do escopo é no projeto e o foco dos requisitos é no produto.

#### B. Método de coleta de requisitos

A coleta dos requisitos foi dividida nestas três categorias:

- Requisitos dos patrocinadores
- Requisitos de negócio
- Requisitos dos produtos que serão vendidos no ateliê

A gerente do projeto coletou os requisitos dos patrocinadores em reuniões. Em seguida, analisou-as quanto à sua viabilidade dentro do escopo e prazo esperados. Em seguida, a gerente expôs sua avaliação aos patrocinadores e todos tomaram decisões em conjunto. Esses dados foram registrados sem modelo específico e foram considerados no momento da elaboração do plano do projeto.

Para a coleta dos requisitos do negócio, foram usadas as técnicas de benchmarking e tomada de decisão em grupo. Durante o benchmarking, a gerente do projeto e os patrocinadores pesquisaram online as características de negócios similares. Depois, se reuniram para a tomada de decisões. Esses dados foram registrados sem modelo específico e foram considerados no momento da elaboração do plano do projeto.

Para a coleta dos requisitos dos produtos que serão vendidos no ateliê, foram usadas as seguintes técnicas de pesquisa online, protótipo, reuniões, enquete online e tomada de decisão em grupo. Os patrocinadores pesquisaram produtos similares

na internet e montaram uma lista de características em comum entre os produtos e de inovações que podiam ser lançadas. Em seguida, realizaram reuniões com a gerente do projeto e listaram as características-alvo dos produtos. Os patrocinadores elaboraram protótipos, que passaram por avaliação dentro da equipe do projeto (patrocinadores e gerente) e por enquete online, elaborada pelos patrocinadores com auxílio da gerente, na qual constava imagens dos produtos e perguntas sobre características positivas/negativas, preço que se pagaria e outros itens. Os resultados foram analisados e os itens com mais aceitação foram escolhidos para constituírem o primeiro portfólio de produtos da empresa.

### **C. Método de gerenciamento e priorização de requisitos**

Os requisitos dos patrocinadores, do negócio e dos produtos foram registrados em uma matriz de rastreabilidade dos requisitos, que contém:

- ID do item
- Descrição do requisito
- Entrega da EAP associada
- Nível de prioridade

### **D. Método de gerenciamento do escopo**

Aqui constam a forma como o escopo foi definido, validado e controlado.

Para a definição do escopo, a gerente do projeto utilizou a Matriz de rastreabilidade dos requisitos para listar todos os itens que o projeto deverá cumprir para que o negócio comece a operar no formato esperado pelos patrocinadores. Esses itens foram a base para a criação da EAP, composta pelos seguintes níveis principais: Gerenciamento do projeto, Desenvolvimento e Encerramento. A EAP foi decomposta em três níveis.

A cada pacote de trabalho da EAP entregue, um dos patrocinadores avaliará a entrega e fará um registro breve, salvo digitalmente nas pastas do projeto. Cada entrega deverá cumprir com os critérios de aceitação estipulados na Declaração de escopo.

### E. Documentos do escopo

Os documentos do gerenciamento do escopo são os seguintes: Plano de Gerenciamento do Escopo (este documento), Declaração do Escopo, Matriz de rastreabilidade dos requisitos, EAP (hierárquica e gráfica) e Dicionário da EAP.

### F. Matriz de rastreabilidade dos requisitos

Tabela 2 - Matriz de rastreabilidade dos requisitos

ID	Tipo	Descrição	Entrega da EAP associada	Nível de prioridade <sup>1</sup>
R1	Patrocinadores	Bairro específico (Cidade Baixa ou Bom Fim)	1.2.3	5
R2	Patrocinadores	Encerramento antes do Natal, que é uma oportunidade de vendas	1.1.1.2	3
R3	Patrocinadores	Custos dentro do investimento pessoal, sem recorrer a empréstimos	1.1.1.3	4
R4	Negócio	Adequação legal (CNPJ, alvará, etc.)	1.2.1.1; 1.2.1.2; 1.2.1.3; 1.2.1.4; 1.2.1.5; 1.2.1.6; 1.2.1.7; 1.2.1.8	5
R5	Negócio	Estrutura adequada para produção e venda	1.2.3.2; 1.2.3.3; 1.2.3.4; 1.2.3.5; 1.2.3.6	5
R6	Negócio	Estrutura de gestão planejada para entrada em operação	1.2.2.2; 1.2.2.3; 1.2.2.4	4
R7	Produto	Opções por diferentes preços	1.2.7.1; 1.2.7.2	5
R8	Produto	Opções apenas para decoração e opções funcionais	1.2.7.1; 1.2.7.2	3
R9	Produto	Diversidade nas ilustrações	1.2.7.1; 1.2.7.2	3

Fonte: elaborada pela autora

<sup>1</sup> Sendo o nível 1 o mais prioritário e o nível 5 o menos prioritário.

### 3.2.1 Declaração do Escopo

Histórico de versões do documento				
Versão	Preparação	Autorização	Data da versão	Anotações
1.0	Patrícia Helena Freitag	Ana Freitag		Versão inicial

#### A. Introdução

Esta Declaração do Escopo pretende deixar claro o que está dentro do escopo do projeto e o que está fora do escopo do projeto, para que os envolvidos possam ter a certeza de que todo o trabalho realizado está ligado aos objetivos do projeto.

#### B. Objetivos do projeto

- Gerenciar a implantação do ateliê Vidro Novo elaborando todos os documentos citados para a Gestão de Projetos segundo o PMBOK®
- Executar o projeto dentro do tempo, custo, escopo e qualidade estabelecidos
- Envolver a comunidade no processo de reaproveitamento de vidro, seja doando vidro para ser trabalhado, seja comprando peças acabadas feitas com vidro reaproveitado
- Ampliar o reaproveitamento de vidro descartado
- Tornar viável o modelo de negócio do Ateliê Vidro Novo

#### C. Produto do projeto

O produto resultante deste projeto será uma loja-ateliê no Bom Fim ou na Cidade Baixa, em Porto Alegre. Este estabelecimento se chamará Ateliê Vidro Novo. O ateliê será dividido em duas partes: uma para criação das peças (com todos os equipamentos necessários de corte, pintura e outros ajustes) e outra para a exposição das peças prontas. No estabelecimento trabalharão apenas os dois patrocinadores, por isso a parte da loja e a parte do ateliê serão organizadas com capacidade para apenas um trabalhador.

A criação de peças não envolverá a moagem do vidro, em vez disso, envolverá apenas adaptação da peça existente, sendo que o alvo são garrafas e

potes de geleia e conserva. Essa adaptação pode consistir em cortes, colagens, pinturas, desenhos, texturização e outros. Poderão ser usados diferentes materiais complementares, como madeira, lâmpadas, estruturas metálicas, flores e outros.

O vidro será obtido de diferentes formas: doações de moradores do bairro ou da cidade, doações de restaurantes e compra, quando necessário. Para incentivar as doações de moradores, ocorrerão campanhas temporárias, por exemplo, o indivíduo que doar 10 garrafas de vinho de 750 ml ou de suco de 1 litro receberão em troca uma peça pronta de mesmo tamanho. Da mesma forma, haverá incentivo aos restaurantes, por exemplo, o ateliê poderá fazer propaganda do restaurante em suas redes sociais, ou poderá haver uma troca na qual o restaurante deverá fornecer garrafas vazias por determinada quantia de meses em troca de peças de decoração criadas pelo ateliê.

Este projeto engloba o planejamento do projeto e a preparação física, legal e publicitária deste estabelecimento. O gerenciamento será feito de acordo com as práticas recomendadas do PMBOK.

#### **D. Conteúdo do projeto**

O conteúdo do projeto consiste em atividades e entregas que serão realizadas no projeto. Segue a lista:

- Serão obtidos todas as autorizações e documentos necessários para que o ateliê possa operar legalmente na cidade de Porto Alegre
- Será desenvolvida a estrutura necessária para o gerenciamento do negócio após a finalização do projeto de implantação e entrada do negócio em operação
- Será realizada a locação de um local comercial para a implantação do ateliê. Esse local será reformado e nele serão colocados todos os equipamentos necessários para a operação do negócio
- Serão feitos o planejamento e a execução da publicidade do negócio
- Será feito o contato com possíveis fornecedores e parceiros, que serão filtrados e pré-aprovados
- Serão criadas as primeiras peças para a abertura do ateliê

### E. Resultados do projeto – Critérios de aceitação por pacote de trabalho da EAP

Tabela 3 - Resultados do projeto – Critérios de aceitação por pacote de trabalho da EAP

<b>ITEM DA EAP</b>	<b>ENTREGA</b>	<b>CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO</b>
1.1.1.1	Escopo	Deve conter a Matriz de rastreabilidade dos requisitos, a Declaração do escopo, a EAP gráfica e hierárquica e o Dicionário da EAP. A Matriz de rastreabilidade dos requisitos deve conter todos os requisitos mencionados pelos patrocinadores na reunião com a gerente do projeto. A Declaração do escopo deve atender pelo menos aos requisitos de nível 5 da Matriz de rastreabilidade dos requisitos. A EAP deve conter entregas que cubram todos os requisitos da Matriz de rastreabilidade dos requisitos.
1.1.1.2	Tempo	Deve conter o plano de gerenciamento do tempo, o cronograma do projeto, o caminho crítico do projeto e os marcos do projeto. Todos esses documentos devem estar de acordo com a EAP. O cronograma deve evidenciar término antes do Natal de 2017.
1.1.1.3	Custos	Deve conter plano de gerenciamento dos custos, estimativa dos custos, orçamento do projeto e diagrama de curva S. O orçamento total do projeto não deve ultrapassar o investimento financeiro dos patrocinadores.
1.1.1.4	Qualidade	Deve conter plano de gerenciamento da qualidade, com as métricas que serão usadas para acompanhar o desenvolvimento e a finalização do projeto. Não será aceito plano incompleto.
1.1.1.5	RH	Deve conter plano de gerenciamento dos recursos humanos, considerando que haverá apenas os patrocinadores de recursos internos do estabelecimento e que todos os outros recursos durante o projeto terão contratos temporários. Não será aceito plano incompleto.
1.1.1.6	Comunicações	Deve conter plano de gerenciamento das comunicações, com as ferramentas e os modelos de comunicação que serão usados durante o projeto. Não será aceito plano incompleto.
1.1.1.7	Riscos	Deve conter plano de gerenciamento dos riscos, com identificação dos riscos, escala dos riscos e avaliação quantitativa e qualitativa. Não será aceito plano incompleto.
1.1.1.8	Aquisições	Deve conter plano de gerenciamento das

ITEM DA EAP	ENTREGA	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO
1.1.1.9	Integração	aquisições com a análise “fazer ou comprar” e o mapa de aquisições do projeto. Não será aceito plano incompleto. Deve conter o Termo de abertura do projeto e o Plano integrado de mudanças (com modelo de Solicitação de mudança). Deve ficar claro o ciclo de solicitação de mudanças. Não será aceito plano incompleto.
1.1.2	Reuniões de planejamento	Os envolvidos devem estar de acordo com as decisões tomadas.
1.2.1.1	Consulta comercial	Todas as dúvidas dos patrocinadores e da gerente do projeto deverão ter resposta registrada por escrito.
1.2.1.2	Escolha de nome e marca	Os dois patrocinadores devem aprovar o nome com base em gosto pessoal.
1.2.1.3	Registro de contrato social	Registro finalizado.
1.2.1.4	Solicitação do CNPJ	CNPJ válido.
1.2.1.5	Solicitação da Inscrição Estadual	Inscrição obtida.
1.2.1.6	Alvará de licença e Registro na Secretaria Municipal de Fazenda	Alvará e registro obtidos para atuação no ramo de artesanato e comercial.
1.2.1.7	Matrícula no INSS	Matrícula realizada.
1.2.1.8	Adequação a normas ABNT	Lista de verificação preenchida que comprova o atendimento a todos os itens mencionados nas normas ABNT NBR 15842:2010; 12693:2010; 5410:2004 Versão Corrigida: 2008; ISO IEC 8995-1:2013; 9050:2004 Versão Corrigida: 2005; IEC 60839-1-1:2010.
1.2.2.1	Reunião de planejamento	Deve haver relatório final das reuniões de planejamento contendo todos os itens discutidos e solucionados. A entrega não será considerada finalizada se houver lacunas no planejamento.
1.2.2.2	Aquisição de softwares	Essa entrega será aprovada quando o(s) software(s) com as funcionalidades necessárias (controle financeiro, controle de estoque, NFCe, controle de fornecedores) for(em) adquiridos/pagos.
1.2.2.3	Implantação de softwares	Essa entrega será aprovada quando o(s) software(s) com as funcionalidades necessárias (controle financeiro, controle de estoque, NFCe,



ITEM DA EAP	ENTREGA	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO
1.2.2.4	Teste de softwares	controle de fornecedores) for(em) implantados. Essa entrega será aprovada quando o(s) software(s) com as funcionalidades necessárias (controle financeiro, controle de estoque, NFCe, controle de fornecedores) for(em) testados e os patrocinadores demonstrarem o domínio necessário.
1.2.3.1	Seleção de local	A entrega será aceita quando constar no contrato de aluguel a descrição do tamanho (mínimo 15 m <sup>2</sup> para ateliê + banheiro e 10m <sup>2</sup> para loja) no bairro Bom Fim ou Cidade Baixa.
1.2.3.2	Reforma de local	A entrega será aceita quando os patrocinadores verificarem que seus requisitos foram atendidos e eles podem trabalhar adequadamente no ambiente.
1.2.3.3	Compra e organização de equipamentos	A entrega será aceita quando todos os itens do mapa de aquisições referentes a equipamentos forem atendidos, estiverem instalados e forem testados.
1.2.3.4	Contratação de empresa de segurança	A entrega será aceita quando o contrato com a empresa de segurança tiver entrado em vigor e os equipamentos de vigilância da empresa de segurança tiverem sido instalados.
1.2.3.5	Contratação de seguro	A entrega será aceita quando o contrato com a empresa de seguro tiver entrado em vigor.
1.2.3.6	Contratação de linha telefônica e serviço de internet	A entrega será aceita quando forem testados os serviços de linha telefônica e internet.
1.2.4.1	Planejamento (mídias)	A empresa de publicidade contratada deverá entregar um relatório de finalização da entrega, e esse relatório deve conter todos os itens dispostos na descrição dessa entrega segundo o Dicionário da EAP.
1.2.4.2	Preparação de material	A entrega será aceita quando o perfil no Facebook estiver pronto e houver material preparado para postagens por 2 meses.
1.2.4.3	Divulgação	A entrega será aceita quando o perfil no Facebook estiver disponível para o público e os folders que foram impressos tiverem sido entregues.
1.2.4.4	Criação de loja on-line	A entrega será aceita quando pelo menos 50 produtos tiverem sido registrados na loja on-line.
1.2.5.1	Planejamento de parcerias	A entrega será aceita quando os patrocinadores entrarem em um acordo quanto às propostas que serão utilizadas nos primeiros meses.
1.2.5.2	Captação de parceiros	A entrega será aceita quando for criada uma lista com pelo menos 10 parceiros com acordos por

ITEM DA EAP	ENTREGA	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO
1.2.6.1	Planejamento de fornecedores e matéria-prima	escrito. A entrega será aceita quando for criada uma lista com pelo menos 1 fornecedor de vidro, tinta, pincéis e cola colorida. Os demais itens não precisam ter fornecedor específico neste momento.
1.2.6.2	Compra	A entrega será aceita quando forem recebidos o material necessário para criar o tipo e número de peças estabelecido no planejamento das peças iniciais.
1.2.7.1	Planejamento das peças iniciais	A entrega será aceita quando for apresentado um relatório pelos patrocinadores com o tipo de peças que serão feitas, a quantidade de peças, os tipos e quantidade de material necessário e o tempo necessário.
1.2.7.2	Execução das peças iniciais	A entrega será aceita quando estiverem prontas as peças com as características apresentadas na entrega Planejamento de peças iniciais e em número indicado também neste documento.
1.2.7.3	Disposição no ateliê	A entrega será aceita quando todas as peças estiverem expostas e todos os suportes de exposição estiverem ocupados. Itens similares deverão estar agrupados.
1.2.7.4	Registro em software	A entrega será aceita quando todas as peças criadas tiverem código de barras anexado ao seu corpo e registrado em software, no qual deve contar descrição breve, foto e preço.
1.2.8.1	Reuniões de acompanhamento	Devem participar, pelo menos, a gerente do projeto e os dois patrocinadores. Provedores de serviços poderão participar se solicitado por um dos participantes fixos. Todas as reuniões deverão ter sua ata registrada digitalmente e todos os participantes deverão assiná-la.
1.2.8.2	Relatórios de progresso	Devem conter dados atualizados do projeto, demonstrando verificação real. Devem ser redigidos e registrados digitalmente pela gerente do projeto.
1.3.1	Lições aprendidas	A entrega será aceita quando os patrocinadores e a gerente de projetos estiverem de acordo que todos os registros que podem ser úteis no futuro forem salvos e organizados com data.
1.3.2	Encerramento do projeto	A entrega será aceita quando os patrocinadores tiverem passado uma manhã no estabelecimento simulando um dia de atividade normal e, à tarde, tiverem se reunido com a gerente do projeto para declarar o projeto encerrado.

Fonte: elaborada pela autora

## F. Exclusões

As exclusões do projeto consistem em atividades e entregas que não serão realizadas no projeto, ou seja, que estão fora do escopo. Segue a lista:

- O projeto não prevê a moagem e refundição do vidro
- O projeto não prevê o estabelecimento de um local que receba qualquer quantidade, qualidade e tipo de vidro
- O projeto não prevê a contratação de pessoas com vínculo no ateliê
- O projeto não prevê um negócio que forneça a criação rápida de peças
- O projeto não prevê um negócio que forneça a criação de peças de qualquer tipo sob demanda (haverá restrições)
- O projeto não prevê um negócio com atendimento online 24 horas
- O projeto não prevê a ampliação com filiais
- O projeto não compreende o início das atividades do novo negócio

### 3.2.2 EAP hierárquica

#### 1. Implantação de novo negócio

##### 1.1. Planejamento

##### 1.1.1. Planos de gerenciamento

- 1.1.1.1. Escopo
- 1.1.1.2. Tempo
- 1.1.1.3. Custos
- 1.1.1.4. Qualidade
- 1.1.1.5. RH
- 1.1.1.6. Comunicações
- 1.1.1.7. Riscos
- 1.1.1.8. Aquisições
- 1.1.1.9. Integração

##### 1.1.2. Reuniões de planejamento

#### 1.2. Desenvolvimento

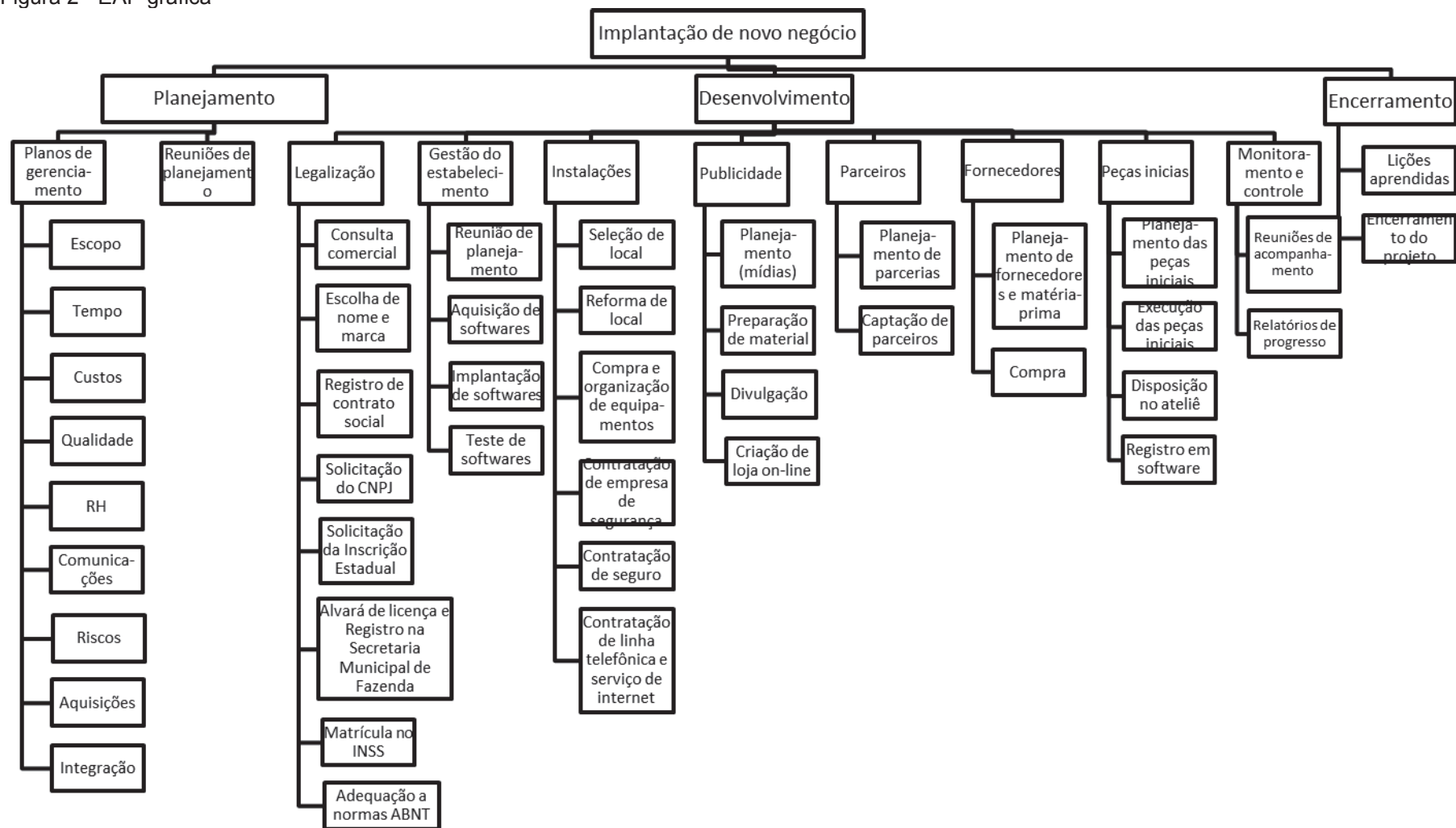
##### 1.2.1. Legalização

- 1.2.1.1. Consulta comercial
- 1.2.1.2. Escolha de nome e marca
- 1.2.1.3. Registro de contrato social
- 1.2.1.4. Solicitação do CNPJ
- 1.2.1.5. Solicitação da Inscrição Estadual
- 1.2.1.6. Alvará de licença e Registro na Secretaria Municipal de Fazenda
- 1.2.1.7. Matrícula no INSS
- 1.2.1.8. Adequação a normas ABNT

- 1.2.2. Gestão do estabelecimento
  - 1.2.2.1. Reunião de planejamento
  - 1.2.2.2. Aquisição de softwares
  - 1.2.2.3. Implantação de softwares
  - 1.2.2.4. Teste de softwares
- 1.2.3. Instalações
  - 1.2.3.1. Seleção de local
  - 1.2.3.2. Reforma de local
  - 1.2.3.3. Compra e organização de equipamentos
  - 1.2.3.4. Contratação de empresa de segurança
  - 1.2.3.5. Contratação de seguro
  - 1.2.3.6. Contratação de linha telefônica e serviço de internet
- 1.2.4. Publicidade
  - 1.2.4.1. Planejamento (mídias)
  - 1.2.4.2. Preparação de material
  - 1.2.4.3. Divulgação
  - 1.2.4.4. Criação de loja on-line
- 1.2.5. Parceiros
  - 1.2.5.1. Planejamento de parcerias
  - 1.2.5.2. Captação de parceiros
- 1.2.6. Fornecedores
  - 1.2.6.1. Planejamento de fornecedores e matéria-prima
  - 1.2.6.2. Compra
- 1.2.7. Peças iniciais
  - 1.2.7.1. Planejamento das peças iniciais
  - 1.2.7.2. Execução das peças iniciais
  - 1.2.7.3. Disposição no ateliê
  - 1.2.7.4. Registro em software
- 1.2.8. Monitoramento e controle
  - 1.2.8.1. Reuniões de acompanhamento
  - 1.2.8.2. Relatórios de progresso
- 1.3. Encerramento
  - 1.3.1. Lições aprendidas
  - 1.3.2. Encerramento do projeto

### 3.2.3 EAP gráfica

Figura 2 - EAP gráfica



Fonte:

elaborada

pela

autora

### 3.2.4 Dicionário da EAP

Tabela 4 - Dicionário da estrutura analítica do projeto (EAP)

ITEM DA EAP	PACOTE DE TRABALHO	DESCRIÇÃO
1	Implantação de novo negócio	Abarca todo os itens necessários para o gerenciamento do projeto Implantação de novo negócio: Ateliê Vidro Novo.
1.1	Gerenciamento do projeto	Inclui os planos de gerenciamento das nove áreas de gerenciamento do PMI + a estrutura de acompanhamento do projeto.
1.1.1	Planos de gerenciamento	Inclui os planos de gerenciamento das nove áreas de gerenciamento do PMI.
1.1.1.1	Escopo	Abarca o desenvolvimento do plano de gerenciamento do escopo.
1.1.1.2	Tempo	Abarca o desenvolvimento do plano de gerenciamento do tempo.
1.1.1.3	Custos	Abarca o desenvolvimento do plano de gerenciamento dos custos.
1.1.1.4	Qualidade	Abarca o desenvolvimento do plano de gerenciamento da qualidade.
1.1.1.5	RH	Abarca o desenvolvimento do plano de gerenciamento de recursos humanos.
1.1.1.6	Comunicações	Abarca o desenvolvimento do plano de gerenciamento das comunicações.
1.1.1.7	Riscos	Abarca o desenvolvimento do plano de gerenciamento de riscos.
1.1.1.8	Aquisições	Abarca o desenvolvimento do plano de gerenciamento das aquisições.
1.1.1.9	Integração	Abarca o desenvolvimento do plano de gerenciamento da integração.
1.1.2	Reuniões de planejamento	Abarcam as reuniões entre a Gerente do Projeto e os patrocinadores para planejar a execução do projeto.
1.2	Desenvolvimento	Abarca as partes práticas de execução do projeto, inclusive questões burocráticas para legalização do negócio, o planejamento da gestão do negócio, a preparação das instalações, a organização da publicidade, o planejamento para envolver parceiros e fornecedores e tudo o que envolve o processo de criação das peças iniciais para venda no ateliê.
1.2.1	Legalização	Abarca todos os procedimentos necessários para a obtenção dos documentos legais para que o negócio entre em operação.
1.2.1.1	Consulta comercial	Abarca o processo de contato com a prefeitura de Porto Alegre para verificar se o negócio nos moldes ateliê mais loja é permitido nesta cidade.

<b>ITEM DA EAP</b>	<b>PACOTE DE TRABALHO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
1.2.1.2	Escolha de nome e marca	Abarca a pesquisa no INPI para verificar se o nome pretendido para a marca está disponível, além da entrada com o pedido de propriedade do nome e acompanhamento do pedido até sua finalização.
1.2.1.3	Registro de contrato social	Abarca reuniões para decisões importantes de sociedade, organização de documentação para abertura de pedido, abertura de pedido de oficialização da sociedade em Cartório de Pessoas Jurídicas e acompanhamento do pedido até sua finalização.
1.2.1.4	Solicitação do CNPJ	Abarca organização de documentação para solicitação de CNPJ, solicitação de CNPJ e acompanhamento da solicitação até sua finalização.
1.2.1.5	Solicitação da Inscrição Estadual	Abarca a organização de documentação, o contato com contador, o processo de solicitação no site da Secretaria Estadual da Fazenda e acompanhamento da solicitação até sua finalização.
1.2.1.6	Alvará de licença e Registro na Secretaria Municipal de Fazenda	Abarca a organização de documentação, o pedido de alvará de licença e o registro da Secretaria Municipal de Fazenda.
1.2.1.7	Matrícula no INSS	Verificação se todos os sócios têm matrícula no INSS; verificação do código de pagamento; planejamento de como pagar como contribuinte individual (mensal) por GPS.
1.2.1.8	Adequação a normas ABNT	Reuniões de planejamento para adequação às normas ABNT NBR 15842:2010; 12693:2010; 5410:2004 Versão Corrigida: 2008; ISO IEC 8995-1:2013; 9050:2004 Versão Corrigida: 2005; IEC 60839-1-1:2010.
1.2.2	Gestão do estabelecimento	Planejamento de como será feita a gestão do estabelecimento após o início da operação.
1.2.2.1	Reunião de planejamento	Reunião entre as duas sócias para decidir softwares de auxílio (informações de serviço ao consumidor; geração de código de barras; leitor de código de barras; histórico de compras; controle de estoque; cadastro de fornecedores; agenda das sócias; financeiro e quaisquer outros pertinentes).
1.2.2.2	Aquisição de softwares	Pesquisa de empresas que oferecem os softwares desejados; propostas; aquisição dos softwares.
1.2.2.3	Implantação de softwares	Atendimento ao serviço técnico para implantação dos softwares.

<b>ITEM DA EAP</b>	<b>PACOTE DE TRABALHO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
1.2.2.4	Teste de softwares	Testagem de todos os elementos dos softwares.
1.2.3	Instalações	Abarca todo o processo de preparação das instalações do ateliê e loja.
1.2.3.1	Seleção de local	Criação de lista de requisitos; pesquisa de bairros; pesquisa de imóveis; contato com imobiliárias; visitas; escolha; organização dos documentos; oficialização do aluguel.
1.2.3.2	Reforma de local	Estudo das necessidades de adequação do local de acordo com os requisitos listados anteriormente e execução da adequação.
1.2.3.3	Compra e organização de equipamentos	Pesquisa de preços e modelos; visitação de lojas físicas e sites; compra; recebimento; contato com empreiteiros; contrato com empreiteiros; execução da reforma.
1.2.3.4	Contratação de empresa de segurança	Reunião para definir requisitos; pesquisa de empresas; contrato com empresas; atendimento ao serviço técnico de instalação.
1.2.3.5	Contratação de seguro	Reunião para definir requisitos; pesquisa de empresas; contrato com empresas; atendimento ao serviço técnico de instalação.
1.2.3.6	Contratação de linha telefônica e serviço de internet	Reunião para definir requisitos; pesquisa de empresas; contrato com empresas; atendimento ao serviço técnico de instalação
1.2.4	Publicidade	Organização e execução da publicidade da empresa.
1.2.4.1	Planejamento (mídias)	Contratação de empresa de publicidade; considerações sobre redes sociais; planejar logo; planejar perfis; planejar conteúdo das redes sociais por determinada quantia de meses; planejar cartão de visitas e folders; planejar ações (se houver).
1.2.4.2	Preparação de material	Criação de perfis nas redes escolhidas; criação e salvamento de depósito de postagens futuras; preparação e impressão de cartões e folders.
1.2.4.3	Divulgação	Colocação de perfis no ar; distribuição de cartões e folders conforme planejamento.
1.2.4.4	Criação de loja on-line	Verificação de plataformas adequadas e termos envolvidos; criação da loja.
1.2.5	Parceiros	Planejamento dos parceiros desejados (que estejam dispostos a fornecer vidro) e fechamento de acordos.
1.2.5.1	Planejamento de parcerias	Listagem de requisitos; busca de parceiros em potencial que se encaixem no perfil; criação de proposta.
1.2.5.2	Captação de parceiros	Envio de proposta; análise de resposta; reuniões de acertos; adequação aos acordos;



<b>ITEM DA EAP</b>	<b>PACOTE DE TRABALHO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
1.2.6	Fornecedores	listagem de parceiros nas mídias. Planejamento dos fornecedores desejados (material para manipular vidro) e fechamento de acordos.
1.2.6.1	Planejamento de fornecedores e matéria-prima	Listagem de requisitos; busca de fornecedores em potencial que ofereçam os produtos necessários; contato para verificação de condições; seleção dos fornecedores.
1.2.6.2	Compra	Planejamento de pedido inicial (tanto matéria-prima quanto equipamento) e pedidos futuros recorrentes (basicamente matéria-prima); efetuação do primeiro pedido; recebimento e organização dos produtos.
1.2.7	Peças iniciais	Criação e organização das peças iniciais para abertura do ateliê.
1.2.7.1	Planejamento das peças iniciais	Decisão sobre as peças que serão o foco inicial; decisão sobre quantidades.
1.2.7.2	Execução das peças iniciais	Desenho das peças; criação das peças.
1.2.7.3	Disposição no ateliê	Organização das peças no espaço de venda do ateliê.
1.2.7.4	Registro em software	Registro das peças criadas em software específico.
1.2.8	Monitoramento e controle	Abarca o monitoramento contínuo do projeto por parte da gerente do projeto e dos patrocinadores.
1.2.8.1	Reuniões de acompanhamento	Abarca as reuniões que serão feitas entre a gerente do projeto e os patrocinadores para discutir andamento, problemas e soluções.
1.2.8.2	Relatórios de progresso	Abarca a criação de relatórios pela gerente do projeto para registrar as discussões e conclusões das reuniões de acompanhamento e de outras verificações.
1.3	Encerramento	Consideração de que o ateliê está pronto para abertura.
1.3.1	Lições aprendidas	Registro de problemas que surgiram e soluções aplicadas (juntamente com seu resultado); observações; reflexões e melhores práticas que devem ser adotadas no futuro.
1.3.2	Encerramento do projeto	Confirmação de que todas as entregas estão satisfatórias para a abertura do ateliê.

Fonte: elaborada pela autora

### 3.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

Histórico de versões do documento				
Versão	Preparação	Autorização	Data da versão	Anotações
1.0	Patrícia Helena Freitag	Ana Freitag		Versão inicial

#### A. Introdução

O objetivo deste plano é estabelecer as diretrizes para a elaboração, a manutenção e o gerenciamento do cronograma do projeto Implantação de novo negócio: Ateliê Vidro Novo. As atividades que são definidas aqui são as seguintes:

- Definição das atividades
- Sequenciamento das atividades
- Estimativa de duração das atividades
- Desenvolvimento do cronograma
- Controle do cronograma

Os responsáveis pelas atividades são as patrocinadoras.

#### B. Definição das atividades

A primeira entrada a ser considerada foi a Declaração de escopo do projeto. Ela foi usada para listar as atividades necessárias para entregar o produto descrito no escopo. Essa listagem foi feita por meio da técnica top-down para criação da EAP, ou seja, foi feita a divisão das etapas, depois elas foram subdivididas em principais em subfases ou tópicos que foram, por sua vez, decompostos em pacotes de trabalho. O nível mais baixo da EAP contém os pacotes de trabalho com as entregas previstas. As definições dos pacotes de trabalho foram registradas no dicionário da EAP. Os pacotes de trabalho foram considerados como atividades do cronograma.

As saídas desse esforço foram a EAP (atividades do cronograma) e, o dicionário da EAP. Esses documentos foram registrados em arquivos Word. Além disso, o cronograma foi registrado no MS Project (Figura 3, abaixo).

#### C. Sequenciamento das atividades

As entradas utilizadas foram a Declaração do escopo, EAP e dicionário da EAP. As fases da EAP são: Planejamento, Desenvolvimento e Encerramento. Na

fase Planejamento, todos os planos de gerenciamento foram finalizados antes do início da fase Desenvolvimento. Todos os pacotes de trabalho da fase Desenvolvimento devem ser finalizados antes da etapa Encerramento.

Para o sequenciamento das atividades, foi utilizado o método do diagrama de precedência (MDP). As atividades do cronograma foram analisadas uma a uma para verificar a relação entre elas (término para início, término para término, início para início ou início para término). A saída desta tarefa foi o diagrama de rede, registrado por barras no MS Project, ao lado da lista de tarefas (Figura 3, abaixo).

#### **D. Estimativa de duração das atividades**

As entradas para esta tarefa foram a lista de atividades do cronograma e suas definições. Como os patrocinadores são os únicos recursos humanos fixos e não têm experiência em implantações de negócios, não foi possível utilizar dados históricos de projetos. As estimativas foram feitas por meio de pesquisas e reflexões. Foi usada a técnica PERT (Program Evaluation and Review Technique) para a estimativa das atividades individualmente. As durações estimadas foram inseridas na lista de atividades no MS Project já considerando um buffer de 5% buffer para cada tarefa, já que os patrocinadores não têm experiência em implantação de novos negócios (Figura 3, abaixo).

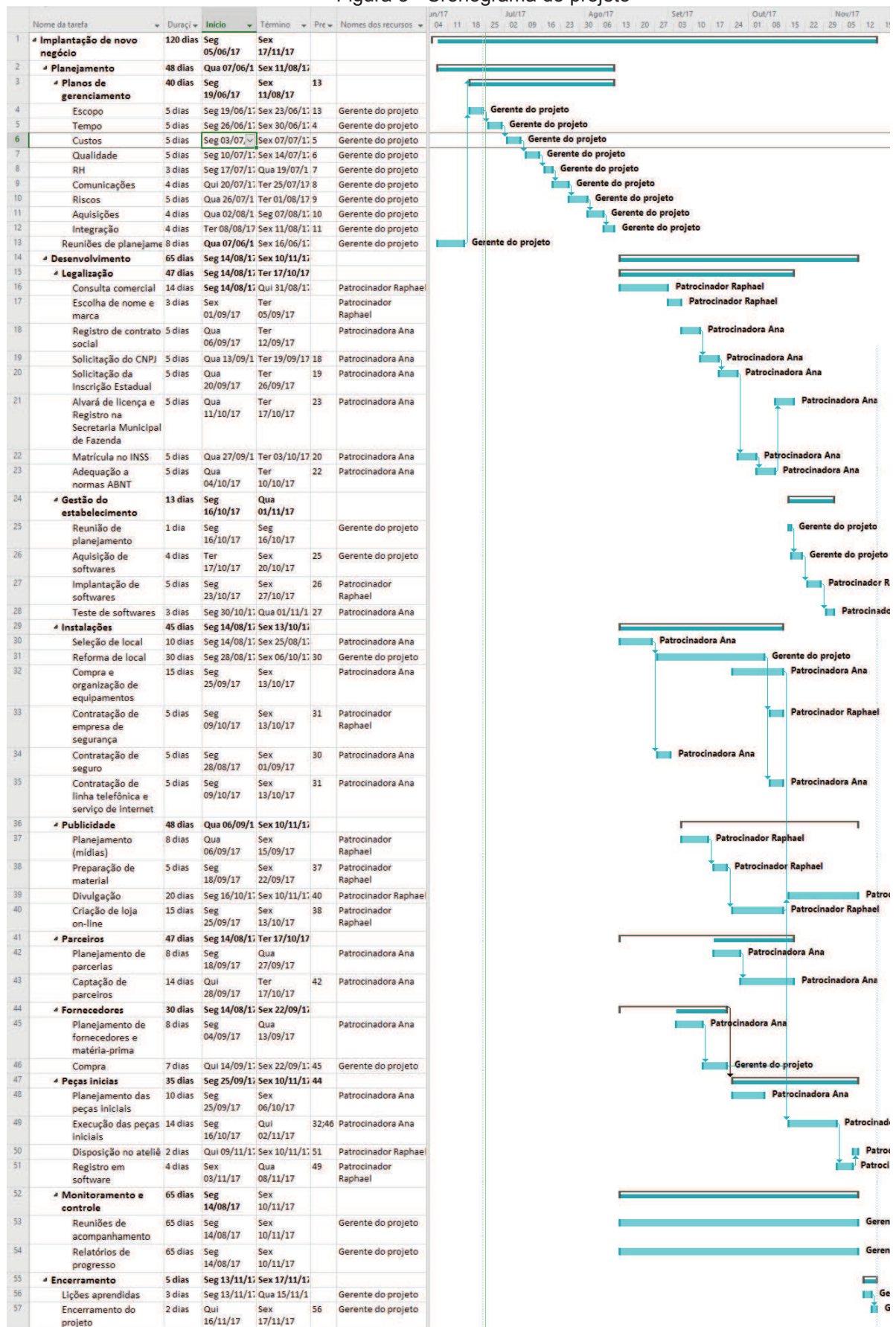
#### **E. Controle do cronograma**

Será feito o monitoramento constante do andamento das atividades e das datas das entregas. Caso ocorra atraso em alguma entrega ou surja a necessidade de inclusão de nova atividade, os patrocinadores se reunirão para tentar comprimir alguma parte específica do cronograma. As alterações no cronograma devem seguir o ciclo de solicitação de mudanças do Plano de gerenciamento da integração.

##### **3.3.1 CRONOGRAMA DO PROJETO**

O cronograma do projeto foi montado no MS Project Online, versão 1701 e é apresentado na Figura 3, abaixo.

Figura 3 - Cronograma do projeto



Fonte: elaborada pela autora

### 3.3.2 CAMINHO CRÍTICO

O caminho crítico do projeto está marcado em vermelho no gráfico Gantt extraído do MS Project.

Figura 4 - Caminho crítico



Fonte: elaborada pela autora.



### 3.4 PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

Histórico de versões do documento				
Versão	Preparação	Autorização	Data da versão	Anotações
1.0	Patrícia Helena Freitag	Ana Freitag		Versão inicial

#### A. Introdução

O objetivo deste plano é estabelecer as diretrizes para o gerenciamento de custos do projeto Implantação de novo negócio: Ateliê Vidro Novo. As atividades definidas aqui são as seguintes:

- Estimar os custos
- Determinar o orçamento
- Controlar os custos
- Reservas financeiras

O responsável pelas atividades é a gerente do projeto.

#### B. Estimar os custos

A estimativa dos custos foi feita pela patrocinadora gerente do projeto. Foi utilizada a EAP para a realização da estimativa, sendo que cada pacote de trabalho foi analisado individualmente.

Os recursos humanos internos são apenas os dois patrocinadores, que não receberão nenhum valor durante o projeto, e a Gerente do Projeto, que receberá pelo trabalho. Portanto, não está prevista estimativa dos custos de recursos humanos internos além do valor total pago à Gerente do Projeto. Também não há recursos físicos internos prévios, uma vez que se trata justamente do estabelecimento de um novo negócio. Portanto, também não está prevista a estimativa dos custos de recursos físicos internos.

Os recursos contratados e adquiridos foram estimados por meio de consultas a possíveis prestadores de serviço, sendo que o valor médio das propostas foi usado como estimativa. Nos casos em que não se trata de serviço, mas sim de recurso físico, foi feita pesquisa em sites e lojas, e também foi usado o valor médio para as estimativas.

Não há previsão de alteração da estimativa dos custos. Conforme os contratos forem assinados, os valores referentes foram considerados para a elaboração do orçamento, não das estimativas.

Os valores das estimativas foram registrados em reais. Nenhum equipamento foi importado.

As estimativas dos custos unitários foram registradas na Tabela 5.

Tabela 5 - Estimativa dos custos

<b>Nome da tarefa</b>	<b>Custo relacionado</b>
Consulta comercial	R\$ 400,00
Registro de contrato social	R\$ 250,00
Solicitação do CNPJ	R\$ 250,00
Solicitação da Inscrição Estadual	R\$ 250,00
Alvará de licença e Registro na Secretaria Municipal de Fazenda	R\$ 250,00
Matrícula no INSS	R\$ 250,00
Adequação a normas ABNT	R\$ 250,00
Aquisição de softwares	R\$ 350,00
Seleção de local (aluguel pelo tempo do projeto)	R\$ 3.600,00
Reforma de local	R\$ 15.200,00
Compra e organização de equipamentos	R\$ 5.210,00
Contratação de empresa de segurança (por um ano)	R\$ 1.800,00
Contratação de seguro (por um ano)	R\$ 2.000,00
Contratação de linha telefônica e serviço de internet (por um ano)	R\$ 900,00
Planejamento (mídias)	R\$ 380,00
Preparação de material	R\$ 150,00
Divulgação	R\$ 120,00
Criação de loja on-line	R\$ 100,00
Compra (de materiais para as primeiras peças)	R\$ 505,00

Fonte: elaborada pela autora.

### **C. Determinar o orçamento**

O desenvolvimento do orçamento foi feito pela Gerente do Projeto. Foi utilizada a EAP, a tabela Word de estimativa de custos e o valor que a Gerente do Projeto receberá.

O orçamento foi desenvolvido considerando o investimento total inicial dos patrocinadores, e não está prevista injeção de novos recursos financeiros.

O orçamento foi registrado no software MS Project e os dados foram transferidos para a Tabela 6. Nessa tabela, a coluna Custo dos itens contém os custos extraídos da estimativa, a coluna Custo da Gerente do Projeto contém o custo calculado em horas da Gerente de Projeto e a coluna Custo total contém a

soma das colunas duas anteriores, apresentando o acúmulo dos custos dos pacotes de trabalho nos níveis mais altos da EAP.

Tabela 6 - Orçamento do projeto

Nome da tarefa	Custo dos itens	Custo da Gerente do Projeto	Custo total
<b>Implantação de novo negócio</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 44.215,00</b>
<b>Planejamento</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 4.800,00</b>
<b>Planos de gerenciamento</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 4.000,00</b>
Escopo	R\$ 0,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Tempo	R\$ 0,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Custos	R\$ 0,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Qualidade	R\$ 0,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
RH	R\$ 0,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Comunicações	R\$ 0,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Riscos	R\$ 0,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Aquisições	R\$ 0,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Integração	R\$ 0,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Reuniões de planejamento	R\$ 0,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
<b>Desenvolvimento</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 38.915,00</b>
<b>Legalização</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 1.900,00</b>
Consulta comercial	R\$ 400,00	R\$ 0,00	R\$ 400,00
Escolha de nome e marca	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Registro de contrato social	R\$ 250,00	R\$ 0,00	R\$ 250,00
Solicitação do CNPJ	R\$ 250,00	R\$ 0,00	R\$ 250,00
Solicitação da Inscrição Estadual	R\$ 250,00	R\$ 0,00	R\$ 250,00
Alvará de licença e Registro na Secretaria Municipal de Fazenda	R\$ 250,00	R\$ 0,00	R\$ 250,00
Matrícula no INSS	R\$ 250,00	R\$ 0,00	R\$ 250,00
Adequação a normas ABNT	R\$ 250,00	R\$ 0,00	R\$ 250,00
<b>Gestão do estabelecimento</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 850,00</b>
Reunião de planejamento	R\$ 0,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Aquisição de softwares	R\$ 350,00	R\$ 400,00	R\$ 750,00
Implantação de softwares	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Teste de softwares	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Instalações</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 31.710,00</b>
Seleção de local	R\$ 3.600,00	R\$ 0,00	R\$ 3.600,00
Reforma de local	R\$ 15.200,00	R\$ 3.000,00	R\$ 18.200,00
Compra e organização de equipamentos	R\$ 5.210,00	R\$ 0,00	R\$ 5.210,00
Contratação de empresa de segurança	R\$ 1.800,00	R\$ 0,00	R\$ 1.800,00
Contratação de seguro	R\$ 2.000,00	R\$ 0,00	R\$ 2.000,00
Contratação de linha telefônica e serviço de internet	R\$ 900,00	R\$ 0,00	R\$ 900,00



<b>Publicidade</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 750,00</b>
Planejamento (mídias)	R\$ 380,00	R\$ 0,00	R\$ 380,00
Preparação de material	R\$ 150,00	R\$ 0,00	R\$ 150,00
Divulgação	R\$ 120,00	R\$ 0,00	R\$ 120,00
Criação de loja on-line	R\$ 100,00	R\$ 0,00	R\$ 100,00
<b>Parceiros</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
Planejamento de parcerias	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Captação de parceiros	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Fornecedores</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 1.205,00</b>
Planejamento de fornecedores e matéria-prima	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Compra	R\$ 505,00	R\$ 700,00	R\$ 1.205,00
<b>Peças iniciais</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
Planejamento das peças iniciais	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Execução das peças iniciais	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Disposição no ateliê	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Registro em software	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Monitoramento e controle</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 2.500,00</b>
Reuniões de acompanhamento	R\$ 0,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00
Relatórios de progresso	R\$ 0,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
<b>Encerramento</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 500,00</b>
Lições aprendidas	R\$ 0,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Encerramento do projeto	R\$ 0,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00

Fonte: elaborada pela autora.

#### D. Controlar os custos

Os custos serão monitorados quinzenalmente pela gerente do projeto no software MS Project. Para fins de visualização, será usado o gráfico de curva S, cujo estado inicial é apresentado no item 3.4.1 deste plano. O valor acumulado desembolsado previsto é apresentado ao longo do tempo do projeto. Para gerar o diagrama, são usados a coluna Custo total da Tabela 6 (valor acumulado previsto) e o cronograma com as datas previstas das tarefas (item 3.3.1 do Plano de Gerenciamento de Tempo). Esse diagrama será gerado novamente a cada quinzena pela Gerente do Projeto para verificar se o desembolso real está de acordo com o previsto.

Quando houver diferença entre os valores planejado e real, a gerente deverá criar um relatório que liste os motivos da diferença e observações de impactos e possíveis soluções, inclusive possibilidade de redução de algum custo futuro para compensação ou necessidade de uso de reservas financeiras. Todos esses casos deverão ser levados à reunião de acompanhamento da semana.

## E. Reservas financeiras

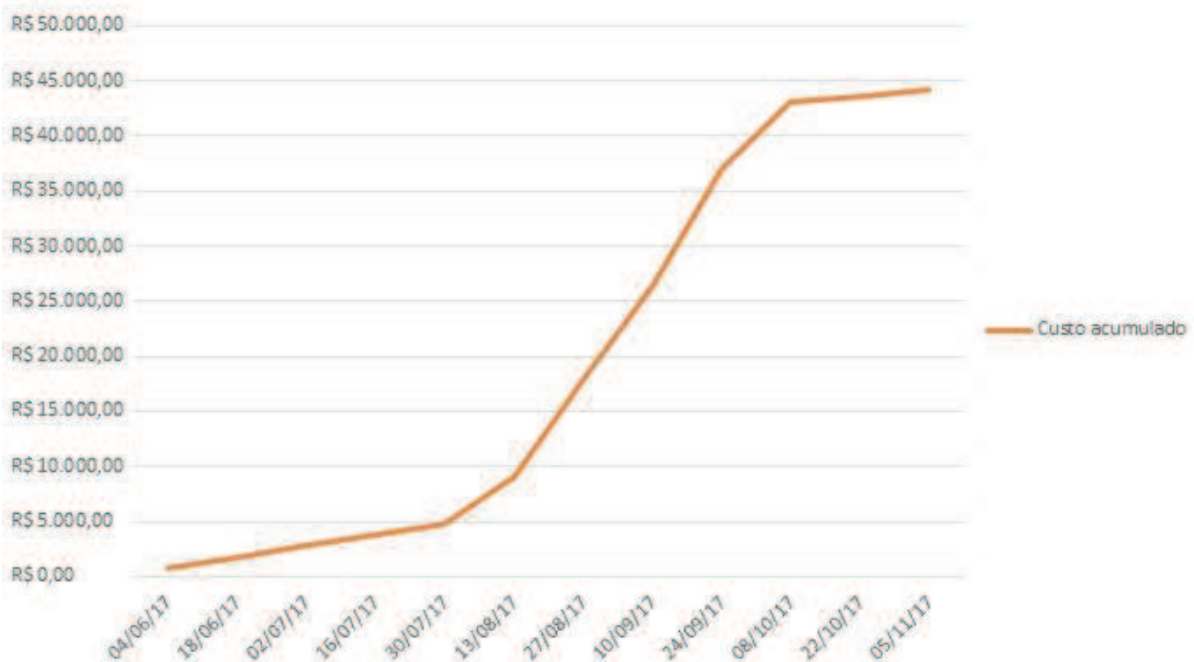
As reservas financeiras do projeto serão de dois tipos: de contingência e gerencial.

As reservas de contingência foram calculadas no Plano de Gerenciamento de Riscos, item G - Análise quantitativa, pois são as reservas destinadas para os riscos conhecidos do projeto. As reservas gerenciais foram calculadas pelo Valor Monetário Esperado e somam R\$ 3.050,00.

Quanto à reserva gerencial, destinada aos riscos não identificados, a Gerente do Projeto estipulou um percentual de 5% do orçamento, ou seja, 5% de R\$ 44.215,00, totalizando R\$ 2.210,75.

### 3.4.1 DIAGRAMA DE CURVA S

Figura 5 - Diagrama de curva S



### 3.5 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Histórico de versões do documento				
Versão	Preparação	Autorização	Data da versão	Anotações
1.0	Patrícia Helena Freitag	Ana Freitag		Versão inicial

#### A. Introdução

O objetivo deste plano é estabelecer métricas que garantam que o produto do projeto seja entregue atendendo aos requisitos estabelecidos, dentro do escopo e custo determinados. Estão aqui descritos os processos de gestão da qualidade do produto e do projeto.

#### B. Políticas de qualidade

##### a. Política de qualidade da empresa

Ser uma empresa que promove a sustentabilidade na comunidade local por meio do engajamento no reaproveitamento de vidro.

##### b. Política de qualidade do projeto

Trabalhar para entregar o espaço físico e todos os itens necessários para que o negócio possa entrar em operação respeitando as métricas de qualidade para cada entrega.

#### C. Fatores ambientais

Os fatores ambientais externos aos quais o projeto deve atentar e se ajustar incluem regulamentações governamentais para abertura de novo negócio e a situação atual de crise do país.

Quanto às regulamentações, o projeto já inseriu o trabalho com um assessor durante a coleta de requisitos do escopo para ajudar a compreender os passos e documentos necessários para adequar a empresa aos requisitos governamentais.

**D. Métricas da qualidade**  
**a. Desempenho do projeto**

Tabela 7 - Métricas da qualidade referentes ao desempenho do projeto

<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>Critérios de aceitação</b>	<b>Métodos de verificação e controle</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Responsável</b>
1	Custos do projeto	Meta: manter os custos dentro de uma variação para mais ou para menos de 10% do estimado	Usar o relatório do MS Project, especialmente as colunas custo Real e custo Planejado (gerando o relatório de avanço financeiro)	A cada pacote de trabalho entregue	Gerente do projeto
2	Cronograma	Meta: manter os tempos das tarefas dentro de uma variação para mais ou para menos de 5% do planejado	O responsável verificará os pacotes de trabalho entregues (registrando-os no MS Project) e, para os que estão em andamento, questionará os responsáveis pela tarefa para verificar se o prazo será cumprido. Deverá ser gerado o relatório de avanço físico pelo MS Project.	Todas as quartas-feiras	Gerente do projeto

Fonte: elaborada pela autora

## b. Desempenho do produto

Tabela 8 - Métricas da qualidade referentes ao desempenho do produto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
1	Legalização	Todos os pacotes de trabalho subordinados a este na EAP geram documentos legais. Todos esses documentos legais devem ser apresentados em formato impresso para a aceitação deste item.	Os documentos serão guardados impressos em pasta específica. O responsável fará uma lista de documentos com base na EAP e verificará a presença de todos. Em seguida, assinará a lista comprovando a verificação.	Na entrega individual dos pacotes de trabalho 1.2.1.1, 1.2.1.2, 1.2.1.3, 1.2.1.4, 1.2.1.5, 1.2.1.6, 1.2.1.7 e 1.2.1.8 da EAP.	Gerente do projeto
2	Gestão do estabelecimento	O software de gestão do estabelecimento deve ser único ou composto por vários programas integrados. Deverá ser de entendimento e utilização simples, não sendo necessário treinamento. A interface não precisa ser agradável, sem cores fortes nem muitas imagens. Além disso, todas as	A patrocinadora Ana Carolina é administradora e fará uma simulação dos programas com base em seus conhecimentos de software de administração.	Na entrega do pacote de trabalho 1.2.2.4 da EAP.	Patrocinadora Ana Freitag

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
		funções devem ser rápidas. Deverão estar presentes funções pelo menos para controle financeiro, controle de estoque, NFCe, controle de fornecedores, geração e leitura de código de barras.			
3	Instalações	O imóvel alugado deverá ser no bairro Bom Fim ou Cidade Baixa. O local deve estar bem dividido entre a parte da loja e a do ateliê, e as duas partes devem ser adequadas para as tarefas que serão realizadas nelas quando o local abrir. O seguro empresarial deverá cobrir roubos de bens e valores, danos elétricos, incêndios, equipamentos, quebra de vidros e encanamentos. A empresa de segurança	A gerente do projeto fará uma lista de verificação com os critérios de aceitação listados à esquerda e os critérios listados por pacote de trabalho da EAP na Declaração de escopo. Conforme os itens forem verificados, a gerente registrará uma marca de verificação ao lado de cada item. Ao final, fará a verificação de todos os itens em conjunto	Semanalmente enquanto forem realizadas as tarefas do item 1.2.3 da EAP.	Gerente do projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
		deve fornecer monitoramento por imagens 24 horas e sistema de alarme. A linha telefônica e a internet devem ser contratadas em pacote, sendo que o mínimo de internet deve ser 60 MB e o serviço de telefone deve ser ilimitado para fixos nacionais.	novamente.		
4	Publicidade	O perfil do Facebook deverá estar 100% finalizado. Deverá haver material para postagem por 2 meses. Mil folders deverão ser impressos e deixados em 20 estabelecimentos próximos. A loja online deverá ser no site elo7.	O patrocinador Raphael Rodrigues é publicitário e verificará o layout, as cores e tudo o envolvido com base em seus conhecimentos publicitários.	Semanalmente enquanto forem realizadas as tarefas do item 1.2.4 da EAP.	Patrocinador Raphael Rodrigues
5	Parceiros	Deve haver contrato temporário assinado com pelo menos 10 parceiros. Deverá estar estipulado o tipo de parceria, que	A Gerente do projeto fará a leitura dos contratos.	No momento da entrega da tarefa 1.2.5 da EAP.	Gerente do projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
		pode envolver troca de produtos por publicidade, por exemplo. Deverão estar dispostos claramente os limites da parceria.			
6	Fornecedores	Lista com pelo menos 1 fornecedor de vidro, tinta, pincéis e cola colorida. Pode ser fornecedor com loja local ou pela internet. No caso da internet, deve haver entrega em 1 dia.	A Gerente do projeto verificará as condições de entrega online no site do fornecedor ou telefonará para o fornecedor com loja local.	No momento da entrega do pacote de trabalho 1.2.6.1 da EAP.	Gerente do projeto
7	Peças iniciais	Deverão ser feitas pelo menos 100 peças, sendo 75 peças pequenas, 20 médias e 5 grandes. Todas elas deverão ter código de barras e registro no software, conectado à loja online.	O gerente do projeto contará o número de peças e passará uma a uma pelo leitor de código de barras para verificar se estão registradas. Também deverá verificar se estão todas no site.	Após a entrega dos pacotes de trabalho 1.2.7.2 e 1.2.7.4.	Gerente do projeto

Fonte: elaborada pela autora



## **E. Controle de qualidade**

O controle de qualidade será feito semanalmente pelo gerente do projeto.

O controle ou monitoramento da qualidade será feito com base nas métricas dispostas acima. Os itens serão monitorados para verificação da conformidade com os critérios de aceitação, usando os métodos de verificação na periodicidade indicada nas tabelas acima.

As entregas só serão aceitas se os métodos utilizados de controle da qualidade demonstrarem que elas atendem aos critérios. Se isso não ocorrer, a entrega será rejeitada e deverá passar por retrabalho, sendo que cada entrega terá uma consequência diferente:

- Custos que saiam do controle devem ser analisados e replanejados assim que uma variação acima da prevista seja ultrapassada.
- Cronograma que fuja à porcentagem estipulada de variações será reavaliado pelo gerente do projeto.
- Caso a reforma apresente problemas de qualidade durante o monitoramento, será feita comunicação com o prestador do serviço para que os serviços atendam os critérios do contrato.

Em qualquer ponto que se mostre necessário, devido à identificação de algum problema durante o controle da qualidade, serão usadas reuniões entre a gerente de projetos e os patrocinadores.

As entregas só serão consideradas concluídas quando forem aceitas nos termos estipulados para cada uma delas. O responsável pela aprovação fará o registro formal da aceitação, o qual será mantido com os documentos dos projetos e, após a finalização do projeto, com os ativos de processos de processos organizacionais.

## **F. Garantia da qualidade**

Garantir a qualidade significa verificar se todos os procedimentos estão sendo realizados conforme planejado. Não entra aqui a qualidade do produto.

A auditoria será realizada com frequência mensal internamente. Os próprios patrocinadores que se intercalarão para fazer a auditoria. Quando um deles estiver responsável por uma entrega, o outro será o auditor. As auditorias serão programadas, ocorrendo sempre na primeira semana no mês.

Os auditores deverão verificar se a documentação de aceitação das entregas contém o que foi descrito nas métricas. Os documentos previstos são listas de verificações e relatórios do MS Project.

A auditoria também deverá levar em conta o plano de gerenciamento do projeto, e os subplanos das dez áreas que o compõem.

As auditorias deverão resultar em um relatório contendo informações gerais, todas as não conformidades e sugestões de melhoria.

### 3.6 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Histórico de versões do documento				
Versão	Preparação	Autorização	Data da versão	Anotações
1.0	Patrícia Helena Freitag	Ana Freitag		Versão inicial

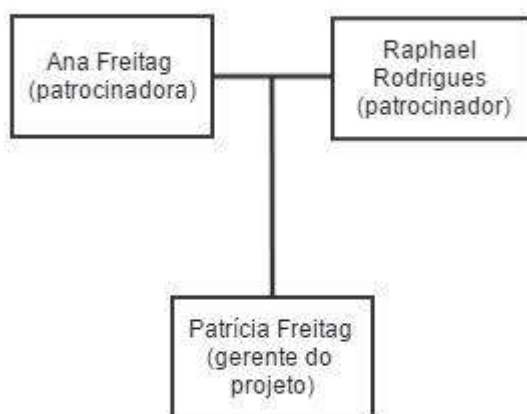
#### A. Introdução

Este Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos apresenta o organograma do projeto, o diretório do projeto, a matriz de responsabilidades e como devem ser mobilizados e gerenciados os recursos humanos internos do projeto.

#### B. Organograma do projeto

Apenas o primeiro nível hierárquico do organograma (o nível dos patrocinadores) representa recursos humanos fixos da empresa. A gerente do projeto foi contratada para o intervalo de tempo entre o início e término do projeto. Os demais recursos que trabalharem neste projeto serão recursos externos e, por isso, seu planejamento foi feito no Plano de Gerenciamento de Aquisições.

Figura 6 - Organograma do projeto



Fonte: elaborada pela autora

### C. Diretório do projeto

O diretório do projeto é composto inicialmente apenas pelos patrocinadores e pela gerente do projeto. Os demais prestadores de serviço terão seus contatos registrados aqui quando forem fechados os contratos de serviço.

Tabela 9 – Diretório do projeto

Nº	Nome	Área	E-mail	Telefone
1	Ana Freitag	Patrocinadora	<a href="mailto:anafreitag@vidronovo.com.br">anafreitag@vidronovo.com.br</a>	(51) 999999999
2	Raphael Rodrigues	Patrocinador	<a href="mailto:raphaelrodrigues@vidronovo.com.br">raphaelrodrigues@vidronovo.com.br</a>	(51) 999999998
3	Patrícia Freitag	Gerente do projeto	<a href="mailto:patriciagerentepmi@gmail.com">patriciagerentepmi@gmail.com</a>	(51) 999999997

Fonte: elaborada pela autora

### D. Matriz de responsabilidades (RACI)

A matriz RACI é essencial para a Gerente do Projeto saber quem são os envolvidos em cada tarefa e, principalmente, quem é o responsável por cada tarefa, auxiliando no controle e organização. Apesar de ser uma equipe pequena, é importante ter esta matriz, pois qualquer pacote de trabalho que não for monitorado e entregue no prazo previsto e com as características esperadas pode impactar negativamente no projeto. Na tabela abaixo, são usadas as seguintes siglas: R = responsável pela execução; A = responsável pela aprovação; C = consultado; I = informado

Tabela 10 - Matriz de responsabilidades (RACI)

ID EAP	Pacote de trabalho	Recursos do projeto		
		Gerente do projeto	Patrocinadora Ana	Patrocinador Raphael
1.1.1.1	Escopo	R	A	C
1.1.1.2	Tempo	R	A	C
1.1.1.3	Custos	R	A	C
1.1.1.4	Qualidade	R	A	C
1.1.1.5	RH	R	A	C
1.1.1.6	Comunicações	R	A	C
1.1.1.7	Riscos	R	A	C
1.1.1.8	Aquisições	R	A	C
1.1.1.9	Integração	R	A	C
1.1.2	Reuniões de planejamento	R	C	C
1.2.1.1	Consulta comercial	A	C	R

ID EAP	Pacote de trabalho	Recursos do projeto		
		Gerente do projeto	Patrocinadora Ana	Patrocinador Raphael
1.2.1.2	Escolha de nome e marca	I	A	R
1.2.1.3	Registro de contrato social	A	R	I
1.2.1.4	Solicitação do CNPJ	A	R	I
1.2.1.5	Solicitação da Inscrição Estadual	A	R	I
1.2.1.6	Alvará de licença e Registro na Secretaria Municipal de Fazenda	A	R	I
1.2.1.7	Matrícula no INSS	A	R	I
1.2.1.8	Adequação a normas ABNT	A	R	I
1.2.2.1	Reunião de planejamento	R	C	C
1.2.2.2	Aquisição de softwares	R	C	A
1.2.2.3	Implantação de softwares	A	I	R
1.2.2.4	Teste de softwares	I	R	A
1.2.3.1	Seleção de local	A	R	C
1.2.3.2	Reforma de local	R	C	C
1.2.3.3	Compra e organização de equipamentos	A	R	C
1.2.3.4	Contratação de empresa de segurança	A	C	R
1.2.3.5	Contratação de seguro	A	R	C
1.2.3.6	Contratação de linha telefônica e serviço de internet	A	R	C
1.2.4.1	Planejamento (mídias)	I	A	R
1.2.4.2	Preparação de material	I	A	R
1.2.4.3	Divulgação	I	A	R
1.2.4.4	Criação de loja on-line	I	A	R
1.2.5.1	Planejamento de parcerias	A	R	C
1.2.5.2	Captação de parceiros	A	R	C
1.2.6.1	Planejamento de fornecedores e matéria-prima	A	R	C
1.2.6.2	Compra	R	A	I
1.2.7.1	Planejamento das peças iniciais	A	R	C
1.2.7.2	Execução das peças iniciais	A	R	C
1.2.7.3	Disposição no ateliê	I	A	R
1.2.7.4	Registro em software	I	A	R
1.2.8.1	Reuniões de acompanhamento	R	C	C
1.2.8.2	Relatórios de progresso	R	C	C
1.3.1	Lições aprendidas	R	A	I
1.3.2	Encerramento do projeto	R	A	I

Fonte: elaborada pela autora

### **E. Novos recursos, realocação e substituição de membros do time**

Não está prevista a contratação de novos recursos internos.

A realocação de responsabilidades por pacotes de trabalho de acordo com a Matriz de responsabilidades pode sofrer alterações, mas isso deve ser evitado ao máximo. As alterações que envolvam responsabilidades atuais dos patrocinadores devem ser solicitadas por meio do preenchimento do Modelo de solicitação de mudança, avaliadas pela gerente do projeto e discutidas em reunião. A gerente do projeto não deverá solicitar dispensa de nenhuma responsabilidade assumida na Matriz de responsabilidades.

Em caso de impossibilidade de a Gerente do Projeto permanecer até o final do contrato/final do projeto, a Gerente do Projeto deverá respeitar as cláusulas do contrato de serviço. Os patrocinadores farão reunião de emergência para contratar pelo tempo restante outro gerente de projetos que assuma por valor proporcional do que ainda seria pago para a Gerente do Projeto original.

### **F. Treinamento**

Não está previsto treinamento dos recursos internos do projeto, visto que a equipe é formada apenas pelos patrocinadores e pela Gerente do Projeto, e que as atividades estão dentro de seus conhecimentos. Caso, ainda assim, haja necessidade de treinamento em alguma atividade, como aprendizagem dos softwares de gestão, será estudada a viabilidade da contratação de um assessor dentro do prazo e do cronograma.

### **G. Avaliação de resultados da equipe do projeto**

Não serão avaliados os resultados do time do projeto focando o desempenho individual. Em vez disso, serão avaliadas apenas as entregas. Isso se dá pelo fato de que a equipe é composta apenas pela Gerente do Projeto e pelos patrocinadores, e não é um objetivo do projeto avaliar o desempenho desses integrantes. O acompanhamento dos pacotes de trabalho está descrito nos demais planos que tratam de fato das entregas, como escopo, tempo e custos.

### 3.7 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Histórico de versões do documento				
Versão	Preparação	Autorização	Data da versão	Anotações
1.0	Patrícia Helena Freitag	Ana Freitag		Versão inicial

#### A. Introdução

Este Plano de Gerenciamento das Comunicações apresenta as ferramentas que serão usadas para a comunicação entre os envolvidos no projeto (recursos humanos internos e externos), os modelos que deverão ser seguidos nos casos oportunos e as ações e os eventos de comunicação previstos.

## B. Identificação dos requisitos e estratégia de comunicação

Tabela 11 - Identificação dos requisitos e estratégia de comunicação

Nº	Parte interessada	Requisitos de informação	Estratégia	Frequência	Urgência
1	Patrocinadora Ana	Deve estar ciente de todas as decisões	Utilizar e-mail para registro e WhatsApp para comunicações urgentes	- Diariamente ou com maior frequência se necessário - No encerramento do projeto, para prestação de contas	Alta
2	Patrocinador Raphael	Deve estar ciente de todas as decisões	Utilizar e-mail para registro e WhatsApp para comunicações urgentes	- Diariamente ou com maior frequência se necessário - No encerramento do projeto, para prestação de contas	Alta
3	Assessor jurídico	Características da empresa	Informar tudo que o assessor solicitar	- Reunião inicial - Conforme solicitação do assessor	Média
4	Arquiteto	Requisitos do espaço físico	Colocar patrocinadores em contato direto com o arquiteto, mas sempre com cópia para a gerente se o contato for por e-mail	- Reunião inicial - Semanalmente - Reunião final de entrega e aprovação	Média
5	Construtora	Projeto de arquitetura desenvolvido	Falar diretamente com o responsável e com os trabalhadores enviados para o serviço	- Reunião inicial - Diariamente ou com maior frequência se necessário - Reunião final de entrega e aprovação	Alta
6	Publicitário/ designer	Requisitos de material	Colocar patrocinador Raphael em	- Reunião inicial	Baixa



Nº	Parte interessada	Requisitos de informação	Estratégia	Frequência	Urgência
		publicitário	contato direto, mas sempre com cópia por e-mail para a gerente	- Semanalmente ou com maior frequência se necessário - Reunião final de entrega e aprovação	
7	Prestadores de serviço	Requisitos para o serviço prestado	Entrar em contato por telefone e solicitar protocolos	- Reunião inicial - Nos eventos de monitoramento - Reunião final de entrega e aprovação	Baixa
8	Fornecedores	Precisam saber os itens e as quantidades solicitadas	Ter lista completa quando for entrar em contato	- Orçamentação - Compra	Baixa
9	Parceiros	Precisam conhecer os objetivos sustentáveis do estabelecimento e saber quais são as vantagens de formar a parceria	Ser claro e persuasivo, mostrando as vantagens de ser sustentável (bem-visto pelos clientes) e de ter decoração exclusiva com peças de vidro ou publicidade praticamente gratuita em estabelecimento local	- No momento da captação de parceiros - Negociação - Assinatura de contrato	Baixa
10	Comunidade local	Precisam conhecer o estabelecimento e saber que podem colaborar e ganhar algo em troca	Divulgar com simpatia, fornecer material que deixe clara a proposta sustentável do estabelecimento	- Diariamente, um mês antes do encerramento do projeto/início das operações	Média
11	Órgãos governamentais	Características da empresa	Levar documentação completa em todos os eventos de comunicação, apresentar-se com boa aparência	- Contato presencial durante as solicitações	Baixa

Fonte: elaborada pela autora

## C. Ferramentas de comunicação

### a. Ferramentas e tecnologias de comunicação

As principais ferramentas de comunicação serão e-mail, WhatsApp, telefone e reuniões presenciais.

O WhatsApp será usado primordialmente internamente, para assuntos urgentes. Caso os prestadores de serviço demonstrarem interesse em comunicação por WhatsApp, isso também pode ser feito.

Todas as decisões deverão ser enviadas por e-mail entre a Gerente do Projeto e os patrocinadores, mesmo que tenha sido feita comunicação com as mesmas informações por outra ferramenta, como WhatsApp. Isso será feito para evitar mal-entendidos e para ter um registro das decisões.

As reuniões presenciais deverão ter ata com lista de presença.

Será usado o Google Drive para armazenar documentos e relatórios. Cada documento será compartilhado apenas com as partes interessadas que precisam da informação. Ou seja, o contrato de serviço da construtora ficará visível para a Gerente de Trabalho, os patrocinadores e o responsável na construtora. Por outro lado, os Planos de Gerenciamento ficarão disponíveis apenas para a Gerente do Projeto e os patrocinadores.

A Gerente do Projeto é responsável por manter os documentos no Google Drive atualizados e por controlar as permissões de visualização e edição.

### b. Modelos de documentos

Serão usados modelos para ata de reunião, solicitação de mudanças e relatório de lições aprendidas. Segue abaixo o modelo de todos esses documentos, exceto da Solicitação de Mudanças, que foi apresentado no Plano Integrado de Mudanças.

Tabela 12 - Modelo de Ata de Reunião

Implantação de Novo Negócio: Ateliê Vidro Novo		
Ata de Reunião		
Data da reunião dd/mm/aaaa	Convocada por	Próxima reunião dd/mm/aaaa
<b>Participantes</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	<b>Assinatura dos participantes</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	

5. _____	5. _____	
Tópicos discutidos e resumo		
1.		
2.		
3.		
Itens de ação em aberto		
Item	Responsável	Data estimada
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____
4. _____	_____	_____
5. _____	_____	_____
Itens de ação fechados		
Item	Responsável	Data estimada
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____
4. _____	_____	_____
5. _____	_____	_____

Fonte: elaborada pela autora

Tabela 13 - Modelo de Relatório de Lição Aprendida

Implantação de Novo Negócio: Ateliê Vidro Novo	
Relatório de Lição Aprendida	
Data: dd/mm/aaaa	Gerente do projeto
Área do conhecimento:	<input type="checkbox"/> Integração <input type="checkbox"/> Comunicações <input type="checkbox"/> Escopo <input type="checkbox"/> Riscos <input type="checkbox"/> Tempo <input type="checkbox"/> Aquisições <input type="checkbox"/> Qualidade <input type="checkbox"/> Custo <input type="checkbox"/> Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Partes interessadas
Tópico	
O que funcionou?	
O que não funcionou?	
Recomendações para situações futuras semelhantes	

Fonte: elaborada pela autora

## **D. Ações e eventos de comunicação**

### **a. Reunião de planejamento**

TIPO DE EVENTO:	Reunião
FREQUÊNCIA:	Diária na primeira semana e semanal durante o restante da fase de Gerenciamento
RESPONSÁVEL:	Gerente do Projeto
OBJETIVOS:	Obter os requisitos dos patrocinadores e conhecer a fundo o projeto para poder elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto, com os dez planos das áreas subordinadas.
PAUTA:	Identificar requisitos, tirar dúvidas e compartilhar o que foi desenvolvido até o momento.
PARTICIPANTES:	Gerente do Projeto e patrocinadores

### **b. Reunião de início da fase de Desenvolvimento**

TIPO DE EVENTO:	Reunião
FREQUÊNCIA:	Única
RESPONSÁVEL:	Gerente do Projeto
OBJETIVOS:	Dar início à fase de Desenvolvimento
PAUTA:	Rever o Plano de Gerenciamento do Projeto uma última vez antes do início da execução das atividades.
PARTICIPANTES:	Gerente do Projeto e patrocinadores

### **c. Reunião de acompanhamento**

TIPO DE EVENTO:	Reunião
FREQUÊNCIA:	Quinzenal
RESPONSÁVEL:	Gerente do Projeto
OBJETIVOS:	Compartilhar com os patrocinadores o andamento da fase Desenvolvimento
PAUTA:	Tarefas finalizadas, tarefas em andamento, acompanhamento dos custos e cronograma, problemas atuais
PARTICIPANTES:	Gerente do Projeto e patrocinadores

**E. Reunião de início de prestação de serviço**

TIPO DE EVENTO:	Reunião
FREQUÊNCIA:	No primeiro dia do prestador de serviço no local
RESPONSÁVEL:	Gerente do Projeto
OBJETIVOS:	Mostrar o local ao prestador de serviços e passar instruções novamente
PAUTA:	Instruções; dúvidas
PARTICIPANTES:	Gerente do Projeto e trabalhadores enviados pelo prestador de serviço

### 3.8 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Histórico de versões do documento				
Versão	Preparação	Autorização	Data da versão	Anotações
1.0	Patrícia Helena Freitag	Ana Freitag		Versão inicial

#### A. Introdução

Este Plano de Gerenciamento de Riscos tem como objetivo identificar possíveis riscos e seus impactos, estabelecer responsáveis pelos riscos e determinar como será feito o gerenciamento de riscos durante o projeto Implantação de Novo Negócio: Ateliê Vidro Novo.

#### B. Responsabilidades pelo gerenciamento de riscos

Tabela 14 - Responsabilidades pelo gerenciamento de riscos

	Gerente do projeto	Patrocinadora Ana	Patrocinador Raphael
Planejamento do gerenciamento de riscos	X		
Identificação dos riscos	X		
Análise qualitativa dos riscos	X		
Planejamento de resposta aos riscos	X		
Monitoramento e controle dos riscos	X		

Fonte: elaborada pela autora

### C. Estrutura Analítica dos Riscos (EAR)

Figura 7 - Estrutura Analítica dos Riscos (EAR)



Fonte: elaborada pela autora

### D. Impacto e probabilidade dos riscos sobre os principais objetivos do projeto

Tabela 15 - Matriz de impacto sobre os principais objetivos do projeto

Objetivos do projeto	Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Custo	Aumento não significativo de custo	Aumento ou diminuição entre 3% e 5% do custo	Aumento ou diminuição entre 6% e 9% do custo	Aumento ou diminuição entre 10% e 15% do custo	Aumento ou diminuição do custo em mais de 15%
Tempo	Aumento não significativo de tempo	Aumento ou diminuição entre 3% e 5% do tempo	Aumento ou diminuição entre 6% e 9% do tempo	Aumento ou diminuição entre 10% e 15% do tempo	Aumento ou diminuição do tempo em mais de 15%
Escopo	Diminuição ou aumento quase imperceptível	Diminuição ou aumento que afeta o cronograma	Diminuição ou aumento que afeta o cronograma e o orçamento	Diminuição ou aumento que requer replanejamento de grande parte do projeto ou que não é desejável para os patrocinadores	Diminuição ou aumento que resulta em perda de trabalho já realizado e que é inaceitável para os patrocinadores
Qualidade	Problema de qualidade quase imperceptível	Problema de qualidade perceptível, mas contornável com impacto no cronograma	Problema de qualidade perceptível, mas contornável com impacto no orçamento	Problema de qualidade perceptível e não contornável, mas que ainda permite a entrega parcial para os patrocinadores	Problema de qualidade perceptível, não contornável e que não permite a entrega nem parcial do serviço

Fonte: elaborada pela autora



Tabela 16 - Escala de probabilidade dos riscos

Probabilidade	Porcentagem	Descrição
Muito alta	0,9	É bastante provável que o risco ocorra
Alta	0,7	É provável que o risco ocorra
Moderada	0,5	É possível, mas não provável, que o risco ocorra
Baixa	0,3	É improvável que o risco ocorra
Muito baixa	0,1	É bastante improvável que o risco ocorra

Fonte: elaborada pela autora

Tabela 17 - Matriz de probabilidade vs. impacto

		Impacto				
		Muito alto	Alto	Moderado	Baixo	Muito baixo
Probabilidade	Muito alta	0,81	0,63	0,45	0,27	0,09
	Alta	0,63	0,49	0,35	0,21	0,07
	Moderada	0,45	0,35	0,25	0,15	0,05
	Baixa	0,27	0,21	0,15	0,09	0,03
	Muito baixa	0,09	0,07	0,05	0,03	0,01

Fonte: elaborada pela autora

Na Matriz de probabilidade vs. impacto, as células em vermelho representam riscos críticos que possuem alta prioridade e devem ser evitados ou transferidos. As células em amarelo representam os riscos importantes que possuem média prioridade e devem ser mitigados. Por fim, as células em verde representam os riscos irrelevantes que possuem baixa prioridade e devem ser aceitos.

### E. Registros de riscos por tarefas da EAR

Tabela 18 - Registros de riscos por tarefas da EAR

<b>Categoria</b>	<b>Risco</b>	<b>Descrição do risco</b>	<b>Áreas do projeto afetadas</b>	<b>Causa do risco</b>	<b>Impacto nos objetivos</b>
Internos	Qualidade das peças finalizadas	A qualidade das peças finalizadas não condiz com as expectativas (a pintura está falha/caindo; os cortes apresentam pontas perfurocortantes; as tintas não secam bem etc.)	Qualidade	Falta de observação adequada nos protótipos; pesquisa malfeita quanto a procedimentos artesanais	Inutilidade da loja-ateliê, uma vez que será justamente voltada à criação e venda dessas peças; incapacidade de obter parceiros; incapacidade de cativar comunidade local
	Atrasos internos	Atrasos no planejamento ou nas entregas dos pacotes de trabalho	Cronograma certamente, mas também pode afetar os custos (por exigir contratação de novo fornecedor ou simplesmente prolongar os custos com aluguel, gerente do projeto etc.)	Fornecedor que não cumpre prazos ou pessoal interno que não domina uma tarefa tanto quanto estimava	Incapacidade de entregar o projeto antes do Natal (que é um requisito dos patrocinadores); aumento do custo e possível inviabilidade do projeto (pois o investimento é pessoal dos patrocinadores, sendo que não desejam pedir empréstimos)
	Orçamento	Aumento ou redução do orçamento	Gerenciamento de custos	Estimativa inadequada; pouca pesquisa de fornecedores e	Possível inviabilidade do projeto (pois o investimento é pessoal dos patrocinadores,

<b>Categoria</b>	<b>Risco</b>	<b>Descrição do risco</b>	<b>Áreas do projeto afetadas</b>	<b>Causa do risco</b>	<b>Impacto nos objetivos</b>
				prestadores de serviço	sendo que não desejam pedir empréstimos)
	Comunicação	Erros de tarefas e retrabalho devido a comunicação falha	Desenvolvimento, escopo, custos	Falta de clareza nos eventos de comunicação; falta de adesão às ferramentas de comunicação; falta de agendamento de reuniões	Em caso de não monitoramento, pode inviabilizar o projeto caso o erro cause retrabalho ou custo muito elevado
Externos previsíveis	Inflação	Taxa de inflação maior do que o estimado	Custos	Crise do país; instabilidade política	Possível inviabilidade do projeto (pois o investimento é pessoal dos patrocinadores, sendo que não desejam pedir empréstimos)
Externos imprevisíveis	Qualidade dos serviços prestados	A qualidade não condiz com as expectativas e os requisitos	Escopo, custos	O fornecedor não cumpre com o combinado em contrato ou o combinado em contrato não reflete os requisitos reais	Aumento nos custos por necessidade de retrabalha e talvez recontração e possível inviabilidade
	Pontualidade de entrega dos fornecedores	Os fornecedores não entregam os pacotes de trabalho no prazo definido	Cronograma	O fornecedor enviou poucos trabalhadores; os trabalhadores não tiveram boa produtividade; o material necessário atrasou	Incapacidade de entregar o projeto antes do Natal (que é um requisito dos patrocinadores) caso não seja feito o replanejamento
	Obtenção dos	Os documentos legais	Escopo; cronograma	A empresa não	Incapacidade de

<b>Categoria</b>	<b>Risco</b>	<b>Descrição do risco</b>	<b>Áreas do projeto afetadas</b>	<b>Causa do risco</b>	<b>Impacto nos objetivos</b>
	documentos legais	não são entregues		forneceu os documentos necessários para as autoridades governamentais; o assessor forneceu informações incorretas para a empresa; os órgãos governamentais estão com o serviço suspenso	encerrar o projeto, pois o negócio não pode entrar em operação; incapacidade de entregar o projeto antes do Natal (que é um requisito dos patrocinadores) porque é preciso esperar entrada em serviço dos órgãos governamentais
	Desastres naturais	Ventos com quebra de vidros; tempestades com infiltração no local; desabamento por condições meteorológicas severas	Depende do tipo de desastre natural	Condições meteorológicas severas	Pode inviabilizar o projeto por destruir trabalho já realizado, aumentando os custos e o orçamento em nível inaceitável

Fonte: elaborada pela autora

## F. Análise qualitativa

Tabela 19 - Análise qualitativa dos riscos

Análise de riscos											
Identificação do risco		Avaliação qualitativa do risco									
Número	Risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x probabilidade	Prioridade do risco <sup>2</sup>		
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral <sup>3</sup>			Alta	Média	Baixa
1	Qualidade das peças finalizadas	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	0,2	0,18			X
2	Atrasos internos	0,5	0,3	0,1	0,3	0,5	0,4	0,2		X	
3	Orçamento	0,9	0,1	0,7	0,5	0,9	0,3	0,27		X	
4	Comunicação	0,5	0,5	0,7	0,5	0,7	0,2	0,14			X
5	Inflação	0,9	0,3	0,3	0,1	0,9	0,4	0,36		X	
6	Qualidade dos serviços prestados	0,5	0,5	0,1	0,9	0,9	0,4	0,36		X	
7	Pontualidade de entrega dos fornecedores	0,5	0,7	0,1	0,1	0,7	0,5	0,35		X	
8	Obtenção dos documentos legais	0,1	0,5	0,9	0,1	0,9	0,2	0,18			X
9	Desastres naturais	0,9	0,5	0,9	0,1	0,9	0,1	0,09			X

<sup>2</sup> Para prioridade de risco, foram usadas as seguintes classificações: Não prioritário — valores de impacto X probabilidade até 0,19; Risco a ser tratado — 0,2 a 0,39; Risco que não pode ocorrer — 0,4 para cima.

<sup>3</sup> Usada a estratégia do Maior Valor

Análise de riscos											
Identificação do risco		Avaliação qualitativa do risco									
Número	Risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x probabilidade	Prioridade do risco <sup>2</sup>		
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral <sup>3</sup>			Alta	Média	Baixa
							Soma	2,13			
							Risco geral <sup>4</sup>	23,66%			

Fonte: elaborada pela autora

### G. Análise quantitativa

Tabela 20 - Análise quantitativa dos riscos

Número	Risco	Probabilidade	Impacto financeiro (R\$)	Valor monetário esperado (R\$)
1	Qualidade das peças finalizadas	0,2	1.000,00	200,00
2	Atrasos internos	0,4	500,00	200,00
3	Orçamento	0,3	1.000,00	300,00
4	Comunicação	0,2	600,00	120,00
5	Inflação	0,4	1.700,00	680,00
6	Qualidade dos serviços prestados	0,4	2.000,00	800,00
7	Pontualidade de entrega dos fornecedores	0,5	1.500,00	750,00
Total			8.300,00	3.050,00

Fonte: elaborada pela autora

O Valor Monetário Esperado (VME) é a multiplicação da probabilidade de um risco pelo impacto financeiro esperado caso ele ocorra. Este cálculo é usado porque nem todos os riscos realmente se concretizam, e é com base no VME que se decide o valor a ser destinado às reservas de contingências. Com base nesta análise quantitativa, foram destinados R\$ 3.050,00 para reservas de contingências de riscos conhecidos.

<sup>4</sup> Risco geral = soma do impacto/probabilidade ÷ quantidade de riscos

## H. Plano de respostas aos riscos

Tabela 21 - Plano de resposta aos riscos do projeto

Plano de resposta aos riscos do projeto					
Categoria	Risco	Abordagem <sup>5</sup>	Ações a serem tomadas	Custo previsto da ação	Sinais de alerta/gatilho
Internos	Qualidade das peças finalizadas	Mitigação	Planejar bem os protótipos, pesquisando técnicas artesanais publicadas por empresas conceituadas e cursos profissionalizantes e workshops que não serão inclusos nos custos do projeto	R\$ 0,00	O responsável pelo planejamento não apresenta progresso na documentação do plano (observável por monitoramento e controle)
	Atrasos internos	Aceitação ativa	Controlar o andamento e as entregas dos recursos internos e, quando for detectado atraso, fazer reunião para replanejar o necessário	R\$ 0,00 (uso de reservas)	A Gerente do Projeto observa atraso durante monitoramento
	Orçamento	Aceitação ativa	Controlar os gastos pelo menos semanalmente e, quando for detectado atraso, replanejar o necessário	R\$ 0,00 (uso de reservas)	A Gerente do Projeto observa variação de gastos em relação à linha de base (agir ante de ultrapassar os 10% permitidos segundo as métricas de qualidade de desempenho do projeto)
	Comunicação	Mitigação	Planejar eventos de comunicação com datas, pautas e participantes previamente	R\$ 0,00	Participantes faltantes; instruções das reuniões não seguidas
Externos	Inflação	Aceitação	Planejar reserva de contingências e	3% do	Relatórios e notícias sobre a

<sup>5</sup> Aceitação passiva = nenhuma ação planejada, por estar fora do alcance da equipe do projeto ou por aceitar o impacto. Aceitação ativa = ação planejada para caso de ocorrência do risco. Mitigação = ações de prevenção para evitar o risco. Transferência = transferência da responsabilidade para um terceiro.

Plano de resposta aos riscos do projeto					
Categoria	Risco	Abordagem <sup>5</sup>	Ações a serem tomadas	Custo previsto da ação	Sinais de alerta/gatilho
previsíveis		passiva	gerenciais	investimento	inflação estimada e real
Externos imprevisíveis	Qualidade dos serviços prestados	Transferência	Disponibilizar em contrato claramente os pré-requisitos do trabalho em termos de qualidade e escopo, além das consequências financeiras para o prestador que não cumprir o serviço adequadamente	R\$ 0,00	A Gerente do Projeto observa não conformidade com o contrato
	Pontualidade de entrega dos fornecedores	Transferência	Disponibilizar em contrato claramente os pré-requisitos do trabalho em termos de prazos, além das consequências financeiras para o prestador que não cumprir o serviço adequadamente	R\$ 0,00	A Gerente do Projeto observa não conformidade com o contrato
	Obtenção dos documentos legais	Aceitação passiva	Aguardar retorno da operação dos órgãos governamentais ou buscar assessoria sobre maneiras de contornar as razões para a não liberação dos documentos	R\$ 1.000,00	A Gerente do Projeto acompanha a liberação de cada documento e verifica que algum não foi liberado
	Desastres naturais	Aceitação passiva	Analisar os estragos e, se forem inviabilizantes, cancelar o projeto	Depende da fase em que o projeto estiver	Não há sinal de alerta antes de desastres naturais

Fonte: elaborada pela autora



### 3.9 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Histórico de versões do documento				
Versão	Preparação	Autorização	Data da versão	Anotações
1.0	Patrícia Helena Freitag	Ana Freitag		Versão inicial

#### A. Introdução

Este Plano de Gerenciamento das Aquisições contém o planejamento do gerenciamento das aquisições de materiais e de recursos humanos externos do projeto.

#### B. Estrutura de suprimentos do projeto

Todas as contratações de prestadores de serviço temporários passarão pela Gerente do Projeto, no sentido que a Gerente do Projeto fará as negociações com os fornecedores e organizará os contratos de prestação de serviço. No entanto, o contratante será a empresa, que já terá CNPJ e os outros documentos necessários. Dentre os trabalhos que serão feitos por meio de contrato de prestação de serviços estão: projeto arquitetônico, reforma e criação material publicitário. Sendo contratada a empresa prestadora de serviços, cabe a ela pagar os trabalhadores envolvidos, ou seja, não cabe ao Ateliê Vidro Novo pagar diretamente os trabalhadores.

#### C. Análise fazer ou comprar

Foi feita a análise fazer ou comprar de todas as atividades envolvidas no projeto. Os patrocinadores e a Gerente do Projeto assumiram determinadas atividades com base na avaliação pessoal do tempo disponível e dos conhecimentos técnicos que têm. As demais atividades serão realizadas por terceiros contratados e foram listadas no Mapa de aquisições.

Tabela 22 - Análise fazer ou comprar

Atividade	Fazer	Comprar
Gerenciamento do projeto		X
Consultoria sobre legislação e documentação		X
Escolha de nome e marca	X	

<b>Atividade</b>	<b>Fazer</b>	<b>Comprar</b>
Softwares		X
Projeto arquitetônico		X
Reforma		X
Serviço de segurança e vigilância		X
Planejamento e execução de mídias		X
Loja online		X
Planejamento de parcerias	X	
Captação de parceiros	X	
Peças iniciais	X	

Fonte: elaborada pela autora

#### **D. Acompanhamento do serviço dos prestadores**

Nem a gerente do projeto nem os patrocinadores têm poder de escolha dos trabalhadores que as prestadoras de serviço selecionarão para o trabalho. No entanto, se a Gerente do Projeto observar que o trabalho não está de acordo com o disposto em contrato, seja por prazo ou por qualidade, ela pode entrar em contato com a prestadora e exigir substituição de pessoal. Haverá cláusula no contrato para casos de atraso ou inadequações do trabalho. Nessas situações, pode ser feito contrato com nova prestadora de serviços, porém será necessário o replanejamento para minimizar o impacto nos custos e no prazo. Caso as reservas forem suficientes para essas situações, a Gerente do Projeto tem autonomia para tomar decisões. Caso as reservas não forem suficientes, a Gerente do Projeto precisará de aprovação dos patrocinadores.

#### **E. Seleção dos prestadores de serviço e fornecedores de produtos**

As empresas foram encontradas por meio da internet ou de indicação. Os prestadores de serviço foram contatados por e-mail e forneceram um orçamento prévio de acordo com as informações de necessidades que tínhamos disponíveis no momento do planejamento. Verificamos nos sites das empresas seu portfólio e entramos em contato com clientes anteriores para verificar a satisfação. Nos casos em que mais de um prestador afirmou poder atender ao pedido no período previsto e em que todos apresentaram boas referências, foi usado o critério de menor preço para a decisão final.

## F. Mapa de aquisições

Tabela 23 - Mapa de aquisições

Item	Descrição	Tipo de contrato	Critérios de seleção	Estimativa de prazo	Estimativa de custos em reais	Fornecedores pré-qualificados
1	Gerente de projeto	Preço fixo	Técnica	05/06 a 17/11	11.000,00	Patrícia F., João A., Maria C.
2	Consultoria sobre legislação e documentação	Tempo e material	Preço	1 mês	1.000,00	SEBRAE, Conube
3	Softwares	Preço fixo	Usabilidade	Compra única	1.500,00	Sage, QuantoSobra
4	Projeto arquitetônico	Preço fixo	Portfólio com projetos similares ao desejado, preço	2 meses	3.000,00	Studio C.A., Camilha Chalon, Ambientta
5	Reforma	Tempo e material	Técnica	2 meses	10.000,00	Reformolar, Construl
6	Serviço de segurança e vigilância	Preço fixo	Preço	1 ano	6.000,00	Rudder, Shelter
7	Planejamento e execução de mídias	Preço fixo	Confiança	1 mês	1.000,00	FourPlay
8	Material para peças iniciais (tintas, sprays, etc.)	Preço fixo	Preço	Compra única	1.000,00	CompraArtesanato, AfricanArt
9	Equipamentos de trabalho (pincéis, cortadores, lixadores, EPI, etc.)	Preço fixo	Preço	Compra única	3.000,00	Michaels, Delphyi Glass
10	Móveis (mesa, balcão,	Preço fixo	Preço	Compra única	8.000,00	Bartz, DLinea

	cadeiras, estantes, etc.)					
11	Seguro	Preço fixo	Preço	1 ano	6.000,00	Porto Seguro, IESA Seguros
12	Linha telefônica e internet	Preço fixo	Preço	1 ano	3.500,00	Vivo, NET

Fonte: elaborada pela autora

## 3.10 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Histórico de versões do documento				
Versão	Preparação	Autorização	Data da versão	Anotações
1.0	Patrícia Helena Freitag	Ana Freitag		Versão inicial

**A. Introdução**

Este Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas tem como objetivo identificar as partes interessadas, planejar seu gerenciamento e gerenciar seu engajamento.

As partes interessadas do projeto são todas as pessoas ou entidades que podem ter alguma influência, positiva ou negativa, no projeto. As partes interessadas do projeto Implementação de Novo Negócio são listadas na Matriz de partes interessadas.

**B. Identificação das partes interessadas**

Tabela 24 – Identificação das partes interessadas

Parte interessada	Papel	Interesse
Patrocinadores	Injetar investimento e esclarecer objetivos do projeto	Ter um ateliê-loja pronto para operação
Assessor jurídico	Assessorar nos procedimentos necessários para legalizar o negócio	Receber pelo trabalho de assessoria
Arquiteto	Planejar a reforma do local físico	Adicionar trabalho ao portfólio
Construtora	Realizar a reforma do local físico	Receber pelo trabalho
Publicitário/designer	Criar perfil no Facebook e no elo7, planejar publicações futuras e criar folder de divulgação	Receber pelo trabalho
Prestadores de serviço	Fornecer linha telefônica, internet, vigilância 24 horas, seguro do estabelecimento	Fechar negócio duradouro
Fornecedores	Fornecer matéria-prima para as peças artesanais	Ter cliente de longo prazo
Parceiros	Fornecer vidro para as peças artesanais	Depende do parceiro (pode ser divulgação, receber peças de vidro trabalhadas etc.)

<b>Parte interessada</b>	<b>Papel</b>	<b>Interesse</b>
Comunidade local	Fornecer vidro para as peças artesanais e comprar peças prontas	Ter uma opção sustentável e bonita de decoração e presentes
Órgãos governamentais	Fornecer a documentação necessária para a legalização do negócio	Ter mais um negócio local com geração de impostos

Fonte: elaborada pela autora

### **C. Priorização das partes interessadas**

A Gerente do Projeto analisou o poder, interesse e impacto de cada parte interessada e, com base nisso, definiu a priorização das partes interessadas na Tabela 25. O poder, interesse e impacto foram classificados como Alto, Médio e Baixo. As classificações de priorização foram Gerenciar com atenção, Manter informado, Monitorar e Manter satisfeito.

Tabela 25 - Priorização das partes interessadas

<b>Parte interessada</b>	<b>Poder</b>	<b>Interesse</b>	<b>Impacto</b>	<b>Priorização</b>
Patrocinadores	Alto	Alto	Alto	Gerenciar com atenção
Assessor jurídico	Baixo	Médio	Médio	Monitorar
Arquiteto	Baixo	Alto	Alto	Gerenciar com atenção
Construtora	Médio	Alto	Alto	Gerenciar com atenção
Publicitário/designer	Baixo	Médio	Alto	Monitorar
Prestadores de serviço	Baixo	Médio	Alto	Monitorar
Fornecedores	Médio	Médio	Alto	Monitorar
Parceiros	Médio	Médio	Médio	Manter satisfeito
Comunidade local	Alto	Alto	Alto	Gerenciar com atenção
Órgãos governamentais	Alto	Médio	Alto	Manter satisfeito

Fonte: elaborada pela autora

### **D. Requisitos e expectativas dos patrocinadores e clientes**

Nem todas as expectativas serão atendidas. A lista completa de expectativas foi desenvolvida por meio das técnicas listadas no Plano de gerenciamento de escopo e de requisitos e, posteriormente, avaliada pelas patrocinadoras do projeto para que o escopo fosse delineado. Segue a lista de expectativas desenvolvida:

- As patrocinadoras esperam, ao final do projeto:

- ter um local adequado para a criação, produção e venda de peças em vidro reaproveitado
- que a implementação fique dentro dos custos e prazos estipulados
- ter todos os documentos de gerenciamento contínuo do negócio estabelecidos ao final do projeto
- ter estabelecido um plano financeiro para os próximos 24 meses
- que o ateliê seja estabelecido no bairro Cidade Baixa, em uma das ruas mais movimentadas
- que quando o ateliê entrar em operação, já tenham sido feito acordos com os parceiros
- Os clientes prospectivos esperam, ao final do projeto:
  - que o ateliê venda pelas exclusivas e artesanais rapidamente
  - que tenham um lugar fixo para doar seus vidros utilizados de qualquer natureza e em qualquer quantidade e estado
  - que o ateliê seja um local com bom serviço de atendimento e sistemas que funcionam
  - que o ateliê tenha um canal de comunicação digital rápido e 24 horas
  - que os produtos comprados pela internet tenham entrega rápida
  - que possam ser solicitadas peças sob medida
  - que o custo de cada peça seja similar ao custo do produto comprado anteriormente (por exemplo, uma peça acabada feita com vidro de azeitonas deveria custar o equivalente a um vidro de azeitonas)

### **E. Engajamento das partes interessadas**

A Gerente do Projeto analisou o papel de cada parte interessada e o engajamento que precisa como consequência. Além disso, identificou o engajamento atual e identificou estratégias para ganhar seu suporte. Na Tabela 26, consta as classificações de engajamento utilizadas e, na Tabela 27, consta a identificação feita pela Gerente do Projeto.

Tabela 26 - Classificação do nível de engajamento

Nível	Sigla	Descrição
A	Apoiador	Suporta o projeto e está comprometido com seu sucesso
N	Neutro	Tem conhecimento sobre o projeto, mas não está comprometido com o sucesso nem apresenta resistência, pois não vê ganho significativo para si
R	Resistente	Não deseja que o projeto seja bem-sucedido e sabotará o andamento se tiver oportunidade
D	Desinformado	Não tem conhecimento sobre o projeto

Fonte: elaborada pela autora

Tabela 27 - Engajamento atual e desejado

Parte interessada	Engajamento		Estratégias para obter engajamento desejado
	Atual	Desejado	
Patrocinadores	A	A	Para manter o apoio, a gerente deve trabalhar para que os requisitos principais dos patrocinadores sejam atendidos
Assessor jurídico	D	A	Fechar contratação com termos claros, principalmente quanto ao valor que lhe será pago
Arquiteto	D	A	Ser claro desde o início quanto aos requisitos e expectativas, o cronograma e os custos. Além disso, compartilhar contato dos patrocinadores e demonstrar abertura para conversas e decisões
Construtora	D	A	Fechar contratação com termos claros, principalmente quanto ao valor que lhe será pago
Publicitário/designer	D	A	Fechar contratação com termos claros, principalmente quanto ao valor que lhe será pago
Prestadores de serviço	D	A	Ser claro quanto às expectativas para que os prestadores possam oferecer o melhor pacote (cada um, individualmente em seu papel)
Fornecedores	D	A	Ser claro quanto às expectativas de tipo, qualidade, quantidade e frequência das compras
Parceiros	D	A	Expor ideias claras de o que o parceiro receberá em troca; estar aberto a sugestões do parceiro em potencial. Esclarecer os objetivos sustentáveis do negócio e de engajamento da comunidade.
Comunidade local	D	A	Expor ideias claras de o que o participante receberá em troca; estar aberto a sugestões. Esclarecer os objetivos sustentáveis do negócio e de



Parte interessada	Engajamento		Estratégias para obter engajamento desejado
	Atual	Desejado	
			engajamento da comunidade.
Órgãos governamentais	D	A	Demonstrar viabilidade do negócio

Fonte: elaborada pela autora

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este plano de projeto e os documentos associados a ele foram desenvolvidos de acordo com a metodologia descrita no PMBOK do PMI. As 10 áreas do PMBOK foram abordadas em planos integrados.

A Gerente do Projeto foi essencial para o planejamento do projeto de forma que ele atenda aos requisitos dos patrocinadores dentro do tempo e do custo desejados. Da mesma forma, a execução que virá após o planejamento será beneficiada do gerenciamento de projeto bem estruturado, pois foram selecionadas ferramentas de monitoramento e controle específicos da gestão de projetos.

O plano, além de garantir a execução adequada do projeto, permite desde o início que os patrocinadores tenham conhecimento do que é factível ou não. É essencial que os patrocinadores tenham esse tipo de conhecimento, pois ele ajusta as expectativas, uma vez que os patrocinadores conhecem as etapas e também os riscos possíveis, evitando as surpresas que são comuns em projetos mal planejados.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGES DE SOUSA, Paulo César. Sebrae. **Como montar uma loja de artesanato**: Ideias de Negócios. Disponível em: [≤  
https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-loja-de-artesanato,8d287a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-loja-de-artesanato,8d287a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD)>. Acesso em: 05 abr. 2017.

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 (São Leopoldo). **MANUAL PARA ELABORAÇÃO DE TRABALHOS ACADÊMICO**: ARTIGO DE PERIÓDICO, DISSERTAÇÃO, PROJETO, RELATÓRIO TÉCNICO E/OU CIENTÍFICO, TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO, DISSERTAÇÃO E TESE. 2015. Edição revisada e modificada em Set. de 2016. Disponível em: <http://unisinis.br/biblioteca/images/docs/manual-elaboracao-trabalhos-academicos.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2017.

VIALLI, Andrea. Com produção concentrada, custo logístico dificulta a reciclagem do vidro. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, jun. 2016. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/seminariosfolha/2016/06/1784354-com-producao-concentrada-custo-logistico-dificulta-a-reciclagem-do-vidro.shtml>>. Acesso em: 05 abr. 2017.