

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

MARIA ELEONORA PUIG BELAN

A GRANELEIRA – VENDA DE ALIMENTOS NÃO PERECÍVEIS A GRANEL

Porto Alegre

2016

Maria Eleonora Puig Belan

A Graneleira – Venda de Alimentos Não Perecíveis a Granel

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

Orientador: Prof. Walter Doell Wegermann

Porto Alegre

2016

Agradeço ao meu orientador
pela dedicação e paciência!

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 OBJETIVOS.....	11
2.1 OBJETIVO GERAL.....	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	12
3.1 TERMO DE ABERTURA	12
3.1.1 OBJETIVO DO PROJETO.....	12
3.1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
3.1.3 DESCRIÇÃO PRELIMINAR DO PRODUTO	12
3.1.4 DESIGNAÇÃO DO GERENTE DE PROJETO	13
3.1.5 PRINCIPAIS PARTES ENVOLVIDAS	14
3.1.6 PRINCIPAIS EVENTOS DO PROJETO (MARCOS)	15
3.1.7 PREMISSAS	16
3.1.8 RESTRIÇÕES	16
3.1.9 EXCLUSÕES	17
3.1.10 RISCOS IDENTIFICADOS.....	17
3.1.11 ESTIMATIVA DE CUSTO	17
3.1.12 ESTIMATIVA DE DURAÇÃO DO PROJETO	18
3.2 CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS	18
4 GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO	22
4.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO.....	22
4.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO (EAP)	25
4.3 DICIONÁRIO DA EAP	26
4.4 REQUISITOS FUNCIONAIS DO PRODUTO DO PROJETO	27
5 GERENCIAMENTO DO TEMPO	29

5.1 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA	29
5.2 DEFINIR AS ATIVIDADES	30
5.3 SEQUENCIAR AS ATIVIDADES	30
5.4 ESTIMAR OS RECURSOS DAS ATIVIDADES.....	31
5.5 ESTIMAR A DURAÇÃO DAS ATIVIDADES	31
5.6 DESENVOLVER O CRONOGRAMA.....	31
5.7 CONTROLAR O CRONOGRAMA – CAMINHO CRÍTICO	37
6 GERENCIAMENTO DO CUSTO DO PROJETO	39
6.1 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	39
6.2 ESTIMAR OS CUSTOS	39
6.3 DETERMINAR O ORÇAMENTO	43
6.4 CONTROLAR OS CUSTOS	48
6.4.1 CONTROLE DE MUDANÇAS NOS CUSTOS.....	48
6.4.2 LIMITES DE CONTROLE	49
6.4.3 RELATÓRIOS DE GERENCIAMENTO	49
6.5 RESERVAS DE CONTINGÊNCIA E GERENCIAIS	50
7 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO.....	51
7.1 POLÍTICAS DA QUALIDADE.....	51
7.2 MÉTRICAS DA QUALIDADE	51
7.2.1 DESEMPENHO DO PROJETO	51
7.2.2 DESEMPENHO DO PRODUTO.....	52
7.3 CONTROLE DA QUALIDADE.....	53
7.4 GARANTIA DA QUALIDADE	53
8 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS DO PROJETO.....	55
8.1 EQUIPE DO PROJETO	55
8.2 ORGANOGRAMA DOS RECURSOS HUMANOS	56

8.3 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES	56
8.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	60
9 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	61
9.1 REGISTRO DE DOCUMENTOS.....	61
9.2 SISTEMA DE COMUNICAÇÃO	62
9.2.1 REUNIÕES.....	62
9.2.2 E-MAILS.....	63
9.2.3 CONTATO TELEFÔNICO.....	63
9.2.4 RESTRIÇÕES	64
9.3 MATRIZ DAS COMUNICAÇÕES	64
10 GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO.....	69
10.1 PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	69
10.2 EAR – ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS.....	70
10.3 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS.....	71
10.4 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS	71
10.5 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS.....	74
10.6 PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS	74
10.7 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES	75
10.8 CONTROLE DE MUDANÇAS NOS RISCOS	76
11 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO	77
11.2 CONDUZIR AS AQUISIÇÕES	81
11.3 CONTROLAR AS AQUISIÇÕES	83
11.4 ENCERRAR AS AQUISIÇÕES.....	84
12 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	85
12.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	85
12.2 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	87

12.3 GERENCIAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	88
12.4 CONTROLAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	89
13 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
14 REFERÊNCIAS.....	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Formulário de Solicitação de Mudança	19
Figura 2: Fluxograma de Solicitação de Mudança	20
Figura 3: EAP	25
Figura 4: Gráfico de Gantt – Caminho Crítico	37
Figura 5: EAP de Custos	44
Figura 6: Curva “S”	46
Figura 7: Gráfico da Linha de Base dos Custos por Fase	47
Figura 8: Gráfico do Fluxo de Caixa	47
Figura 9: Organograma	56
Figura 10: Modelo Ata de Reunião	62
Figura 11: EAR	70
Figura 12: Probabilidade X Impacto	73
Figura 13: Processos do Gerenciamento de Aquisições	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Matriz de Mudanças e Responsabilidades	21
Tabela 2: Dicionário da EAP	26
Tabela 3: Requisitos Funcionais do Produto	27
Tabela 4: Percentual de Evolução das Atividades	29
Tabela 5: Duração das Fases	31
Tabela 6: Cronograma das Atividades e Recursos	32
Tabela 7: Metodologia para Estimativa de Custos	39
Tabela 8: Recursos e Custos	40
Tabela 9: Estimativa de Custos	40
Tabela 10: Orçamento do Projeto	45
Tabela 11: Análise do Fluxo de Caixa	49
Tabela 12: Desempenho de Custos	49
Tabela 13: Métricas de Desempenho do Projeto	51
Tabela 14: Métricas de Desempenho do Produto	52
Tabela 15: Equipe do Projeto	55
Tabela 16: Funções e Responsabilidades	56
Tabela 17: Significado RACI	58
Tabela 18: Matriz de Responsabilidades	58
Tabela 19: Modelo de Contatos das Partes Interessadas	61
Tabela 20: Matriz das Comunicações	64
Tabela 21: Matriz de Riscos x Responsabilidades	69
Tabela 22: Metodologia de Identificação de Riscos	71
Tabela 23: Probabilidade	72
Tabela 24: Impacto	72
Tabela 25: Prioridades	73

Tabela 26: Metodologia de Qualificação dos Riscos.....	74
Tabela 27: Metodologia de Quantificação dos Riscos.....	74
Tabela 28: Metodologia de Resposta aos Riscos	75
Tabela 29: Análise Fazer x Comprar	78
Tabela 30: Aquisições de Materiais.....	80
Tabela 31: Critérios de Seleção	81
Tabela 32: Identificação das Partes Interessadas.....	86
Tabela 33: Matriz de Análise de Engajamento das Partes Interessadas	89

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo a abertura da empresa “A Graneleira – Venda de Alimentos Não Perecíveis a Granel”.

Nesta década as questões ligadas ao consumo consciente e a hábitos alimentares mais saudáveis tem sido amplamente discutidas.

A preocupação com o consumo consciente está relacionada com fatores que vão desde à escassez de recursos naturais à indução de gastos desnecessários e consumismo exagerado que contribuem para produção de produtos de qualidade baixíssima.

Hábitos alimentares inadequados estão diretamente associados com problemas de saúde hoje muito mais frequentes que há algumas décadas.

Estas são as problemáticas que a “A Graneleira” irá abordar na busca a clientes que questionam sua forma de consumo, oferecendo a possibilidade de compra fracionada conforme a necessidade do consumidor, e de alimentação, incentivando a compra de produtos de qualidade.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Abertura da empresa “A Graneleira – Venda de Alimentos Não Perecíveis a Granel” em Porto Alegre/RS. Na primeira fase de operação as vendas serão “online”, havendo a intenção de expansão com abertura de loja física.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Criação da Identidade da Marca;
2. Desenvolvimento de Plano de Marketing;
3. Elaboração de um Plano de Gestão Administrativa e Financeira para a empresa;
4. Desenvolvimento de site para vendas “online”;
5. Criação de rede de fornecedores e parceiros;
6. Locação de espaço para a operação;
7. Preparo do espaço locado.
8. Realizar todo o planejamento necessário para a execução do projeto, construindo o plano de projeto de acordo com as melhores práticas de Gerenciamento de Projetos do PMBOK.

3 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

3.1 TERMO DE ABERTURA

O nome do projeto é “A Graneleira – Venda de Alimentos Não Perecíveis a Granel”. Este projeto foi elaborado por Maria Eleonora Puig Belan em 20 de julho de 2016 e aprovado pelos investidores do projeto.

3.1.1 OBJETIVO DO PROJETO

Abertura da empresa “A Graneleira – Venda de Alimentos Não Perecíveis a Granel” em Porto Alegre/RS. Na primeira fase de operação as vendas serão “online”, havendo a intenção de expansão com abertura de loja física.

3.1.2 JUSTIFICATIVA

A abertura da “A Graneleira” tem por finalidade oferecer alimentos de qualidade, provenientes de fornecedores que, além de garantir a qualidade de seus produtos, comprovem responsabilidade social e ambiental em todo seu processo que possam ser vendidos conforme a necessidade do cliente, tanto na quantidade como na forma de entrega. A escolha da cidade de Porto Alegre dá-se ao grande número de pessoas que moram sozinhas (a capital gaúcha é apontada como a que tem o maior número de imóveis com apenas um morador) e a crescente procura por feiras e comércio especializado em alimentos orgânicos.

3.1.3 DESCRIÇÃO PRELIMINAR DO PRODUTO

O produto gerado por este projeto será a abertura da loja virtual da empresa “A Graneleira – Venda de Alimentos Não Perecíveis a Granel”, composto das seguintes etapas:

- 1.Criação da Identidade da Marca: esta etapa tem como objetivo identificar características do público alvo para criação de uma marca que traduza os anseios do público alvo de forma que haja identificação e empatia com o perfil da marca e seus consumidores.

- 2.Desenvolvimento de Plano de Marketing: essa visa estudar o mercado atual do segmento (Venda de Alimentos) para traçar a estratégia que será adotada.
- 3.Elaboração de um Plano de Gestão Administrativa e Financeira para a empresa;
- 4.Desenvolvimento de site para vendas “online”.
- 5.Criação de rede de fornecedores e parceiros.
- 6.Locação de espaço para a operação;
- 7.Preparo do espaço locado.

As etapas de 3 a 7 serão desenvolvidas com base no resultado das duas primeiras etapas e serão as que garantirão o sucesso no funcionamento da empresa.

3.1.4 DESIGNAÇÃO DO GERENTE DE PROJETO

O Gerente designado para este projeto é Maria Eleonora Puig Belan. A responsabilidade do gerente do projeto é assegurar que sejam atendidos todos os requisitos do projeto e que todos os objetivos específicos que compõe o projeto sejam entregues em conformidade com os planos de gerenciamento. Também é responsabilidade do gerente:

- Elaborar todos os planos do projeto;
- Revisar, atualizar e manter atualizada a documentação formal do projeto;
- Atuar como ponto focal de todos os processos de comunicação definidos;
- Informar o andamento do projeto a todos os intervenientes;

- Certificar-se do entendimento e comprometimento da equipe do projeto;
- Controlar os custos, o cronograma, as contratações e monitorar os desvios do projeto;
- Seguir uma metodologia de gerenciamento.

3.1.5 PRINCIPAIS PARTES ENVOLVIDAS

Este projeto será desenvolvido pelo gerente do projeto com participação e apoio de diversos recursos, principalmente terceirizados, conforme listados abaixo:

- Gerente do Projeto:
 - Maria Eleonora Puig Belan
- Investidores:
 - Maria Eleonora Puig Belan
 - Susana Yolanda Puig de Belan
- Administradores da empresa:
 - Maria Eleonora Puig Belan
 - Susana Yolanda Puig de Belan
 - Gerente Comercial
 - Gerente Financeiro
- Serviços terceirizados:
 - Contador
 - Agência de Design e Branding (Criação da Marca)

- Empresa de Marketing
- Escritório de Contabilidade
- Parceiros e fornecedores
- Arquiteto
- Empreiteiro
- Funcionários para apoio da Operação
- Clientes

3.1.6 PRINCIPAIS EVENTOS DO PROJETO (MARCOS)

Este projeto possui alguns eventos que identificamos como acontecimentos chave para o desenvolvimento do projeto:

- 03/08/2016: Reunião de Kick Off do Projeto
- 31/08/2016: Finalização da Criação da Marca
- 22/09/2016: Finalização do Plano de Marketing
- 25/10/2016: Finalização Desenvolvimento do Site
- 07/10/2016: Finalização da Captação de Parceiros e Fornecedores
- 26/08/2016: Finalização do Plano de Gestão Administrativa e Financeira da Empresa
- 30/11/2016: Data limite para locação do espaço
- 03/01/2017: Finalização do Preparo do espaço locado
- 10/02/2017: Início da Operação

3.1.7 PREMISSAS

Para o bom desenvolvimento do projeto devem ser consideradas e cumpridas as seguintes premissas:

- O gerente do projeto deve fornecer todas informações necessárias para que o serviços terceirizados alcancem o objetivo de suas atividades;
- As empresas terceirizadas devem ser reconhecidas por competência e cumprimento de prazos;
- Atender às normas e leis relacionadas com comércio de alimentos;
- Fornecedores devem garantir a qualidade dos produtos comercializados;
- O imóvel locado para ser a sede da empresa deverá estar localizado estrategicamente para otimizar as entregas;
- A sede física deve estar adaptada às necessidades da operação;
- Os investidores devem disponibilizar os recursos necessários para aquisições e contratações;

3.1.8 RESTRIÇÕES

As principais restrições para o bom desempenho deste projeto estão descritas a seguir:

- O projeto não deve ultrapassar o orçamento proposto;
- O projeto deve ser realizado no prazo proposto evitando custos adicionais;

- O plano de marketing deverá focar no limite do investimento da empresa que permitirá comercialização de um número determinado de itens;

3.1.9 EXCLUSÕES

Este projeto não contempla os itens descritos a seguir:

- O produto deste projeto não se destinará à comercialização de alimentos perecíveis e, tampouco, à produção de qualquer tipo de alimento;

3.1.10 RISCOS IDENTIFICADOS

Os principais riscos identificados que podem afetar o desenvolvimento do projeto são:

- Marca e Plano de Marketing que não atinjam o público alvo com potencial para serem clientes da empresa;
- Escassez de fornecedores com produtos que atendam à qualidade exigida pelo projeto com preços competitivos;
- Concorrência no mercado;

3.1.11 ESTIMATIVA DE CUSTO

A estimativa geral do projeto é de R\$ 116.370,00, sendo composto pelos itens abaixo:

- Valor estimado para a Gestão do Projeto: R\$ 9.732,00
- Valor estimado para a Planejamento: R\$ 22.856,00
- Valor estimado para a Execução: R\$ 74.190,00
- Valor estimado para a Execução: R\$ 9.592,00

O projeto irá contar com a reserva de contingência no valor de R\$ 23.000,00 (20%) e a reserva gerencial no valor de R\$ 11.700,00 (10%).

3.1.12 ESTIMATIVA DE DURAÇÃO DO PROJETO

Estima-se a duração de sete meses para o desenvolvimento e execução deste projeto.

3.2 CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS

Mudanças são constantes em projetos e realizar o controle integrado de mudanças é um processo fundamental para garantir o sucesso do projeto. As solicitações de mudança devem ser feitas através do preenchimento de formulário de solicitação de mudança demonstrado a seguir na figura 1.

No controle de cada um dos capítulos a seguir poderá existir, além desta, outra forma de solicitação ou avaliação dos impactos da mudança requerida.

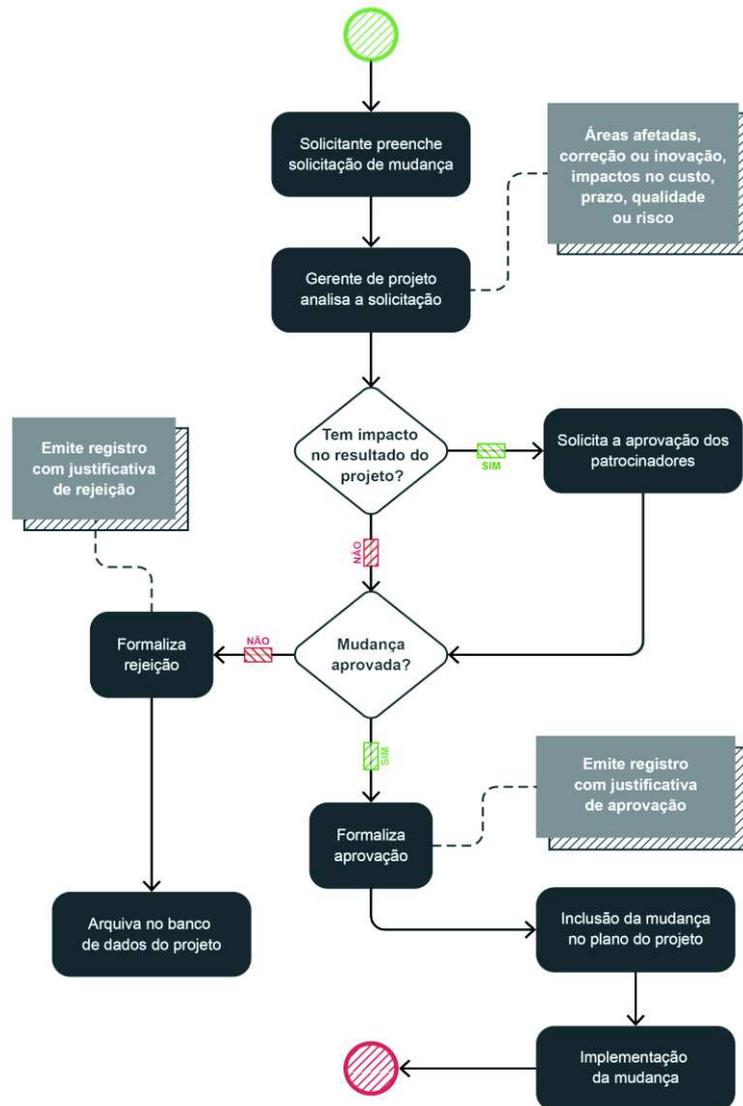
Figura 1: Formulário de Solicitação de Mudança

SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA DE PROJETO	
1. DADOS GERAIS	
SOLICITANTE:	
ASSINATURA DO SOLICITANTE:	
DATA:	
2. DESCRIÇÃO DA SOLICITAÇÃO	
3. JUSTIFICATIVA	
4. CAUSAS/ OBSERVAÇÕES	
ESCOPO	
CRONOGRAMA	
ORÇAMENTO	
RECURSOS H.	
AQUISIÇÕES	
QUALIDADE	
OUTROS	
5. IMPACTOS/ OBSERVAÇÕES	
ESCOPO	
CRONOGRAMA	
ORÇAMENTO	
RECURSOS H.	
AQUISIÇÕES	
QUALIDADE	
OUTROS	
6. AVALIAÇÃO GERENTE DO PROJETO	
IMPACTOS	
AÇÕES	
PRAZOS	
RESPONSÁVEIS	
7. PARECER FINAL	
ASSINATURA DO GERENTE:	
DATA:	

Fonte: A Autora

O sistema de controle de mudanças define quem solicita, quem aprova e quem implementa as mudanças ao longo do ciclo de vida do projeto. O controle de mudanças será realizado de acordo com o fluxograma abaixo:

Figura 2: Fluxograma de Solicitação de Mudança



Fonte: A Autora

A tabela 1, abaixo, demonstra a matriz de responsabilidades para cada atividade do Fluxograma.

Tabela 1: Matriz de Mudanças e Responsabilidades

ATIVIDADE	RESPONSÁVEL/ FUNÇÃO	RESPONSÁVEL/ FUNÇÃO
Preencher solicitação de mudança	Qualquer uma das partes interessadas descritas no item 3,1,5 deste plano de projeto exceto clientes	
Analisar solicitação de mudança	Gerente de projeto	Maria Eleonora Puig Belan
Solicitar aprovação de mudança	Gerente de projeto	Maria Eleonora Puig Belan
Aprovação da mudança sem impacto no resultado do projeto	Gerente de projeto	Maria Eleonora Puig Belan
Aprovação da mudança com impacto no resultado do projeto	Investidores	Maria Eleonora Puig Belan Susana Yolanda Puig de Belan
Formalização da aprovação	Gerente de projeto	Maria Eleonora Puig Belan
Inclusão da mudança no plano de projeto	Gerente de projeto	Maria Eleonora Puig Belan
Implementação da mudança	Gerente de projeto	Maria Eleonora Puig Belan

Fonte: A Autora

As mudanças podem ser solicitadas por qualquer uma das partes envolvidas que estão detalhadas no item 3.1.5, exceto clientes. Todas as solicitações de mudanças são realizadas através do formulário de solicitações de mudanças e são recebidas e analisadas pelo Gerente de Projeto.

Mudanças que afetem o resultado do projeto, ou seja, mudanças no escopo do projeto ou que gerem impactos no prazo, no custo ou na qualidade do produto ou ainda que alterem os riscos deverão ter aprovação dos patrocinadores. O Gerente do projeto deve garantir a formalização das mudanças e os registros e justificativas das aprovações ou reprovações das mudanças solicitadas. Além disso, cabe ao Gerente de Projeto implementar as mudanças aprovadas e atualizar os planos, se necessário.

4 GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO

Gerenciamento do escopo inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário para sua conclusão com sucesso.

4.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO

Este projeto visa a abertura da empresa “A Graneleira – Venda de Alimentos Não Perecíveis a Granel” em Porto Alegre/RS.

O produto final deste projeto será a abertura da loja virtual da empresa “A Graneleira – Venda de Alimentos Não Perecíveis a Granel”.

O projeto está dividido em quatro fases conforme descrito abaixo:

- Fase1 - Gestão do Projeto: determina como será realizada a gestão do projeto. Esta fase está subdividida em dois pacotes de trabalho. O primeiro pacote de trabalho é o Plano de Gerenciamento e neste pacote de trabalho serão elaborados todos os planos de projeto e será feita a reunião de kick off do projeto. O segundo pacote de trabalho é o monitoramento e controle onde serão determinadas as ferramentas de monitoramento e controle para acompanhamento do projeto e definidos os relatórios com indicadores referente ao desempenho do projeto e a periodicidade que os mesmos deverão ser apresentados, além de, acompanhar as solicitações de mudanças, analisando suas origens, justificativas e impactos para posterior decisão de aceite ou recusa, assim como as ações necessárias para sua execução e registro.
- Fase 02 - Planejamento: Esta fase terá quatro pacotes de trabalho, nela será elaborado e definido o planejamento da estratégia comercial da empresa e seu conceito. O primeiro pacote de trabalho é a Seleção e Contratação de Gerentes. O segundo é a Criação da Marca, quando o Gerente do Projeto deverá fornecer todas informações necessárias, como intenções e conceito do produto, à

Agência de Design e Branding para o desenvolvimento das atividades, que são: Definição do público alvo, posicionamento da marca e elaboração da logomarca. A definição do público alvo deverá ser realizada através de pesquisa para segmentar ao máximo e pontuar com detalhes as características deste grupo. Com o público-alvo estabelecido é possível estudar o posicionamento da marca, criando uma identidade de marca para atingi-lo. Deve-se analisar este público para definir quais são as expectativas que eles tem sobre o produto ou serviço da empresa, possibilitando pontuar a personalidade que a marca deverá ter. A elaboração da logomarca deverá traduzir em “imagens” as características subjetivas que farão os consumidores se identificarem com a marca e o serviço oferecido por ela, utilizando uma construção multissensorial que irá explorar todos os pontos de contato com o consumidor, pois marcas que exploram mais sentidos tem mais chances de serem memorizadas e absorvidas pela mente do consumidor, assim a empresa conseguirá atingir de forma eficiente o público alvo definido anteriormente. As reuniões entre o Gerente de Projetos e a Agência contratada serão agendadas por e-mail e as solicitações e resoluções serão registradas em ata. O terceiro pacote de trabalho é o Desenvolvimento do Plano de Marketing quando, novamente, o Gerente do Projeto deverá fornecer todas informações necessárias e o produto gerado do pacote anterior que irão permitir que a Empresa de Marketing detalhe as ações necessárias para atingir os objetivos e metas de marketing definidos, analisando o mercado e identificando suas tendências. Por meio deste Plano de Marketing os resultados desejados serão definidos, assim como a estratégia para se atingir a competitividade através de ações direcionadas ao ramo de atuação, que possibilitarão a captação de clientes, o aumento das vendas e a lucratividade do seu negócio. Assim como no pacote de trabalho anterior, as reuniões entre o Gerente de Projetos e a Agência contratada serão agendadas por e-mail e as solicitações e resoluções serão registradas em ata. O

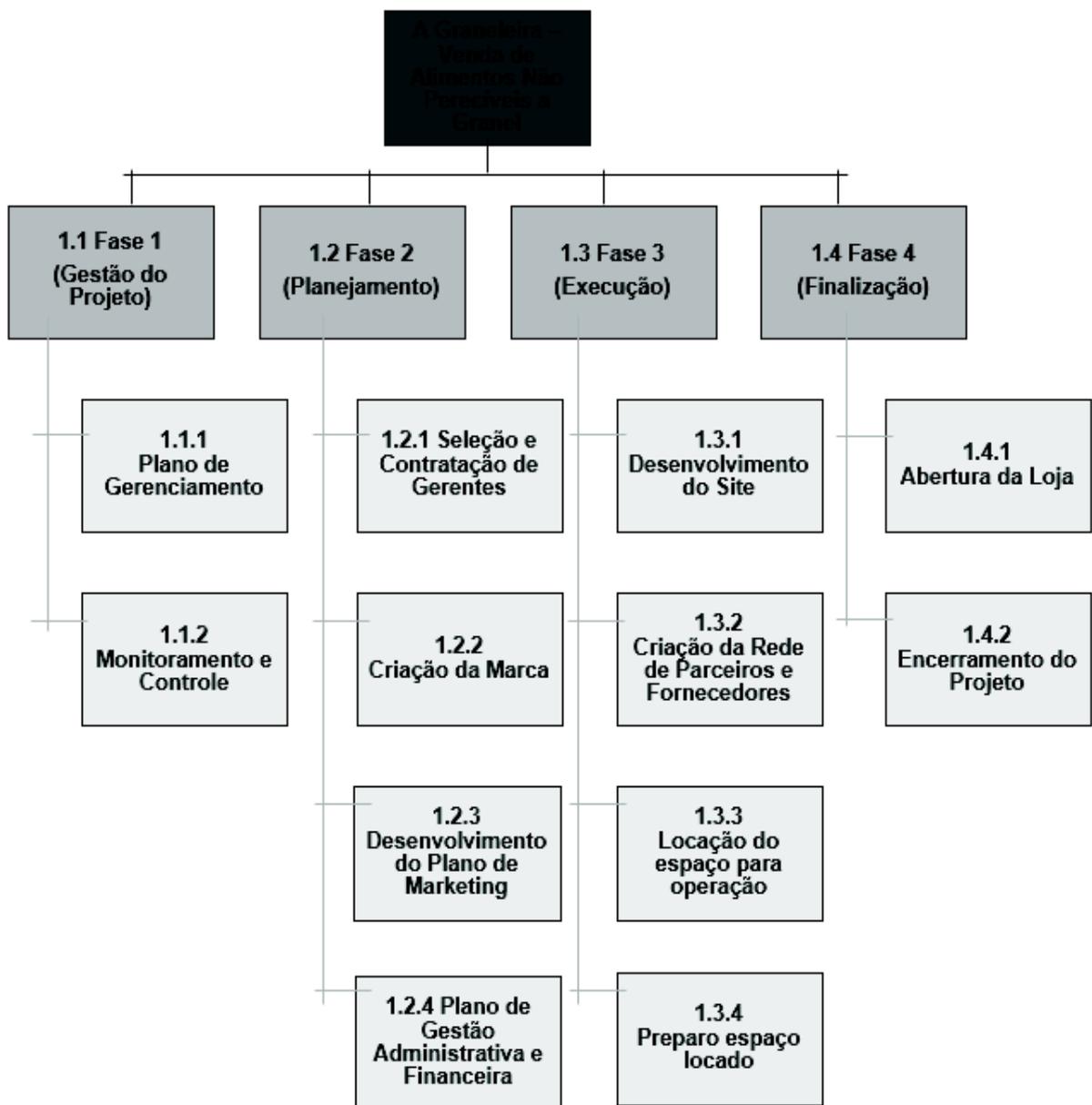
último pacote de trabalho desta fase é o Plano de Gestão Administrativa e Financeira da Empresa que irá definir como será a organização de recursos financeiros e humanos, funcionamento da operação e demais atividades que garantam o andamento da empresa. Será elaborado pelo Gerente de Projetos e Investidores e, se necessário, será contratado um profissional para a elaboração. No decorrer desta fase serão definidos os relatórios, formulários e demais documentos necessários para o sucesso de cada atividade planejada, assim como, as periodicidades de avaliação de todos produtos gerados em cada pacote de trabalho.

- Fase 03 – Execução: Nesta fase se inicia a execução do planejado na Fase 2, aplicando a estratégia comercial da empresa nos quatro pacotes de trabalho. No primeiro deles serão identificadas as necessidades funcionais do site, definição e contratação da empresa para desenvolvimento do site para as vendas, assim como a duração do testes. A criação de rede de fornecedores e parceiros é o segundo pacote de trabalho quando será definida a composição do mix de fornecedores, assim como, quais critérios usados para avaliação e seleção destes. Nesta fase também serão gerados os formulários e relatórios de controle de compras e pagamentos dos parceiros e fornecedores. O terceiro pacote é a Locação de espaço para a operação quando será realizado o programa de necessidades é um pré-dimensionamento para definição da área ideal do imóvel. A localização, características indispensáveis, limite de custo, prazo mínimo e máximo do contrato de locação, critérios de busca do imóvel e forma de tabulação das características dos imóveis visitados também serão definidos neste pacote. O preparo do espaço locado é o último pacote de trabalho da fase, nele serão definidas quais adequações e aquisições necessárias com base no programa de necessidades já elaborado e nas características do imóvel locado.

- Fase 04 - Finalização: Esta é fase de fechamento do projeto e é composta por dois pacotes de trabalho. O primeiro pacote é a Abertura da Loja, sendo a consolidação do projeto. O segundo pacote é o Encerramento do Projeto onde serão feitos os relatórios de conclusão e identificação das lições aprendidas.

4.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO (EAP)

Figura 3: EAP



Fonte: A Autora

4.3 DICIONÁRIO DA EAP

Tabela 2: Dicionário da EAP

ID EAP	PACOTE DE TRABALHO	DESCRIÇÃO DOS PACOTES
1.1.1	Plano de Gerenciamento	Elaborar todos os Planos de Projeto
1.1.2	Monitoramento e Controle	Realizar reuniões de acompanhamento, avaliação do desempenho do projeto e seu gerenciamento, observando sempre: escopo, tempo, custo, qualidade, comunicação e riscos do projeto. Acompanhar as solicitações de mudanças
1.2.1	Seleção e Contratação Gerentes	Selecionar e contratar Gerente Comercial e Financeiro
1.2.2	Criação da Marca	Definir o público alvo, posicionamento da marca e elaborar da logomarca
1.2.3	Desenvolvimento do Plano de Marketing	Definir e elaborar detalhadamente as ações de marketing
1.2.4	Plano de Gestão Administrativa e Financeira da Empresa	Elaborar do Plano de Gestão Administrativa e Financeira da Empresa
1.3.1	Desenvolvimento do Site	Desenvolver o site de vendas online da empresa e realizar testes
1.3.2	Criação da Rede de Parceiros e Fornecedores	Pesquisar, contatar e criar rede de parcerias e fornecedores
1.3.3	Locação do espaço para operação	Pesquisar, definir e locar o espaço para a operação
1.3.4	Preparo espaço locado	Identificar, planejar e executar as ações necessárias para preparo do espaço locado
1.4.1	Abertura da Loja	Iniciar a operação
1.4.2	Encerramento do Projeto	Realizar de reunião de encerramento com investidores Apresentar registro dos sucessos e fracassos ocorridos ao longo do projeto.

Fonte: A Autora

4.4 REQUISITOS FUNCIONAIS DO PRODUTO DO PROJETO

Os requisitos do produto do projeto incluem informações sobre os requisitos técnicos, de segurança e de desempenho, etc. Na tabela 3, abaixo estão descritos os requisitos que devem ser considerados para atender as necessidades do produto do Projeto.

Tabela 3: Requisitos Funcionais do Produto

ID EAP	PACOTE DE TRABALHO	REQUISITO
1.2.1	Criação da Marca	<ul style="list-style-type: none">• A definição do público alvo e do posicionamento planejado para a marca deverão estar respaldados por pesquisas comprovadas• O logotipo será aceito somente se traduzir graficamente o conceito da marca
1.2.2	Desenvolvimento do Plano de Marketing	<ul style="list-style-type: none">• Os objetivos e metas do plano deverão ser apresentados de forma clara e detalhada para sua aceitação• As ações planejadas somente serão aprovadas se estiverem dentro do custo estimado e nitidamente dirigidas ao público alvo
1.3.1	Desenvolvimento do Site	<ul style="list-style-type: none">• Somente será aceito se atender ao programa de necessidades preestabelecido• Será aceito apenas se houver comprovação de segurança nas operações• Somente após a realização de testes simuladores será considerado concluído
1.3.2	Criação da Rede de Parceiros e Fornecedores	<ul style="list-style-type: none">• Somente produtores com certificados de produção de órgãos competentes serão aceitos
1.3.3	Locação do espaço para operação	<ul style="list-style-type: none">• O imóvel não poderá ter nenhuma pendência judicial ou de impostos• O imóvel deverá atender às exigências de leis, normas e códigos relacionados com a atividade

		<ul style="list-style-type: none"> • O contrato de locação deverá estar de acordo com o esperado
1.3.4	Preparo espaço locado	<ul style="list-style-type: none"> • Se for necessário qualquer tipo de reforma, para sua realização deverá ser contratado profissional habilitado que emita ART • As alterações feitas no imóvel deverão atender às exigências de leis, normas e códigos relacionados com a atividade • Os equipamentos adquiridos deverão ser certificados e possuir atestados que comprovem qualidade e desempenho exigidos para o fim que se destinarem
1.4.1	Abertura da Loja	<ul style="list-style-type: none"> • As formas de armazenagem e manipulação dos alimentos deverão estar de acordo com as exigências legais • Registros de alvarás e laudos legais relativos às aprovações, junto aos órgãos competentes, para abertura de empresa com essa atividade

Fonte: A Autora

5 GERENCIAMENTO DO TEMPO

Segundo o PMBOK 5ª edição, objetivo do plano de gerenciamento do tempo é o término pontual do projeto e para que isso ocorra devem ser seguidos os processos requeridos.

5.1 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA

O gerenciamento do tempo para o projeto “A Graneleira – Venda de Alimentos Não Perecíveis a Granel” seguirá os processos definidos no PMBOK 5ª edição a seguir relacionados: planejar o gerenciamento do cronograma, definir atividades, sequenciar atividades, estimar recursos da atividade, estimar durações das atividades, desenvolver o cronograma e controlar cronograma.

A descrição de como serão realizados estes processos estão apresentadas neste plano e servirão de base para orientar a equipe do projeto no planejamento e elaboração do cronograma de atividades e posteriormente no monitoramento e controle do desempenho das mesmas.

O plano de gerenciamento do tempo abrange o ciclo de vida de projeto em todas as suas fases.

As atividades serão sequenciadas e terão seu tempo de duração estimado bem como serão alocados os respectivos recursos para sua execução. Além disso estarão definidos os marcos do projeto e a ferramenta utilizada pelo gestor de projeto será o MicroSoft Project. Nela estarão listadas e sequenciadas as atividades com seus respectivos prazos e recursos e estarão demonstrados os marcos. O desenvolvimento e evolução das atividades será demonstrado em percentual de acordo com a regra demonstrada na tabela 4.

Tabela 4: Percentual de Evolução das Atividades

DESCRIÇÃO	PERCENTUAL
Atividade não iniciada	0%
Atividade iniciada	25%
Atividade sendo executada com atraso	75%

Atividade finalizada	100%
----------------------	------

Fonte: A Autora

O Gerente de Projeto, semanalmente, fará o acompanhamento do cronograma verificando o desempenho de todas as atividades. Será dada especial atenção às atividades do caminho crítico devido ao impacto das mesmas na data de entrega do projeto. Caso haja algum atraso nas atividades do caminho crítico deverá ser definida uma ação corretiva imediata a fim de evitar atraso na data de entrega do projeto.

5.2 DEFINIR AS ATIVIDADES

É o processo de identificação e documentação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto.

As atividades e seu respectivo detalhamento serão definidos pelo Gerente do Projeto em consenso com as principais partes interessadas. Os pacotes de trabalho serão decompostos em atividades. Durante a elaboração dos planos de projeto novas atividades poderão ser identificadas e acomodadas no pacote de trabalho correspondente.

5.3 SEQUENCIAR AS ATIVIDADES

Sequenciar as atividades é o processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto. O principal benefício deste processo é definir a sequência lógica do trabalho a fim de obter o mais alto nível de eficiência em face de todas as restrições do projeto.

As atividades serão inseridas da ferramenta MS Project e seu sequenciamento estará apresentado no formato do Gráfico de Gantt.

Neste projeto as relações de precedência serão do tipo término para início, podendo haver alguma exceção caso necessário.

5.4 ESTIMAR OS RECURSOS DAS ATIVIDADES

Estimar os recursos das atividades é o processo de estimativa de quantidades de material, pessoas, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade. O processo de identificar o tipo, a quantidade e as características dos recursos para realizar e concluir as atividades nos permitirá estimativas de custos e duração das atividades mais exatas.

Os recursos humanos, materiais e de serviços serão cadastrados na ferramenta MS Project na planilha de recursos e é de responsabilidade do Gerente do Projeto a manutenção desta planilha.

5.5 ESTIMAR A DURAÇÃO DAS ATIVIDADES

Estimar a duração das atividades é o processo de estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com os recursos estimados. A definição do tempo necessário para concluir cada atividade é um processo muito importante para o desenvolvimento no cronograma do projeto.

As estimativas devem ser colhidas pelo gerente do projeto com as principais partes interessadas no transcorrer da fase de elaboração dos planos de gerenciamento de projeto.

Tabela 5: Duração das Fases

Fase	Duração	Início	Término
Fase 1 - Gestão do Projeto	118,5 dias	Qua 20/07/16	Seg 02/01/17
Fase 2 – Planejamento	37 dias	Qua 03/08/16	Sex 23/09/16
Fase 3 - Execução	125 dias	Qua 03/08/16	Qua 25/01/17
Fase 4 - Finalização	15 dias	Qua 25/01/17	Qua 15/02/17

Fonte: A Autora

5.6 DESENVOLVER O CRONOGRAMA

Desenvolver o cronograma é, de acordo com o PMBOK 5ª edição, o processo de análise de sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e

restrições do cronograma visando criar o modelo do cronograma do projeto. O principal benefício deste processo é que recursos e relacionamentos lógicos na ferramenta de elaboração do cronograma gera um modelo de cronograma com datas planejadas para a conclusão das atividades do projeto.

O cronograma será desenvolvido utilizando-se o calendário base de ano de 2016, com validação de todas as datas que contemplam dias não úteis.

O cronograma será rígido quanto ao horário de 8 horas/dia. Após o desenvolvimento, será salva uma linha de base do planejado.

A tabela 6 apresenta as atividades com suas datas de início e término, as suas respectivas durações e os recursos envolvidos para realizar cada uma delas.

Tabela 6: Cronograma das Atividades e Recursos

Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Nomes dos recursos
Projeto_A Graneleira_R06	150,5 dias	Qua 20/07/16	Qua 15/02/17	
Fase 1 - Gestão do Projeto	118,5 dias	Qua 20/07/16	Seg 02/01/17	
Plano de Gerenciamento	11 dias	Qua 20/07/16	Qua 03/08/16	
Desenvolver o plano de gerenciamento da integração	1 dia	Qua 20/07/16	Qua 20/07/16	Eleonora
Desenvolver o plano de gerenciamento de escopo	1 dia	Qui 21/07/16	Qui 21/07/16	Eleonora
Desenvolver o plano de gerenciamento de tempo	1 dia	Sex 22/07/16	Sex 22/07/16	Eleonora
Desenvolver o plano de gerenciamento de custo	1 dia	Seg 25/07/16	Seg 25/07/16	Eleonora
Desenvolver o plano de gerenciamento de qualidade	1 dia	Ter 26/07/16	Ter 26/07/16	Eleonora
Desenvolver o plano de gerenciamento de recursos humanos	1 dia	Qua 27/07/16	Qua 27/07/16	Eleonora
Desenvolver o plano de gerenciamento de comunicação	1 dia	Qui 28/07/16	Qui 28/07/16	Eleonora
Desenvolver o plano de gerenciamento de riscos	1 dia	Sex 29/07/16	Sex 29/07/16	Eleonora
Desenvolver o plano de	1 dia	Seg 01/08/16	Seg 01/08/16	Eleonora

gerenciamento de aquisições				
Desenvolver o plano de gerenciamento de partes interessadas	1 dia	Ter 02/08/16	Ter 02/08/16	Eleonora
Reunião de kick off	0,5 dias	Qua 03/08/16	Qua 03/08/16	Eleonora[10%]; Susana[10%]
Reunião de detalhamento das atividades	0,5 dias	Qua 03/08/16	Qua 03/08/16	Eleonora[20%]; Susana[20%]
Monitoramento e controle	107,5 dias	Qui 04/08/16	Seg 02/01/17	
Acompanhamento do Projeto	107,5 dias	Qui 04/08/16	Seg 02/01/17	
Acompanhamento do Projeto 1	4 hrs	Qui 04/08/16	Qui 04/08/16	GP
Acompanhamento do Projeto 2	4 hrs	Qui 04/08/16	Qui 04/08/16	GP
Acompanhamento do Projeto 3	4 hrs	Seg 08/08/16	Seg 08/08/16	GP
Acompanhamento do Projeto 4	4 hrs	Seg 15/08/16	Seg 15/08/16	GP
Acompanhamento do Projeto 5	4 hrs	Seg 22/08/16	Seg 22/08/16	GP
Acompanhamento do Projeto 6	4 hrs	Seg 29/08/16	Seg 29/08/16	GP
Acompanhamento do Projeto 7	4 hrs	Seg 05/09/16	Seg 05/09/16	GP
Acompanhamento do Projeto 8	4 hrs	Seg 12/09/16	Seg 12/09/16	GP
Acompanhamento do Projeto 9	4 hrs	Seg 19/09/16	Seg 19/09/16	GP
Acompanhamento do Projeto 10	4 hrs	Seg 26/09/16	Seg 26/09/16	GP
Acompanhamento do Projeto 11	4 hrs	Seg 03/10/16	Seg 03/10/16	GP
Acompanhamento do Projeto 12	4 hrs	Seg 10/10/16	Seg 10/10/16	GP
Acompanhamento do Projeto 13	4 hrs	Seg 17/10/16	Seg 17/10/16	GP
Acompanhamento do Projeto 14	4 hrs	Seg 24/10/16	Seg 24/10/16	GP
Acompanhamento do Projeto 15	4 hrs	Seg 31/10/16	Seg 31/10/16	GP
Acompanhamento do Projeto 16	4 hrs	Seg 07/11/16	Seg 07/11/16	GP
Acompanhamento do Projeto 17	4 hrs	Seg 14/11/16	Seg 14/11/16	GP
Acompanhamento do Projeto 18	4 hrs	Seg 21/11/16	Seg 21/11/16	GP
Acompanhamento do Projeto 19	4 hrs	Seg 28/11/16	Seg 28/11/16	GP
Acompanhamento do Projeto 20	4 hrs	Seg 05/12/16	Seg 05/12/16	GP

Acompanhamento do Projeto 21	4 hrs	Seg 12/12/16	Seg 12/12/16	GP
Acompanhamento do Projeto 22	4 hrs	Seg 19/12/16	Seg 19/12/16	GP
Acompanhamento do Projeto 23	4 hrs	Seg 26/12/16	Seg 26/12/16	GP
Acompanhamento do Projeto 24	4 hrs	Seg 02/01/17	Seg 02/01/17	GP
Fase 2 – Planejamento	37 dias	Qua 03/08/16	Sex 23/09/16	
Seleção e Contratação de Gerentes	11 dias	Qua 03/08/16	Qui 18/08/16	
Seleção de Gerentes	10 dias	Qua 03/08/16	Qua 17/08/16	Eleonora[10%]
Contratação de Gerentes	1 dia	Qua 17/08/16	Qui 18/08/16	Eleonora[20%]
Criação da marca	21 dias	Qua 03/08/16	Qui 01/09/16	
Definir empresa terceirizada	5 dias	Qua 03/08/16	Qua 10/08/16	Eleonora[25%]; Susana[25%]
Definir público alvo	5 dias	Qua 10/08/16	Qua 17/08/16	Equipes Branding [R\$ 2.000,00]
Definir posicionamento da marca	5 dias	Qua 17/08/16	Qua 24/08/16	Equipes Branding [R\$ 2.000,00]
Elaborar logomarca	5 dias	Qua 24/08/16	Qua 31/08/16	Equipes Branding [R\$ 2.000,00]
Aprovar criação da marca	1 dia	Qua 31/08/16	Qui 01/09/16	Eleonora[25%]; Susana[25%]
Desenvolvimento do plano de marketing	32 dias	Qua 10/08/16	Sex 23/09/16	
Definir empresa terceirizada	5 dias	Qua 10/08/16	Qua 17/08/16	Eleonora[25%]; Susana[25%]
Realizar pesquisa de mercado	5 dias	Qui 01/09/16	Qui 08/09/16	Equipes Marketing [R\$ 1.800,00]
Detalhar objetivos e metas	5 dias	Qui 08/09/16	Qui 15/09/16	Equipes Marketing [R\$ 1.800,00]
Criar ações de marketing	5 dias	Qui 15/09/16	Qui 22/09/16	Equipes Marketing [R\$ 1.800,00]
Aprovar campanha de marketing	1 dia	Qui 22/09/16	Sex 23/09/16	Eleonora[10%]; Susana[10%]
Plano de gestão administrativa e financeira da empresa	17,5 dias	Qua 03/08/16	Sex 26/08/16	
Definir e documentar os principais processos organizacionais	7,5 dias	Qua 03/08/16	Sex 12/08/16	GC[40%]; GF[40%]; Eleonora[25%]; Susana[25%]
Estruturar áreas administrativas e financeiras	5 dias	Seg 15/08/16	Sex 19/08/16	Contador [R\$ 500,00]; GF; Eleonora[10%]; Susana[10%]; GC
Estrutura área comercial	5 dias	Seg 22/08/16	Sex 26/08/16	Contador [R\$ 500,00]; GC; GF; Eleonora[40%]; Susana[40%]

Fase 3 - Execução	125 dias	Qua 03/08/16	Qua 25/01/17	
Desenvolvimento do site	59,5 dias	Qua 03/08/16	Ter 25/10/16	
Definir empresa terceirizada	5 dias	Qua 03/08/16	Qua 10/08/16	Eleonora[20%]; Susana[20%]
Análise da especificação funcional e técnica	3 dias	Sex 23/09/16	Qua 28/09/16	Desenvolvedor [R\$ 1.000,00]
Definir fluxo de páginas no sistema	3 dias	Qua 28/09/16	Seg 03/10/16	Desenvolvedor [R\$ 1.000,00]
Buscar referencial do design de interação ux	2 dias	Seg 03/10/16	Qua 05/10/16	Desenvolvedor [R\$ 1.000,00]
Desenvolver protótipo navegável do wireframe	5 dias	Qua 05/10/16	Qua 12/10/16	Desenvolvedor [R\$ 1.000,00]
Aprovação usabilidade	0,5 dias	Qua 12/10/16	Qua 12/10/16	Eleonora[40%]; Susana[40%]
Criar layout e direção de arte do sistema	3 dias	Qui 13/10/16	Seg 17/10/16	Desenvolvedor [R\$ 1.000,00]
Aprovação da direção de arte	0,5 dias	Ter 18/10/16	Ter 18/10/16	Eleonora[30%]; Susana[30%]
Realizar testes	5 dias	Ter 18/10/16	Ter 25/10/16	Desenvolvedor [R\$ 1.000,00]
Aprovação do site	0,5 dias	Ter 25/10/16	Ter 25/10/16	Eleonora[30%]; Susana[30%]
Criação da rede de parceiros e fornecedores	47 dias	Qua 03/08/16	Sex 07/10/16	
Determinar critérios para aceitação de produtos e serviços	5 dias	Qua 03/08/16	Qua 10/08/16	GC[40%]; GF[40%]; Eleonora[20%]; Susana[20%]
Pesquisar, contatar e entrevistar fornecedores	20 dias	Qui 01/09/16	Qui 29/09/16	GC[50%]; Eleonora[20%]
Preparar documentação de suporte para início das parcerias	6 dias	Qui 29/09/16	Sex 07/10/16	GC[50%]; GF[50%]
Locação do espaço para operação	48 dias	Sex 23/09/16	Qua 30/11/16	
Realizar programa de necessidades e predimensionamento	10 dias	Sex 23/09/16	Sex 07/10/16	GC[20%]; Eleonora[50%]
Definir pré requisitos do imóvel e criar planilha para tabulação das características dos imóveis visitados x pré requisitos	3 dias	Sex 07/10/16	Qua 12/10/16	GC[30%]; Eleonora[30%]; Susana[30%]
Pesquisar e visitar imóveis	30 dias	Qua 12/10/16	Qua 23/11/16	Eleonora[30%]; Susana[30%]
Formalização da locação imóvel	5 dias	Qua 23/11/16	Qua 30/11/16	GC; GF

Preparo espaço locado	40 dias	Qua 30/11/16	Qua 25/01/17	
Realizar levantamento das necessidades de adequação	2 dias	Qua 30/11/16	Sex 02/12/16	Eleonora
Contratar profissional para elaboração de projeto das adequações	2 dias	Sex 02/12/16	Ter 06/12/16	Eleonora[50%]
Elaboração de projeto das adequações	10 dias	Ter 06/12/16	Ter 20/12/16	Arquiteto [R\$ 10.000,00]
Executar adequações	10 dias	Ter 20/12/16	Ter 03/01/17	Arquiteto [R\$ 2.000,00]; Empreiteiro [R\$ 10.000,00]
Aquisição de móveis e equipamentos para a empresa	16 dias	Ter 03/01/17	Qua 25/01/17	GC[50%]; Estações de trabalho[3]; Dispensers para alimentos[200]; Balanças[5]; Embalagens[1.000]; Cadeiras [5]; Materiais em geral[1]; Bancadas de trabalho[2]
Aquisição de computadores	9 dias	Ter 20/12/16	Seg 02/01/17	GC[50%]; Computadores[3]
Contratação de telefonia e internet	1 dia	Ter 03/01/17	Qua 04/01/17	GC
Fase 4 - Finalização	15 dias	Qua 25/01/17	Qua 15/02/17	
Abertura da loja	12,5 dias	Qua 25/01/17	Sex 10/02/17	
Contratação funcionários	5 dias	Qua 25/01/17	Qua 01/02/17	GC
Encaminhar abertura junto à junta comercial e demais órgãos	7 dias	Qua 25/01/17	Sex 03/02/17	Contador [R\$ 3.000,00]
Aquisição dos produtos que serão comercializados	7 dias	Qua 01/02/17	Sex 10/02/17	GC; Produtos alimentícios[100]
Iniciar operação formal	0,5 dias	Sex 10/02/17	Sex 10/02/17	GC; GF; Eleonora; Susana; Funcionário 1; Funcionário 2
Encerramento do projeto	2,5 dias	Seg 13/02/17	Qua 15/02/17	
Registro das lições aprendidas	2 dias	Seg 13/02/17	Ter 14/02/17	Eleonora[30%]
Termo de aceite	0,5 dias	Qua 15/02/17	Qua 15/02/17	Eleonora[30%]; Susana[30%]
Reunião de encerramento	0,5 dias	Qua 15/02/17	Qua 15/02/17	Contador [R\$ 200,00]; Funcionário 1[30%]; Funcionário 2[30%]; GC[30%]; GF[30%]; Eleonora[30%]; Susana[30%]

Fonte: A Autora

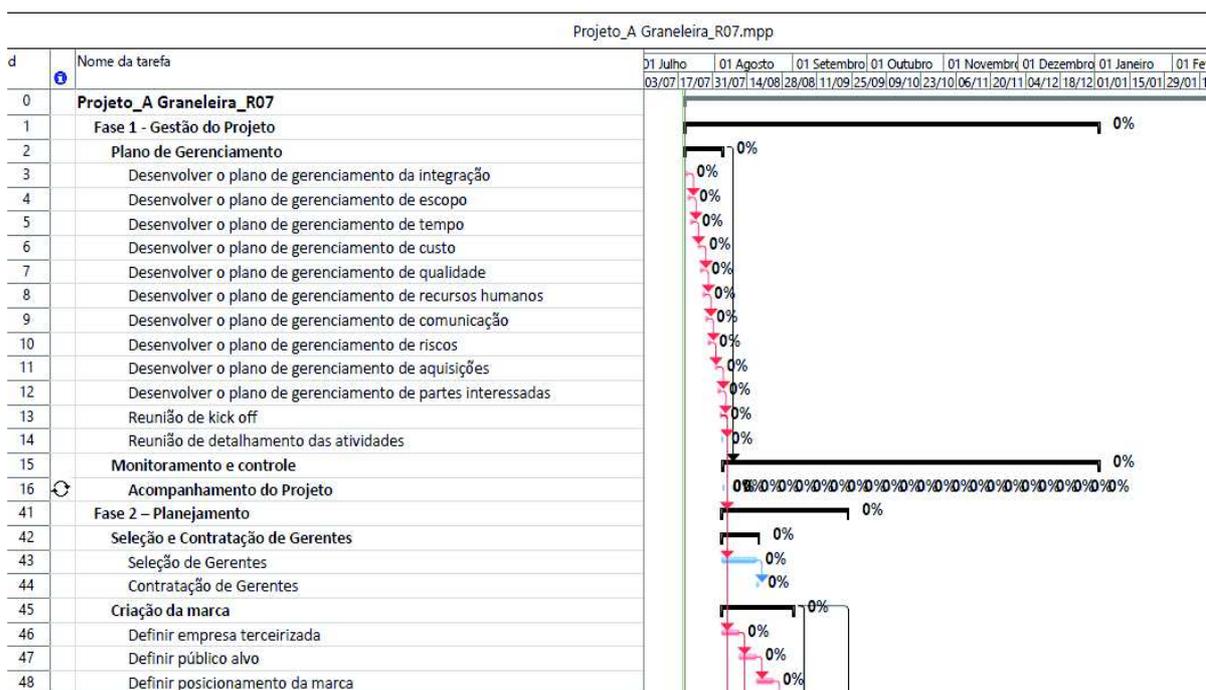
5.7 CONTROLAR O CRONOGRAMA – CAMINHO CRÍTICO

Controlar o cronograma, conforme o PMBOK 5ª Edição, é o processo de monitoramento do andamento das atividades do projeto para atualização no seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma para realizar o planejado. O principal benefício deste processo é fornecer os meios de se reconhecer o desvio do planejado e tomar medidas corretivas e preventivas, minimizando assim o risco.

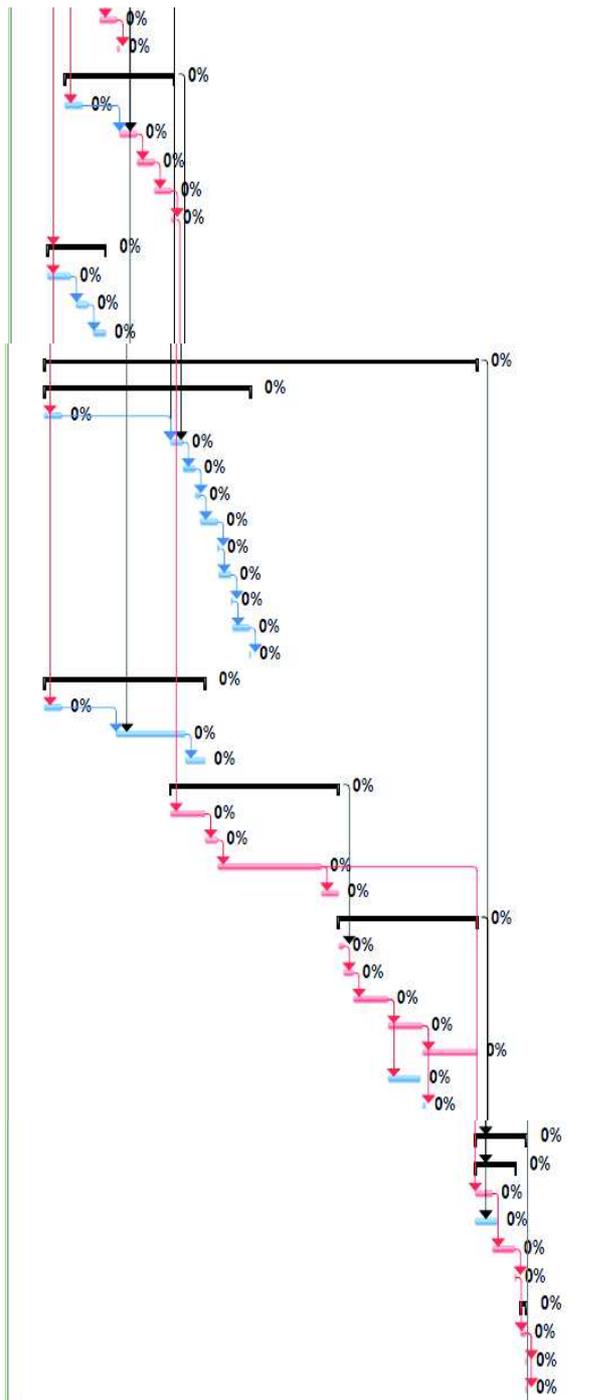
Neste projeto o cronograma será controlado pelo gerente do projeto utilizando a ferramenta MS Project comparando os dados apurados na execução com a linha de base salva e validada pelas partes interessadas. Quaisquer necessidades de alteração na duração de atividades devem seguir o sistema proposto de controle de mudanças do projeto.

Será também utilizado o método do caminho crítico para a análise do cronograma, o qual identifica a sequência de atividades na qual, caso uma delas atrase, todo o projeto será impactado, é a sequência de atividades na qual não há folga.

Figura 4: Gráfico de Gantt – Caminho Crítico



49	Elaborar logomarca
50	Aprovar criação da marca
51	Desenvolvimento do plano de marketing
52	Definir empresa terceirizada
53	Realizar pesquisa de mercado
54	Detalhar objetivos e metas
55	Criar ações de marketing
56	Aprovar campanha de marketing
57	Plano de gestão administrativa e financeira da empresa
58	Definir e documentar os principais processos organizacionais
59	Estruturar áreas administrativas e financeiras
60	Estrutura área comercial
61	Fase 3 - Execução
62	Desenvolvimento do site
63	Definir empresa terceirizada
64	Análise da especificação funcional e técnica
65	Definir fluxo de páginas no sistema
66	Buscar referencial do design de interação ux
67	Desenvolver protótipo navegável do wireframe
68	Aprovação usabilidade
69	Criar layout e direção de arte do sistema
70	Aprovação da direção de arte
71	Realizar testes
72	Aprovação do site
73	Criação da rede de parceiros e fornecedores
74	Determinar critérios para aceitação de produtos e serviços
75	Pesquisar, contatar e entrevistar fornecedores
76	Preparar documentação de suporte para início das parcerias
77	Locação do espaço para operação
78	Realizar programa de necessidades e predimensionamento
79	Definir pré requisitos do imóvel e criar planilha para tabulação das caracteri
80	Pesquisar e visitar imóveis
81	Formalização da locação imóvel
82	Preparo espaço locado
83	Realizar levantamento das necessidades de adequação
84	Contratar profissional para elaboração de projeto das adequações
85	Elaboração de projeto das adequações
86	Executar adequações
87	Aquisição de móveis e equipamentos para a empresa
88	Aquisição de computadores
89	Contratação de telefonia e internet
90	Fase 4 - Finalização
91	Abertura da loja
92	Contratação funcionários
93	Encaminhar abertura junto à junta comercial e demais órgãos
94	Aquisição dos produtos que serão comercializados
95	Iniciar operação formal
96	Encerramento do projeto
97	Registro das lições aprendidas
98	Termo de aceite
99	Reunião de encerramento



Fonte: A Autora

6 GERENCIAMENTO DO CUSTO DO PROJETO

Os processos envolvidos para realizar o gerenciamento de custos são o planejamento, estimativas, elaboração de orçamentos e controle e monitoramento dos custos e estes processos interagem entre si e também com outras áreas de conhecimento. O objetivo do plano de gerenciamento de custo é realizar o projeto de acordo com o orçamento aprovado.

Este projeto visa a abertura da empresa, ou seja, não gerará receita. Uma vez que o projeto não tem retorno financeiro não será calculada a TIR e não haverá PAYBACK.

6.1 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DE CUSTOS

É o processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, gerenciamento, despesas e controle dos custos do projeto.

6.2 ESTIMAR OS CUSTOS

Os custos serão estimados em R\$ e a metodologia utilizada para estimar os custos será de acordo com os recursos, conforme demonstrado na tabela 7 abaixo:

Tabela 7: Metodologia para Estimativa de Custos

CATEGORIA OU TIPO DE RECURSO	DESCRIÇÃO	UNIDADE DE MEDIDA	METODOLOGIA
Rh	Equipe do projeto	Hora	Valor da hora x número de horas trabalhadas
Aquisições	Profissionais e equipes terceirizadas	Custo	Honorários do contratado
Aquisições	Material e equipamentos para a empresa e computadores	Unidade	Valor de mercado
Aquisições	Produtos alimentícios que serão comercializados	Unidade	Valor dos fornecedores cadastrados

Fonte: A Autora

Os custos, exceto para os profissionais e serviços terceirizados, são relativos às horas alocadas no decorrer do projeto.

Tabela 8: Recursos e Custos

FUNÇÃO NO PROJETO	CUSTO/HORA
Investidor	R\$ 50,00
Gerente financeiro	R\$ 30,00
Gerente comercial	R\$ 30,00
Gerente do projeto	R\$ 60,00
Funcionário 1	R\$ 20,00
Funcionário 2	R\$ 20,00

Fonte: A Autora

A estimativa de custos será elaborada pelo gerente do projeto. Os dados serão consolidados e haverá uma reunião com os investidores para fechamento e validação da estimativa de custo.

Tabela 9: Estimativa de Custos

Nome da tarefa	Duração	Custo
Projeto_A Graneleira_R06	150,5 dias	R\$ 116.370,00
Fase 1 - Gestão do Projeto	118,5 dias	R\$ 9.732,00
Plano de Gerenciamento	11 dias	R\$ 4.932,00
Desenvolver o plano de gerenciamento da integração	1 dia	R\$ 480,00
Desenvolver o plano de gerenciamento de escopo	1 dia	R\$ 480,00
Desenvolver o plano de gerenciamento de tempo	1 dia	R\$ 480,00
Desenvolver o plano de gerenciamento de custo	1 dia	R\$ 480,00

Desenvolver o plano de gerenciamento de qualidade	1 dia	R\$ 480,00
Desenvolver o plano de gerenciamento de recursos humanos	1 dia	R\$ 480,00
Desenvolver o plano de gerenciamento de comunicação	1 dia	R\$ 480,00
Desenvolver o plano de gerenciamento de riscos	1 dia	R\$ 480,00
Desenvolver o plano de gerenciamento de aquisições	1 dia	R\$ 480,00
Desenvolver o plano de gerenciamento de partes interessadas	1 dia	R\$ 480,00
Reunião de kick off	0,5 dias	R\$ 44,00
Reunião de detalhamento das atividades	0,5 dias	R\$ 88,00
Monitoramento e controle	107,5 dias	R\$ 4.800,00
Acompanhamento do Projeto	107,5 dias	R\$ 4.800,00
Fase 2 – Planejamento	37 dias	R\$ 22.856,00
Seleção e Contratação de Gerentes	11 dias	R\$ 576,00
Seleção de Gerentes	10 dias	R\$ 480,00
Contratação de Gerentes	1 dia	R\$ 96,00
Criação da marca	21 dias	R\$ 7.320,00
Definir empresa terceirizada	5 dias	R\$ 1.100,00
Definir público alvo	5 dias	R\$ 2.000,00
Definir posicionamento da marca	5 dias	R\$ 2.000,00
Elaborar logomarca	5 dias	R\$ 2.000,00
Aprovar criação da marca	1 dia	R\$ 220,00
Desenvolvimento do plano de marketing	32 dias	R\$ 6.540,00
Definir empresa terceirizada	5 dias	R\$ 1.100,00
Realizar pesquisa de mercado	5 dias	R\$ 1.800,00
Detalhar objetivos e metas	5 dias	R\$ 1.800,00
Criar ações de marketing	5 dias	R\$ 1.800,00
Aprovar campanha de marketing	1 dia	R\$ 40,00

Plano de gestão administrativa e financeira da empresa	17,5 dias	R\$ 8.420,00
Definir e documentar os principais processos organizacionais	7,5 dias	R\$ 2.100,00
Estruturar áreas administrativas e financeiras	5 dias	R\$ 2.380,00
Estrutura área comercial	5 dias	R\$ 3.940,00
Fase 3 - Execução	125 dias	R\$ 74.190,00
Desenvolvimento do site	59,5 dias	R\$ 7.320,00
Definir empresa terceirizada	5 dias	R\$ 880,00
Análise da especificação funcional e técnica	3 dias	R\$ 1.000,00
Definir fluxo de páginas no sistema	3 dias	R\$ 1.000,00
Buscar referencial do design de interação ux	2 dias	R\$ 1.000,00
Desenvolver protótipo navegável do wireframe	5 dias	R\$ 1.000,00
Aprovação usabilidade	0,5 dias	R\$ 176,00
Criar layout e direção de arte do sistema	3 dias	R\$ 1.000,00
Aprovação da direção de arte	0,5 dias	R\$ 132,00
Realizar testes	5 dias	R\$ 1.000,00
Aprovação do site	0,5 dias	R\$ 132,00
Criação da rede de parceiros e fornecedores	47 dias	R\$ 7.600,00
Determinar critérios para aceitação de produtos e serviços	5 dias	R\$ 1.840,00
Pesquisar, contatar e entrevistar fornecedores	20 dias	R\$ 4.320,00
Preparar documentação de suporte para início das parcerias	6 dias	R\$ 1.440,00
Locação do espaço para operação	48 dias	R\$ 12.240,00
Realizar programa de necessidades e predimensionamento	10 dias	R\$ 960,00
Definir pré requisitos do imóvel e criar planilha para tabulação das características dos imóveis visitados x pré requisitos	3 dias	R\$ 960,00
Pesquisar e visitar imóveis	30 dias	R\$ 7.920,00
Formalização da locação imóvel	5 dias	R\$ 2.400,00

Preparo espaço locado	40 dias	R\$ 47.030,00
Realizar levantamento das necessidades de adequação	2 dias	R\$ 960,00
Contratar profissional para elaboração de projeto das adequações	2 dias	R\$ 480,00
Elaboração de projeto das adequações	10 dias	R\$ 10.000,00
Executar adequações	10 dias	R\$ 12.000,00
Aquisição de móveis e equipamentos para a empresa	16 dias	R\$ 13.270,00
Aquisição de computadores	9 dias	R\$ 10.080,00
Contratação de telefonia e internet	1 dia	R\$ 240,00
Fase 4 - Finalização	15 dias	R\$ 9.592,00
Abertura da loja	12,5 dias	R\$ 8.720,00
Contratação funcionários	5 dias	R\$ 1.200,00
Encaminhar abertura junto à junta comercial e demais órgãos	7 dias	R\$ 3.000,00
Aquisição dos produtos que serão comercializados	7 dias	R\$ 3.680,00
Iniciar operação formal	0,5 dias	R\$ 840,00
Encerramento do projeto	2,5 dias	R\$ 872,00
Registro das lições aprendidas	2 dias	R\$ 288,00
Termo de aceite	0,5 dias	R\$ 132,00
Reunião de encerramento	0,5 dias	R\$ 452,00

Fonte: A Autora

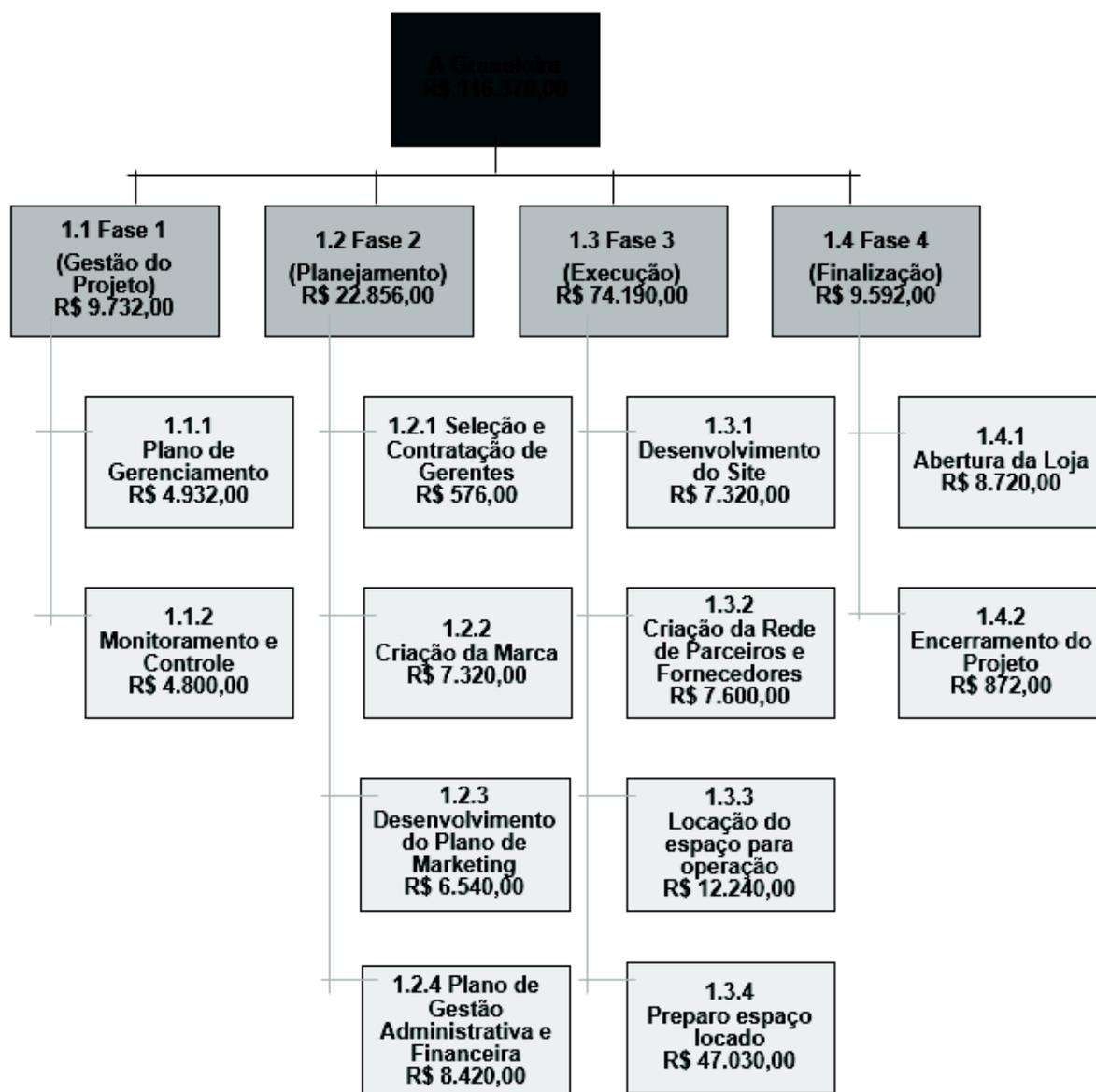
Para fins de estimativa os valores serão arredondados numa precisão de unidades reais, por exemplo R\$21,55 será arredondado para R\$22,00.

6.3 DETERMINAR O ORÇAMENTO

O orçamento do projeto será elaborado pelo gerente do projeto tendo como base a estimativa de custo. A soma dos custos das atividades de cada pacote de

trabalho irá compor o orçamento total do projeto até o primeiro nível da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) a fim de determinar a linha de base de custos do projeto.

Figura 5: EAP de Custos



Fonte: A Autora

O orçamento possibilitará a análise das reservas de contingência e reservas gerenciais. A primeira é destinada ao gerenciamento de riscos, a segunda busca definir valores para mudanças não previstas no escopo e nos custos do projeto.

As reservas são incluídas no orçamento total do projeto, mas não fazem parte da linha de base de custos do projeto, e, portanto, não serão incluídas nos cálculos de medição do valor agregado.

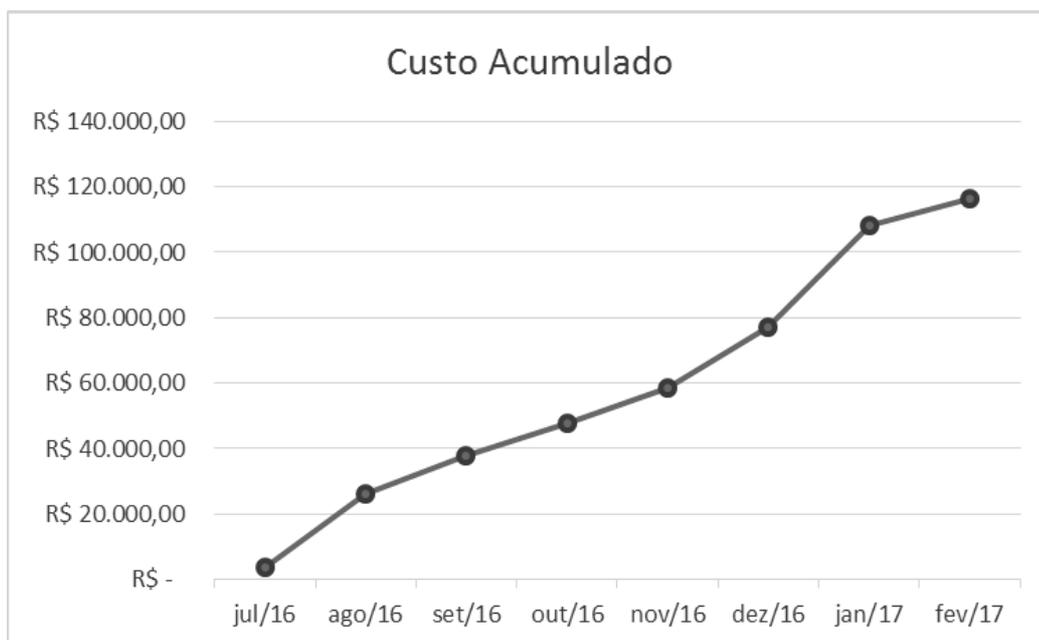
Tabela 10: Orçamento do Projeto

ORÇAMENTO	Jul /16	Ago /16	Set /16	Out /16	Nov /16	Dez /16	Jan /17	Fev /17	TOTAL
ENTRADAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SAÍDAS	R\$ 3.840,00	R\$ 22.208,00	R\$ 11.780,00	R\$ 9.800,00	R\$ 11.120,00	R\$ 18.240,00	R\$ 30.990,00	R\$ 8.392,00	R\$ 116.370,00
Fase 1 - Gestão do Projeto	R\$ 3.840,00	R\$ 2.292,00	R\$ 800,00	R\$ 1.000,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 9.732,00
Plano de Gerenciamento	R\$ 3.840,00	R\$ 1.092,00							R\$ 4.932,00
Monitoramento e controle		R\$ 1.200,00	R\$ 800,00	R\$ 1.000,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 200,00		R\$ 4.800,00
Fase 2 – Planejamento	R\$ -	R\$ 17.196,00	R\$ 5.660,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 22.856,00
Seleção e Contratação de Gerentes		R\$ 576,00							R\$ 576,00
Criação da marca		R\$ 7.100,00	R\$ 220,00						R\$ 7.320,00
Desenvolvimento do plano de marketing		R\$ 1.100,00	R\$ 5.440,00						R\$ 6.540,00
Plano de gestão administrativa e financeira		R\$ 8.420,00							R\$ 8.420,00
Fase 3 - Execução	R\$ -	R\$ 2.720,00	R\$ 5.320,00	R\$ 8.800,00	R\$ 10.320,00	R\$ 17.440,00	R\$ 29.590,00	R\$ -	R\$ 74.190,00
Desenvolvimento do site		R\$ 880,00	R\$ 1.000,00	R\$ 5.440,00					R\$ 7.320,00
Criação da rede de parceiros e fornecedores		R\$ 1.840,00	R\$ 4.320,00	R\$ 1.440,00					R\$ 7.600,00

Locação do espaço para operação				R\$ 1.920,00	R\$ 10.320,00				R\$ 12.240,00
Preparo espaço locado						R\$ 17.440,00	R\$ 29.590,00		R\$ 47.030,00
Fase 4 - Finalização	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.200,00	R\$ 8.392,00	R\$ 9.592,00
Abertura da loja							R\$ 1.200,00	R\$ 7.520,00	R\$ 8.720,00
Encerramento do projeto								R\$ 872,00	R\$ 872,00
TOTAL (ENTRADAS - SAÍDAS)	-R\$ 3.840,00	-R\$ 22.208,00	-R\$ 11.780,00	-R\$ 9.800,00	-R\$ 11.120,00	-R\$ 18.240,00	-R\$ 30.990,00	-R\$ 8.392,00	-R\$ 116.370,00
ACUMULADO	R\$ 3.840,00	R\$ 26.048,00	R\$ 37.828,00	R\$ 47.628,00	R\$ 58.748,00	R\$ 76.988,00	R\$ 107.978,00	R\$ 116.370,00	

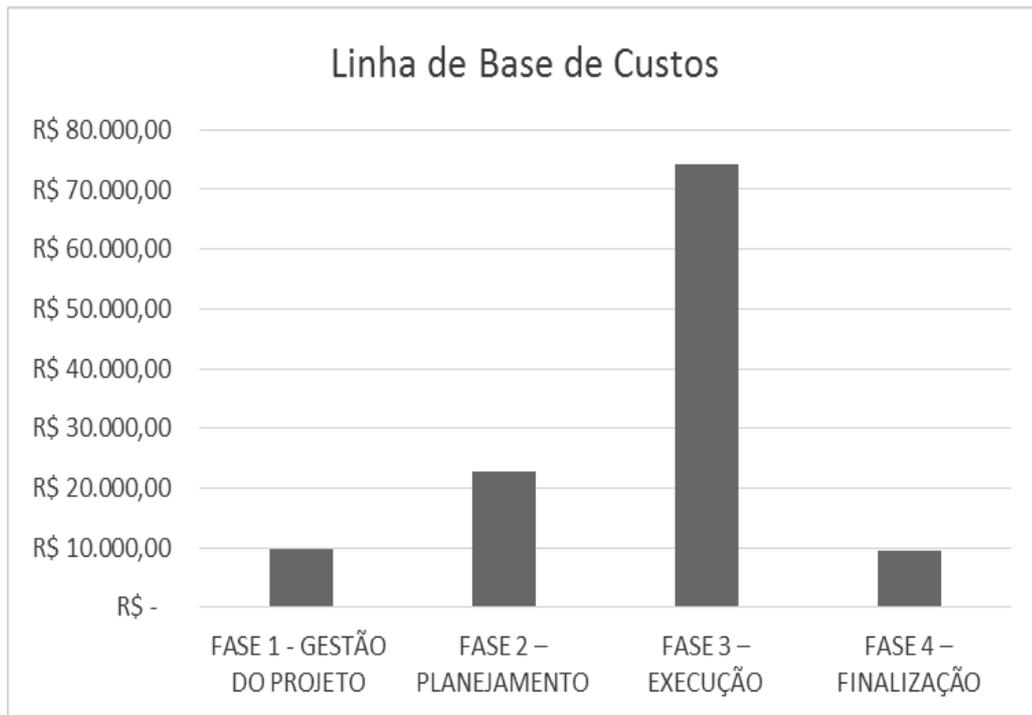
Fonte: A Autora

Figura 6: Curva "S"



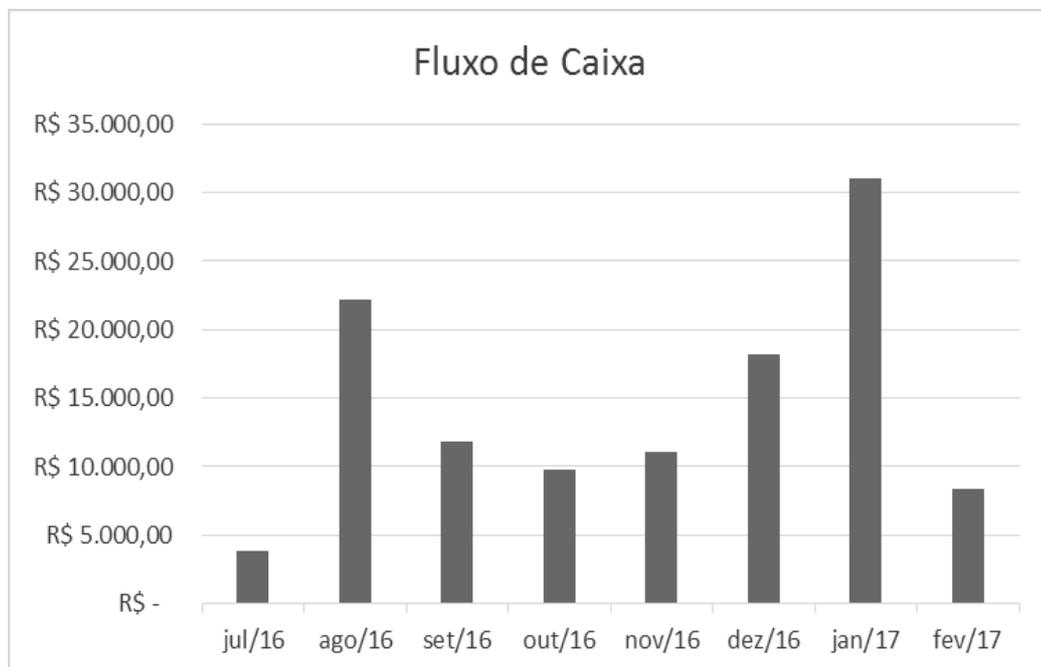
Fonte: A Autora

Figura 7: Gráfico da Linha de Base dos Custos por Fase



Fonte: A Autora

Figura 8: Gráfico do Fluxo de Caixa



Fonte: A Autora

O orçamento do projeto será acompanhado de acordo com as atividades realizadas, comparando previsto x realizado. Desta forma será avaliado o desempenho de custos e de prazos ao longo do projeto. O orçamento do projeto também será totalizado cumulativamente a cada quinze dias comparando avanço físico do projeto com avanço financeiro, formando a linha de base de custos do projeto (Valor Planejado - VP) que será utilizada para avaliar o desempenho de custos (e também de prazos) ao longo do projeto.

6.4 CONTROLAR OS CUSTOS

Os custos reais do projeto serão atualizados na planilha de orçamento na coluna “realizado” semanalmente. Além disso serão adotados os relatórios de gerenciamento demonstrados das tabelas 11 e 12 do item 6.4.3.

Solicitações de verbas e aprovações para pagamentos serão encaminhadas por escrito para o gerente do projeto para sua aprovação e liberação de valores e pagamentos.

As contratações e aquisições devem seguir o plano de gerenciamento de aquisições. Fica sob responsabilidade do gerente do projeto a aprovação das propostas e a liberação dos valores destinado à realização das atividades.

6.4.1 CONTROLE DE MUDANÇAS NOS CUSTOS

Todo controle de mudanças será feito através do software MS Project, no qual, quaisquer mudanças nos custos do projeto deverão ser conduzidas conforme o plano de controle integrado de mudanças. Sempre que houver ajustes no plano de custos, que impactem o escopo, tempo, qualidade deve-se atualizar o plano e salvar uma nova linha de base no MSProject.

Qualquer alteração no orçamento deverá ser aprovada previamente pelo gestor do projeto. O solicitante deverá preencher documento específico para alteração de orçamento e encaminhar para aprovação.

Qualquer alteração de escopo que tenha impacto no orçamento deve ser encaminhada para aprovação do gerente de projeto. Após aprovada devem ser

realizados os ajustes no orçamento, incluindo mudanças aprovadas na linha de base de custos.

6.4.2 LIMITES DE CONTROLE

Para os custos do projeto será a linha de base de custos. Variações fora destes limites de controle necessitarão de ações tolerada uma variação de $\pm 3\%$ dos valores reais em relação corretivas e preventivas imediatas por parte do Gerente do Projeto.

6.4.3 RELATÓRIOS DE GERENCIAMENTO

Serão adotados os relatórios de gerenciamento de custos conforme demonstrados nas tabelas 11 e 12. Estes relatórios serão acompanhados nas reuniões de fechamento de pacotes de trabalho.

Tabela 11: Análise do Fluxo de Caixa

DESCRIÇÃO	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	...	SEMANA "n"
Previsto					
Realizado					
Diferença					

Fonte: A Autora

Tabela 12: Desempenho de Custos

DESCRIÇÃO	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	...	SEMANA "n"	TOTAL
Valor planejado						
Custo real						
Variação de custos						
% de variação de custos						
Índice de desempenho de custo						
Motivo da variação de custos						

Ações corretivas implementadas						
Ações preventivas implementadas						

Fonte: A Autora

6.5 RESERVAS DE CONTINGÊNCIA E GERENCIAIS

Reserva de Contingência: Para este projeto está prevista uma reserva de contingência de R\$23.000,00, aproximadamente 20% do custo total, será utilizada exclusivamente para respostas aos riscos identificados para o projeto.

Reserva Gerencial: Para este projeto está prevista uma reserva gerencial de R\$ 11.500,00, aproximadamente 10% do custo total, que será utilizada para reagir a eventos não contemplados nos riscos do projeto.

O Gerente do Projeto tem autonomia para aprovar uso das reservas de contingência até 40% do uso total das mesmas. A partir de 40% do total utilizado, somente o Patrocinador do Projeto pode aprovar o uso das mesmas ou autorizar novos valores de reserva.

7 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO

Este plano estabelecerá as políticas e padrões de qualidade adotados no projeto. Estes serão controladas e monitoradas ao longo do desenvolvimento do projeto a fim de garantir que a entrega do projeto e do produto tenham os seus requisitos cumpridos e validados.

7.1 POLÍTICAS DA QUALIDADE

Realizar a entrega final não excedendo os limites financeiros do projeto, salvo utilização da reserva de contingência. As políticas de qualidade adotadas no projeto devem estar de acordo com as políticas de qualidade da “A Graneleira – Venda de Alimentos Não Perecíveis a Granel”, cuja abertura é o objetivo deste projeto.

Será um compromisso da empresa realizar suas atividades respeitando os direitos humanos e trabalhistas de seus funcionários e parceiros, cumprindo as legislações relacionadas ao negócio, assim como, buscar fornecedores que através de seus métodos de produção assegurem a prevenção e diminuição de impactos ambientais, promovendo o desenvolvimento social e sustentável.

7.2 MÉTRICAS DA QUALIDADE

7.2.1 DESEMPENHO DO PROJETO

Tabela 13: Métricas de Desempenho do Projeto

ITEM	DESCRIÇÃO	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	MÉTODOS DE VERIFICAÇÃO E CONTROLE	PERIODICIDADE	RESPONSÁVEL
Escopo	Cumprimento do escopo definido	Realização de todos pacotes de trabalho previstos na EAP seguindo suas definições conforme o Dicionário da EAP	Acompanhamento das atividades no Project	Semanal	Gerente de Projetos
Cronograma	Cumprimento	Variação	Acompanhamento	Semanal	Gerente de

	do cronograma definido	máxima de 10%	do cronograma no Project		Projetos
Custos	Cumprimento do custo planejado	Varição máxima de 5%	Relatórios de gerenciamento demonstrados das tabelas 10 e 11 do item 6.4.3.	Semanal	Gerente de Projetos

Fonte: A Autora

7.2.2 DESEMPENHO DO PRODUTO

Tabela 14: Métricas de Desempenho do Produto

ITEM	DESCRIÇÃO	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	MÉTODOS DE VERIFICAÇÃO E CONTROLE	PERIODICIDADE	RESPONSÁVEL
Criação da marca	Realização das atividades previstas	Atendimento das expectativas e necessidades da empresa	Aprovação do Gerente do Projeto e Investidores	No final das tarefas	Gerente do Projeto e Investidores
Desenvolvimento do plano de marketing	Realização das atividades previstas	Atendimento das expectativas e necessidades da empresa	Aprovação do Gerente do Projeto e Investidores	No final das tarefas	Gerente do Projeto e Investidores
Plano de gestão administrativa e financeira da empresa	Verificação do mapeamento de todos processos organizacionais	Confirmação da funcionalidade e praticidade dos documentos gerados	Verificação de todos documentos gerados	No final das tarefas	Gerente do Projeto, Gerente Comercial e Gerente Financeiro
Desenvolvimento do site	Funcionamento e layout conforme solicitado	Inexistência de erros em operações	Realização de fase de testes de funcionamento	Durante 5 dias antes da aprovação do site	Desenvolvedor
Criação da rede de parceiros e fornecedores	Atendimento dos critérios definidos de aceitação de	Atendimento de, no mínimo, 90% dos critérios	Conferência dos critérios na entrevista e de documentos e	Na entrevista prévia ao início da parceria	Gerente do Projeto e Gerente Comercial

	produtos e serviços		certificações que confirmem as informações		
Locação do espaço para operação	Atendimento dos pré requisitos definidos	Atendimento de, no mínimo, 80% dos critérios	Preenchimento da planilha para tabulação das características dos imóveis visitados x pré requisitos	Durante as visitas aos imóveis pesquisados	Gerente do Projeto e Investidores
Preparo espaço locado	Executar as adaptações necessárias	Atendimento das legislações relacionadas	Fornecimento de ART do projetista contratado	Na finalização do serviço contratado	Gerente do Projeto

Fonte: A Autora

7.3 CONTROLE DA QUALIDADE

Controlar a qualidade é o processo de monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias. O controle de qualidade deve ocorrer nas fases de execução e encerramento e o objetivo é que sejam cumpridos os critérios de aceitação do patrocinador.

O controle de qualidade será orientado pelas métricas de qualidade de desempenho do projeto e do produto descritas acima nos itens 7.3.1 e 7.3.2 e sempre que um resultado não for satisfatório de acordo com os critérios de aceitação a equipe do projeto deve atuar imediatamente após a identificação do resultado. Deve ser elaborado um plano de ação com prazo para reverter o resultado. A execução do plano de ação acontecerá paralela às demais atividades do projeto e será coordenada pelo gerente do projeto de forma que não interfira no prazo final de entrega do projeto.

7.4 GARANTIA DA QUALIDADE

Conforme PMBOK 5ª edição, realizar a garantia da qualidade é o processo de auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições de controle de

qualidade para garantir o uso dos padrões de qualidade e definições operacionais apropriados.

Neste projeto, o gerente do projeto nas atividades de acompanhamento do projeto, que acontecerão semanalmente, irá acompanhar o desempenho do projeto e verificar se as atividades dos pacotes de trabalho estão sendo executadas de acordo com o sistema de qualidade. Estas verificações visam assegurar que o projeto satisfaça os padrões de qualidade pré-estabelecidos.

Caso sejam identificadas necessidades de melhorias nestas auditorias, serão feitos planos de ação que serão executados pela equipe em paralelo com as demais atividades do projeto e serão coordenados pelo gerente de projeto de forma a não impactar no prazo de entrega do projeto.

8 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS DO PROJETO

Este plano estabelece os procedimentos a serem utilizados referentes ao gerenciamento de pessoal do projeto. Os recursos humanos serão escolhidos baseados nas características e competências necessárias para realizar as atividades descritas nos pacotes de trabalho de cada fase do projeto.

O Projeto será planejado e administrado nas dependências do escritório do investidor, sem custo ao projeto, até que seja locado o espaço onde funcionará a empresa. A equipe de projeto será constituída de colaboradores que serão contratados ao longo do projeto. Para algumas atividades específicas serão contratados colaboradores terceirizados que serão citados neste capítulo e detalhados no Plano de Aquisições.

8.1 EQUIPE DO PROJETO

Tabela 15: Equipe do Projeto

FUNÇÃO NO PROJETO	RECURSO
Contador*	A definir
Investidor	Susana Yolanda Puig de Belan
Gerente financeiro	A definir
Gerente comercial	A definir
Gerente do projeto	Maria Eleonora Puig Belan
Arquiteto*	A definir
Empreiteiro*	A definir
Funcionário 1	A definir
Funcionário 2	A definir
Desenvolvedor site*	A definir
Agência de Branding*	A definir

Empresa de Marketing*	A definir
-----------------------	-----------

*Equipes terceirizadas

Fonte: A Autora

8.2 ORGANOGRAMA DOS RECURSOS HUMANOS

Figura 9: Organograma



Fonte: A Autora

8.3 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

Cabe ao gerente de projeto definir as funções e responsabilidades de cada membro da equipe, a relação hierárquica e a distribuição dos recursos ao longo do desenvolvimento do projeto.

Tabela 16: Funções e Responsabilidades

FUNÇÃO NO PROJETO	RESPONSABILIDADES
Investidor	Arcar com os custos do projeto. Irá aprovar o resultado final das tarefas e dará suporte às tarefas decisivas da empresa, como a elaboração do

	plano de gestão e locação do espaço.
Gerente financeiro	Realizar a gestão financeira da empresa.
Gerente comercial	Realizar a gestão comercial da empresa.
Gerente do projeto	Desenvolver os planos de projeto, acompanhar e atualizar os documentos. Seguindo uma metodologia de gerenciamento. Controlar o desempenho e andamento de todas as fases do projeto.
Funcionário 1	Suporte ao gerente comercial no recebimento e organização dos produtos que serão comercializados adquiridos
Funcionário 2	Suporte ao gerente comercial no recebimento e organização dos produtos que serão comercializados adquiridos
Contador	Orientar e supervisionar as obrigações legais e fiscais do projeto
Arquiteto	Elaborar o projeto de adequações do espaço locado
Empreiteiro	Executar o projeto de adequações do espaço locado
Desenvolvedor site	Desenvolver o site
Empresa de Marketing	Realizar pesquisa de mercado e criar ações de marketing
Agência de Branding	Realizar definição do público alvo, definir posicionamento da marca e criar logotipo

*Equipes terceirizadas

Fonte: A Autora

Tabela 17: Significado RACI

R <i>responsible</i>	responsável pela execução	É efetivamente quem trabalha na atividade.
A <i>accountable</i>	responsável pela aprovação	É responsável pelo aceite formal da tarefa ou produto entregue. Este pode delegar a função para outros profissionais, entretanto ele é quem se responsabiliza pelo recebimento do trabalho.
C <i>consulted</i>	precisa ser consultado	Consultado, alguém cuja entrada agrega valor e/ou é essencial para a implementação final.
I <i>informed</i>	precisa ser informado	A pessoa ou grupos de pessoas que precisam ser informados de resultados ou ações tomadas, mas não precisam estar envolvidos no processo de tomada de decisão

Fonte: Internet

É uma matriz de atribuição de responsabilidade e apresenta a relação entre papéis desempenhados e atividades a serem entregues para um projeto onde as letras RACI tem um significado conforme demonstrado na tabela 17, acima.

A matriz de responsabilidades do projeto está demonstrada na tabela 18.

Tabela 18: Matriz de Responsabilidades

TAREFA	RECURSO PROJETO							RECURSO TERCEIRIZADO				
	CONTADOR	INVESTIDOR	GERENTE FIN.	GERENTE COM.	GERENTE PROJ.	FUNCIONÁRIO 1	FUNCIONÁRIO 2	ARQUITETO	EMPREITEIRO	AG. BRANDING	EMP. MARKET.	DES. SITE
GESTÃO DO PROJETO												
PLANOS DE GERENCIAMENTO		A			R							
MONITORAMENTO E CONTROLE		A			R							
PLANEJAMENTO												
SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO GERENTES	i	C			R/ A							
CRIAÇÃO DA MARCA – DEFINIR EMPRESA		C			R/ A							
CRIAÇÃO DA MARCA – DEFINIR PÚBLICO					I					R		
CRIAÇÃO DA MARCA – DEFINIR POSICIONAMENTO					I					R		

CRIAÇÃO DA MARCA – ELABORAR LOGOMARCA					I						R		
CRIAÇÃO DA MARCA – APROVAÇÃO		A			A								
PLANO DE MARKETING – DEFINIR EMPRESA		C			R/A								
PLANO DE MARKETING – PESQUISA DE MERCADO					I							R	
PLANO DE MARKETING – METAS E OBJETIVOS					I							R	
PLANO DE MARKETING – AÇÕES DE MARKETING					I							R	
PLANO DE MARKETING – APROVAÇÃO		A			R/A								
PGAF – MAPEAR PROCESSOS ORGANIZACIONAIS		C/A	R	R	C/A								
PGAF – ESTRUTURAR ÁREA ADM. E FINANCEIRA	C	C/A	R		C/A								
PGAF – ESTRUTURAR ÁREA COMERCIAL	C	C/A		R	C/A								
EXECUÇÃO													
DESENVOLVIMENTO DO SITE – DEFINIR EMPRESA		C			R/A								
DESENVOLVIMENTO DO SITE – APROVAÇÕES		A			R/A								
DESENVOLVIMENTO DO SITE – DEMAIS ATIVIDADES													R
DESENVOLVIMENTO DO SITE – TESTES					I								R
REDE DE PARCEIROS – DEFINIR CRITÉRIOS		R/A	C	C	R/A								
REDE DE PARCEIROS – CONTATOS		I		R	R/A								
REDE DE PARCEIROS – DOCUMENTAÇÕES		I	R	R	A								
LOCAÇÃO – PROG. DE NECES. E PREDIMENSIONAMENTO		I	I	C	R/A								
LOCAÇÃO – DEFINIR PRÉ REQUISITOS		C		R	R/A								
LOCAÇÃO – PESQUISA E VISITA IMÓVEIS		R/A	I	I	R/A								
LOCAÇÃO – FORMALIZAÇÃO LOCAÇÃO			R	R									
PREPARO – LEVANTAR NECESSIDADES					R/A								
PREPARO – CONTRATAR ARQUITETO		I			R/A								
PREPARO – ELABORAR PROJETO DE ADEQUAÇÕES		C			C/A				R				

PREPARO – EXECUTAR PROJETO DE ADEQUAÇÕES					A			R	R				
PREPARO – AQUISIÇÕES MÓVEIS E EQUIPAMENTOS		I	I	R	A								
PREPARO – AQUISIÇÕES COMPUTADORES		I	I	R	A								
PREPARO – CONTRATAÇÃO TELEFONIA E INTERNET		I	I	R	A								
FINALIZAÇÃO													
ABERTURA DA LOJA – CONTRATAÇÃO FUNCIONÁRIOS				R	A								
ABERTURA DA LOJA – APROVAÇÃO ÓRGÃOS	R/A	I	I	I	I								
ABERTURA DA LOJA – AQUISIÇÃO PRODUTOS		I	I	R	A								
ABERTURA DA LOJA – INICIAR OPERAÇÃO	I	I	R	R	A	R	R						
ENC. DO PROJETO – REGISTRO LIÇÕES APRENDIDAS	C	C	C	C	R								
ENC. DO PROJETO – TERMO DE ACEITE		A			R								
ENC. DO PROJETO – REUNIÃO ENCERRAMENTO	I	I	I	I	R								

Fonte: A Autora

8.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A equipe do projeto deve ter o foco na conclusão das tarefas. A meta será cumprir as entregas e prazos estabelecidos no cronograma a fim de obter o sucesso do projeto. O desempenho dos membros da equipe será avaliado comparando o previsto com o realizado.

As atividades de monitoramento e controle com a equipe do projeto acompanharão o cronograma e proporcionarão o feedback referente ao desempenho da equipe. Caso haja necessidade de substituição de algum membro da equipe, o gerente de projeto é o responsável por tomar as ações necessárias a fim de não impactar no desempenho do projeto.

9 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Este plano institui os procedimentos a serem utilizados na comunicação do projeto. O objetivo é prover as partes interessadas com as informações e comunicações necessárias para o sucesso do projeto de forma clara.

O plano de comunicações determinará quem gera a informação e em qual formato deve ser gerada, quem deve receber a informação, quem deve aprovar ou validar quando aplicável, como e quando deve ser comunicada. Além disso determinará como serão formalizados, organizados e armazenados os documentos de comunicação do projeto para que esteja acessível e disponível quando for necessário.

A gestão eficaz da comunicação proporciona o engajamento e comprometimento das partes interessadas durante o projeto, eliminando eventuais barreiras e resistências e contribuindo para o sucesso do projeto.

A comunicação poderá ser feita de forma individual ou em grupo. Abaixo está o modelo de relação de todas as partes interessadas com respectivos contatos que irá facilitar e tornar mais ágil a informação. Essa relação de contatos deverá ser abastecida pelo Gerente do Projeto.

Tabela 19: Modelo de Contatos das Partes Interessadas

NOME	FUNÇÃO PROJETO	NO	E-MAIL	TELEFONE/ WHATS APP	FASE DO PROJETO

Fonte: A Autora

9.1 REGISTRO DE DOCUMENTOS

É responsabilidade do gerente do projeto manter os arquivos físicos e digitais organizados, atualizados e disponíveis. Documentos físicos só deverão ser gerados quando imprescindível.

Será mantido um arquivo físico e um arquivo digital dos documentos produzidos pelo projeto. O arquivo digital estará disponível na rede, na pasta com o

nome do projeto e o arquivo físico será colocado em pastas, subdivididas por fase do projeto.

Documentos, informações ou comunicações, tanto físicos como digitais, produzidos devem ter cabeçalho indicando o nome do projeto, o título do documento, a data que foi produzido, a versão, quem elaborou e para quem foi distribuído.

9.2 SISTEMA DE COMUNICAÇÃO

O sistema de comunicação do projeto será por meio de reuniões, e-mails ou conversas telefônicas.

9.2.1 REUNIÕES

As reuniões tem o objetivo de discutir assuntos diversos relativos ao projeto e devem seguir o cronograma. Podem surgir reuniões extraordinárias e cabe ao gerente do projeto identificar a necessidade e realizar os agendamentos com as partes interessadas. Agendamentos de reuniões extra cronograma deverão ser tratadas como mudança, portanto devem seguir o estabelecido no item 3.2 - Controle Integrado de Mudanças deste Plano.

As reuniões serão agendadas via e-mail pelo Gerente do Projeto. Nas atividades que serão coordenadas por outro membro da equipe, reuniões deverão ser agendadas por ele, sempre comunicando o Gerente do Projeto.

Toda a reunião deve ser registrada por meio da emissão de uma ata de reunião, conforme modelo demonstrado na figura 10. O gerente do projeto deve conduzir a reunião e emitir a ata. Todos os assuntos registrados em ata que requeiram ação devem especificar o responsável pela ação e o prazo para realização. A ata será encaminhada para todos os participantes por e-mail para que apresentem seus comentários e após finalizada será recolhida a assinatura de todos. A ata deve ser arquivada no arquivo físico e digital.

Figura 10: Modelo Ata de Reunião

A Graneleira – Venda de Alimentos Não Perecíveis a Granel				
Ata de Reunião nº xxxxxxxx				
Local:				
Data:	Hora:		Página: 01/xx	
Participantes:	Empresa:		Visto:	
Assunto:	Ação:	Quem:	Prazo:	Impactos:

Fonte: A Autora

9.2.2 E-MAILS

O projeto utilizará esta ferramenta como principal meio de comunicação. A distribuição da informação por e-mail poderá ser individual ou para grupos. E-mails devem seguir padronização, onde o assunto do e-mail deve iniciar com o nome do projeto seguido do nome do pacote de trabalho ou atividade.

9.2.3 CONTATO TELEFÔNICO

A comunicação via telefone tem caráter informal, pode acontecer a qualquer momento e serve para divulgar de forma rápida informações de interesse geral. Assuntos tratados por contato telefônico, quando abordarem resolução importante, devem ser registrados por e-mail posteriormente.

9.2.4 RESTRIÇÕES

A restrição de comunicação se dá em relação as comunicações informais como uma “conversa de corredor” que deverão ser registradas por um dos meios utilizados no projetos para se tornarem válidas e parte do projeto.

9.3 MATRIZ DAS COMUNICAÇÕES

A matriz de comunicações consolida os dados referente as informações que devem ser geradas no decorrer do projeto. Informa quem é o responsável por gerar a informação bem como quem deve recebê-la, quando deve ser comunicada e qual a forma de comunicação.

Tabela 20: Matriz das Comunicações

DOCUMENTOS RELACIONADOS À FASE	QUEM GERA	PROPÓSITO	QUEM APROVA	QUEM DEVE SER CONSULTADO	QUEM DEVE RECEBER A INFORMAÇÃO	QUEM DEVE SER INFORMADO/FREQUÊNCIA	PROCEDIMENTO
Plano de Gerenciamento	Gerente do Projeto	Elaborar todos os Planos de Projeto	Investidor	-	Gerente Comercial e Financeiro	Gerente Comercial e Financeiro/ Sempre que houver alterações	Enviar por e-mail, se necessário agendar reunião
Monitoramento e Controle	Gerente do Projeto	Realizar reuniões de acompanhamento, avaliação do desempenho do projeto e seu gerenciamento, observado sempre: escopo,	Investidor	-	Gerente Comercial e Financeiro	Gerente Comercial, Financeiro e demais envolvidos se houver alguma divergência ou alteração que reflitam nas suas atividades/ Sempre que houver alterações	Enviar por e-mail, se necessário agendar reunião

		tempo, custo, qualidade, comunicação e riscos do projeto. Acompanhar as solicitações de mudanças					
Seleção e Contratação Gerentes	Gerente do Projeto	Selecionar e contratar Gerente Comercial e Financeiro	Gerente do Projeto	-	Contador	Contador/ Assim que houver a contratação	Receberá e-mail com arquivos digitais e documentos físicos via motoboy para efetivar a admissão
Criação da Marca	Agência de Branding	Definir o público alvo, posicionamento da marca e elaborar da logomarc a	Gerente do Projeto e Investidor	Gerente do Projeto	Gerente do Projeto	Gerente Comercial, Financeiro, Empresa de Marketing e Desenvolvedor do site	Agendamento de reuniões para apresentação do resultado das atividades. Documentos devem ser entregues em meio digital e físico
Desenvolvimento do Plano de Marketing	Empresa de Marketing	Definir e elaborar detalhadamente as ações de marketing	Gerente do Projeto e Investidor	Gerente do Projeto	Gerente do Projeto	Gerente Comercial, Financeiro e Desenvolvedor do site	Agendamento de reuniões para apresentação do resultado das atividades. Documentos devem ser entregues em meio digital e físico

Plano de Gestão Administrativa e Financeira da Empresa	Gerente do Projeto, Gerente Comercial, Financeiro e Investidor	Elaborar do Plano de Gestão Administrativa e Financeira da Empresa	Gerente do Projeto e Investidor	-	Gerente do Projeto e Investidor	Gerente Comercial, Financeiro e Investidor	O Plano finalizado e aprovado será enviado por e-mail e cópia digital será arquivado
Desenvolvimento do Site	Desenvolvedor do site	Desenvolver o site de vendas online da empresa e realizar testes	Gerente do Projeto e Investidor	Gerente Comercial e Financeiro	Gerente do Projeto	Gerente Comercial, Financeiro e Empresa de Marketing	As partes interessadas receberão o link do site
Criação da Rede de Parceiros e Fornecedores	Gerente do Projeto, Gerente Comercial e Financeiro	Pesquisar, contatar e criar rede de parcerias e fornecedores	Gerente do Projeto e Investidor	Fornecedores e Parceiros	Fornecedores e Parceiros	Gerente Comercial, Financeiro e Contador	Fornecedores receberão via e-mail ficha cadastral com as normas para a parceria. A ficha preenchida e assinada deve ser enviada por e-mail, juntamente com cópias digitais dos certificados e documentos solicitados, para Gerente Comercial e Financeiro que enviarão ao contador os documentos necessários
Locação do espaço	Imobiliária	Pesquisar, definir e locar o	Gerente do Projeto e Investidor	Gerente do Projeto, Gerente	Gerente do Projeto, Gerente	Contador	Receberá e-mail com relação de

para operação		espaço para a operação	Investidor	Comercial e Financeiro	Comercial e Financeiro		documentos que deverá providenciar para contrato de locação
Preparo espaço locado	Gerente do Projeto, Gerente Comercial e Arquiteto	Identificar, planejar e executar as ações necessárias para preparo do espaço locado	Gerente do Projeto e Investidor	Gerente do Projeto e Arquiteto	Gerente Comercial e Financeiro	Arquiteto e Empreiteiro	O Arquiteto receberá o briefing por e-mail no momento da solicitação de proposta de honorários, após sua contratação haverá reunião no local. O empreiteiro receberá do Arquiteto em reunião no local cópia física do projeto. O Gerente do Projeto receberá cópia física e digital do projeto de adequações.
Abertura da Loja	Contador e órgãos públicos	Iniciar a operação	Gerente do Projeto e Investidor	Contador	Gerente do Projeto e Contador	Todas partes interessadas	E-mail
Encerramento do Projeto	Gerente do Projeto	Realizar de reunião de encerramento com investidores Apresentar	Gerente do Projeto e Investidor	Todos	Todos	Todos	Convocação para reunião via e-mail

		registro dos sucessos e fracassos ocorridos ao longo do projeto.					
--	--	---	--	--	--	--	--

Fonte: A Autora

10 GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

10.1 PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

O planejamento do gerenciamento dos riscos visa identificar, qualificar, quantificar, planejar as respostas aos principais riscos do projeto e por fim definir a forma como os riscos serão monitorados e controlados.

Tabela 21: Matriz de Riscos x Responsabilidades

	INVESTIDOR	GERENTE DO PROJETO	EQUIPE	OUTRAS PARTES INTERESSADAS
Planejamento do gerenciamento de riscos		X		
Identificação dos riscos	X	X	X	X
Análise qualitativa dos riscos		X	X	
Análise quantitativa dos riscos		X	X	
Planejamento de respostas aos riscos		X	X	
Monitoramento e controle dos riscos		X	X	

Fonte: A Autora

O gerenciamento dos riscos será baseado nos riscos previamente identificados pelo gerente de projeto nas reuniões com as partes interessadas, pesquisa com especialistas e análise de riscos em processos similares e também

em novos riscos que sejam identificados ao longo do projeto através do monitoramento e controle dos riscos.

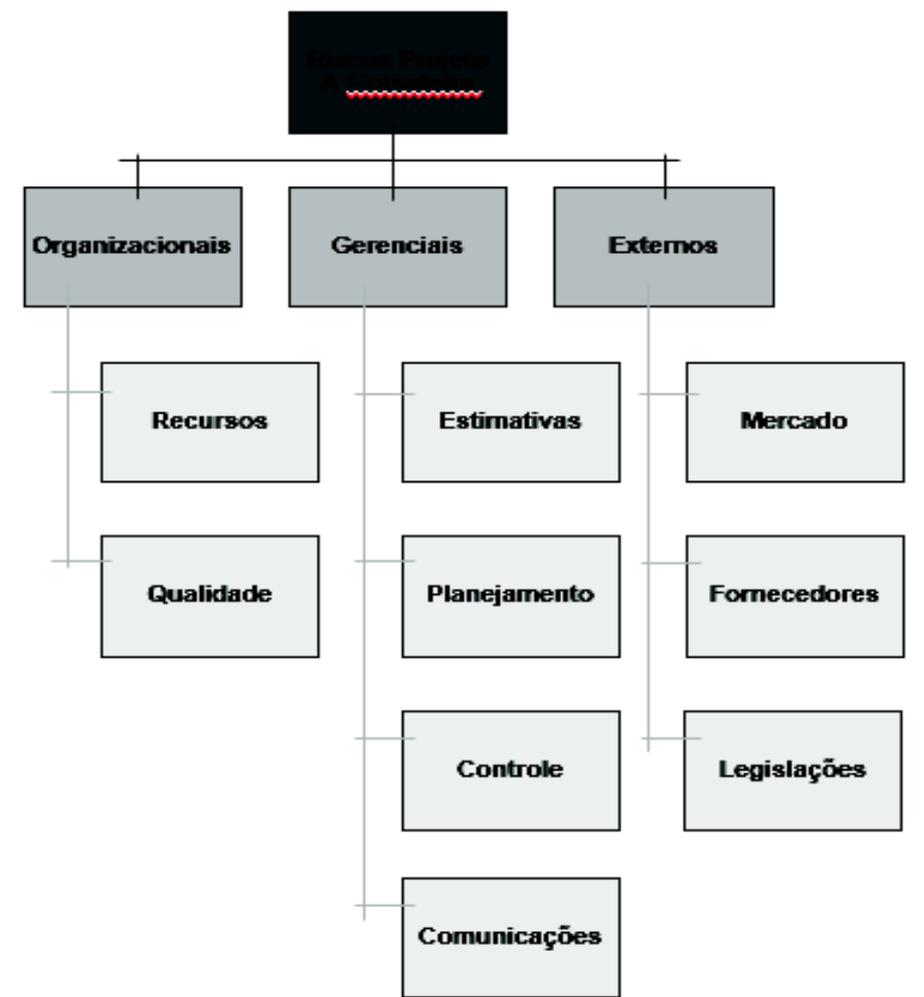
É responsabilidade do gerente do projeto o monitoramento e controle dos riscos bem como a identificação de novos riscos que poderão surgir durante o projeto. Este acompanhamento será realizado nas reuniões semanais.

Todos os riscos deverão ser avaliados e classificados de acordo com a estrutura de identificação de riscos.

Todos os riscos não previstos neste plano devem ser incorporados ao projeto dentro do sistema de controle de mudanças.

10.2 EAR – ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS

Figura 11: EAR



Fonte: A Autora

10.3 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

O processo de identificação compreende a determinação dos riscos que podem afetar o projeto e em documentar as suas características.

A ferramenta utilizada pelo gerente de projeto é o Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como Diagrama de Ishikawa que determinará a causa e o efeito dos riscos identificados.

A EAR – Estrutura Analítica de Riscos será a base para classificar os riscos quanto a sua natureza.

Tabela 22: Metodologia de Identificação de Riscos

Nº	CAUSA	RISCO	EFEITO	EAR
1	<ul style="list-style-type: none">Falta de clareza do briefingContratado não capacitado	Dificuldade para alcançar os objetivos nas tarefas realizadas pelas equipes terceirizadas	<ul style="list-style-type: none">Atraso no cronogramaInsatisfação do investidor	<ul style="list-style-type: none">Gerenciais/ ComunicaçõesOrganizacional/ Recursos
2	<ul style="list-style-type: none">Fornecedores sem as certificações exigidasPreços não competitivos	Dificuldade em criar a rede de parceiros e fornecedores	<ul style="list-style-type: none">Atraso no cronogramaComprometimento da qualidade do projeto	<ul style="list-style-type: none">Externo/ Fornecedores e LegislaçãoOrganizacional/ Qualidade
3	<ul style="list-style-type: none">Falta de comprometimento da equipeFalta de clareza quando informados os prazos e objetivos das tarefas	Atividades realizadas fora do prazo	<ul style="list-style-type: none">Atraso no cronogramaAumento no custo do projeto	<ul style="list-style-type: none">Gerenciais/ Planejamento, Estimativas, Controle e ComunicaçõesOrganizacional/ Recursos
4	<ul style="list-style-type: none">Oferta no mercadoRequisitos do imóvel fora da realidade	Dificuldade em encontrar o imóvel para locação	<ul style="list-style-type: none">Atraso no cronogramaAumento no custo do projeto	<ul style="list-style-type: none">Gerenciais/ Planejamento e EstimativasExterno/ Mercado

Fonte: A Autora

10.4 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

A análise qualitativa dos riscos é o processo pelo qual se avalia o impacto de um risco e a probabilidade de sua ocorrência no decorrer do projeto. Esta análise é

subjetiva e visa priorizar o risco de acordo com seu efeito potencial sobre os objetivos do projeto.

Além de dados de projetos similares, passados, e suas respectivas lições aprendidas relativas aos riscos, também serão utilizadas opiniões de especialistas para o desenvolvimento da análise qualitativa. Serão atribuídos pesos de probabilidade e impacto para cada risco identificado. As escalas de probabilidade e impacto para definição dos pesos utilizadas na análise de risco estão demonstradas nas tabelas 23 e 24.

Tabela 23: Probabilidade

PROBABILIDADE		
PESO 1 (BAIXA)	Probabilidade baixa de ocorrer	25%
PESO 3 (MÉDIA)	Probabilidade média de ocorrer	50%
PESO 5 (ALTA)	Probabilidade média de ocorrer	75%

Fonte: A Autora

Tabela 24: Impacto

IMPACTO	PESO 1 (BAIXO)	PESO 3 (MÉDIO)	PESO 5 (ALTO)
Custo	Aumento insignificativo	Aumento entre 5 e 10%	Aumento maior que 10%
Tempo	Aumento insignificativo	Aumento entre 10 e 30%	Aumento maior que 30%
Escopo	Alteração insignificativa	Alteração significativa, não altera o produto do projeto	Alteração que descaracteriza o produto do projeto
Qualidade	Redução insignificativa	Redução significativa, não altera o produto do projeto	Redução acima do aceitado no plano de qualidade

Fonte: A Autora

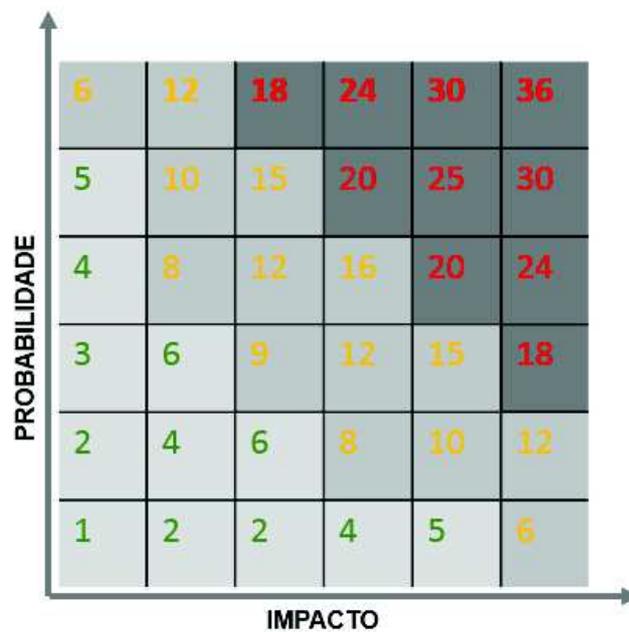
Os riscos a serem tratados deverão ser selecionados e priorizados. Para realizar o processo de seleção será utilizada uma escala numérica com um grau para cada risco a fim de estabelecer as prioridades.

Tabela 25: Prioridades

PRIORIDADE	
BAIXA	Probabilidade X Impacto < 6 Baixa probabilidade e baixo impacto. Não requer nenhuma ação.
MÉDIA	Probabilidade X Impacto $\geq 6 \geq 16$ Baixa probabilidade e alto impacto. Mitigar. Requer medida preventiva e corretivas.
ALTA	Probabilidade X Impacto > 16 Alta probabilidade e alto impacto. Mitigar ou transferir. Não aceitáveis.

Fonte: A Autora

Figura 12: Probabilidade X Impacto



Fonte: A Autora

Tabela 26: Metodologia de Qualificação dos Riscos

Análise de Riscos										
Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco								
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco	
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral				
1	Dificuldade para alcançar os objetivos nas tarefas realizadas pelas equipes terceirizadas	1	5	1	3	5	1	5	BAIXA	3
2	Dificuldade em criar a rede de parceiros e fornecedores	1	5	1	5	5	3	15	MÉDIA	2
3	Atividades realizadas fora do prazo	3	5	1	1	5	3	15	MÉDIA	1
4	Dificuldade em encontrar o imóvel para locação	1	5	1	1	5	1	5	BAIXA	4

Fonte: A Autora

O risco geral do projeto é de 10.

10.5 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

A análise quantitativa busca uma avaliação mais precisa dos riscos identificados a fim determinar os eventos de risco que justificam uma resposta.

Tabela 27: Metodologia de Quantificação dos Riscos

ANÁLISE DE RISCOS						
AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DO RISCO						
Risco	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto		VME	
			Tempo	Custo (R\$)	Tempo	Custo (R\$)
1	Dificuldade para alcançar os objetivos nas tarefas realizadas pelas equipes terceirizadas	25%	9 dias	-	3 dias	-
2	Dificuldade em criar a rede de parceiros e fornecedores	50%	20 dias	4.000,00	10 dias	2.000,00
3	Atividades realizadas fora do prazo	50%	50 dias	30.000,00	25 dias	15.000,00
4	Dificuldade em encontrar o imóvel para locação	25%	24 dias	7.000,00	6 dias	1.750,00

Fonte: A Autora

10.6 PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

O plano de respostas aos riscos é o processo para desenvolver opções e determinar ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.

O plano de resposta aos riscos deve ser realista considerando o contexto do projeto, adequado de acordo com a severidade do risco, efetivo em termos de custo, rápido e oportuno para que seja bem-sucedido e por fim deve ser acordado com as partes envolvidas. Serão desenvolvidas respostas aos riscos que ficaram situados nos quadrantes de prioridade Média/Alta, Alta/Média e Alta/Alta e o gerente do projeto é o responsável pelas ações do plano de resposta aos riscos. A tabela 28 exemplifica a metodologia de resposta aos riscos.

Tabela 28: Metodologia de Resposta aos Riscos

RISCO	DESCRIÇÃO DO RISCO	ESTRATÉGIA	RESPOSTA
1	Dificuldade para alcançar os objetivos nas tarefas realizadas pelas equipes terceirizadas	Aceitar	Nenhuma ação é necessária.
2	Dificuldade em criar a rede de parceiros e fornecedores	Mitigar	Realizar pesquisa aprofundada sobre produtores da capital e cidades próximas. Avaliar quais certificados e documentação devem realmente ser exigidas dos fornecedores.
3	Atividades realizadas fora do prazo	Evitar	Acompanhamento do andamento das atividades e verificação do cronograma semanalmente. Garantir comunicação clara com a equipe.
4	Dificuldade em encontrar o imóvel para locação	Aceitar	Nenhuma ação é necessária.

Fonte: A Autora

10.7 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

A elaboração e implementação do plano de risco é de responsabilidade do gerente do projeto.

Conforme demonstra a matriz de riscos e responsabilidades no item 10.1, cabe ao gerente do projeto executar todos os processos referentes ao gerenciamento dos riscos – planejamento do gerenciamento dos riscos, identificação dos riscos, análise qualitativa e quantitativa dos riscos, planejamento de respostas ao risco e o monitoramento e controle dos riscos – e envolver as partes interessadas para o desenvolvimento dos mesmos de acordo com a necessidade.

10.8 CONTROLE DE MUDANÇAS NOS RISCOS

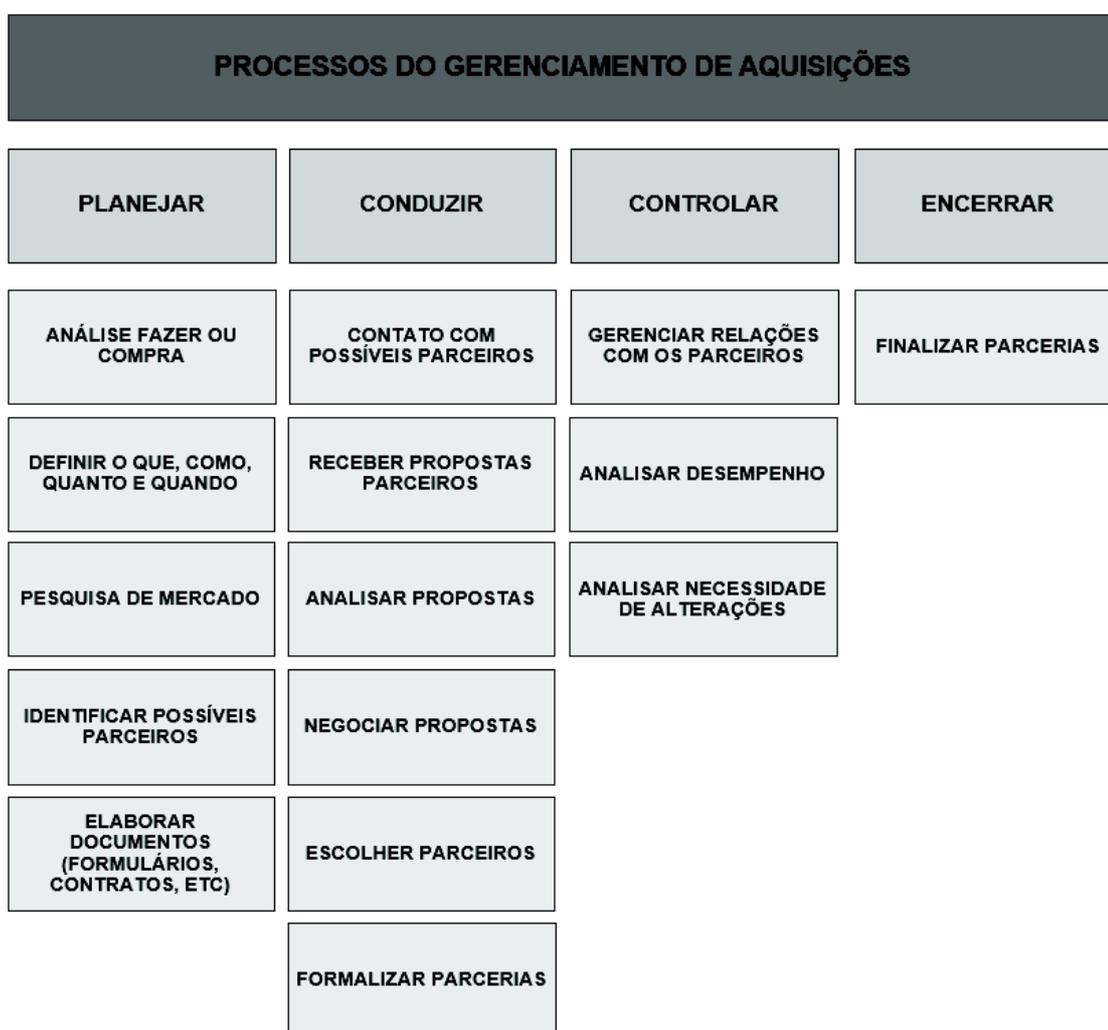
Todos os riscos não previstos neste plano bem como quaisquer alterações nos riscos previamente identificados, seja variação na probabilidade de ocorrência ou no impacto gerado, devem ser incorporados ao projeto dentro do sistema de controle de mudança, respeitando o que está determinado no item 3.2 deste plano de Projeto. Havendo mudanças este Plano de Gerenciamento de Riscos deverá ser atualizado gerando uma nova versão com as respectivas alterações.

11 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO

O gerenciamento das aquisições aborda a compra de produtos e/ou a contratação de serviços externos necessários para o sucesso do projeto.

Os processos de gerenciamento de aquisições são planejar, conduzir, controlar e encerrar as aquisições conforme demonstra a figura 13 e estão sob a responsabilidade do gerente do projeto.

Figura 13: Processos do Gerenciamento de Aquisições



Fonte: A Autora

11.1 PLANEJAR DO GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Planejar o Gerenciamento de Aquisições é um processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando as necessidades e identificando os fornecedores em potencial.

Tendo em vista que não é um projeto dentro de uma empresa, a estrutura de suprimentos será descentralizada, objetivando a autonomia e controle do Gerente de Projeto, auxiliado pelo Gerente Comercial, sobre as Aquisições, ambos deverão dominar as necessidades do projeto.

As decisões de compras e/ou contratações de serviços ou de utilização de recursos internos são tomadas após a análise das atividades do projeto e dos recursos necessários para realizá-las. A tabela 29 demonstra a análise realizada para o projeto. Nesta análise o conhecimento técnico necessários para realização das atividades a fim de obter o sucesso do projeto. As responsabilidades dos profissionais contratados para prestação de um serviço, conforme apontado na tabela 29, estão detalhadas na tabela 16.

Na tabela 30 estão listadas as aquisições de materiais.

Tabela 29: Análise Fazer x Comprar

ATIVIDADES DO PROJETO	RAZÕES PARA FAZER	RAZÕES PARA COMPRAR
Gerenciamento	É estratégico para o sucesso do projeto	
Criação da identidade da marca		Existência de fornecedores especializados
Campanha de marketing		Existência de fornecedores especializados
Plano de Gestão Administrativa e Financeira	É estratégico para o sucesso do projeto e existência de força de trabalho disponível	

Desenvolvimento site		Existência de fornecedores especializados
Criação da rede de parceiros e fornecedores – IDENTIFICAR E CONTATAR OS CONTATOS (QUEM VAI EXECUTAR A TAREFA)	É estratégico para o sucesso do projeto, já que é uma das principais atividades do projeto e existência de força de trabalho disponível que dominará os critérios e processos para esta atividade	
Criação da rede de parceiros e fornecedores – FORNECER OS PRODUTOS QUE SERÃO COMERCIALIZADOS		O foco do projeto consiste em comprar e revender e não em produzir
Criação da rede de parceiros e fornecedores – PARCEIRO PARA A LOGÍSTICA		O fornecedor será mais eficiente e liberará a equipe para outras atividades da operação
Locação do espaço para operação – DEFINIR O IM	É estratégico para o sucesso do projeto e existência de força de trabalho disponível	
Preparo espaço locado - ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO PROJETO DE ADEQUAÇÕES		Existência de fornecedores especializados
Preparo espaço locado – AQUISIÇÕES MATERIAIS, EQUIPAMENTOS E COMPUTADORES (QUEM VAI EXECUTAR A TAREFA)	Existência de força de trabalho disponível que dominará os critérios e processos para esta atividade	

Abertura da Loja – ACOMPANHAR PROCESSO NOS ÓRGÃOS RESPONSÁVEIS		Fornecedor conhece as tramitações e legislações
---	--	--

Fonte: A Autora

Tabela 30: Aquisições de Materiais

FASE DO PROJETO	PRODUTOS	QUANTIDADES
Preparo espaço locado – AQUISIÇÕES MATERIAIS E EQUIPAMENTOS	Material de escritório em geral	-
	Estações de trabalho	3 unidades
	Dispensers para armazenagem dos alimentos	200 unidades
	Balanças digitais	5 unidades
	Embalagens para os alimentos vendidos	1000 unidades
	Cadeiras	5 unidades
	Bancadas de trabalho	2 unidades
Preparo espaço locado – AQUISIÇÕES COMPUTADORES	Computadores e acessórios	3 unidades
Aquisições produtos que serão comercializados	Alimentos não perecíveis em geral	100 tipos (variando de 1 à 5 Kg de cada)

Fonte: A Autora

11.2 CONDUZIR AS AQUISIÇÕES

O processo de conduzir as aquisições inclui a obtenção das respostas dos fornecedores, a escolha do fornecedor e a adjudicação de um contrato.

No projeto as atividades inerentes a este processo estão divididas, sendo que uma parte fica sob responsabilidade do Gerente de Projeto e outra fica sob responsabilidade do Gerente Comercial.

Deverão ser consultados no mínimo três fornecedores a fim de obter três propostas, exceto nas contratações de serviços ou compra dos alimentos onde preço não seja critério eliminatório e classificatório, conforme tabela 31.

O cronograma do projeto irá definir os prazos de contratações e compras.

Tabela 31: Critérios de Seleção

ITEM	RECURSO	CRITÉRIOS DE SELEÇÃO ELIMINATÓRIOS	CRITÉRIOS DE SELEÇÃO CLASSIFICATÓRIOS
Criação da identidade da marca	Agência de Branding	<ul style="list-style-type: none"> Habilitação técnica do fornecedor Garantia do produto Satisfação de clientes anteriores Prazo de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> Experiência prévia Qualificação do corpo técnico Preço
Campanha de marketing	Empresa de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação de clientes anteriores Garantia do produto Prazo de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> Experiência prévia Qualificação do corpo técnico Preço
Desenvolvimento site	Desenvolvedor site	<ul style="list-style-type: none"> Habilitação técnica do fornecedor Garantia do produto 	<ul style="list-style-type: none"> Qualificação do fornecedor Experiência prévia Qualificação do corpo

		<ul style="list-style-type: none"> Satisfação de clientes anteriores Prazo de entrega 	<p>técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> Preço
Criação da rede de parceiros e fornecedores	Fornecedores dos Alimentos que serão comercializados	<ul style="list-style-type: none"> Comprovação de responsabilidade social na sua produção Comprovação de responsabilidade ambiental na sua produção 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade de fornecimento Prazos de entrega Preço
Criação da rede de parceiros e fornecedores	Parceiro para a logística	<ul style="list-style-type: none"> Realização de entregas de bicicletas Uso de equipamentos de segurança dos entregadores 	<ul style="list-style-type: none"> Abrangência da área de atuação Preço
Locação do Imóvel	Imóvel	<ul style="list-style-type: none"> Localização Habilitação Jurídica Limite de preço 	<ul style="list-style-type: none"> Preço Estado de conservação
Preparo espaço locado - ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO PROJETO DE ADEQUAÇÕES	Arquiteto	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação de clientes anteriores Prazo de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> Experiência prévia Qualificação do corpo técnico Preço
Preparo espaço locado - ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO PROJETO DE ADEQUAÇÕES	Empreiteiro	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação de clientes anteriores Prazo de entrega Experiência prévia 	<ul style="list-style-type: none"> Qualificação do corpo técnico Preço

Abertura da Loja – ACOMPANHAR PROCESSO NOS ÓRGÃOS RESPONSÁVEIS	Contador	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação de clientes anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> Experiência prévia Qualificação do corpo técnico Preço
Preparo espaço locado – AQUISIÇÕES MATERIAIS E EQUIPAMENTOS	Todos citados na tabela 30	<ul style="list-style-type: none"> Especificações técnicas Prazo de entrega Garantia pós venda 	<ul style="list-style-type: none"> Preço
Preparo espaço locado – AQUISIÇÕES COMPUTADORES	Todos citados na tabela 30	<ul style="list-style-type: none"> Especificações técnicas Prazo de entrega Garantia pós venda 	<ul style="list-style-type: none"> Preço
Aquisições produtos que serão comercializados	Alimentos não perecíveis variados	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade do produto Selo e/ ou certificações de produção orgânica 	<ul style="list-style-type: none"> Exclusividade do produto Preço

Fonte: A Autora

11.3 CONTROLAR AS AQUISIÇÕES

É o processo de gerenciamento das relações de aquisições, monitoramento do desempenho do contrato e realizações de mudanças e correções nos contratos, conforme necessário.

Uma vez formalizado o contrato junto ao fornecedor, cabe ao gerente de projeto controlar e monitorar as aquisições bem como realizar a interface com os subcontratados, auxiliado pelo Gerente Comercial, no caso das aquisições de produtos.

O acompanhamento do desempenho será feito utilizando o cronograma e verificando o avanço e a qualidade do serviço prestado. Esse monitoramento será realizado nas reuniões semanais e qualquer variação apresentada deve ter uma plano de ação a fim de não impactar no sucesso do projeto.

Qualquer solicitação de mudança deve estar de acordo com o sistema integrado de mudanças descrito no item 3.2.

11.4 ENCERRAR AS AQUISIÇÕES

É o processo de finalizar cada uma das aquisições do projeto.

Quando a aquisição é referente a um serviço, uma vez finalizado e aprovado o resultado final pelo gerente do projeto e investidor, em alguns casos, o contrato é encerrado.

Em casos de fornecimento de materiais, assim que recebida a mercadoria é encerrado o processo de aquisição daquele item.

No fornecimento de alimentos de parceiro da logística o encerramento pode ocorrer se houver descontentamento ou descumprimento de alguma cláusula do contrato.

Todos os documentos referente às aquisições do projeto devem estar organizados e arquivados para estarem disponíveis caso sejam necessários em posteriores consultas.

12 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O gerenciamento das partes interessadas tem como principal objetivo a satisfação das expectativas das pessoas que podem impactar ou serem impactados pelo projeto.

Os processos referentes ao gerenciamento das partes interessadas são: Identificar as Partes Interessadas, Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas, Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas e Controlar o Engajamento das Partes Interessadas.

Após identificadas, devem-se entender as expectativas e o impacto que as partes interessadas podem gerar no projeto. Por fim, devem-se definir as estratégias para gerenciar as partes interessadas de forma a obter o sucesso do projeto.

A comunicação com as partes interessadas é essencial para que estejam claras as necessidades e expectativas, sejam feitos os ajustes quando pertinentes e sejam gerenciados os conflitos ao longo do projeto.

O gerente do projeto é o responsável pelo gerenciamento das partes interessadas, por envolvê-las nas decisões e atividades do projeto, buscar o comprometimento e engajamento das mesmas durante todo o ciclo de vida do projeto. O gerente do projeto deve trabalhar e se comunicar com as partes interessadas a fim de potencializar a sua influência positiva e minimizar a resistência o que levará a uma maior probabilidade de aceitação das entregas do projeto.

12.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Este é o processo utilizado para identificar as pessoas que podem impactar ou serem impactados pelo projeto. Este processo abrange também a identificação dos interesses, nível de engajamento, interdependências e influência das partes interessadas e o seu impacto potencial no êxito do projeto.

Tabela 32: Identificação das Partes Interessadas

IMPORTÂNCIA	PARTE INTERESSADA	TIPO	PRINCIPAIS EXPECTATIVAS	PODER NO PROJETO	INTERESSE NO PROJETO
9	Contador	Externo	Constituir legalmente a empresa dentro dos padrões adequados para mesma respeitando as legislações vigentes	3-Médio	3-Médio
25	Investidor	Interno	Retorno financeiro no médio prazo. Contribuir com a saúde e qualidade de vida dos clientes	5-Muito Alto	5-Muito Alto
16	Gerente financeiro	Interno	Conseguir elevar o lucro da empresa através da sua gestão, possibilitando o crescimento	4-Alto	4-Alto
16	Gerente comercial	Interno	Manter a empresa sempre abastecida com os produtos necessários para garantir a eficiência da operação e satisfação dos clientes	4-Alto	4-Alto
25	Gerente do projeto	Interno	Encerrar o projeto dentro do prazo e custo previsto e com a qualidade desejada	5-Muito Alto	5-Muito Alto
6	Arquiteto	Externo	Concluir o projeto, obedecendo as legislações pertinentes, com sucesso para que o cliente satisfeito possa indicá-lo	2-Baixo	3-Médio
3	Empreiteiro	Externo	Concluir a execução com sucesso para que o cliente satisfeito possa indicá-lo	1-Muito baixo	3-Médio
12	Funcionário 1	Interno	Satisfação do cliente e reconhecimento do seu trabalho	3-Médio	4-Alto
12	Funcionário 2	Interno	Satisfação do cliente e reconhecimento do seu trabalho	3-Médio	4-Alto
9	Desenvolvedor site	Externo	Desenvolver um site que seja funcional, rápido e eficiente	3-Médio	3-Médio

9	Empresa de marketing	Externo	Obter e traduzir as informações do mercado a ser explorado de acordo com as expectativas dos contratantes, assim como, criar uma estratégia de marketing de sucesso para o produto	3-Médio	3-Médio
9	Agência de Branding	Externo	Posicionar de forma correta a empresa e traduzir graficamente seu conceito de forma fiel e atraente	3-Médio	3-Médio
16	Fornecedores alimentos	Externo	Consolidar a parceria	4-Alto	4-Alto

Fonte: A Autora

Após a definição dos membros das equipes seus contatos deverão ser armazenado conforme o Modelo de Contatos das Partes Interessadas, mostrado na Tabela 19.

12.2 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

As partes interessadas identificadas com alto grau de importância para o projeto conforme a tabela 32 participarão das reuniões de acompanhamento do projeto, exceto os fornecedores, e serão consultadas e comunicadas de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações.

O gerente de projeto avaliará constantemente a tabela das partes interessadas pois ao longo do desenvolvimento do projeto poderá haver alteração no grau de importância, engajamento e expectativas e caberá ao gerente de projeto identificar estas alterações e envolver as partes interessadas nas reuniões de acompanhamento ou promover outras reuniões para adequação e nivelamento das informações a fim de atender as expectativas das partes interessadas referente ao projeto.

12.3 GERENCIAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O gerente do projeto é o responsável por garantir o engajamento das partes interessadas no projeto. Ele deverá interagir e se comunicar para que satisfaça as necessidades de informação das partes interessadas e as envolva nas tomadas de decisão quando pertinente. Por isso, o plano de comunicação é tão relevante para o plano do projeto, pois nele estão estabelecidas as formas de comunicação, as informações que devem ser transmitidas, como e quando devem ser disponibilizadas.

Conforme PMBOK 5ª edição o nível de engajamento das partes interessadas no decorrer do projeto deve ser constantemente comparado com o nível de envolvimento e comprometimento planejado requeridos para o sucesso do projeto.

O nível de engajamento das partes interessadas pode ser classificado da seguinte maneira:

- Desinformado: sem conhecimento do projeto e dos impactos potenciais
- Resistente: ciente do projeto e dos impactos potenciais e resistente a mudança
- Neutro: ciente do projeto e mesmo assim não apoia ou resiste
- Dá apoio: ciente do projeto e dos impactos potenciais e apoia a mudança
- Lidera: ciente do projeto e dos impactos potenciais e ativamente engajado em garantir o êxito do projeto.

A tabela 33 é a Matriz de Análise de Engajamento das Partes Interessadas, porém, tendo em vista que este projeto está em fase de elaboração do Plano de projeto, ainda não é possível realizar a avaliação. Após seu início caberá ao Gerente do projeto concluir esta avaliação, neste momento foram apenas o nível desejado de engajamento.

Esta matriz consiste em um processo analítico que possibilita identificar as lacunas entre o nível corrente e desejado de engajamento das partes interessadas, no qual “C” é o nível corrente de engajamento e “D” é o nível desejável de

engajamento. A identificação destas lacunas implicará em ações de comunicação a fim de eliminá-las, as quais, serão definidas pelo gerente de projeto e equipe utilizando a opinião de especialistas.

Tabela 33: Matriz de Análise de Engajamento das Partes Interessadas

PARTE INTERESSADA	NÍVEL DE ENGAJAMENTO				
	DESINFORMADO	RESISTENTE	NEUTRO	DÁ APOIO	LIDERA
Contador				D	
Investidor					D
Gerente financeiro					D
Gerente comercial					D
Gerente do projeto					D
Arquiteto				D	
Empreiteiro					D
Funcionário 1					D
Funcionário 2					D
Desenvolvedor site				D	
Empresa de marketing				D	
Agência de Branding				D	
Fornecedores alimentos				D	

Fonte: A Autora

12.4 CONTROLAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Para controlar o engajamento a ferramenta utilizada será a matriz de análise do engajamento das partes interessadas, tabela 33. Esta avaliação será realizada nas reuniões quinzenais de acompanhamento do projeto e caso haja alguma lacuna entre o engajamento atual e o desejado o gerente de projeto deverá estabelecer as ações a fim de nivelar o engajamento das partes interessadas pelo desejável.

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este plano de projeto teve como base as boas práticas de gerenciamento de projetos conforme PMBOK 5ª edição e nele estão definidos como deverão ser gerenciadas as áreas de conhecimento tratadas no PMBOK - integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e as partes interessadas – para o projeto “A Graneleira” – venda de alimentos não perecíveis a granel.

A elaboração deste plano de projeto foi fundamental para a consolidação do conhecimento adquirido durante o MBA Gestão de Projetos.

14 REFERÊNCIAS

PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 5º Edição, 2013.

