

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
Unidade Acadêmica de Educação Continuada
MBA em Gestão de Projetos

MARIA ANGELICA COELHO DADALT

**Gerenciamento do Desenvolvimento e
Implantação de Hotel Franqueado**

Porto Alegre – RS
Agosto 2013

MARIA ANGELICA COELHO DADALT

**Gerenciamento do Desenvolvimento e
Implantação de Hotel Franqueado**

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

Orientador: Prof. Ronald Weber-Kirst, MsEng, PMP

Porto Alegre – RS
Agosto 2013

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer às minhas colegas de MBA e grandes amigas, Ana Rita Uhry e Carolina Nunes por todo o apoio, ajuda, esclarecimento das minhas dúvidas durante todo o período de desenvolvimento deste projeto.

Ao meu namorado, Mauro Silva por seu eterno bom humor, mesmo ao deparar-se inesperadamente com o meu ocasional mau humor.

Ao Prof^o Ronald Weber-Kirst, por ter tido paciência durante o início conturbado deste projeto e seus sábios comentários.

RESUMO

Esse trabalho tem por objetivo demonstrar o gerenciamento do desenvolvimento e implantação de hotel franqueado da empresa Desenvolvedora W. Neste documento está descrito o escopo, avaliação dos custos, tempo de execução, recursos envolvidos, metodologias da qualidade, processos utilizados, métodos de comunicação e riscos para cumprimento deste projeto, e demais definições pertinentes à atividade. Esse projeto tornou-se necessário devido ao grande aumento de demanda de empreendimentos hoteleiros no Brasil e à busca na otimização no gerenciamento de desenvolvimento e implantação de empreendimentos hoteleiros. O projeto apresentado nesse documento foi realizado adotando as técnicas de gerenciamento de projetos apresentados no Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK – Quarta Edição) do Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI - Project Management Institute).

Palavras-Chave: Projeto. Gerenciamento. Desenvolvimento. Implantação. Hotel. Franquia. Condo-Hotel.

ABSTRACT

This body of work has the objective of demonstrating the development management of franchised hotels for the company Desenvolvedora W. It is described in this document the scope, evaluation of costs, execution time, involved resources, quality methodologies, used process, communication methods and risks for the fulfillment of this project, and other definitions relevant to the activity. This Project became necessary because of the high demand for hotel ventures in Brazil and the optimization of hotel development management. The presented project in this document was executed adopting the project management techniques presented in Project Management Body of Knowledge (PmBok Guide – 4th Edition) of the Project Management Institute (PMI).

Keywords: Project. Management. Development. Hotel. Franchise.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	20
Figura 2: Gráfico de Gantt (parte 1/2).....	30
Figura 3: Gráfico de Gantt (parte 2/2).....	31
Figura 4: Orçamento pela Estrutura da EAP.....	34
Figura 5: Orçamento por Recursos.....	35
Figura 6: Curva “S”.....	36
Figura 7: Organograma.....	46
Figura 8: Modelo de Enquadramento da Matriz de Interesse, Poder e Impacto.....	52
Figura 9: Estrutura Analítica dos Riscos (EAR).....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estimativa de Custos.....	14
Tabela 2: Cronograma Básico.....	14
Tabela 3: Tabela de Restrições e Premissas.....	15
Tabela 4: Papéis e Responsabilidades.....	15
Tabela 5: Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	21
Tabela 6: Datas Alvo (Milestones)	27
Tabela 7: Cronograma.....	27
Tabela 8: Estimativa de Custos.....	32
Tabela 9: Índice de Desempenho do Projeto.....	42
Tabela 10: Índice de Desempenho do Produto.....	42
Tabela 11: Equipe, Funções e Responsabilidades.....	44
Tabela 12: Contatos dos Recursos do Projeto.....	45
Tabela 13: Matriz de Responsabilidade.....	46
Tabela 14: Identificação e Dados de Contato dos Stakeholders.....	51
Tabela 15: Expectativa, informações e Periodicidade.....	52
Tabela 16: Matriz de Interesse, Poder e Impacto.....	53
Tabela 17: Eventos de Comunicação.....	53
Tabela 18: Matriz Funções x Responsabilidades em Relação aos Riscos.....	56
Tabela 19: Identificação de Riscos.....	57
Tabela 20: Escala de Probabilidade.....	58
Tabela 21: Escala de Impacto.....	58
Tabela 22: Matriz de Vulnerabilidade.....	59
Tabela 23: Análise Qualitativa dos Riscos Identificados.....	59
Tabela 24: Análise Quantitativa dos Riscos Identificados.....	61
Tabela 25: Plano de Respostas aos Riscos.....	62

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. OBJETIVOS.....	12
2.1 Objetivo Geral.....	12
2.2 Objetivos Específicos.....	12
3. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO.....	13
3.1 Termo de Abertura.....	13
3.1.1 Objetivo do projeto.....	13
3.1.2 Justificativa.....	13
3.1.3 Descrição preliminar do produto.....	13
3.1.4 Designação do Gerente de Projeto.....	13
3.1.5 Estimativa de Custos.....	13
3.1.6 Cronograma Básico do Projeto.....	14
3.1.7 Principais Partes Interessadas.....	14
3.1.8 Premissas e Restrições.....	15
3.2 Controle Integrado de Mudanças.....	15
3.2.1 Solicitações de Mudanças.....	15
3.2.2 Documentação.....	15
3.2.3 Avaliação de Impactos da Mudança.....	15
3.2.4 Papéis e Responsabilidades.....	15
3.2.5 Aprovação.....	16
4. GERENCIAMENTO DE ESCOPO.....	17
4.1 Declaração de Escopo.....	17
4.1.1 Descrição do Escopo do Produto do Projeto.....	17
4.1.2 Principais Entregas do Projeto.....	17
4.1.3 Critérios de Aceitação do Produto.....	18
4.1.4 Exclusões do Projeto.....	18
4.1.5 Premissas do Projeto.....	18
4.1.6 Restrições do Projeto.....	18
4.1.7 Equipe do Projeto.....	18
4.1.8 Riscos Iniciais do Projeto.....	19
4.1.9 Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	20
4.1.10 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	21
5. GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	26
5.1 Plano de Gerenciamento de Tempo.....	26
5.1.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Tempo.....	26
5.1.2 Sistema de Controle de Mudanças de Prazo.....	26
5.1.3 Frequência de Avaliações de Prazos.....	26
5.1.4 Administração do Plano de Gerenciamento de Tempo.....	26
5.1.5 Datas Alvos (Milestones).....	26
5.1.7 Cronograma.....	27
5.1.7 Gráfico de Gantt.....	29
6. GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	32
6.1 Plano de Gerenciamento de Custos.....	32
6.1. Método de Gerenciamento de Custos.....	32
6.1.1 Estimativa de custos.....	32

6.1.2 Orçamento pela Estrutura da EAP.....	34
6.1.3 Orçamento por Recursos.....	35
6.1.4 Curva S.....	36
6.1.5 Controle dos Custos.....	37
6.1.6 Reservas de Custos.....	37
6.1.7 Mudança dos Custos do Projeto.....	37
6.2 Análise Financeira do Projeto.....	37
6.2.1 Do Projeto.....	37
6.2.2 Do Produto.....	37
7. GERENCIAMENTO DE QUALIDADE.....	39
7.1 Plano de Gerenciamento da Qualidade.....	39
7.1.1 Políticas de Qualidade.....	39
7.1.2 Fatores Ambientais.....	39
7.1.3 Métricas da Qualidade.....	41
7.1.3.1 Índice de Desempenho do Projeto.....	41
7.1.3.2 Índice de Desempenho do Produto.....	42
7.1.4 Controle da Qualidade.....	43
7.1.5 Garantia da Qualidade.....	43
8. GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	44
8.1 Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos.....	44
8.1.1 Novos Recursos, Realocação e Substituição de Membros do Time.....	44
8.1.2 Equipe Participante, Funções e Responsabilidades.....	44
8.1.3 Contatos da Equipe.....	45
8.1.4 Organograma.....	46
8.1.5 Matriz de Responsabilidades.....	46
8.1.6 Treinamentos.....	48
8.1.7 Avaliação de Resultado do Time.....	48
8.1.8 Frequência de Avaliação Consolidada dos Resultados do Time.....	48
8.1.9 Alocação Financeira para o Gerenciamento de Recursos Humanos.....	49
9. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	50
9.1 Plano de Gerenciamento das Comunicações.....	50
9.1.1 Processos de Gerenciamento das Comunicações	50
9.1.2 Registro Stakeholders (Partes Interessadas)	50
9.1.2.1 Identificação e Dados de Contato.....	50
9.1.2.2 Expectativas, Informações e Periodicidade.....	51
9.1.2.3 Matriz de Interesse, Poder e Impacto.....	52
9.1.3 Eventos de comunicação.....	53
9.1.4 Reuniões.....	54
9.1.5 Exemplo de Layout de Documentos.....	55
9.1.5.1 Atas de Reunião.....	55
9.1.5.2 Status Reports.....	55
9.1.5.3 Documentos Gerais.....	55
9.1.6 Informações Técnicas: Estrutura de Armazenamento.....	55
10. GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	56
10.1 Plano de Gerenciamento de Riscos.....	56
10.1.1 Metodologia de Gerenciamento de Riscos.....	56
10.1.2 Responsabilidades.....	56
10.1.3 Estrutura Analítica dos Riscos.....	57

10.1.4	Identificação dos Riscos.....	57
10.1.5	Escala dos Riscos.....	58
10.1.6	Análise Qualitativa dos Riscos.....	59
10.1.7	Análise Quantitativa dos Riscos.....	61
10.1.8	Plano de Respostas aos Riscos.....	62
11.	GERENCIAMENTO DE CONTRATOS E AQUISIÇÕES.....	64
11.1	Plano de Gerenciamento das Aquisições e Contratos.....	64
11.1.1	Estrutura de Suprimentos do Projeto.....	64
11.1.2	Análise Fazer ou Comprar.....	64
12.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
	ANEXOS.....	67

1. INTRODUÇÃO

Há 13 anos chegou no mercado de investimentos imobiliários pulverizados a terceira geração de *flats*, o chamado “condo-hotel”. De acordo com o Manual de Melhores Práticas para Hotéis de Investidores Imobiliários Pulverizados (SECOVI-SP, 2011) “é um empreendimento aprovado nos órgãos públicos como hotel e submetido ao regime de condomínio edilício. O proprietário ou titular de direitos aquisitivos sobre a unidade autônoma não poderá usar a sua unidade autônoma para moradia, como também não poderá fazer a cessão de seu uso a terceiros que não seja o gestor hoteleiro, sendo obrigatória a sua participação no *pool*.” Ou seja, os investidores do empreendimento não têm usufruto de suas unidades e estas devem estar sempre disponíveis para a operação hoteleira. Este modelo de negócio imobiliário tem se tornado cada vez mais popular pela sua grande rentabilidade e pouca manutenção do imóvel por parte do investidor.

A Desenvolvedora W está no mercado de imóveis pulverizados há mais de 20 anos, trabalhando com a segunda geração de flats e evoluindo para a terceira geração a partir de 2000, também reformulando os hotéis anteriores para este mesmo modelo. São mais de 14 hotéis implantados em toda a região Sul do Brasil, com o gerenciamento da Desenvolvedora W, com alto índice de rentabilidade.

Nos últimos anos, após o anúncio da Copa do Mundo e Olimpíadas e crescimento econômico do país, houve aumento da demanda hoteleira no Brasil e a empresa também está aumentando o número de projetos hoteleiros desenvolvidos na sua área de atuação. Com um *pipeline* (lista para um determinado período de possíveis empreendimentos a serem desenvolvidos e sua localização), de aproximadamente 20 hotéis até o ano 2018, se faz necessária a profissionalização dos procedimentos de desenvolvimento dos empreendimentos.

A Desenvolvedora W é uma das únicas empresas no Brasil com o conhecimento em desenvolvimento de empreendimentos imobiliários pulverizados. Seu trabalho inclui a pesquisa de mercado para identificação de novas oportunidades de negócio, negociação com franquias hoteleiras, desenvolvimento dos projetos arquitetônicos e complementares, acompanhamento da execução da obra civil do empreendimento e toda a expedição legal necessária para a execução e entrega do hotel.

Com o sucesso do método de gerenciamento de projetos do PMI (*Project Management Institute*), a Desenvolvedora W decidiu adequar todo o desenvolvimento de seus empreendimentos ao Guia PMBoK (*Project Management Body of Knowledge - 4ª Edição*). O plano de projeto aqui apresentado, se bem sucedido dentro de seus objetivos, deverá ser usado como modelo de gerenciamento de projetos futuros da empresa. Todos os projetos subsequentes serão adequados a este modelo e as alterações necessárias pelas diferenças entre os empreendimentos serão feitas por toda a equipe da Desenvolvedora W. Novas edições do Guia PMBoK serão consideradas para adequação do modelo e a cada novo projeto executado pelo modelo será feita uma reunião para a revisão do mesmo, caso necessário.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Este plano de projeto tem por objetivo principal o eficaz gerenciamento e planejamento do desenvolvimento e implantação de um empreendimento hoteleiro.

2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste plano de projeto são:

- Otimizar o trabalho da equipe para que recursos não sejam subutilizados ou sobre-utilizados;
- Reduzir os atrasos nas entregas dos empreendimentos hoteleiros;
- Identificar e controlar as atividades gargalo;
- Melhorar o relacionamento da Desenvolvedora W com os órgãos públicos da cidade de Porto Alegre;
- Criação de um modelo de gerenciamento do desenvolvimento de empreendimentos hoteleiros;

3. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

3.1 Termo de Abertura

Projeto: Hotel Porto Alegre Assis Brasil		
Preparado por:	GERENTE DO PROJETO (Maria Angelica Coelho Dadalt)	Versão: 01
Aprovado por:	PATROCINADOR DO PROJETO (Desenvolvedora W)	Data: 31/08/13

3.1.1 Objetivo do projeto

Gerenciar e planejar o desenvolvimento e implantação do Hotel Porto Alegre Assis Brasil.

3.1.2 Justificativa

Após pesquisa de mercado, identificou-se a oportunidade de negócio na região da Avenida Assis Brasil e Freeway (BR 290), em Porto Alegre, devido à facilidade de acesso, proximidade aos polos industriais de Cachoeirinha e Gravataí, grande eventos que acontecem na Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS), aumento do espaço de mercado para hotéis tipo econômico e disponibilidade de capital para investimentos imobiliários.

3.1.3 Descrição preliminar do produto

O objeto do projeto é implantar o Hotel Porto Alegre Assis Brasil, incluindo o desenvolvimento dos projetos, aprovação dos mesmos, fiscalização da obra civil, implantação hoteleira - *Furniture, Fixtures and Equipments* (FF&E), documentação necessária para entrega do produto e início da operação e individualização das unidades habitacionais escrituradas para seus investidores. O hotel deverá atender às especificações da Franquia A e deverá ter 150 apartamentos completamente equipados, mobiliados e decorados, todos individualizados (escriturados) para cada investidor pelo formato "condo-hotel", dispostos em 5 andares com 30 apartamentos cada. As áreas sociais terão restaurante do conceito da franquia que melhor se adaptará ao mercado local, cozinha equipada para atendê-lo, *lobby* e recepção, áreas de serviço para suporte da equipe operacional, escritórios administrativos, estacionamento com razão mínima de 1 vaga para cada 2 apartamentos, dependências técnicas para atender às necessidades de energia, água, esgoto, gás natural, combate a incêndio e ar condicionado.

3.1.4 Designação do Gerente de Projeto

O gerente do projeto, responsável pelo desempenho do escopo, integração, aquisições, tempo, recursos humanos, comunicação, custos, qualidade e riscos, será Maria Angélica C. Dadalt.

3.1.5 Orçamento Básico

Os custos do projeto serão baseados apenas na mão-de-obra da equipe da Desenvolvedora W envolvida neste projeto. O recurso é um custo fixo para a

empresa e por isso o valor/hora do trabalhador inclui seu salário, tributos e instalações de trabalho (divididos entre os demais recursos e projetos).

Tabela 1: Orçamento Básico

Quantidade	Mão de Obra/Produto	Valor por Hora (c/ tributos)
1	Gerente do Projeto	R\$ 100,00/h
1	Coordenadora de Engenharia	R\$ 125,00/h
1	Coordenadora de Implantação Hoteleira	R\$ 125,00/h
1	Auxiliar de Implantação Hoteleira	R\$ 40,00/h
1	Decoração e Acabamentos	R\$ 100,00/h
1	Documentos Legais e Aprovações	R\$ 100,00
1	Administrativo Financeiro	R\$ 125,00/h
1	Contratos e Medições	R\$ 50,00/h
1	Contabilidade	R\$ 50,00/h
2	Administrativo/Compras	R\$ 100,00/h
1	Negociação	R\$ 125,00/h

3.1.6 Cronograma Básico do Projeto

A previsão de início do projeto é em Janeiro de 2014. Abaixo segue o cronograma básico de previsão da duração de cada fase do projeto. Como são fases que acontecerão em determinados momentos ao mesmo tempo, a soma dos períodos não é a previsão final de duração total do projeto.

Tabela 2: Cronograma Básico

Fase do Projeto	Tempo de Execução
Prospecção	3 meses
Projetação	18 meses
Execução	21 meses
Entrega	5 meses
TOTAL	25 meses

3.1.7 Principais Partes Interessadas

Dentre todos os envolvidos, terão uma participação mais ativa no projeto os seguintes:

1. Patrocinador do Projeto: Desenvolvedora W;
2. Gerente do Projeto;
3. Equipe do Projeto;
4. Incorporação: Investidor 1, Investidor 2, Investidor 3, Investidor 4, Investidor 5 e a Desenvolvedora W;
5. Operadora Hoteleira: Empresa X;
6. Construtora Civil: Construtora Z;
7. Franqueadora: Franquia A;
8. Projetistas (Arquitetônico, Hidrossanitário, PCI & SPK, Elétrico & PCI Elétrico, Estrutural, Ar-Condicionado e Compatibilização);
9. Prefeitura Municipal de Porto Alegre (SMURB, SMMAM, DMAE, DEP);
10. Concessionária de Energia (CEEE - Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica);
11. Corpo de Bombeiros do Rio Grande do Sul;
12. Comunidade Vizinha ao empreendimento.

3.1.8 Premissas e Restrições

Tabela 3: Tabela de Restrições e Premissas

Premissas	Restrições
O projeto deverá ser aprovado com o patrocinador, a franqueadora e a operadora.	O projeto poderá durar no máximo 24 meses.
Os investidores já estarão contratualmente comprometidos com o projeto antes do início da execução da obra civil do hotel.	Os custos do projeto não podem ultrapassar o orçamento.
O terreno já terá sido adquirido ou permutado para a assinatura do contrato de SCP.	
Os projetos arquitetônicos deverão ser aprovados nos órgãos públicos antes do início da obra civil.	

3.2 Controle Integrado de Mudanças

Mesmo após a aprovação de plano de projeto, poderão surgir solicitações de mudanças. Quaisquer mudanças deverão ser gerenciadas pelo plano específico descrito a seguir.

3.2.1 Solicitações de Mudanças

As solicitações de mudanças no plano de projeto poderão ser feitas pelo patrocinador do projeto, franqueadora, operadora e equipe do projeto durante a fase de execução do projeto e devem ser imediatamente comunicadas ao gerente do projeto para avaliação do impacto destas alterações no escopo, cronograma e qualidade do projeto.

3.2.3 Documentação

Todas as solicitações de mudança deverão ser enviadas por *email* ao gerente do projeto, que adicionará as solicitações à Planilha de Alterações do Plano de Projeto (Anexo 1). No *email* deverá constar uma descrição detalhada da alteração, com as razões pelas quais o solicitante julga ser absolutamente necessária a mesma, justificando o seu custo/benefício.

3.2.3 Avaliação de Impactos da Mudança

A gerente do projeto avaliará, junto com a equipe o impacto geral da mudança solicitada, analisando todas as alterações que geraria no escopo, custo, qualidade e cronograma do projeto.

3.2.4 Papéis e Responsabilidades

Tabela 4: Papéis e Responsabilidades

Papéis	Responsabilidades
Solicitante	- Solicitar a mudança ao gerente do projeto oficialmente por <i>email</i> .
Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as mudanças e suas necessidades; - Avaliar o impacto das mudanças junto com a equipe do projeto; - Enviar as solicitações de mudanças à Patrocinadora; - Controlar a linha de base do projeto.
Patrocinadora	- Autorizar ou vetar as mudanças solicitadas sobre o escopo, custo, qualidade e cronograma do projeto.

3.2.5 Aprovação

Após análise dos impactos pela gerente e equipe do projeto, a gerente do projeto enviará a solicitação junto com o *Status Report* do Projeto (Anexo 5) do projeto para a patrocinadora para autorização ou veto da mudança. Se autorizada, a gerente do projeto tomará as medidas cabidas para imediata alteração no plano do projeto e avisará a todas as partes interessadas sobre a alteração no subsequente relatório semanal de andamento.

4. GERENCIAMENTO DE ESCOPO

4.1 Declaração de Escopo

4.1.1 Descrição do Escopo do Produto do Projeto

O produto deste plano de projeto trata-se do gerenciamento do desenvolvimento e implantação do empreendimento hoteleiro Hotel Porto Alegre Assis Brasil. Os detalhes do escopo são:

- Desenvolvimento da proposta do empreendimento na região escolhida pelo patrocinador, procurando por um terreno adequado que possibilite a construção de um hotel, negociando com uma franquia hoteleira para implantação de seus padrões de projetos, construtivos e operacionais.
- Junto com a equipe de projetistas contratados pela SCP (Sociedade por Conta de Participação) desenvolver os projetos arquitetônicos e complementares de acordo com as legislações locais e exigências da franquia, operadora e desenvolvedora;
- Aprovar com os órgãos públicos todos os projetos e retirar as específicas licenças para a execução do empreendimento;
- Cumprir com todos os critérios de vistoria dos órgãos públicos locais para a obtenção dos documentos necessários para o início da operação do empreendimento;
- Acompanhamento da obra civil, fiscalizando sua execução para que estejam atendendo os padrões de qualidade e execução exigidos pelas leis locais e franquia, operadora e desenvolvedora;
- Acompanhamento das compras dos materiais para execução da obra e equipamentos técnicos de acordo com os projetos e exigidos pelas leis locais e franquia, operadora e desenvolvedora;
- Vistoria civil e técnica das instalações do empreendimento após término de sua execução para verificar se estão de acordo com os projetos e exigências das leis locais, franquia, operadora e desenvolvedora;
- Incorporação do empreendimento em condomínio e individualização de todas as unidades hoteleiras para escrituração e entrega aos proprietários (investidores).

4.1.2 Principais Entregas do Projeto

As principais entregas deste plano de projeto são:

- A assinatura do Contrato de Permuta do terreno escolhido;

- A elaboração e coleta de assinaturas do Contrato de Sociedade por Conta de Participação;
- Projeto Legal do empreendimento aprovado pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre, ou seja, a Licença de Instalação;
- Acompanhamento da Obra Civil;
- Implantação Hoteleira (FF&E);
- A obtenção do Alvará dos Bombeiros;
- A obtenção do Habite-se;
- Escrituras de todas as unidades hoteleiras (Incorporação).

4.1.3 Critérios de Aceitação do Produto

Para se aceitar o encerramento do projeto precisa-se que:

- A vistoria da obra civil tenha aprovado a qualidade de acabamento do empreendimento hoteleiro, para que estejam de acordo com os padrões da franquia, operadora e patrocinadora deste projeto;
- A vistoria técnica tenha aprovado o perfeito funcionamento de todos os equipamentos técnicos, incluindo: aquecimento de água, elevadores, grupo gerador, ar-condicionado, alarme de incêndio e entrada definitiva de energia;
- Tenha sido obtido o Habite-se com a Prefeitura Municipal de Porto Alegre;
- Os apartamentos tenham sido individualizados e escriturados para os investidores da SCP.

4.1.4 Exclusões do Projeto

Não estão dentro do escopo deste projeto os seguintes itens:

- A execução da obra civil;
- Os compromissos financeiros com os prestadores de serviço terceirizados contratados para auxiliar a execução deste projeto;

4.1.5 Premissas do Projeto

São premissas deste plano de projeto os seguintes itens:

- O projeto deverá ser conferido e aprovado com o patrocinador (Desenvolvedora W), a franqueadora e a operadora para estar de acordo com todos os padrões e operacionalidades exigidas.
- Os investidores que aceitarem participar da SCP já deverão estar contratualmente comprometidos com o projeto antes do início da execução da obra civil do hotel.
- O terreno já terá sido adquirido ou permutado para a assinatura do contrato de SCP.
- Os projetos arquitetônicos deverão ser aprovados nos órgãos públicos antes da liberação do início da obra civil.

4.1.6 Restrições do Projeto

São restrições deste plano de projeto os seguintes itens:

- Os custos totais do projeto não podem ultrapassar o orçamento apresentado no plano de gerenciamento de custos deste projeto.
- A realização do projeto poderá durar no máximo 25 meses, conforme o cronograma apresentado no plano de gerenciamento de tempo deste projeto.

4.1.7 Equipe do Projeto

1. Gerente do Projeto: Maria Angelica Dadalt;
2. Coordenadora de Engenharia: Tatiana Picoli;
3. Coordenadora de Implantação Hoteleira (*FF&E*): Carmen Lima;
4. Auxiliar de Hotelaria: Priscila Armani;
5. Documentação Legal e Aprovações: Maria Cecilia Dadalt;
6. Decoração e Acabamentos: Deborah Dadalt;
7. Compras: Talita Silevira;
8. Compras: Inácio Kuskowski;
9. Negociador: João Batista Antunes;
10. Contratos e Medições: Claucimeri Fagundes;
11. Administrativo Financeiro: Alceu Dieterich;
12. Contabilidade: Jailde Ypsilon.

4.1.8 Riscos Iniciais do Projeto

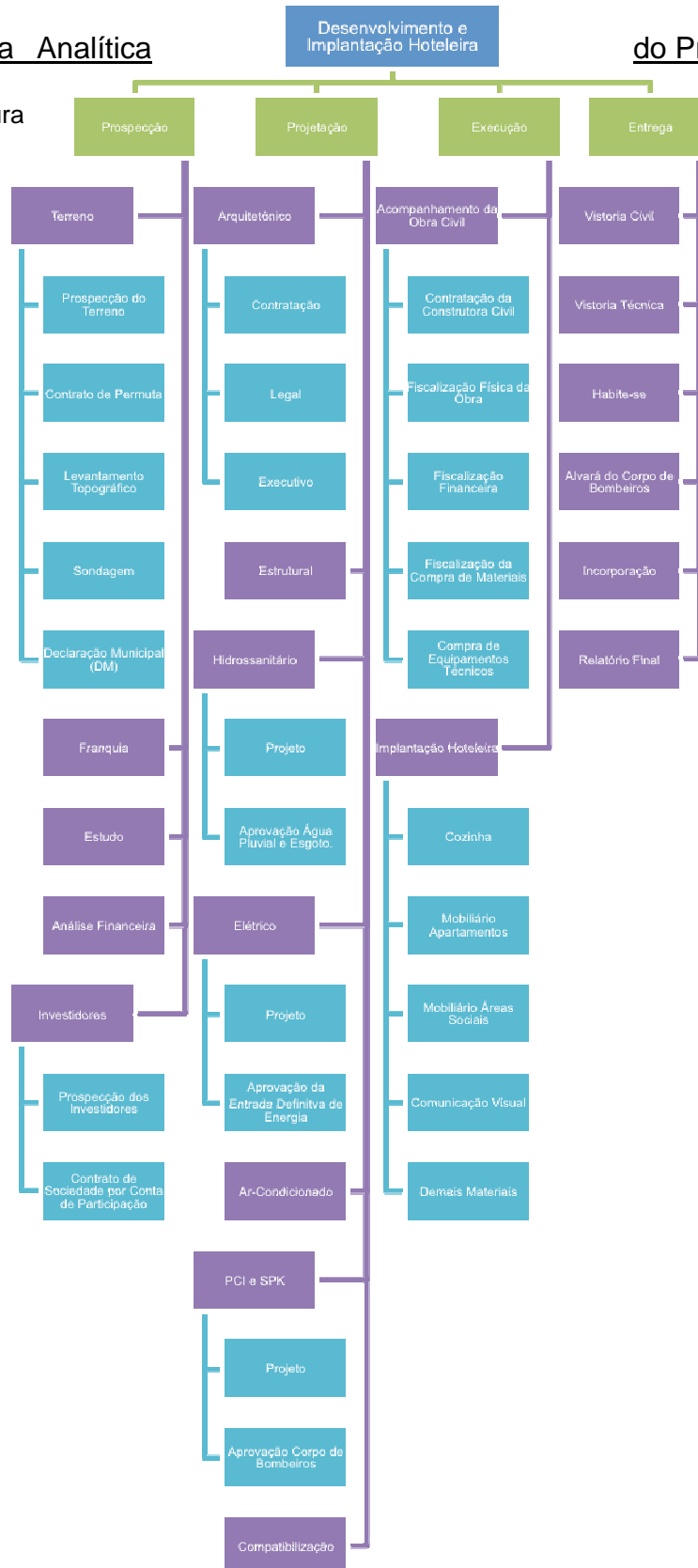
Por ser um projeto que depende principalmente de investidores, contratos de prestação de serviço e órgãos públicos, são muitos os riscos iniciais que podem afetar o cronograma, o custo e a qualidade do projeto. Seguem eles:

- Dificuldades de zoneamento do terreno não previamente identificadas;
- Atraso no desenvolvimento do projeto entre a patrocinadora, equipe do projeto e os arquitetos e engenheiros contratados pela SCP;
- Descumprimento do contrato da construtora contratada pela SCP por não atender aos padrões de qualidade, cronograma e/ou orçamento da obra.
- Atrasos na aprovação dos projetos por conta dos órgãos públicos da cidade de Porto Alegre;
- Saída de algum investidor da SCP, reduzindo o fluxo dos aportes;
- Mau tempo durante a execução da obra civil, resultando em atrasos do projeto;
- Indisponibilidade de materiais especificados pela franquia, operadora e/ou desenvolvedora, resultando em atrasos na obra civil;
- Mau desempenho de membros da equipe do projeto;
- Saída de qualquer membro da equipe sem substituição imediata;
- Interferência da comunidade vizinha com denúncias à órgãos públicos, embargando a execução do empreendimento;
- Danos à propriedades vizinhas que impeçam o andamento da execução do empreendimento;
- Projetos mal feitos que possam gerar dúvida na execução do empreendimento;
- Modificações dos padrões exigidos pela franquia, operadora e desenvolvedora durante a execução da obra civil;

- Atraso ou problemas nas entregas/instalações dos itens de Implantação Hoteleira;

4.1.9 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Figura 1: Estrutura Projeto (EAP)



4.1.10 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Tabela 5: Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Código da EAP	Pacotes de Tarefas	Descrição
1.1	Prospecção	
1.1.1	Terreno	
1.1.1.1	Prospecção do Terreno	Através dos contatos imobiliários previamente estabelecidos pela a Hsul, informamos as nossas necessidades. Opções são apresentadas com mapa, desenho do polígono, registro da matrícula, índices construtivos e valores. Visitas aos locais pela equipe da Hsul consistirão em análise da região, análise da vizinhança, análise do terreno (estado físico, se possui benfeitorias, entulhos, vegetação, etc.). Após feitas as análises, é tomada a decisão de qual terreno será escolhido para negociação do contrato de permuta.
1.1.1.2	Contrato de Permuta	Negociação com o proprietário do terreno e assinatura do contrato de permuta de apartamentos pela área no mesmo valor.
1.1.1.3	Levantamento Topográfico	Acompanhamento da contratação da medição do terreno de acordo com o espaço físico e registro de matrícula para comparação e verificação de uma possível retificação.
1.1.1.4	Sondagem	Acompanhamento da contratação das furações nas áreas com maior carga prevista da estrutura para verificar as opções de escavações no terreno e opções de fundações para a edificação.
1.1.1.5	Declaração Municipal	Solicitação da Declaração Municipal da cidade de Porto Alegre com informações sobre as regras de recuo, índice de ocupação, índice construtivo, permeabilidade, tanques de retenção, entre outros, do terreno. Informa todo o regime urbanístico e os condicionantes legais do terreno.
1.1.2	Franquia	Escolha da melhor bandeira/franquia a ser implantada, negociação com a franqueadora e assinatura do contrato entre a franqueadora e a operadora hoteleira. A SCP (incorporação) pagará à franqueadora a taxa de franquia que incluirá a consultoria dos seus engenheiros de implantação, decoradores e liberação de todos os padrões da bandeira escolhida.
1.1.3	Estudo Preliminar	Um arquiteto será acionado para demonstrar um estudo de possibilidades construtivas do terreno proposto. A Hsul informará os padrões da franquia escolhida, número desejado de apartamentos e localização do estacionamento (aberto, subsolo, sobresolo). O arquiteto deverá entregar dentro dos padrões de área da franquia uma sugestão para o hotel contendo planta do térreo, pavimento tipo de apartamentos, piso técnico, implantação, cobertura, casa de máquinas, cortes longitudinal e transversal, e quaisquer outros que se façam necessários para a operacionalidade do projeto. O estudo escolhido será utilizado na prospecção de investidores e orçamentos dos projetistas complementares.
1.1.4	Análise Financeira	A Hsul após o recebimento do estudo, inicia a análise financeira do projeto considerando o número de apartamentos, valor do CUB, equipamentos técnicos, implantação hoteleira, custos administrativos e a própria taxa de desenvolvimento da Hsul para estabelecer o custo aproximado por Unidade Habitacional. Após feita, decide-se a viabilidade e inicia-se a prospecção por investidores.

1.1.5	Investidores	
1.1.5.1	Prospecção de Investidores	Contatam-se os investidores usuais dos projetos feitos pela Desenvolvedora W e, se necessário novos investidores, para verificação de interesse pelo novo projeto. São enviadas a análise financeira e o estudo preliminar do projeto para ilustração do projeto hoteleiro. Negocia-se então a quantidade de apartamentos desejada (partindo de um mínimo de 5 apartamentos por razão social) e acerta-se a entrada do investidor na SCP a ser constituída.
1.1.5.2	Contrato de Sociedade por Conta de Participação	Redigir o contrato e estabelecer as cláusulas básicas. É apresentado aos investidores para análise e após adições e aprovação inicia-se a coleta de assinaturas e documentação necessária para o registro na Junta Comercial do Rio Grande do Sul.
1.2	Projetação	
1.2.1	Arquitetônico	
1.2.1.1	Contratação	Alguns arquitetos de Porto Alegre serão selecionados para realizar estudos de viabilidade arquitetônica no terreno escolhido. O estudo e orçamento que melhor se identificar com a proposta solicitada pelo gerente do projeto e patrocinador será contratado.
1.2.1.2	Legal	
1.2.1.2.1	Projeto	Desenvolvimento do projeto arquitetônico do empreendimento de acordo com as exigências da Declaração Municipal, franquias, operadora e desenvolvedora.
1.2.1.2.2	EVU	Dependendo do zoneamento do terreno, é solicitado um Estudo de Viabilidade Urbanística. Este estudo mostrará o impacto do novo empreendimento para a vizinhança. Será elaborado e protocolado na Prefeitura Municipal de Porto Alegre pelo arquiteto contratado.
1.2.1.2.3	Licença Prévia	Após aprovação do EVU, se dará entrada na aprovação de todo o projeto arquitetônico para a retirada da Licença Prévia do empreendimento.
1.2.1.2.4	Licença de Instalação	Se dará entrada na solicitação da licença de instalação, após a aprovação do projeto arquitetônico. Com esta licença poderá iniciar a obra.
1.2.1.2.5	Licença de Operação	Na conclusão da Obra Civil, se dará entrada para a Licença de Operação do hotel. Com esta licença o empreendimento receberá a autorização para iniciar sua operação.
1.2.1.3	Executivo	Desenvolvimento de todo o projeto executivo para a compatibilização dos demais projetos complementares. A equipe do projeto e o patrocinador acompanharão o arquiteto para melhor adequá-lo às exigências da franquias e operadora hoteleira. O projeto completo inclui: memorial descritivo, projeto arquitetônico compatibilizado, detalhes de acabamentos, detalhes de mobiliário para as áreas de serviço, detalhes de aberturas e projetos de decoração das áreas sociais, apartamentos e corredores dos pavimentos tipo.
1.2.2	Estrutural	Contratação e desenvolvimento de todo o projeto estrutural do empreendimento. O projeto inclui... (detalharei depois)
1.2.3	Hidrossanitário	
1.2.3.1	Projeto	Acompanhamento da contratação e desenvolvimento do projeto hidro-sanitário do empreendimento. O projeto incluirá os detalhes de todas as instalações hidráulicas para a sua execução na obra civil.
1.2.3.2	Aprovação Água Pluvial e Esgoto	Acompanhamento da aprovação do projeto hidro-sanitário do DMAE e DEP, atendendo às exigências especificadas na

		Declaração Municipal e dos departamentos.
1.2.4	Elétrico e Comunicação	
1.2.4.1	Projeto	Acompanhamento da contratação e desenvolvimento do projeto elétrico do empreendimento. O projeto incluirá todos os detalhes estruturais para a elaboração do projeto de fundações e montagem da supra-estrutura na obra civil.
1.2.4.2	Aprovação da Entrada Definitiva de Energia	Acompanhamento da aprovação do projeto de entrada definitiva de energia do empreendimento na concessionária CEEE, de acordo com as exigências da Declaração Municipal e da concessionária.
1.2.5	Ar-condicionado	Acompanhamento da contratação e desenvolvimento do projeto de ar-condicionado atendendo todas as exigências. O projeto incluirá todos os detalhes do sistema de ar-condicionado para sua execução na obra civil.
1.2.6	Proteção Contra Incêndio e Sprinklers	
1.2.6.1	Projeto	Acompanhamento da contratação e desenvolvimento do projeto de proteção contra incêndio e sprinkler do empreendimento. O projeto incluirá todos os detalhes
1.2.6.2	Aprovação nos Corpo de Bombeiros	Aprovação do projeto de proteção contra incêndio e sprinkler no Corpo de Bombeiros de Porto Alegre, atendendo a todas as exigências municipais.
1.2.7	Compatibilização	Acompanhamento da contratação e auxílio nas compatibilizações dos projetos do empreendimento. Definição de todas as interferências entre os projetos acima descritos para a sua compatibilização e fiel execução na obra civil de todos eles.
1.3	Execução	
1.3.1	Acompanhamento da Obra Civil	
1.3.1.1	Contratação da Construtora Civil	Tomada de preço com três construtoras escolhidas pelo patrocinador, processo de análise orçamentária e contratação. Serão entregues as regras de tomada de preço e todos os projetos do empreendimento para que as construtoras candidatas possam fazer o orçamento mais completo possível.
1.3.1.2	Fiscalização Física da Obra	Fiscalização semanal da coordenação de engenharia na execução da obra civil. Em cada visita será gerada uma ata de fiscalização e distribuída para o gerente do projeto, coordenador de engenharia, construtora e patrocinador do projeto.
1.3.1.3	Fiscalização Financeira (Custos)	Fiscalização mensal dos custos do projeto. Mensalmente a equipe de coordenação de engenharia, contabilidade e administrativos gerarão um relatório de faturamento com comparativo dos valores orçados com realizados.
1.3.1.4	Fiscalização da Compra de Materiais	Todas as grandes compras realizadas pela construtora contratada deverão ser vistas e autorizadas pela coordenação de engenharia e pela equipe de compras/negociação.
1.3.1.5	Compra de Equipamentos Técnicos	
1.3.1.5.1	Aquecimento de Água Quente	Acompanhamento da compra do sistema de aquecimento de água do empreendimento. Será feito pela coordenação de engenharia, projetista hidrossanitário, construtora, patrocinador e comprador. Após consenso técnico e financeiro se dará a aprovação de compra.
1.3.1.5.2	Elevadores	Acompanhamento da compra dos elevadores do empreendimento. Será feito pela coordenação de engenharia, construtora, patrocinador e comprador. Após

		consenso técnico, financeiro e de cronograma se dará a aprovação de compra.
1.3.1.5.3	Ar-Condicionado	Acompanhamento da compra do sistema de ar-condicionado. Será feito pela coordenação de engenharia, projetista de ar-condicionado, construtora, patrocinador e comprador. Após consenso técnico, financeiro e de cronograma se dará a aprovação de compra.
1.3.1.5.4	Alarme de Incêndio	Acompanhamento da compra do sistema de alarme de incêndio do empreendimento. Será feito pela coordenação de engenharia, projetista elétrico e de sprinkler, construtora, patrocinador e comprador. Após consenso técnico, financeiro e de cronograma se dará a aprovação de compra.
1.3.1.5.5	Subestação (Entrada Definitiva de Energia)	Acompanhamento da compra da entrada definitiva de energia elétrica do empreendimento. Será feito pela coordenação de engenharia, projetista elétrico, construtora, patrocinador e comprador. Após consenso técnico, financeiro e de cronograma se dará a aprovação de compra.
1.3.1.5.6	Banheiro Pronto	Acompanhamento da compra da sistema de banheiro pronto (gostaria de explicação mais aprofundada?). Será feito pela coordenação de engenharia, projetista elétrico, hidrossanitário, construtora, patrocinador e comprador. Após consenso técnico, financeiro e de cronograma se dará a aprovação de compra.
1.3.2	Implantação Hoteleira (FF&E – Furniture, Fixtures & Equipments)	
1.3.2.1	Cozinha	
1.3.2.1.1	Compra	Orçamento dos equipamentos de cozinha com os fornecedores homologados pela Franquia A, acompanhamento da contratação do escolhido e desenvolvimento do projeto de cozinha apropriado para a proposta de restaurante do empreendimento.
1.3.2.1.2	Instalação	
1.3.2.2	Mobiliários dos Apartamentos	
1.3.2.2.1	Compra	Orçamento do mobiliário dos apartamentos com os fornecedores homologados pela Franquia A de acordo com os projetos de decoração (parte do projeto executivo) e acompanhamento da contratação.
1.3.2.2.2	Instalação	Acompanhamento da instalação dos móveis dos apartamentos na obra civil.
1.3.2.3	Mobiliário das Áreas Sociais	
1.3.2.3.1	Compra	Orçamento do mobiliário das áreas sociais com os fornecedores homologados pela Franquia A de acordo com os projetos de decoração (parte do projeto executivo) e acompanhamento da contratação.
1.3.2.3.2	Instalação	Acompanhamento da instalação dos móveis dos das áreas sociais na obra civil.
1.3.2.4	Comunicação Visual	
1.3.2.4.1	Projeto	Orçamento do projeto de comunicação visual, acompanhamento da contratação do projetista, desenvolvimento do projeto de comunicação visual de acordo com as especificação da Franquia A.
1.3.2.4.1	Compra	Orçamento com fornecedores homologados pela Franquia A e acompanhamento da contratação.
1.3.2.4.2	Instalação	Acompanhamento da instalação da comunicação visual na obra civil.
1.3.2.5	Demais Itens	

1.3.2.5.1	Compra	Orçamento e acompanhamento de compra dos demais itens necessários para a operação do hotel. São eles:
1.3.2.5.2	Entregas	Acompanhamento da entrega e designação dos locais de instalação na obra civil.
1.4	Entrega	
1.4.1	Vistoria Civil	Vistoria de todas as instalações da obra civil executadas pela construtora contratada para aprovação dos acabamentos, para que estejam de acordo com todas as especificações dos projetos.
1.4.2	Vistoria Técnica	Vistoria da Franquia A e equipe de projeto para aprovação da perfeita funcionalidade de todos os equipamentos técnicos do empreendimento. São eles: Aquecimento de Água, Ar-Condicionado, Grupo Gerador, Alarme de Incêndio e Elevadores.
1.4.3	Habite-se	Acompanhamento da vistoria da execução da obra civil de acordo com o projeto legal pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Será verificado o cumprimento de todos os planos elaborados solicitados para a retirada da Licença de Instalação, solicitadas alterações se necessárias e emitido do Habite-se.
1.4.4	Alvará do Corpo de Bombeiros	Acompanhamento da vistoria da execução na obra civil dos projeto de proteção contra incêndio e sprinklers pelo Corpo de Bombeiros de Porto Alegre. Poderão ser solicitadas alterações e emitido o alvará.
1.4.5	Incorporação	Com a Licença de Instalação, quadros de áreas e memoriais descritivos se dá o início da incorporação, já individualizando as unidades. Após a emissão do habite-se o registro de imóveis confirmará a individualização permitindo passarmos as escrituras para os investidores.
1.4.6	Relatório Final de Prestação de Contas	Redação de um relatório completo a ser entregue para o grupo investidor, relacionando todos os resultados do empreendimento, incluindo custo, cronograma, qualidade e escopo.

5. GERENCIAMENTO DE TEMPO

5.1 Plano de Gerenciamento de Tempo

5.1.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Tempo

O acompanhamento e controle do cronograma do projeto será feito inteiramente através do *software* Merlin 2. Através deste programa serão utilizados os gráficos de Gantt, diagrama de rede e calendário.

Após inseridas todas as atividades no programa, foram definidas as dependências das tarefas. Neste plano de projeto é muito importante esta definição, pois diversas tarefas são dependentes de outras para seu início. Subsequentemente, serão definidos: o tempo de execução de cada uma e os recursos necessários para a sua execução.

5.1.2 Sistema de Controle de Mudanças de Prazo

O gerenciamento do tempo neste projeto é de extrema importância por precisar atender à cláusulas de entrega de obra nos contratos de franquia e SCP. Portanto quaisquer alterações na duração das atividades e tarefas após o acerto da linha de base deverão ser imediatamente informadas à gerente do projeto que, por sua vez, adicionará estas ao arquivo do programa Merlin 2, principalmente se alterarem o cronograma geral do projeto.

5.1.3 Frequência de Avaliações de Prazos

Semanalmente, na reunião de *Stand-Up*, a equipe do projeto se reunirá para discutir o progresso do projeto e cada tarefa, assim o controle do cronograma estará sempre atualizado. O acompanhamento de cada atividade será feito pelo seu responsável na equipe e alterações deverão ser informadas nestas reuniões semanais registradas por ata e comunicação eletrônica.

5.1.4 Administração do Plano de Gerenciamento de Tempo

Todas as alterações ao cronograma serão gerenciadas pela Gerente do Projeto, com auxílio da Coordenação de Engenharia, Coordenação de Implantação Hoteleira (FF&E) e arquiteto responsável pelo projeto legal em reuniões semanais. Caso haja uma alteração significativa ao cronograma do projeto, ou seja, acima de 30 dias corridos (01 mês), o patrocinador deverá ser imediatamente consultado para tomada de decisão sobre medidas mitigadoras para evitar a alteração no cronograma ou aceitação da alteração no cronograma. Caso os 30 dias sejam atingidos, quaisquer outros atrasos acima de 07 dias corridos deverão ser aprovados com o patrocinador.

5.1.5 Datas Alvos (Milestones)

As datas alvos (*milestones*) deste plano de projeto, são as que seguem:

Tabela 6: Datas Alvo (Milestones)

Fase	Datas Previstas de Entrega	Marcos
Prospecção	14/02/14 25/03/14	- Contrato de Permuta; - Contrato de Sociedade de Propósito Específico.
Projetação	28/08/14 01/07/14	- Licença de Instalação - Projeto Executivo
Execução	26/01/16 03/11/15	- Acompanhamento da Obra Civil - Implantação Hoteleira (FF&E)
Entrega	03/11/15 26/01/16	- Habite-se - Incorporação

5.1.6 Cronograma

Tabela 7: Cronograma

Código da EAP	Pacotes de Tarefas	Duração	Data de Início	Data de Término
1.1	Prospecção		06/01/14	28/03/14
1.1.1	Terreno		06/01/14	14/03/14
1.1.1.1	Prospecção do Terreno	10 dias	06/01/14	17/01/14
1.1.1.2	Contrato de Permuta	20 dias	20/01/14	14/02/14
1.1.1.3	Levantamento Topográfico	5 dias	17/02/14	21/02/14
1.1.1.4	Sondagem	15 dias	24/02/14	14/03/14
1.1.1.5	Declaração Municipal	20 dias	20/01/14	14/02/14
1.1.2	Franquia	5 dias	20/01/14	24/01/14
1.1.3	Estudo Preliminar	10 dias	17/02/14	28/02/14
1.1.4	Análise Financeira	2 dias	03/03/14	04/02/14
1.1.5	Investidores		03/03/14	28/03/15
1.1.5.1	Prospecção de Investidores	20 dias	03/03/14	28/03/14
1.1.5.2	Contrato de Sociedade por Conta de Participação	15 dias	05/03/14	25/03/14
1.2	Projetação		26/03/14	06/10/15
1.2.1	Arquitetônico		26/03/14	06/10/15
1.2.1.1	Contratação	10 dias	26/03/14	08/04/14
1.2.1.2	Legal		09/04/14	06/10/15
1.2.1.2.1	Projeto	20 dias	09/04/14	06/05/14
1.2.1.2.2	EVU	20 dias	07/05/14	03/06/14
1.2.1.2.3	Licença Prévia	20 dias	04/06/14	01/07/14
1.2.1.2.4	Licença de Instalação	40 dias	04/07/14	28/08/14
1.2.1.2.5	Licença de Operação	20 dias	09/09/15	06/10/15
1.2.1.3	Executivo	60 dias	09/04/14	01/07/14
1.2.2	Estrutural	20 dias	09/04/14	06/05/14
1.2.3	Hidrossanitário		09/04/14	23/09/14
1.2.3.1	Projeto	20 dias	09/04/14	06/05/14

1.2.3.2	Aprovação Água Pluvial e Esgoto	60 dias	02/07/14	06/05/14
1.2.4	Elétrico e Comunicação		09/04/14	23/09/14
1.2.4.1	Projeto	20 dias	09/04/14	06/05/14
1.2.4.2	Aprovação da Entrada Definitiva de Energia	60 dias	02/07/14	23/09/14
1.2.5	Ar-condicionado	20 dias	09/04/14	06/05/14
1.2.6	Proteção Contra Incêndio e Sprinklers		09/04/14	23/09/14
1.2.6.1	Projeto	20 dias	09/04/14	06/05/14
1.2.6.2	Aprovação nos Corpo de Bombeiros	60 dias	02/07/14	23/09/14
1.2.7	Compatibilização	30 dias	09/04/14	20/05/14
1.3	Execução		21/05/14	26/01/16
1.3.1	Acompanhamento da Obra Civil		02/07/14	26/01/16
1.3.1.1	Contratação da Construtora Civil	30 dias	02/07/14	12/08/14
1.3.1.2	Fiscalização Física da Obra	280 dias	13/08/14	08/09/15
1.3.1.3	Fiscalização Financeira (Custos)	280 dias	31/12/14	26/01/16
1.3.1.4	Fiscalização da Compra de Materiais	280 dias	13/08/14	08/09/15
1.3.1.5	Compra de Equipamentos Técnicos		19/08/15	20/10/15
1.3.1.5.1	Aquecimento de Água Quente	15 dias	19/08/15	08/09/15
1.3.1.5.2	Elevadores	15 dias	19/08/15	08/09/15
1.3.1.5.3	Ar-Condicionado	15 dias	19/08/15	08/09/15
1.3.1.5.4	Alarme de Incêndio	15 dias	19/08/15	08/09/15
1.3.1.5.5	Subestação (Entrada Definitiva de Energia)	15 dias	19/08/15	08/09/15
1.3.1.5.6	Banheiro Pronto	20 dias	26/08/15	22/09/15
1.3.2	Implantação Hoteleira (FF&E – Furniture, Fixtures & Equipments)		21/05/14	03/11/15
1.3.2.1	Cozinha		17/06/15	09/09/15
1.3.2.1.1	Compra	40 dias	17/06/15	12/08/15
1.3.2.1.2	Instalação	20 dias	12/08/15	09/09/15
1.3.2.2	Mobiliários dos Apartamentos		21/05/14	19/12/14
1.3.2.2.1	Compra	40 dias	21/05/14	15/07/14
1.3.2.2.2	Instalação	40 dias	27/10/14	19/12/14
1.3.2.3	Mobiliário das Áreas Sociais		21/05/14	09/09/15
1.3.2.3.1	Compra	40 dias	21/05/14	17/07/14
1.3.2.3.2	Instalação	15 dias	19/08/15	09/09/15
1.3.2.4	Comunicação Visual		21/05/14	09/09/15
1.3.2.4.1	Projeto	20 dias	21/05/14	17/07/14
1.3.2.4.1	Compra	20 dias	18/06/14	15/07/14

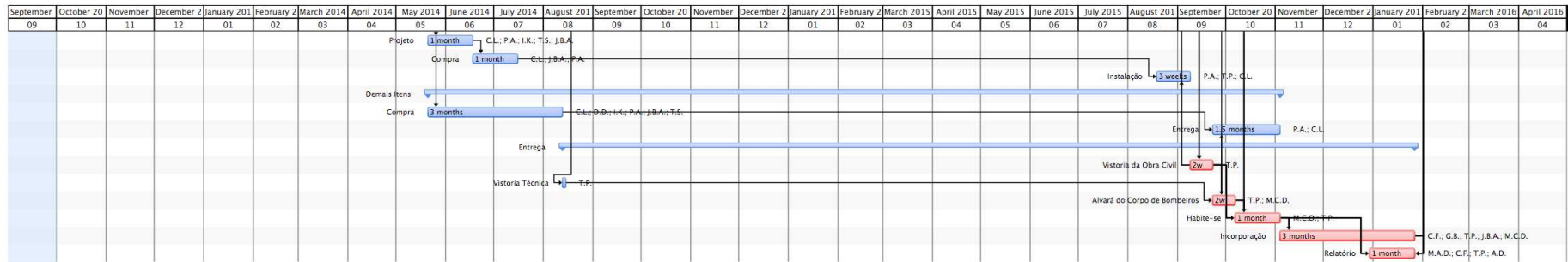
1.3.2.4.2	Instalação	15 dias	19/08/15	09/09/15
1.3.2.5	Demais Itens		21/05/14	03/11/15
1.3.2.5.1	Compra	60 dias	21/05/14	12/08/14
1.3.2.5.2	Entregas	30 dias	23/09/15	03/11/15
1.4	Entrega		13/08/14	26/01/16
1.4.1	Vistoria Civil	10 dias	09/09/15	22/09/15
1.4.2	Vistoria Técnica	2 dias	13/08/14	14/08/14
1.4.3	Habite-se	10 dias	23/09/15	06/10/15
1.4.4	Alvará do Corpo de Bombeiros	20 dias	07/10/15	03/11/15
1.4.5	Incorporação	60 dias	04/11/15	26/01/16
1.4.6	Relatório Final de Prestação de Contas	20 dias	30/12/15	26/01/16

5.1.7 Gráfico de Gantt

O cronograma planejado pode ser visualizado através do Gráfico de Gantt na figura abaixo, com marcação em vermelho do caminho crítico do projeto.

Figura 2: Gráfico de Gantt (parte 1/2)

Figura 3: Gráfico de Gantt (parte 2/2)



6. GERENCIAMENTO DE CUSTOS

6.1 Plano de Gerenciamento de Custos

6.1. Método de Gerenciamento de Custos

A gerente do projeto é responsável pelo levantamento dos custos previstos para o projeto e o controle dos mesmos para aprovação do patrocinador.

A Desenvolvedora W é uma empresa que tem estrutura projetizada, ou seja, todo o trabalho executado pelos seus colaboradores é para os projetos atualmente ativos. Todos os recursos trabalham em diversos projetos ao mesmo tempo e seus salários são um custo fixo, bem como as instalações onde estes trabalham. Portanto, os custos do projeto serão apenas para estimativa de quanto a empresa gasta para realizar cada projeto.

A elaboração dos custos será feita a partir da mão-de-obra da equipe para a execução de suas determinadas atividades. Para o cálculo do custo de cada atividade, será considerada uma estimativa paramétrica de $\text{Custo} = \sum \text{Horas Estimadas de Trabalho} \times \text{Valor da Hora de Trabalho do Recurso}$ (cada recurso no projeto tem um valor específico, de acordo com a Tabela 1). Custos com deslocamentos e administrativos relativos a este projeto serão cobrados da SCP e não estão incluídos nesta estimativa.

Para criar a Linha de Base do projeto, todos os custos previstos foram lançados no programa Merlin 2 de acordo a estrutura de atividades criada (EAP), associando a cada uma os recursos utilizados e calculando automaticamente os custos envolvidos.

6.1.1 Estimativa de custos

Tabela 8: Estimativa de Custos

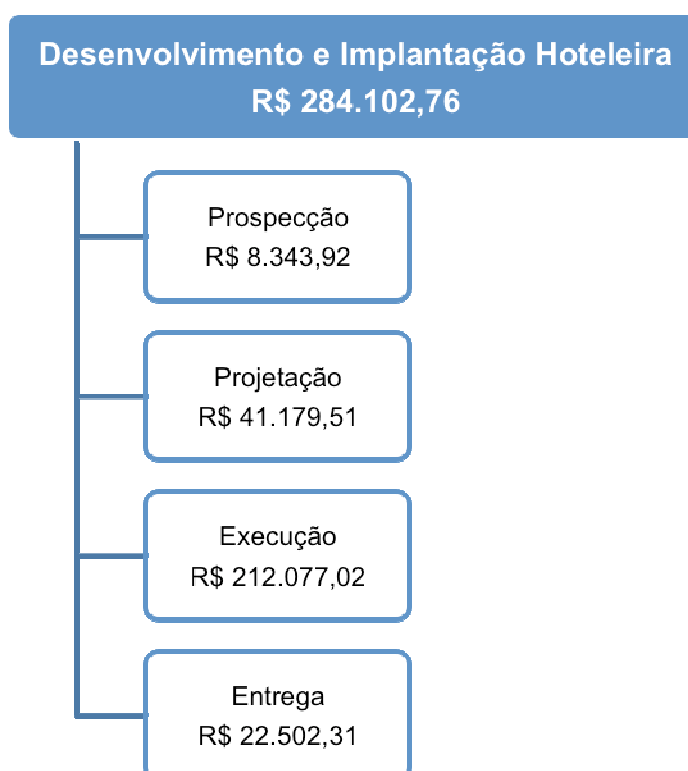
Código da EAP	Pacotes de Tarefas	Custos
1	Desenvolvimento e Implantação Hoteleira	R\$ 284.102,76
1.1	Prospecção	R\$ 8.343,92
1.1.1	Terreno	R\$ 4.623,96
1.1.1.1	Prospecção do Terreno	R\$ 600,00
1.1.1.2	Contrato de Permuta	R\$ 1.559,96
1.1.1.3	Levantamento Topográfico	R\$ 949,00
1.1.1.4	Sondagem	R\$ 915,00
1.1.1.5	Declaração Municipal	R\$ 600,00
1.1.2	Franquia	R\$ 100,00
1.1.3	Estudo Preliminar	R\$ 1.380,00
1.1.4	Análise Financeira	R\$ 100,00
1.1.5	Investidores	R\$ 2.139,96
1.1.5.1	Prospecção de Investidores	R\$ 100,00
1.1.5.2	Contrato de Sociedade por Conta de Participação	R\$ 2.039,96
1.2	Projetação	R\$ 41.179,51

1.2.1	Arquitetônico	R\$ 35.679,51
1.2.1.1	Contratação	R\$ 1.229,90
1.2.1.2	Legal	R\$ 34.449,61
1.2.1.2.1	Projeto	R\$ 9.200,00
1.2.1.2.2	EVU	R\$ 400,00
1.2.1.2.3	Licença Prévia	R\$ 400,00
1.2.1.2.4	Licença de Instalação	R\$ 800,00
1.2.1.2.5	Licença de Operação	R\$ 400,00
1.2.1.3	Executivo	R\$ 23.249,61
1.2.2	Estrutural	R\$ 500,00
1.2.3	Hidrossanitário	R\$ 1.400,00
1.2.3.1	Projeto	R\$ 1.000,00
1.2.3.2	Aprovação Água Pluvial e Esgoto	R\$ 400,00
1.2.4	Elétrico e Comunicação	R\$ 900,00
1.2.4.1	Projeto	R\$ 500,00
1.2.4.2	Aprovação da Entrada Definitiva de Energia	R\$ 400,00
1.2.5	Ar-condicionado	R\$ 250,00
1.2.6	Proteção Contra Incêndio e Sprinklers	R\$ 1.700,00
1.2.6.1	Projeto	R\$ 500,00
1.2.6.2	Aprovação nos Corpo de Bombeiros	R\$ 1.200,00
1.2.7	Compatibilização	R\$ 750,00
1.3	Execução	R\$ 212.077,02
1.3.1	Acompanhamento da Obra Civil	R\$ 119.009,92
1.3.1.1	Contratação da Construtora Civil	R\$ 4.049,92
1.3.1.2	Fiscalização Física da Obra	R\$ 40.000,00
1.3.1.3	Fiscalização Financeira (Custos)	R\$ 30.400,00
1.3.1.4	Fiscalização da Compra de Materiais	R\$ 23.200,00
1.3.1.5	Compra de Equipamentos Técnicos	R\$ 21.360,00
1.3.1.5.1	Aquecimento de Água Quente	R\$ 3.800,00
1.3.1.5.2	Elevadores	R\$ 3.800,00
1.3.1.5.3	Ar-Condicionado	R\$ 760,00
1.3.1.5.4	Alarme de Incêndio	R\$ 3.500,00
1.3.1.5.5	Subestação (Entrada Definitiva de Energia)	R\$ 3.800,00
1.3.1.5.6	Banheiro Pronto	R\$ 5.700,00
1.3.2	Implantação Hoteleira (FF&E – Furniture, Fixtures & Equipments)	R\$ 93.067,10
1.3.2.1	Cozinha	R\$ 10.143,90
1.3.2.1.1	Compra	R\$ 7.959,90
1.3.2.1.2	Instalação	R\$ 2.184,00

1.3.2.2	Mobiliários dos Apartamentos	R\$ 12.339,95
1.3.2.2.1	Compra	R\$ 3.699,95
1.3.2.2.2	Instalação	R\$ 8.640,00
1.3.2.3	Mobiliário das Áreas Sociais	R\$ 5.959,89
1.3.2.3.1	Compra	R\$ 3.979,89
1.3.2.3.2	Instalação	R\$ 1.980,00
1.3.2.4	Comunicação Visual	R\$ 12.943,37
1.3.2.4.1	Projeto	R\$ 4.500,00
1.3.2.4.1	Compra	R\$ 6.667,41
1.3.2.4.2	Instalação	R\$ 1.775,95
1.3.2.5	Demais Itens	R\$ 51.680,00
1.3.2.5.1	Compra	R\$ 33.440,00
1.3.2.5.2	Entregas	R\$ 18.240,00
1.4	Entrega	R\$ 22.502,31
1.4.1	Vistoria Civil	R\$ 10.000,00
1.4.2	Vistoria Técnica	R\$ 2.000,00
1.4.3	Habite-se	R\$ 2.820,00
1.4.4	Alvará do Corpo de Bombeiros	R\$ 2.819,81
1.4.5	Incorporação	R\$ 1.750,00
1.4.6	Relatório Final de Prestação de Contas	R\$ 3.112,50

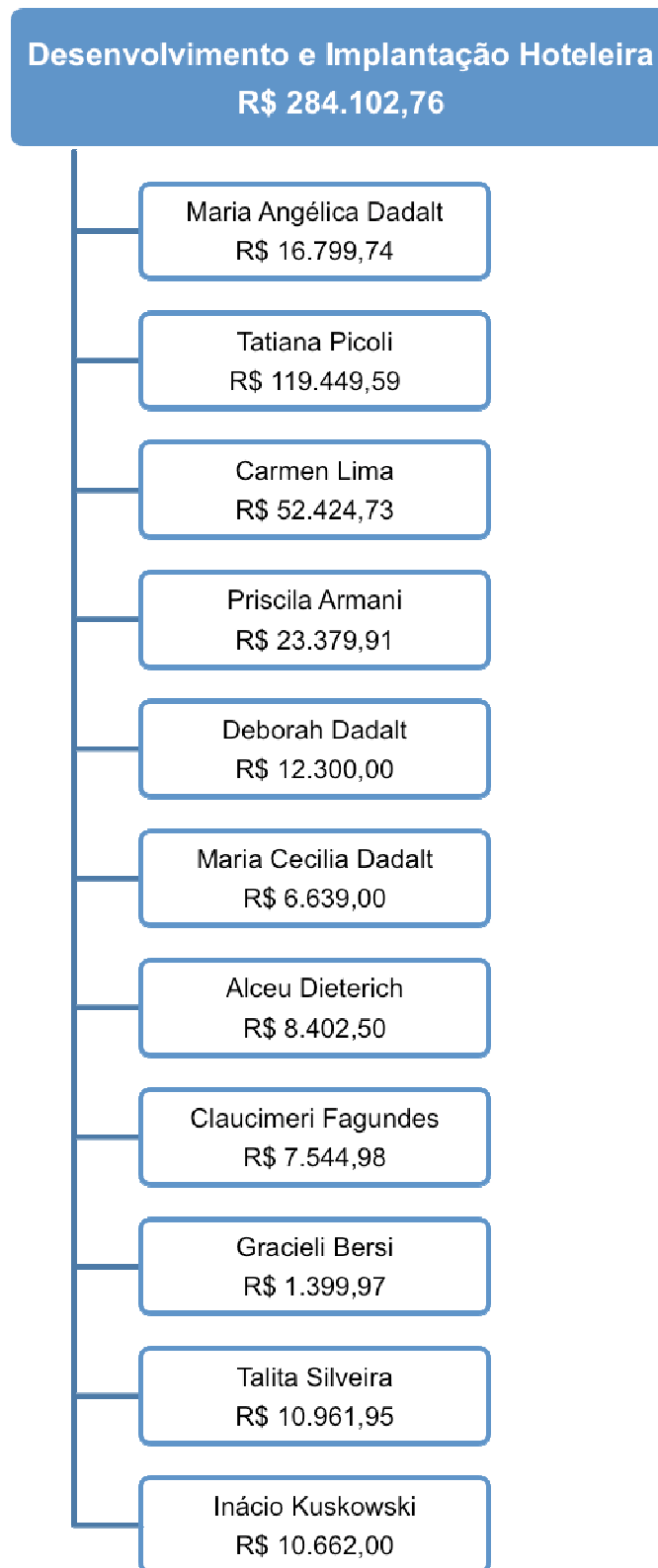
6.1.2 Orçamento pela Estrutura da EAP

Figura 4: Orçamento pela Estrutura da EAP



6.1.3 Orçamento por Recursos

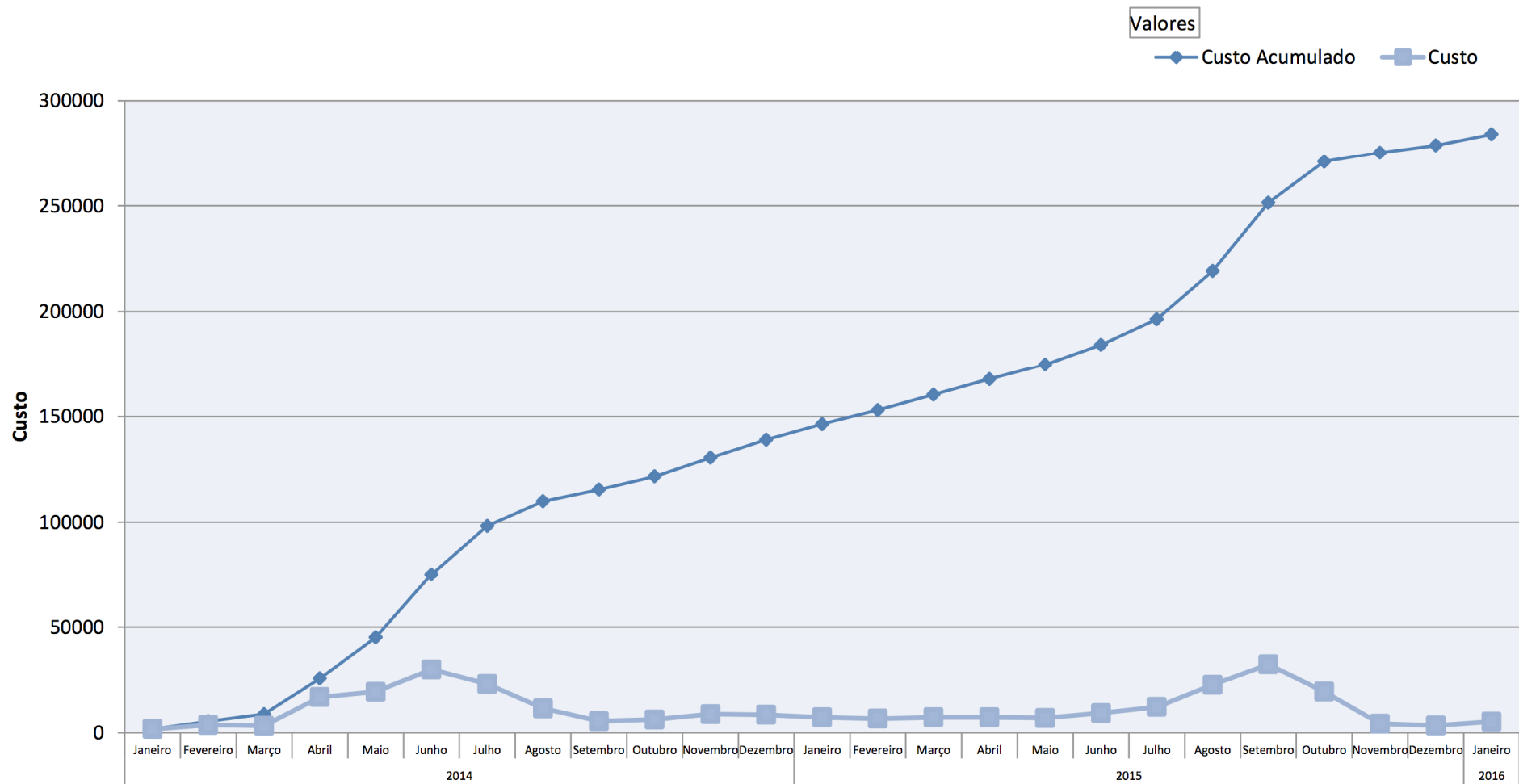
Figura 5: Orçamento por Recursos



6.1.4 Curva S

Figura 6: Curva "S"

Curva de Desembolso do Projeto



6.1.5 Controle dos Custos

O controle dos custos do projeto será feito em Reais (R\$), pelo programa Merlin 2 e, por sua natureza, também será feito juntamente com o controle do cronograma e desempenho da equipe, de acordo com os planos de tempo e recursos humanos. Todos os parâmetros de controle dos planos de tempo e recursos humanos deverão ser aplicados também para o controle de custos.

6.1.6 Reservas de Custos

As reservas do projeto são de R\$ 91.020,60 e estão subdivididas em reserva de contingência e reserve gerencial, conforme abaixo:

Reserva de Contingência: R\$ 62.880,60

Estimada no Plano de Gerenciamento de Riscos e representa aproximadamente 22% do custo total do projeto.

Reserva Gerencial: R\$ 28.410,00

Para acontecimentos não previstos no projeto e que não estejam incluídos no Plano de Gerenciamento de Riscos e representa aproximadamente 10% do valor total do projeto.

6.1.7 Mudança dos Custos do Projeto

Quaisquer mudanças nos custos do projeto que não estejam previstas pelo plano de riscos, deverão ser analisada pela gerente do projeto e encaminhadas ao patrocinador, de acordo com o controle integrado de mudanças do projeto.

6.2 Resumo Financeiro do Projeto

6.2.1 Do Projeto

Custos:

O projeto foi orçado num total de **R\$ 284.102,76** + R\$ 91.020,60 de reservas de contingência e gerenciais. Todos os custos foram levantados a partir da mão-de-obra utilizada durante a realização do projeto.

Benefícios Durante o Projeto:

- Controle do tempo de execução das atividades, desempenho da equipe na sua execução e por consequência o custo de cada uma de acordo com o recurso utilizado;
- Identificação rápida dos gargalos do projeto.

6.2.2 Do Produto

Custos de Manutenção e/ou Operação:

Após a entrega do projeto, poderá ser solicitado o auxílio da Desenvolvedora W e sua equipe para problemas com o empreendimento. Poderão ser problemas desde a estrutura física do hotel até o mau desempenho de equipamentos hoteleiros. Não há como mensurar antes da entrega do projeto o custo destes

auxílios, pois não são previsíveis neste momento. Caso ocorram, serão calculados da mesma forma que os custos deste projeto e incorporados ao seu valor final como Custo de Manutenção.

Benefícios do Produto do Projeto

A justificativa para a realização deste projeto é o próprio benefício do produto dele e o lucro obtido pela empresa com a sua realização.

7. GERENCIAMENTO DE QUALIDADE

7.1 Plano de Gerenciamento da Qualidade

O plano de gerenciamento da qualidade tem como objetivo buscar a melhoria contínua dos trabalhos realizados pela equipe auxiliando na redução e/ou cumprimento dos custos e cronograma deste projeto.

7.1.1 Políticas de Qualidade

A Desenvolvedora W entregará aos seus investidores um hotel pronto para ser operado, com decoração completamente atual, sistemas eficazes, dentro das normas exigidas pela legislação local, padrões da franquia e solicitações da operadora e a desenvolvedora. Para tanto deverão ser cumpridos alguns parâmetros estabelecidos pela desenvolvedora do projeto:

Qualificação Técnica: Tanto a equipe interna do projeto, arquitetos e projetistas contratados e construtora responsável pela execução da obra deverão possuir a qualificação técnica para participarem do projeto. Seja esta qualificação por experiência comprovada ou certificações.

Treinamentos: Sempre que disponíveis cursos, treinamentos e especializações na área específica do projeto, a equipe do projeto será incentivada a participar com ajuda financeira do desenvolvedor do projeto. Para os projetistas contratados pela SCP serão altamente recomendada a participação, principalmente quando afetar o andamento do projeto, forem apresentadas novas técnicas construtivas ou novos sistemas com eficácia superior comprovada. A construtora civil contratada pela SCP deverá sempre atender todos os treinamentos exigidos pelas normas e legislações locais.

7.1.2 Fatores Ambientais

Para o desenvolvimento deste projeto deverão ser considerados fatores internos e externos, relacionados com as exigências de projeto, execução e qualidade feitos tanto pela franqueadora quanto pelas normas e legislação local.

Normas a serem seguidas no desenvolvimento dos projetos:

Projeto Arquitetônico

- Toda a legislação exigida pela Secretaria Municipal de Urbanismo (<http://www2.portoalegre.rs.gov.br>)
- Toda a legislação exigida pela Secretaria Municipal do Meio Ambiente (<http://www2.portoalegre.rs.gov.br>).
- Especificações fornecidas pela Franquia A.
- Especificações fornecidas pela Operadora X.
- Especificações fornecidas pela Desenvolvedora W.
- Todas as Normas Brasileiras específicas vigentes (www.abnt.org.br)

Projetos de Proteção Contra Incêndio, Sprinklers e Ar-Condicionado (supressão de fumaça e escadas pressurizadas)

- Especificações fornecidas pela franqueadora.
- Todas as Normas Brasileiras específicas vigentes (www.abnt.org.br)

Projeto de Elétrica

- Especificações fornecidas pela Franquia A.
- Especificações fornecidas pela Operadora X.
- Especificações fornecidas pela Desenvolvedora W.
- Todas as normas exigidas pela concessionária responsável pelo fornecimento de energia CEEE – Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica (<http://www.ceee.com.br>).
- Todas as Normas Brasileiras específicas vigentes (www.abnt.org.br).

Projeto de Hidráulica

- Especificações fornecidas pela Franquia A.
- Especificações fornecidas pela Operadora X.
- Especificações fornecidas pela Desenvolvedora W.
- Todas as normas e legislações exigidas pelos Departamentos de Esgoto Pluvial e Municipal de Água e Esgotos (<http://www2.portoalegre.rs.gov.br>).
- Todas as Normas Brasileiras específicas vigentes (www.abnt.org.br).

Projeto de Ar-Condicionado (climatização)

- Especificações fornecidas pela Franquia A.
- Especificações fornecidas pela Operadora X.
- Especificações fornecidas pela Desenvolvedora W.
- Todas as Normas Brasileiras específicas vigentes (www.abnt.org.br).

Projeto Estrutural

- Todas as Normas Brasileiras específicas vigentes (www.abnt.org.br).

Projeto de Decoração e Ambientação

- Especificações fornecidas pela Franquia A.
- Especificações fornecidas pela Operadora X.
- Especificações fornecidas pela Desenvolvedora W.

Normas a serem seguidas pela Construtora Civil na execução da obra:

Ministério do Trabalho: Todas as exigências, normas e leis exigidas pela Delegacia Regional do Trabalho (Porto Alegre) deverão ser atendidas pela construtora contratada para a execução da obra do hotel.

Empresa de Pública de Transporte e Circulação de Porto Alegre (EPTC): Atender à todas as exigências de circulação de cargas e autorizações na via onde localiza-se o terreno de implantação do hotel.

Exigências e normas referente às especificações e qualidade de materiais:

- É de responsabilidade da franqueadora no ato da contratação da franquia passar à desenvolvedora do projeto todas as exigências, especificações e detalhes que o produto deve possuir para estar dentro do padrão mais atual da bandeira a ser implantada no hotel objeto deste projeto.
- Deverão ser obedecidas, pela construtora, todas as Normas Brasileiras específicas vigentes (www.abnt.org.br).

7.1.3 Métricas da Qualidade

As métricas de qualidade do projeto estão divididas em métricas de índices de desempenho do projeto e índices de desempenho do produto.

7.1.3.1 Índice de Desempenho do Projeto

Tabela 9: Índice de Desempenho do Projeto

Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Custo Geral do Projeto	Variação de no máximo 10% do valor total orçado do projeto	- Atualizações no programa Merlin 2 - Status Report do Projeto - Stand-Up - Acompanhamento da Obra Civil - Relatório de Desempenho do Projeto	Semanalmente	Gerente do Projeto
Cronograma Geral do Projeto	Variação de no máximo 30 dias da estimativa de cronograma	- Atualizações no programa Merlin 2 - Status Report do Projeto - Stand-Up - Acompanhamento da Obra Civil - Relatório de Desempenho do Projeto	Semanalmente	Gerente do Projeto

7.1.3.2 Índice de Desempenho do Produto

Tabela 10: Índice de Desempenho do Produto

Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Contrato SCP	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de permuta do terreno; - Compromisso de todos os investidores; - Todas as informações do contrato deverão estar corretas; - Assinatura de todas as partes necessárias para a validação do contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitação de confirmação dos dados cadastrais e pessoais dos investidores (cópias dos contratos sociais, documentos pessoais e comprovantes de residência) - Marcar datas para assinatura com todas as partes necessárias antecipadamente; - Enviar o contrato digitalizado antecipadamente para conferência das partes necessárias para redução o período de assinatura. 	Diariamente durante o desenvolvimento e assinatura do contrato.	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente do Projeto - Contabilidade
Projetos Arquitetônicos e Complementares	Todos os projetos deverão estar de acordo com as normais exigidas pela legislação local, franquia, operadora e desenvolvedora e ainda compatibilizados entre si.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões de compatibilização - Repassar aos projetistas todas as informações necessárias para que elaborem os projetos de acordo com as exigências. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quinzenalmente durante o desenvolvimentos dos projetos - Reunião de Abertura do projeto e sempre que se fizer necessário. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente do Projeto - Coordenadora de Engenharia - Coordenadora de Hotelaria
Acompanhamento da Obra Civil	A obra civil do empreendimento deverá estar dentro de todos os padrões de qualidade técnica, e de acabamento exigidas pela legislação local, franquia, operadora e desenvolvedora, dentro do orçamento e dentro do prazo proposto pela construtora civil na sua contratação.	<ul style="list-style-type: none"> - Fiscalização da obra civil; - Reuniões de recapitulação após cada visita; - Fiscalização da compra de materiais; - Fiscalização financeira; 	Semanalmente e Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenadora de Engenharia - Contratos e Medições - Administrativo Financeiro
Incorporação	Todas as escrituras estejam prontas para entrega aos investidores em até 4 meses após o término da obra civil do empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar as aprovações nos órgãos públicos locais; - Iniciar o processo de incorporação na JUCERGS assim que legalmente possível (com todos os documentos necessários em mãos); - Fiscalização financeira para garantia da CND o mais rápido possível. 	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de Projeto - Documentos Legais e Aprovações - Coordenadora de Engenharia - Contratos e Medições - Administrativo Financeiro

7.1.4 Controle da Qualidade

Este processo é necessário para monitorar os resultados específicos do projeto afim de determinar se estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e identificar formas de eliminar as causas de um desempenho insatisfatório.

O controle de qualidade será feito semanalmente através da validação das entregas técnicas do projeto, conforme métodos de verificação e controle definidos nas métricas de qualidade do produto e do projeto. As informações serão incorporadas ao Relatório de Desempenho do Projeto (Anexo 7). Este será elaborado pela gerente do projeto, apresentado nas reuniões de Stand-Up para a equipe do projeto e enviado juntamente com os Status Report do Projeto e Status Report do Empreendimento (Anexos 5 e 4 respectivamente) para o patrocinador.

7.1.5 Garantia da Qualidade

Não está implantada na Desenvolvedora W nenhuma forma de auditoria e inspeção dos processos de trabalho para que a garantia da qualidade seja feita. A empresa baseia esta garantia no autogerenciamento dos processos sob responsabilidade de cada colaborador.

8. GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

8.1 Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

8.1.1 Novos Recursos, Realocação e Substituição de Membros do Time

Todos os envolvidos no desenvolvimento dos projetos, aprovação dos mesmos, acompanhamento da obra civil, implantação hoteleira *Furniture, Fixtures and Equipments* (FF&E) e documentação necessária para entrega do produto e início da operação serão acompanhados pelo gerente do projeto e patrocinador. A equipe reportará o andamento de suas tarefas ao gerente do projeto e será composta pelos seguintes profissionais multidisciplinares: gerente do projeto, coordenador de engenharia, responsável por contratos e medições, coordenador de implantação hoteleira, auxiliar de hotelaria, responsável por decoração e acabamentos negociador, responsável por documentação legal e aprovações dois responsáveis por compras, administrativo financeiro, contabilidade.

Não estão previstos para o projeto novos recursos, realocações ou substituições dos membros da equipe. Caso haja necessidade de alteração da equipe, o novo membro deverá possuir o conhecimento técnico para exercer as funções sob sua responsabilidade.

Quaisquer alterações deverão ser imediatamente comunicadas a gerente do projeto para que sejam avaliados os impactos da entrada, substituição ou realocação de algum membro no desempenho geral do projeto, especialmente atrasos em entregas de tarefas.

8.1.2 Equipe Participante, Funções e Responsabilidades

Tabela 11: Equipe, Funções e Responsabilidades

Maria Angélica Dadalt	Gerente do Projeto	Tem responsabilidade pelo planejamento e gerenciamento do projeto em todas as suas fases para a entrega de todas as tarefas de acordo com os critérios de aceitação, padrões da franquia, operadora e desenvolvedora, dentro do prazo e custo pré-determinados e informar todas as alterações que poderão acontecer para aprovação do patrocinador.
Tatiana Picoli	Coordenadora de Engenharia	Consultoria para a elaboração dos projetos do empreendimento, fiscalização da obra civil, compra de materiais e custo do empreendimento e vistorias para a entrega do hotel à operadora hoteleira. Dará apoio também às aprovações legais por seu conhecimento técnico.
Carmen Lima	Coordenadora de Implantação Hoteleira	Fará toda a implantação hoteleira do empreendimento (FF&E – Furniture, Fixtures & Equipment), acompanhando a elaboração dos projetos específicos, compra dos equipamentos e itens e instalações e entregas no empreendimento.
Priscila Armani	Auxiliar de Implantação Hoteleira	Dará apoio ao trabalho da Coordenadora de Implantação Hoteleira.
Deborah Dadalt	Decoração e Acabamentos	Acompanhará o desenvolvimento e

		elaboração dos projetos executivos de decoração, acabamentos e detalhes, auxiliando nas escolhas e garantindo que os padrões da franquia, operadora e desenvolvedora sejam cumpridos.
Maria Cecília Dadalt	Documentos Legais e Aprovações	Toda documentação legal e acompanhamento das aprovações de projetos são de sua responsabilidade.
Alceu Dieterich	Administrativo Financeiro	Fará o controle dos custos do projeto e acompanhamento do controle financeiro do empreendimento.
Claucimeri Fagundes	Contratos e Medições	Responsável pela revisão de todos contratos de aquisição da SCP e coleta de assinaturas. Também recebe as medições da construtora civil para controle e acompanhamento.
Gracieli Bersi	Contabilidade	Elaboração do Contrato de Sociedade por Conta de Participação e acompanhamento da contabilidade da SCP.
Talita Silveira	Administrativo/Compras	Apoio de compras e orçamentos de materiais para a construtora civil, equipamentos técnicos e demais aquisições do empreendimento.
Inácio Kuskowski	Administrativos/Compras	Apoio de compras e orçamentos de materiais para a construtora civil, equipamentos técnicos e demais aquisições do empreendimento.
João Batista Antunes	Negociação	Negociador final de grandes valor para quaisquer aquisições do empreendimento.

8.1.3 Contatos da Equipe

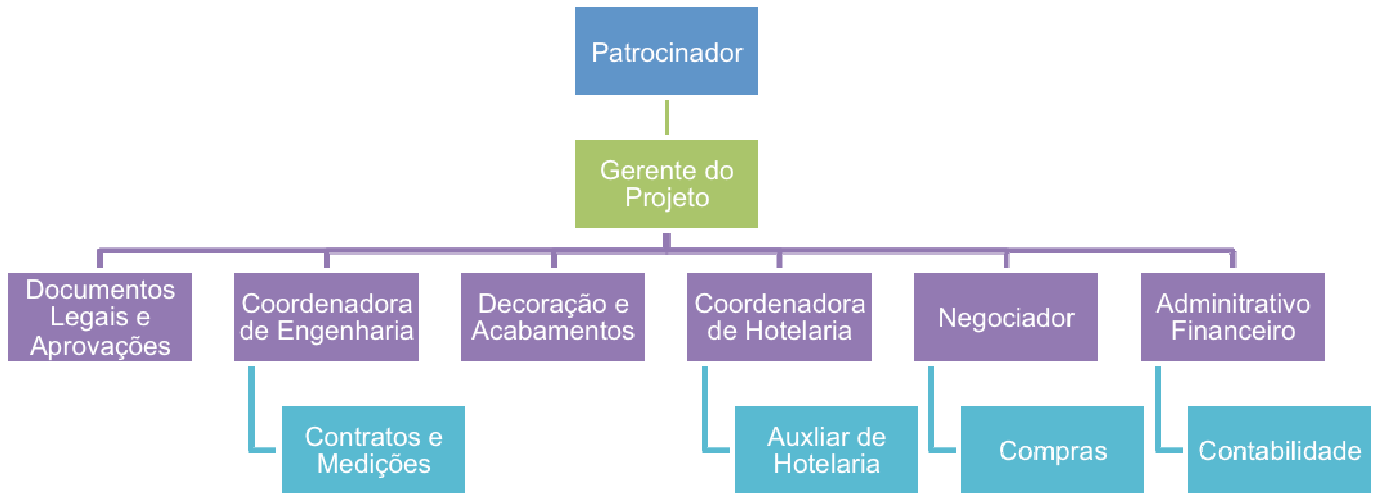
As informações de contato de todos os membros da equipe seguem na tabela abaixo:

Tabela 12: Contatos dos Recursos do Projeto

Maria Angélica Dadalt	Gerente do Projeto	(51) 9999-3333	mangelica@desenvolvedoraw.com.br
Tatiana Picoli	Coordenadora de Engenharia	(51) 9999-3331	tpicoli@desenvolvedoraw.com.br
Carmen Lima	Coordenadora de Implantação Hoteleira	(51) 9999-3332	clima@desenvolvedoraw.com.br
Priscila Armani	Auxiliar de Implantação Hoteleira	(51) 9999-3334	armani@desenvolvedoraw.com.br
Deborah Dadalt	Decoração e Acabamentos	(51) 9999-4441	deborahd@desenvolvedoraw.com.br
Maria Cecília Dadalt	Documentos Legais e Aprovações	(51) 9999-3335	mcecilia@desenvolvedoraw.com.br
Alceu Dieterich	Administrativo Financeiro	(51) 9999-3336	adieterich@desenvolvedoraw.com.br
Claucimeri Fagundes	Contratos e Medições	(51) 9999-3337	cfagundes@desenvolvedoraw.com.br
Gracieli Bersi	Contabilidade	(51) 9999-3338	gbersi@desenvolvedoraw.com.br
Talita Silveira	Compras	(51) 9999-3339	tsilveira@desenvolvedoraw.com.br
Inácio Kuskowski	Compras	(51) 9999-3330	ikoskowski@desenvolvedoraw.com.br
João Batista Antunes	Negociação	(51) 9999-3340	jbantunes@desenvolvedoraw.com.br

8.1.4 Organograma

Figura 7: Organograma



8.1.5 Matriz de Responsabilidades

Tabela 13: Matriz de Responsabilidade

1.1	Prospecção												
1.1.1	Terreno												
1.1.1.1	Prospecção do Terreno	A	R	C					C	I			I
1.1.1.2	Contrato de Permuta	A	C						C				C R
1.1.1.3	Levantamento Topográfico		R	C						I			I
1.1.1.4	Sondagem		R	C					C	C	C	I	
1.1.1.5	Declaração Municipal		I	I					R				I
1.1.2	Franquia	R	C										
1.1.3	Estudo Preliminar	A	R	C		C			C				
1.1.4	Análise Financeira	R	C	C					I				I I

1.3.2.1.3	Instalação		I	R		R	C							
1.3.2.2	Mobiliários dos Apartamentos													
1.3.2.2.1	Compra	A	I	C	I	R	C			C	C	C	I	
1.3.2.2.2	Instalação		I	R		R	C							
1.3.2.3	Mobiliário das Áreas Sociais													
1.3.2.3.1	Compra	A	I	C	I	R	C			C	C	C	I	
1.3.2.3.2	Instalação		I	R		R	C							
1.3.2.4	Comunicação Visual													
1.3.2.4.1	Compra	A	I	C	I	R	C			C	C	C	I	
1.3.2.4.2	Instalação		I	R		R	C							
1.3.2.5	Demais Itens													
1.3.2.5.1	Compra	A	I	C	I	R	C			C	C	C	I	
1.3.2.5.2	Entrega		I	R		R	C							
1.4	Entrega													
1.4.1	Vistoria Civil		C	R		C	I							
1.4.2	Vistoria Técnica		C	R										
1.4.3	Habite-se		C	C	I				R				I	
1.4.4	Alvará do Corpo de Bombeiros		C	R	I				R				I	
1.4.5	Incorporação e Escrituração	A	R	C	C				R				I	
1.4.6	Relatório Final de Prestação de Contas	A	R	R	C	R	C		R	C	C	C	C	C

Legenda: R – Responsável A – Aprova C – Consultado I – Informado

8.1.6 Treinamentos

Para o período de duração deste projeto não está previsto nenhum treinamento para a equipe. No entanto, sempre que disponíveis cursos, treinamentos e especializações na área específica do projeto, a equipe do projeto será incentivada a participar com a possibilidade de ajuda financeira. A gerente do projeto comunicará ao patrocinador sobre a oportunidade, solicitando a sua autorização ou veto o do incremento deste valor ao custo do projeto.

8.1.7 Avaliação de Resultado do Time

Cada membro da equipe será avaliado de acordo com as suas entregas de tarefas, considerando o tempo, custo e qualidade definidos neste plano de projeto.

A cada entrega de tarefa da equipe, a gerente de projeto terá uma reunião de *feedback* para discussão do desempenho do membro da equipe com relação àquela tarefa específica, com o objetivo de aprender com os erros e reconhecer as melhorias e boas práticas.

8.1.8 Frequência de Avaliação Consolidada dos Resultados do Time

Mensalmente a gerente do projeto colocará no Status Report do projeto um relatório de desempenho da equipe para apresentar ao patrocinador do projeto. Este relatório terá sido elaborado a partir das conclusões feitas pela gerente do projeto a partir da eficiência e eficácia da equipe em realizar e finalizar as tarefas do projeto.

A partir deste relatório será feita uma reunião entre o patrocinador e a gerente de projetos, quando poderão analisar as necessidades de alteração do plano de recursos humanos deste projeto.

8.1.9 Alocação Financeira para o Gerenciamento de Recursos Humanos

Toda alocação financeira para o gerenciamento de recursos humanos já está considerado no plano de custos deste projeto. Quaisquer alterações que se façam necessárias deverão ser analisadas pela gerente do projeto e aprovadas pelo patrocinador. Se a alteração se realizar, a gerente do projeto fará os ajustes no plano de projeto.

É de responsabilidade da gerente do projeto designar as reservas gerenciais do projeto os custos imprevistos para o gerenciamento de recursos humanos que não foram identificados e podem vir a surgir.

9. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

9.1 Plano de Gerenciamento das Comunicações

9.1.1 Processos de Gerenciamento das Comunicações

O objetivo deste plano de comunicação é estabelecer ações que garantam um padrão de comunicação interna e externas eficazes, buscando trabalhar as informações geradas de forma clara, ágil, transparente e compartilhada. Além disso, manter informadas todas as partes interessadas do projeto de qual status o mesmo se encontra, a fim de atender as expectativas em relação à comunicação do projeto (a frequência de recebimento do status do projeto, quais informações deverão ser repassadas a cada membro, etc.). Esse plano será utilizado para evitar falhas de comunicação entre gerente do projeto, patrocinador, partes interessadas e equipe do projeto, evitando ou minimizando desalinhamentos do cronograma, custos e escopo planejados e o que será executado do projeto. Nesse plano também estão definidos quem precisa receber as informações, quais são elas, quando, com qual frequência, quem enviará e de qual forma.

O plano de gerenciamento das comunicações é de responsabilidade da gerente do projeto, que manterá atualizadas todas as partes interessadas das mais importantes alterações do projeto através dos meios de comunicação estabelecidos aqui. Durante a execução do projeto, caso haja necessidade de incluir ou excluir novos eventos de comunicação serão adicionados pela gerente do projeto ao plano de gerenciamento das comunicações.

9.1.2 Registro Stakeholders (Partes Interessadas)

9.1.2.1 Identificação e Dados de Contato

Tabela14: Identificação e Dados de Contato dos Stakeholders

Stakeholder	Atribuições, responsabilidades e papéis	Empresa Setor	Telefone, e-mail, ramal, Skype, etc.
Patrocinador	Responsável pela idealização do projeto e aprovador do plano do projeto e diversas entregas do mesmo.	Desenvolvedora W	(51) 8888-3331 adadalt@desenvolvedoraw.com.br Skype: aldemir.w
Investidores	Responsável pelo investimento financeiro do empreendimento.	Investidor 1 Investidor 2 Investidor 3 Investidor 4 Investidor 5	(51) 9977-0091, invest1@invest.com.br (51) 9977-0092, invest2@invest.com.br (51) 9977-0093, invest3@invest.com.br (51) 9977-0094, invest4@invest.com.br (51) 9977-0095, invest5@invest.com.br
Construtora	Responsável pela execução da obra civil.	Construtora Z	construtoraz@construtoraz.com.br (51) 3333-4444
Equipe do Projeto	Responsável pela execução das	Maria Angelica Dadalt Tatiana Picoli	(51) 9999-3333 (51) 9999-3331

	atividades propostas para a finalização do projeto.	Carmen Lima Priscila Armani Deborah Dadalt Maria Cecilia Dadalt Alceu Dieterich Claucimeri Fagundes Gracieli Bersi Talita Silveira Inácio Kuskowski João Batista Antunes	(51) 9999-3332 (51) 9999-3334 (51) 9999-4441 (51) 9999-3335 (51) 9999-3336 (51) 9999-3337 (51) 9999-3338 (51) 9999-3339 (51) 9999-3330 (51) 9999-3340
Projetistas	Responsável pelo desenvolvimento dos projetos arquitetônicos e complementares do projeto.	Arqº Sergio Karen Arqº Darley Valtaline Engº George Solpensa Engº Vilson Michels Engº Ivo Patria Engº Alexandre Catis	arquiteto1@gmail.com arquiteto2@gmail.com engenheiro1@gmail.com engenheiro2@gmail.com engenheiro3@gmail.com engenheiro4@gmail.com
Comunidade Vizinha	-	Síndicos do condomínios vizinhos, comerciantes e moradores da vizinhança do empreendimento	Contato no Local
Prefeitura Municipal	Responsável pela fiscalização, controle, aprovações e vistoria, em relação às legislações vigentes no Município.	SMAM SMURB DEP DMAE	Atendimento Local
Concessionária de Energia Elétrica	Responsável pela aprovação do projeto de energia definitiva e execução das conexões com o empreendimento.	CEEE	Atendimento Local
Operadora do Hotel	Responsável por aprovar detalhes e especificações, e controlar sua execução, que garantam a qualidade da futura operação.	Operadora X	operadorax@operadorax.com.br
Franqueadora da Bandeira	Responsável por fornecer e aprovar detalhes e especificações, e controlar sua execução, que garantam a qualidade da futura operação.	Franquia A	franquiaa@franquiaa.com.br

9.1.2.2 Expectativas, Informações e Periodicidade

Tabela 15: Expectativa, Informações e Periodicidade

Stakeholder	Expectativas	Informações	Frequência
Investidores	Progresso do empreendimento dentro do prazo, custo e escopo.	Status Report do Empreendimento	Mensal

Construtora	Progresso do projeto dentro do escopo.	Status Report do Projeto	Semanal
Equipe do Projeto	Elaboração e condução adequadas do projeto	Status Report do Projeto Stand-Up Relatório de Desempenho	Semanal Semanal
Projetistas	Elaboração e condução adequadas dos projetos para execução do empreendimento	Reuniões de Projetos	Quinzenal
Prefeitura Municipal	Atendimento às legislações vigentes	Documentações específicas	Quando se fizer necessário
Operadora do Hotel	Progresso do projeto dentro do prazo, custo e escopo.	Status Report do Empreendimento	Mensal
Franqueadora da Bandeira	Progresso do projeto dentro do prazo, custo e escopo.	Status Report do Projeto	Semanal
Comunidade Vizinha	Impacto positivo na região.	Comunicados na Imprensa ou Cartas Individuais	Quando se fizer necessário
Desenvolvedora do Projeto	Progresso do projeto e empreendimento dentro do prazo, custo e escopo.	Status Report do Empreendimento e do Projeto Relatório de Desempenho	Mensal e Semanal

9.1.2.3 Matriz de Interesse, Poder e Impacto

Enquadramento do Stakeholder ao seu interesse no projeto, seu poder formal ou de influencia sobre o projeto (positivo ou negativo), e o nível de impacto da sua atuação (positivo ou negativo). Veja na figura abaixo o modelo de enquadramento proposto pelo PMI.

Figura 8: Modelo de Enquadramento da Matriz de Interesse, Poder e Impacto

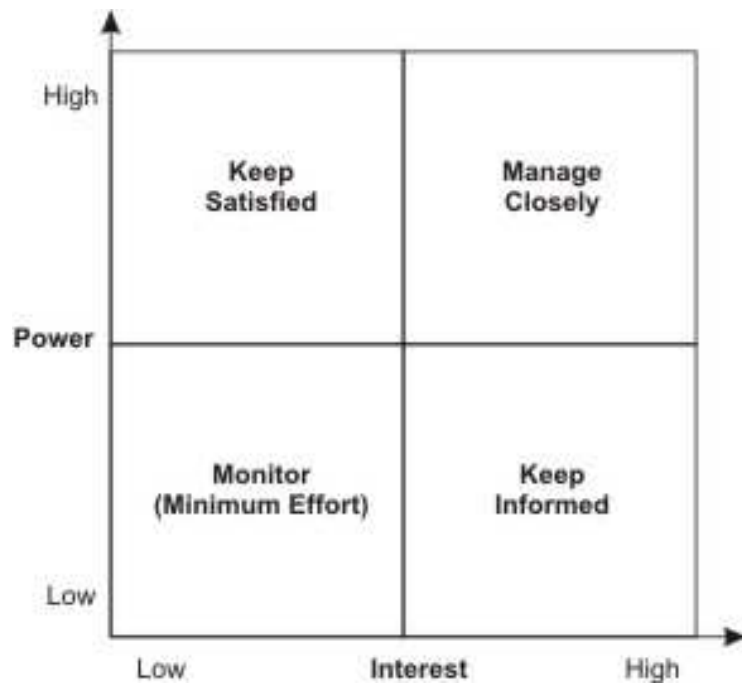


Tabela 16: Matriz de Interesse, Poder e Impacto

Stakeholder	Interesse	Poder	Impacto	Enquadramento
Investidores	A	B	A	Manter Informado
Construtora Civil	A	B	A	Gerenciar de Perto
Equipe do Projeto	A	A	A	Gerenciar de Perto
Projetistas	M	B	A	Monitorar
Prefeitura Municipal	B	B	A	Monitorar
Operadora X	A	A	A	Gerenciar de Perto
Franquia A	A	A	A	Gerenciar de Perto
Comunidade Vizinha (confrontantes)	M	B	B	Monitorar
Desenvolvedora W	A	A	A	Gerenciar de Perto

9.1.3 Eventos de comunicação

Tabela 17: Eventos de Comunicação

Ação e Eventos	Ferramenta	Público / Stakeholders	Informações e Formato	Responsável	Revisão / Aprovação	Frequência
Publicação de informações sobre o projeto	<i>Email, Dropbox e Sistema de Upload de Projetos da Franquia A.</i>	Construtora, equipe de projeto, projetistas, desenvolvedora	Conter dados do projeto, especificações da etapa Formatos: .pdf, .docx, .xlsx, .dwg, .dxf, .ifc, .rvt.	Gerente do Projeto	Patrocinador	A cada interação, alteração ou nova informação acrescentada
<i>Status Report</i> Empreendimento	<i>Email</i>	Patrocinador, Investidores, Construtora, Operadora e Franquia.	Informações sobre acompanhamento do empreendimento quanto ao prazo, escopo e custos.	Gerente do Projeto	Patrocinador	Quinzenal
<i>Status Report</i> Projeto	<i>Email</i>	Patrocinador Equipe do Projeto	Informações sobre andamento do projeto	Gerente do Projeto	-	Mensal

			quanto ao prazo, escopo, custos e desempenho da equipe.			
Solicitação de Aportes	<i>Email</i>	Individualmente para cada Investidor	Solicitação do valor a ser aportado para o empreendimento no próximo mês.	Administrativo Financeiro	Patrocinador e Coordenadora de Engenharia	Mensal

9.1.4 Reuniões

Por ser um projeto de longa duração, se fazem necessárias diversas reuniões de equipe do projeto e entre a equipe e os stakeholders.

Reunião de Abertura de Projetos

Objetivos: Apresentar aos projetistas e à equipe do projeto a proposta do empreendimento e seu estudo inicial. Serão discutidas as viabilidades técnicas do empreendimento, padrões exigidos pela franquia, operadora e desenvolvedora e já iniciarão as primeiras revisões de compatibilização entre as disciplinas no projeto.

Responsável: Gerente do Projeto.

Partes interessadas: Coordenadora de Engenharia, Coordenadora de Implantação Hoteleira, Decoração e Acabamentos, Projetistas e Patrocinador.

Data e Horário: Após a contratação dos projetistas complementares – horário a combinar.

Duração: Aproximadamente 4 horas.

Reunião de Compatibilização de Projetos

Objetivos: Apresentar aos projetistas e à equipe do projeto a proposta do empreendimento e seu estudo inicial. Serão discutidas as viabilidades técnicas do empreendimento, padrões exigidos pela franquia, operadora e desenvolvedora e já iniciarão as primeiras revisões de compatibilização entre as disciplinas no projeto.

Responsável: Gerente do Projeto.

Partes interessadas: Coordenadora de Engenharia, Coordenadora de Implantação Hoteleira, Decoração e Acabamentos, Projetistas e Patrocinador.

Data e Horário: Quinzenalmente a partir da Reunião de Abertura de Projeto até a finalização do projetos. Horário a combinar.

Duração: Aproximadamente 4 horas.

Stand-Up Semanal de Equipe

Objetivos: Reunião de equipe para atualização de todos sobre o andamento e quaisquer alterações que corram no projeto.

Responsável: Gerente do Projeto.

Partes interessadas: Equipe do Projeto

Data e Horário: Semanalmente a partir do início do projeto.

Duração: 20 minutos

Reunião de Recapitulação da Fiscalização da Obra Civil

Objetivo: Revisar todos os itens identificados, providências a serem feitas e pendências para a próxima visita durante a fiscalização da obra civil.

Responsável: Coordenadora de Engenharia

Partes Interessadas: Gerente do Projeto, Equipe do Projeto e Construtora Civil.

Datas e Horários: Semanalmente a partir do início da execução da obra civil após o término da fiscalização.

9.1.5 Exemplo de Layout de Documentos

Todas as reuniões e eventos de comunicação gerarão uma documentação que deverá seguir os padrões de lay-out dispostos abaixo e serem armazenadas para arquivo pela gerente do projeto.

9.1.5.1 Atas de Reunião

As atas das reuniões feitas durante toda a realização do projeto deverão enviadas no máximo 24h após a reunião que a gerou.

Todos os modelos de Atas encontram-se nos Anexos deste projeto.

9.1.5.2 Status Reports

Os Status Reports serão enviados de acordo com a Tabela 17: Eventos de Comunicação.

Todos os modelos de Status Reports encontram-se nos Anexos deste projeto.

9.1.5.3 Documentos Gerais

Todos os modelos de Documentos Gerais encontram-se nos Anexos deste projeto.

9.1.6 Informações Técnicas: Estrutura de Armazenamento

O armazenamento de todos os documentos produzidos ao longo da duração deste projeto serão de responsabilidade da gerente do projeto. A gerente do projeto digitalizará quaisquer documentos físicos, para segurança do documento original que por sua vez será armazenado em caixas arquivos na sede da Desenvolvedora W com identificação do projeto em seu exterior. Os documentos que já são digitais (e-mails, projetos, etc.) serão arquivados em uma Unidade de Armazenamento em Massa (*Pen Drive*) ao final do projeto e armazenado dentro da caixa arquivo com os documentos físicos originais.

10. GERENCIAMENTO DE RISCOS

10.1 Plano de Gerenciamento de Riscos

10.1.1 Metodologia de Gerenciamento de Riscos

A responsabilidade do gerenciamento de riscos deste plano de projeto é da gerente do projeto. Juntamente com o patrocinador e a equipe do projeto foi feita uma reunião de *brainstorming* para identificar todos os principais riscos que ameaçariam o bom andamento deste plano de projeto. Ao identificar todos os riscos foi possível realizar a análise qualitativa e a análise quantitativa de todos eles, auxiliando na criação de estratégias de resposta aos riscos.

No caso de riscos não identificados previamente ocorrerem, serão imediatamente adicionados ao plano, de acordo com o estabelecido pelo controle de mudanças.

10.1.2 Responsabilidades

A gerente do projeto será responsável pela análise e gerenciamento dos riscos. O patrocinador, franquia, operadora, investidores e equipe do projeto também poderão identificar novos riscos que não foram previamente colocados no plano, comunicando imediatamente a gerente do projeto para adição do risco e alteração do documento.

Abaixo a tabela de responsabilidade da equipe do projeto e algumas partes interessadas com relação aos riscos do projeto.

Tabela 18: Matriz Funções x Responsabilidades em Relação aos Riscos

	X	X				X
	X	X	X	X		X
	X					
	X					
	X	X				
	X					X

10.1.3 Estrutura Analítica dos Riscos

Figura 9: Estrutura Analítica dos Riscos (EAR)



10.1.4 Identificação dos Riscos

Os riscos identificados anteriormente e estão classificados abaixo de acordo com a Estrutura Analítica de Riscos (EAR).

Tabela 19: Identificação de Riscos

Técnicos	Atraso no desenvolvimento do projeto entre a patrocinadora, equipe do projeto e os arquitetos e engenheiros contratados pela SCP	Tempo/Custo
Técnicos	Indisponibilidade de materiais especificados pela franquia, operadora e/ou desenvolvedora, resultando em atrasos na obra civil	Tempo/Qualidade
Técnico	Projetos mal feitos que possam gerar dúvida e erros na execução do empreendimento	Tempo/Custo/Qualidade
Técnico	Modificações dos padrões exigidos pela franquia, operadora e desenvolvedora durante a execução da obra civil	Tempo/Custo/Qualidade
Externo	Dificuldades de zoneamento do terreno não previamente identificadas	Tempo/Custo/Qualidade
Externo	Descumprimento do contrato da construtora contratada pela SCP por não atender aos padrões de qualidade, cronograma e/ou orçamento da obra.	Tempo/Custo/Qualidade
Externo	Atrasos na aprovação dos projetos por conta dos órgãos públicos da cidade de Porto Alegre	Tempo/Custo

Externo	Saída de algum investidor da SCP, reduzindo o fluxo dos aportes	Tempo/Custo
Externo	Mau tempo durante a execução da obra civil, resultando em atrasos do projeto	Tempo/Custo
Externo	Interferência da comunidade vizinha com denúncias à órgãos públicos, embargando a execução do empreendimento	Tempo/Custo
Externo	Danos à propriedades vizinhas que impeçam o andamento da execução do empreendimento	Tempo/Custo
Externo	Atraso ou problemas nas entregas/instalações dos itens de Implantação Hoteleira	Tempo/Custo/Qualidade
Organizacional	Saída de qualquer membro da equipe sem substituição imediata	Tempo/Custo
Gerenciamento de Projeto	Mau desempenho de membros da equipe do projeto	Tempo/Custo

10.1.5 Escala dos Riscos

Para avaliação dos riscos, foram utilizadas escalas de probabilidade de ocorrência e de impacto levando-se em conta influência nos principais objetivos do projeto (custos, tempo, escopo e qualidade), conforme tabelas abaixo.

Tabela 20: Escala de Probabilidade

Muito Alta	0,9
Alta	0,7
Moderada	0,5
Baixa	0,3
Muito Baixa	0,1

Tabela 21: Escala de Impacto

	Aumento não significativo nos custos	Aumento de custos <5%	Aumento de custos entre 5% e 10%	Aumento de custos entre 10% e 20%	Aumento de custos >20%
	Aumento não significativo no cronograma	Aumento de tempo <0,5%	Aumento de tempo entre 0,5% e 1%	Aumento de tempo entre 1% e 5%	Aumento de tempo > 5%
	Varição quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância do escopo são alteradas	Áreas de moderada importância do escopo são alteradas	Importantes áreas do escopo são alteradas	Produto final muito diferente do especificado na linha de base
	Diminuição imperceptível da qualidade	Somente as aplicações não críticas afetadas	Aplicações críticas afetadas	Redução da qualidade requer aprovação	Redução da qualidade inaceitável

A tabela abaixo mostra a matriz de vulnerabilidade para os riscos do projeto, considerando impacto x probabilidade, dividida em zonas diferenciadas de prioridades.

Tabela 22: Matriz de Vulnerabilidade

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

Legenda:

	Zona Verde: Baixa (pontuação de 0,0 a 0,20)
	Zona Amarela: Moderada (pontuação de 0,21 a 0,40)
	Zona Vermelha: Alta (pontuação de 0,41 a 0,81)

10.1.6 Análise Qualitativa dos Riscos

Tabela 23: Análise Qualitativa dos Riscos Identificados

	Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			
Atraso no desenvolvimento do projeto entre a patrocinadora, equipe do projeto e os arquitetos e engenheiros contratados pela SCP	0,9	0,9	0,1	0,3	0,9	0,5	0,45	Alta
Indisponibilidade de materiais especificados pela franquia, operadora e/ou desenvolvedora, resultando em atrasos na obra civil	0,5	0,5	0,1	0,7	0,7	0,3	0,21	Moderada
Projetos mal feitos que possam gerar dúvida e erros na execução do empreendimento	0,7	0,7	0,1	0,1	0,7	0,3	0,21	Moderada
Modificações dos padrões exigidos pela franquia, operadora e desenvolvedora durante a execução da obra civil	0,9	0,9	0,1	0,1	0,9	0,7	0,63	Alta
Dificuldades de zoneamento do	0,3	0,3	0,1	0,1	0,3	0,1	0,03	Baixa

terreno não previamente identificadas								
Descumprimento do contrato da construtora contratada pela SCP por não atender aos padrões de qualidade, cronograma e/ou orçamento da obra.	0,9	0,9	0,1	0,1	0,9	0,5	0,45	Alta
Atrasos na aprovação dos projetos por conta dos órgãos públicos da cidade de Porto Alegre	0,9	0,9	0,1	0,1	0,9	0,9	0,81	Alta
Saída de algum investidor da SCP, reduzindo o fluxo dos aportes	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,01	Baixa
Mau tempo durante a execução da obra civil, resultando em atrasos do projeto	0,9	0,9	0,1	0,1	0,9	0,5	0,45	Alta
Interferência da comunidade vizinha com denúncias à órgãos públicos, embargando a execução do empreendimento	0,9	0,9	0,1	0,1	0,9	0,3	0,27	Moderada
Danos à propriedades vizinhas que impeçam o andamento da execução do empreendimento	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,03	Baixa
Atraso ou problemas nas entregas/instalações dos itens de Implantação Hoteleira	0,9	0,9	0,1	0,1	0,9	0,5	0,45	Alta
Saída de qualquer membro da equipe sem substituição imediata	0,7	0,5	0,1	0,1	0,7	0,1	0,07	Baixa
Mau desempenho de membros da equipe do projeto	0,7	0,7	0,1	0,7	0,7	0,3	0,21	Moderada

10.1.7 Análise Quantitativa dos Riscos

Tabela 24: Análise Quantitativa dos Riscos Identificados

Atraso no desenvolvimento do projeto entre a patrocinadora, equipe do projeto e os arquitetos e engenheiros contratados pela SCP	Técnicos	0,5	R\$ 3,708.00	R\$ 1,854.00
Indisponibilidade de materiais especificados pela franquia, operadora e/ou desenvolvedora, resultando em atrasos na obra civil	Técnicos	0,3	R\$ 10,650.00	R\$ 3,195.00
Projetos mal feitos que possam gerar dúvida e erros na execução do empreendimento	Técnico	0,3	R\$ 14,910.00	R\$ 4,473.00
Modificações dos padrões exigidos pela franquia, operadora e desenvolvedora durante a execução da obra civil	Técnico	0,7	R\$ 19,170.00	R\$ 13,419.00
Dificuldades de zoneamento do terreno não previamente identificadas	Externo	0,1	R\$ 1,236.00	R\$ 123.60
Descumprimento do contrato da construtora contratada pela SCP por não atender aos padrões de qualidade, cronograma e/ou orçamento da obra.	Externo	0,5	R\$ 19,170.00	R\$ 9,585.00
Atrasos na aprovação dos projetos por conta dos órgãos públicos da cidade de Porto Alegre	Externo	0,9	R\$ 3,708.00	R\$ 3,337.20
Saída de algum investidor da SCP, reduzindo o fluxo dos aportes	Externo	0,1	R\$ 84.00	R\$ 8.40
Mau tempo durante a execução da obra civil, resultando em atrasos do projeto	Externo	0,5	R\$ 19,170.00	R\$ 9,585.00
Interferência da comunidade vizinha com denúncias à órgãos públicos, embargando a execução do empreendimento	Externo	0,3	R\$ 3,708.00	R\$ 1,112.40
Danos à propriedades vizinhas que impeçam o andamento da execução do empreendimento	Externo	0,3	R\$ 2,130.00	R\$ 639.00
Atraso ou problemas nas entregas/instalações dos itens de Implantação Hoteleira	Externo	0,5	R\$ 19,170.00	R\$ 9,585.00
Saída de qualquer membro da equipe sem substituição imediata	Organizacional	0,1	R\$ 14,910.00	R\$ 1,491.00
Mau desempenho de membros da equipe do projeto	Gerenciamento de Projeto	0,3	R\$ 14,910.00	R\$ 4,473.00

10.1.8 Plano de Respostas aos Riscos

Para definir e determinar as ações ou alternativas a se seguirem com os riscos identificados, para reduzir o seu impacto no plano de projeto, foi elaborado o plano de respostas aos riscos. Após as análises quantitativas e qualitativas destes riscos, este plano sugere estratégias de ação, bem como os responsáveis por cada um dos riscos identificados.

As três principais estratégias adotadas neste plano de respostas aos riscos são:

- Prevenir;
- Transferir;
- Mitigar.

Tabela 25: Plano de Respostas aos Riscos

Atraso no desenvolvimento do projeto entre a patrocinadora, equipe do projeto e os arquitetos e engenheiros contratados pela SCP	Alta	Prevenir	Seguir todos os eventos de comunicação previstos e confirmar se todas as normas exigidas estão sendo seguidas.	- Gerente do Projeto, - Coordenadora de Engenharia - Decoração e Acabamentos
Indisponibilidade de materiais especificados pela franquia, operadora e/ou desenvolvedora, resultando em atrasos na obra civil	Moderada	Mitigar	Verificar com a Franquia A sobre possíveis substituições dos materiais e repassar as informações à partes interessadas imediatamente após receber a informação.	- Gerente do Projeto - Coordenadora de Engenharia - Coordenadora de Hotelaria
Projetos mal feitos que possam gerar dúvida e erros na execução do empreendimento	Moderada	Mitigar	Dar apoio constante à construtora civil para que as correções sejam feitas rapidamente.	- Coordenadora de Engenharia
Modificações dos padrões exigidos pela franquia, operadora e desenvolvedora durante a execução da obra civil	Alta	Mitigar	Monitorar constantemente com a Franquia A sobre possíveis alterações e atualizações nos padrões da franquia e repassar as informações à partes interessadas imediatamente após receber a informação.	- Gerente do Projeto - Coordenadora de Engenharia - Coordenadora de Hotelaria
Dificuldades de zoneamento do terreno não previamente identificadas	Baixa	Prevenir	Confirmar todas as informações da DM e se há diretrizes viárias existentes na região do empreendimento.	- Gerente do Projeto - Documentos Legais e Aprovações
Descumprimento do contrato da construtora contratada pela SCP por não atender aos padrões de qualidade, cronograma e/ou orçamento da obra.	Alta	Transferir	Aconselhar à SCP que se apliquem as multas contratuais previstas para o descumprimento do cronograma, custo e qualidade do empreendimento previstos no contrato.	- Gerente do Projeto - Coordenadora de Engenharia

Atrasos na aprovação dos projetos por conta dos órgãos públicos da cidade de Porto Alegre	Alta	Mitigar	Monitorar constantemente com os órgãos públicos sobre o andamento das aprovações e informar imediatamente à partes interessadas sobre as alterações.	- Gerente do Projeto - Documentos Legais e Aprovações
Saída de algum investidor da SCP, reduzindo o fluxo dos aportes	Baixa	Transferir	Acompanhar e auxiliar na prospecção de novos investidores por parte da patrocinadora do projeto.	- Gerente do Projeto
Mau tempo durante a execução da obra civil, resultando em atrasos do projeto	Alta	Prevenir	Aconselhar à construtora civil sobre alterações de entregas de acordo com a previsão do tempo.	- Coordenadora de Engenharia
Interferência da comunidade vizinha com denúncias à órgãos públicos, embargando a execução do empreendimento	Moderada	Mitigar	Apresentar a regularidade do empreendimento com a Prefeitura Municipal de Porto Alegre e atender às exigências de outros órgãos públicos quando solicitadas e dentro das reservas gerenciais do projeto.	- Gerente do Projeto - Documentos Legais e Aprovações
Danos à propriedades vizinhas que impeçam o andamento da execução do empreendimento	Baixa	Transferir	Exigir à Construtora Civil que apresente imediatamente aos proprietários um plano de ação para reparos dos danos.	- Gerente do Projeto - Coordenadora de Engenharia
Atraso ou problemas nas entregas/instalações dos itens de Implantação Hoteleira	Alta	Prevenir	Controlar constantemente os prazos de entrega e a disponibilidade de recebimento no empreendimento.	- Coordenadora de Engenharia - Coordenadora de Hotelaria - Compras
Saída de qualquer membro da equipe sem substituição imediata	Baixa	Mitigar	Transferir provisoriamente para outros membros da equipe as atividades de sua responsabilidade e procurar imediatamente a substituição deste membro da equipe.	- Gerente do Projeto
Mau desempenho de membros da equipe do projeto	Moderada	Mitigar	Fazer reunião de feedback com cada membro da equipe com pontos de melhoria para eficácia na execução das atividades.	- Gerente do Projeto

11. GERENCIAMENTO DE CONTRATOS E AQUISIÇÕES

11.1 Plano de Gerenciamento das Aquisições e Contratos

11.1.1 Estrutura de Suprimentos do Projeto

Para este plano de projeto não estão previstos contratos de prestação de serviços ou aquisições, pois o produto dele é apenas o gerenciamento do desenvolvimento e implantação do empreendimento hoteleiro e não a sua execução física. Faz parte das atividades da equipe acompanhar a compra dos materiais para a execução da obra civil, para controle de qualidade e custos, e negociação dos contratos de prestação de serviço, como por exemplo a contratação de todos os projetistas e construtora civil. Portanto, pelo produto deste projeto ser apenas o gerenciamento do desenvolvimento e implantação do empreendimento hoteleiro, ou seja, somente os recursos humanos da equipe serão utilizados para execução do mesmo, não se fazem necessárias adicionais aquisições para auxiliar na execução deste projeto.

Caso sejam necessários durante a sua execução, a gerente do projeto irá adicionar ao plano de aquisições todos os detalhes, de acordo com o plano integrado de mudanças.

11.1.2 Análise Fazer ou Comprar

A compra de recursos ou materiais geralmente se dá quando a empresa e equipe envolvida no projeto não possuem a capacidade de executar as atividades ou produzir os materiais necessários. Neste projeto não será efetuada nenhuma contratação de recursos externos, pois a equipe alocada para o projeto é multidisciplinar e atende a todas as especificações e qualificações necessárias para a execução das atividades identificadas pela EAP.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A grande demanda para o desenvolvimento de empreendimentos hoteleiros trouxe para a Desenvolvedora W de expandir seus negócios e crescer a sua equipe. Com isso tornou-se bastante necessária a profissionalização do processo de desenvolvimento, oportunizando o uso do Gerenciamento de Projeto para a execução de seus novos projetos.

A partir da elaboração deste plano de projeto foi possível definir as etapas mais importantes para a execução e conclusão do projeto com sucesso. Ao longo do mesmo, definiram-se as demandas relacionadas ao gerenciamento e execução das áreas de integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos e aquisições (seguindo as práticas abordadas no Guia PMBOK).

Todo o planejamento foi realizado em conjunto com o patrocinador e a equipe do projeto, sempre respeitando as necessidades levantadas pelos mesmos para a entrega do projeto dentro dos objetivos esperados.

Com a conclusão deste projeto, a empresa espera poder utilizar este modelo de gerenciamento de projetos de gerenciamento do desenvolvimento e implantação de empreendimentos hoteleiros para seus outros projetos, adaptando-o sempre que necessário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SINDICATO DAS EMPRESAS DE COMPRA, VENDA, LOCAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE IMÓVEIS RESIDENCIAIS E COMERCIAIS DE SÃO PAULO - SECOVI-SP: <http://www.secovi.com.br/files/Downloads/manual-hotelariapdf.pdf>

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT:
<http://www.abnt.org.br>

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE:
http://www2.portoalegre.rs.gov.br/portal_pmpa_novo/

COMPANHIA ESTADUAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA - CEEE:
<http://www.ceee.com.br/pportal/ceee/Component/Controller.aspx>

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. **Guia PMBOK: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** - Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EUA. 4ª Ed, 2008.

ANEXOS

Anexo 1: Ata de Reunião de Abertura de Projetos e Compatibilização de Projetos.....	68
Anexo 2: Ata de Fiscalização de Obra Civil.....	70
Anexo 3: Ata de Stand-Up.....	71
Anexo 4: Status Report do Empreendimento.....	72
Anexo 5: Status Report do Projeto.....	74
Anexo 6: Solicitação de Aportes.....	75
Anexo 7: Relatório de Desempenho do Projeto.....	76

Anexo 1: Ata de Reunião de Abertura de Projetos e Compatibilização de Projetos

Projeto do Hotel Porto Alegre Assis Brasil	
Ata de Reunião de Compatibilização de Projetos	
Elaborada por:	Data:
Local:	
Participantes	1
	2
	3
Arquitetônico	
Decisões Tomadas	1
	2
	3
Pendências	1
	2
	3
Estrutural	
Decisões Tomadas	1
	2
	3
Pendências	1
	2
	3
Hidrossanitário	
Decisões Tomadas	1
	2
	3
Pendências	1
	2
	3
Elétrico e Comunicação	
Decisões Tomadas	1
	2
	3
Pendências	1
	2
	3
Proteção Contra Incêndio e Sprinklers	
Decisões Tomadas	1
	2
	3

Pendências	1
	2
	3
Ar-Condicionado	
Decisões Tomadas	1
	2
	3
Pendências	1
	2
	3
Compatibilização	
Decisões Tomadas	1
	2
	3
Pendências	1
	2
	3
Observações Gerais	
Previsão de Próxima Reunião (data e loca):	

Anexo 2: Ata de Fiscalização de Obra Civil

Projeto do Hotel Porto Alegre Assis Brasil		
Ata de Fiscalização de Obra		
Elaborada por:		Data:
Local:		
Participantes	1	
	2	
	3	
Assuntos Abordados e Soluções Propostas	Canteiro	1 2 3
	Fundações	1 2 3
	Supraestrutura	1 2 3
	Instalações Hidráulicas	1 2 3
	Instalações Elétricas	1 2 3
	Proteção Contra Incêndio e Sprinklers	1 2 3
	Equipamentos Técnicos	1 2 3
	Implantação Hoteleira	1 2 3
Pendências	1	
	2	
	3	
Observações Gerais	1	
	2	
	3	
Previsão de Próxima Fiscalização (data e loca):		

Anexo 3: Ata de Stand-Up

Projeto do Hotel Porto Alegre Assis Brasil	
Ata de Stand-Up	
Elaborada por:	Data:
Local:	
Participantes	1
	2
	3
Assuntos Abordados	1
	2
	3
Decisões Tomadas	1
	2
	3
Pendências	1
	2
	3
Observações Gerais	1
	2
	3
Previsão de Próxima Reunião (data e loca):	

Anexo 4: Status Report do Empreendimento

Projeto do Hotel Porto Alegre Assis Brasil	
Ata de Reunião de Compatibilização de Projetos	
Elaborada por:	Data:
Período de Referência:	
Considerações Gerais	
Documentações Legais e Aprovações	
Status	
Projetos	
Status	
Obra Civil	
Status	
Incorporação	
Status	
Custos	
Posição Financeira Atual	
Escopo	
Alterações do Período	
Cronograma	
Status	

Anexo 5: Status Report do Projeto

Projeto do Hotel Porto Alegre Assis Brasil	
Ata de Reunião de Compatibilização de Projetos	
Elaborada por:	Data:
Período de Referência:	
Considerações Gerais	
Documentações Legais e Aprovações	
Status	
Projetos	
Status	
Obra Civil	
Status	
Incorporação	
Status	
Custos	
Posição Financeira Atual	
Cronograma	
Status	
Desempenho da Equipe	

Maria Angélica Dadalt	
Tatiana Picoli	
Carmen Lima	
Priscila Armani	
Deborah Dadalt	
Maria Cecilia Dadalt	
Alceu Dieterich	
Claucimeri Fagundes	
Gracieli Bersi	
Talita Silveira	
Inácio Kuskowski	
João Batista Antunes	

Anexo 6: Solicitação de Aportes

Projeto do Hotel Porto Alegre Assis Brasil	
Aporte de Investimento – Investidor X	
Data	
Aporte do Mês	
Data p/ Depósito	
Investimento Realizado	
Investimento Futuro	

Anexo 7: Relatório de Desempenho do Projeto

Gerente de Projeto:	
Patrocinador:	
Data:	
Atividades Relizadas no Período	1. 2. 3.
Valores gastos	1. 2. 3.
Atividades planejadas para o período não executadas	1. 2. 3.
Causas da alteração	1. 2. 3.
Impacto em etapas futuras e no prazo	1. 2. 3.
Ações preventivas e	1.

ações corretivas	2. 3.		
Indicadores da análise da situação do projeto no período:		Geral	
		Tempo	
		Custos	

Legenda:

	Indicador dentro do nível aceitável (até 5% acima da linha de base do projeto)
	Indicador acima do nível aceitável (entre 5% e 10% acima da linha de base do projeto)
	Indicador acima do nível aceitável (entre 10% e 20% acima da linha de base do projeto)
	Indicador muito acima do nível aceitável (acima de 25% da linha de base do projeto)