

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

ISMAEL GUIMARÃES CHASSOT

PLANO DE PROJETO: PLANO DE NEGÓCIOS – MATERIAIS ELÉTRICOS

PORTO ALEGRE, SETEMBRO DE 2012.

ISMAEL GUIMARÃES CHASSOT

PLANO DE PROJETO: PLANO DE NEGÓCIOS – MATERIAIS ELÉTRICOS

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

Orientador: Prof. Esp. Felipe Nardi

PORTO ALEGRE, SETEMBRO DE 2012.

Dedico este trabalho a todos que me
ajudaram durante esta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus dois grandes companheiros de estudos e trabalhos nesta empreitada no MBA Unisinos, Marcos Kalsing e Débora Miranda. Muito obrigado.

Agradeço ao professor Felipe Nardi pela orientação e por ter acreditado em mim quando o momento parecia muito difícil.

Agradeço a Senergia pela grande experiência de quase 9 anos e oportunidade de apresentar este trabalho para a empresa.

Agradeço a minha esposa Fernanda pelo apoio, amor e carinho.

Agradeço aos meus pais, minhas avós, minhas irmãs (4), meu irmão e meus irmãos escoteiros pela compreensão da minha ausência durante muito tempo devido aos estudos.

Agradeço todos os professores do MBA em Gestão de Projetos da Unisinos pelas experiências compartilhadas.

“A persistência é o caminho do êxito”

Charles Chaplin

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é apresentar uma metodologia de elaboração de plano de negócios para uma loja de materiais elétricos à Senergia Serviços Especializados em Energia Ltda., empresa prestadora de serviços em energia desde 1995. O projeto vai ao encontro das estratégias da empresa de diversificar suas fontes de receitas e aumentar seu faturamento. A metodologia considerada para construção do plano de negócios baseia-se na proposta do SEBRAE, a qual é sólida e amplamente aplicada em diversas áreas. A partir deste método foi criado o escopo e demais itens deste plano de projeto. O trabalho apresentado traz o plano de gerenciamento do projeto, constituído pelos planos de gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, recursos, riscos e comunicação necessários à boa prática de gerenciamento de projetos e de acordo com as melhores práticas abordadas no Guia PMBOK. Ao final pretende-se obter um plano de negócio robusto, completo e simples de ser implementado.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Gerenciamento de Projetos, Projeto, Plano de Negócios.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – EAP – Estrutura Analítica do Projeto.	19
Figura 2 – Decomposição e Sequência de Atividades.	25
Figura 3 – Gráfico de Gantt.	26
Figura 4 – Diagrama de Rede.	26
Figura 5 – Estimativa de Custos por Atividade.	30
Figura 6 – Estimativa de Custo por Recurso.	31
Figura 7 – Gráfico de Gantt.	33
Figura 8 – Curva S do Projeto.	34
Figura 9 – Organograma da Organização.	38
Figura 10 – Organograma do Projeto.	38
Figura 11 – Estrutura Analítica dos Riscos.	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Termo de Abertura.	14
Tabela 2 – Histórico de Alteração no Termo de Abertura do Projeto.	17
Tabela 3 – EAP – Estrutura Analítica do Projeto.....	22
Tabela 4 – Fases e Entregas do Projeto.	23
Tabela 5 – Histórico de Alteração no Escopo do Projeto.	24
Tabela 6 – Relatório de Acompanhamento de Tarefa.....	27
Tabela 7 – Histórico de Alteração no Gerenciamento de Tempo.....	28
Tabela 8 – Estimativa de Custos.....	29
Tabela 9 – Relatório de Fluxo de Caixa.	35
Tabela 10 – Histórico de Alteração no Gerenciamento de Custos.....	35
Tabela 11 – Matriz de Responsabilidades.	37
Tabela 12 – Equipe de Projeto.....	37
Tabela 13 – Histórico de Alteração no Gerenciamento dos Recursos.	39
Tabela 14 – Riscos do projeto.....	40
Tabela 15 – Escala de probabilidade.	41
Tabela 16 – Escala de impacto.	42
Tabela 17 – Pontuação de Risco = Probabilidade X Impacto.	42
Tabela 18 – Análise qualitativa dos riscos.	43
Tabela 19 – Plano de resposta aos riscos.	44
Tabela 20 – Histórico de Alteração no Gerenciamento de riscos.....	44
Tabela 21 – Histórico de Alteração no Gerenciamento da Comunicação.	46

SUMÁRIO

1	Introdução	12
2	Objetivo do Projeto.....	13
2.1	Objetivo Geral	13
2.2	Objetivo Específico	13
3	Gereciamento da Integração.....	14
3.1	Termo de abertura	14
3.1.1	Dados Gerais do Projeto	14
3.1.2	Responsabilidade do Gerente do Projeto.....	14
3.1.3	Produto do Projeto.....	15
3.1.4	Principais Recursos do Projeto.....	15
3.1.5	Requisitos do Projeto	15
3.1.6	Requisitos do Produto	16
3.1.7	Premissas.....	16
3.1.8	Restrições.....	16
3.1.9	Principais Partes Interessadas (<i>Stakeholders</i>).....	16
3.1.10	Indicadores.....	17
3.1.11	Riscos Iniciais.....	17
3.2	Gerenciamento de Mudanças	17
3.3	Histórico de Alterações no Termo de Abertura do Projeto	17
4	Gerenciamento de Escopo	18
4.1	Declaração de Escopo de Projeto.....	18
4.1.1	Objetivo do Projeto	18
4.1.2	Requisitos do Projeto	19
4.1.3	Requisitos do Produto	19
4.1.4	Estrutura Analítica do Projeto – EAP	19

4.1.5	Dicionário da EAP	20
4.1.6	Fases e Entregas do Projeto	23
4.1.7	Exclusões do Projeto	24
4.2	Histórico de Alterações no Escopo Projeto	24
5	Gerenciamento de Tempo.....	25
5.1	Decomposição e Sequência de Atividades	25
5.2	Gráfico de Gantt.....	26
5.3	Diagrama de Rede	26
5.4	Relatórios Previstos	27
5.5	Administração do Plano de Gerenciamento de Tempo.....	28
5.6	Histórico de Alterações no Gerenciamento de Tempo.....	28
6	Gerenciamento dos Custos	29
6.1	Estimativa dos Custos.....	29
6.2	Orçamento	29
6.2.1	Estimativa por Atividade	30
6.2.2	Estimativa por Recurso.....	31
6.3	Controle dos Custos.....	31
6.4	Limites de Controle	32
6.5	Reservas de Custos	32
6.5.1	Reserva de Contingência	32
6.5.2	Reserva Gerencial.....	32
6.6	Avaliação e Mudanças no Plano de Gerenciamento de Custos.....	32
6.7	Análise Financeira do Projeto	33
6.8	Gráfico de Gantt.....	33
6.9	Curva S	34
6.10	Relatórios Previstos	34

6.11	Histórico de Alterações no Gerenciamento de Custos.....	35
7	Gerenciamento dos Recursos.....	36
7.1	Matriz de Responsabilidades	36
7.2	Equipe de Projeto.....	37
7.3	Organograma da Organização.....	38
7.4	Organograma do Projeto.....	38
7.5	Avaliação e Recompensas.....	39
7.6	Histórico de Alterações no Gerenciamento dos Recursos	39
8	Gerenciamento de Riscos.....	40
8.1	Identificação dos Riscos	40
8.2	Classificação dos Riscos	41
8.3	Análise Qualitativa dos Riscos	43
8.4	Plano de Resposta aos Riscos	43
8.5	Histórico de Alterações no Gerenciamento de Riscos	44
9	Gerenciamento da Comunicação.....	45
9.1	Plano de Gerenciamento das Comunicações	45
9.1.1	Eventos de Comunicação do Projeto	45
9.1.2	Relatórios de Acompanhamento do Projeto	46
9.2	Histórico de Alterações no Gerenciamento da Comunicação	46
10	Considerações finais.....	47
	Referências.....	48

1 INTRODUÇÃO

A Senergia foi fundada em setembro de 1995 e criou uma nova opção na prestação de serviços de instalação e manutenção em sistemas de corrente contínua aplicados a telecomunicações no Rio Grande do Sul, visto que o mercado demandava mais em função do grande crescimento do setor naquele período. Ao longo dos anos foi se firmando no mercado Gaúcho como uma das grandes prestadoras de serviços às empresas de telefonia fixa e móvel, participando ativamente da implantação desta última, destacando-se no mercado pela qualidade dos seus serviços, inicialmente, e seus produtos, desde 2001. Atualmente atua em três segmentos:

- Prestação de serviços: instalação, manutenção, projetos, adequação e consertos;
- Revenda de materiais: material elétrico;
- Industrialização: quadros, equipamentos, sensores, barramentos entre outros.

Devido as grandes oscilações do mercado que atua, a empresa tem, ciclicamente, passado por dificuldades financeiras. Além disso, a companhia presta um serviço muito especializado o que diminui bastante suas possibilidades de atuação.

Embora a empresa já atue na revenda de material elétrico, utilizando o conceito fiscal para “revenda”, isto representa menos de 5% do total de seu faturamento atual. Ademais, na maioria das vezes, 99%, este comércio é associado a alguma prestação de serviço.

Este plano de projeto visa à apresentação de uma forma de trabalho para elaboração de um plano de negócios cujo objetivo é a implantação de uma loja de materiais elétricos. Este comércio é uma das possibilidades consideradas pela direção da Senergia como forma de diversificar suas fontes de receitas e melhorar sua saúde financeira, especialmente nos períodos de baixa demanda pelas empresas de telecomunicações.

2 OBJETIVO DO PROJETO

2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um Plano de Negócio de forma viabilizar à empresa a possibilidade de diversificar seu ramo de atuação, visando o aumento de receitas e tranquilidade financeira.

2.2 Objetivo Específico

O objetivo deste projeto é a elaboração de um Plano de Negócio para verificar a viabilidade econômica, financeira e mercadológica da implantação de uma loja de materiais elétricas, a ser agregada ao rol de produtos da empresa. Para tanto este plano deverá apresentar:

- Análise de Mercado;
- Plano de Marketing;
- Plano Operacional;
- Plano Financeiro;
- Análise de Cenários;
- Análise Estratégica;
- Plano de Negócio.

3 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

3.1 Termo de abertura

3.1.1 Dados Gerais do Projeto

Nome do Projeto: Plano de Negócios - Materiais Elétricos	
Gerente do projeto: Ismael G. Chassot	Data de Início: 19/02/2013
Patrocinador: Senergia	Data de Término: 04/06/2013
Aprovado por: Henrique	Orçamento: R\$ 20.395,51

Conteúdo do projeto

O objetivo deste projeto é a elaboração de um plano de negócio para verificar a viabilidade econômica, financeira e mercadológica da implantação de uma loja de materiais elétricas, a ser agregado ao rol de produtos da empresa.

Resultados do Projeto/Objetivos Quantificáveis:

- Análise de Mercado
- Plano de Marketing
- Plano Operacional
- Plano Financeiro
- Análise de Cenários
- Análise Estratégica
- Plano de Negócio

O que fica fora do projeto:

- Plano de implementação do negócio
- Implantação do negócio

Tabela 1 – Termo de Abertura.

3.1.2 Responsabilidade do Gerente do Projeto

O Gerente de projeto é responsável por controlar o escopo, a qualidade, o custo e o prazo do projeto, além de relacionar, classificar e monitorar seus riscos.

Também é papel do gerente a monitoração do projeto assegurando o cumprimento das atividades planejadas e que atendam as necessidades do cliente/patrocinador.

3.1.3 Produto do Projeto

O produto do projeto será a entrega do Plano de Negócios com as devidas análises financeira, econômica e de mercado para a implantação de uma loja de materiais elétricos, conforme detalhado no escopo do projeto. Também será realizada a apresentação dos principais pontos do plano aos diretores da empresa.

3.1.4 Principais Recursos do Projeto

- 1 Consultor em Plano de Negócios;
- 1 Analista de Mercado;
- 1 Analista de Negócio;
- 1 Arquiteto;
- 1 Contador;
- 1 Analista Jurídico;
- 1 Analista Comercial;
- 1 Analista de Processos;
- 1 Analista Financeiro;
- 1 Gerente de Projeto.

3.1.5 Requisitos do Projeto

O sucesso deste projeto está diretamente ligado ao apoio da direção da empresa ao desenvolvimento do projeto, bem como sua cooperação naquilo que ela for solicitada.

No tocante a recursos, a empresa deverá disponibilizar os recursos internos e externos descritos neste plano, bem como autorizar o uso de espaços físicos e no servidor da empresa. Além disso, a empresa deverá fornecer recursos com conhecimento dos produtos para auxiliar no correto dimensionamento de estoque e volume de vendas.

3.1.6 Requisitos do Produto

O Plano de Negócio deverá ser entregue em meio físico e digital. Todos os documentos gerados a partir deste projeto são propriedade do patrocinador e deverão ser entregues.

A apresentação do plano deverá ser realizada na sede da empresa utilizando recursos audiovisuais adequados.

3.1.7 Premissas

- São previstas ao menos uma reunião quinzenal para relato do *status* do projeto;
- Os recursos humanos do projeto serão terceirizados, a exceção do gerente de projeto;
- Os deslocamentos, telefonemas, acesso a internet etc. serão acessados através dos recursos disponíveis na Senergia.

3.1.8 Restrições

- O orçamento do projeto não pode ser superado em mais de 5% ao previsto sem de mudança de escopo que justifique o dispendimento maior de verba;
- Para a análise de mercado não será contratada empresa de pesquisa. Esta deverá ser feita pela equipe do projeto;
- A Senergia irá disponibilizar uma sala de 20 m² (vinte metros quadrados) na sua sede e 50 GB (cinquenta giga *bytes*) no seu servidor para uso da equipe de projeto.

3.1.9 Principais Partes Interessadas (*Stakeholders*)

- Direção da empresa;
- Gerente de projeto;
- Departamentos de materiais, financeiro e administrativo da empresa.

3.1.10 Indicadores

- Tarefas atrasadas: aceitável até 5% das tarefas;
- Alterações no escopo: aceitável até 5% de alterações.

3.1.11 Riscos Iniciais

- Dificuldades em realizar a pesquisa de mercado;
- Falta de apoio da direção da empresa;
- Alteração na equipe do projeto;
- Saída do Gerente de Projeto;
- Falta de recursos financeiros.

3.2 Gerenciamento de Mudanças

O Gerente de Projeto irá concentrar todas as solicitações de mudança, as quais podem ser feitas por qualquer *stakeholder*. Uma vez detectada a necessidade de mudança, a mesma deverá ser informada formalmente ao Gerente de Projeto.

O Gerente de Projeto irá avaliar, junto com a equipe de projeto, o impacto da mudança proposta. Neste caso serão considerados três tipos de impacto:

- Custo – avaliar o impacto no orçamento do projeto;
- Tempo (cronograma) – avaliar custos, riscos e prazo do projeto;
- Escopo – avaliar custos, sequência de atividades, prazo e qualidade do projeto.

A equipe e o patrocinador deverão aprovar e autorizar a mudança. Após a autorização deverão ser criadas novas linhas de base no projeto.

3.3 Histórico de Alterações no Termo de Abertura do Projeto

Data	Responsável	Descritivo da Alteração

Tabela 2 – Histórico de Alteração no Termo de Abertura do Projeto.

4 GERENCIAMENTO DE ESCOPO

4.1 Declaração de Escopo de Projeto

O escopo do projeto está baseado na técnica de elaboração de Plano de Negócios utilizada pelo Sebrae. Basicamente o escopo inclui o levantamento de 7 avaliações, as quais contribuem para a construção de 3 planos distintos. As avaliações mencionadas são as abaixo especificadas:

- Análise de mercado;
- Análise de marketing;
- Análise econômica;
- Análise financeira;
- Análise operacional;
- Análise de cenários;
- Análise estratégica.

A partir destas análises serão construídos os 3 planos que comporão o Plano de Negócio. A saber:

- Plano de marketing;
- Plano operacional;
- Plano financeiro.

4.1.1 Objetivo do Projeto

Desenvolver um Plano de Negócio de forma viabilizar à empresa a possibilidade de diversificar seu ramo de atuação, visando o aumento de receitas e tranquilidade financeira.

Além disso, a elaboração de um plano de negócio servirá para verificar a viabilidade econômica, financeira e mercadológica da implantação de uma loja de materiais elétricas, a ser agregada ao rol de produtos da empresa.

4.1.2 Requisitos do Projeto

O sucesso deste projeto está diretamente ligado ao apoio da direção da empresa ao seu desenvolvimento, bem como sua cooperação naquilo que ela for solicitada.

No tocante a recursos, a empresa deverá disponibilizar os recursos internos e externos descritos neste plano, bem como autorizar o uso de espaços físicos e no servidor da empresa. Além disso, a empresa deverá fornecer recursos com conhecimento dos produtos para auxiliar no correto dimensionamento de estoque e volume de vendas.

4.1.3 Requisitos do Produto

O Plano de Negócio deverá ser entregue em meio físico e digital. Todos os documentos gerados a partir deste projeto são propriedade do patrocinador e deverão ser entregues.

A apresentação do plano deverá ser realizada na sede da empresa utilizando recursos audiovisuais adequados.

4.1.4 Estrutura Analítica do Projeto – EAP

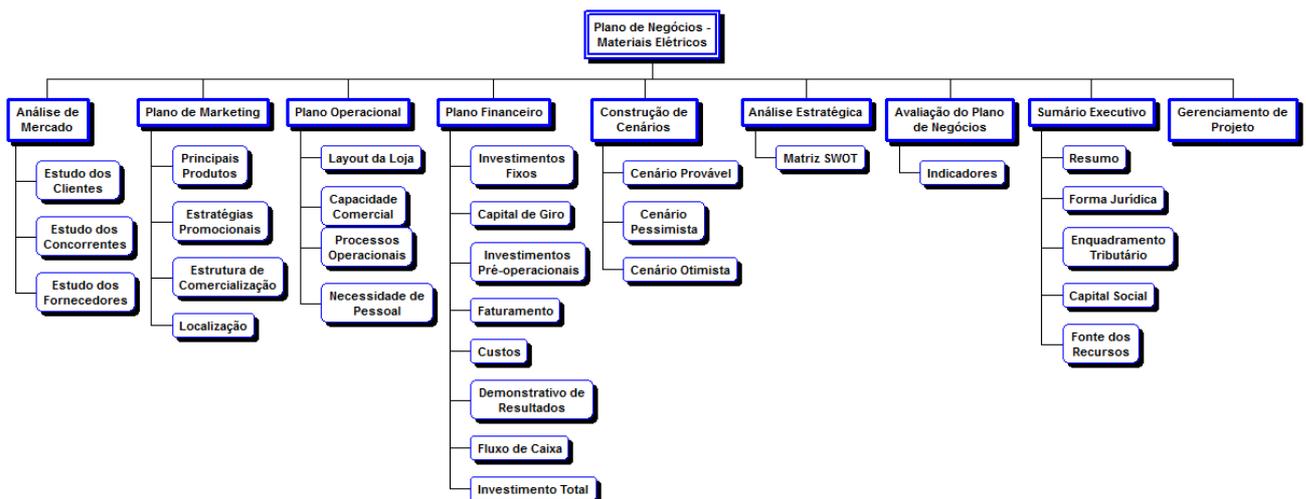


Figura 1 – EAP – Estrutura Analítica do Projeto.

4.1.5 Dicionário da EAP

Tópico	EAP	Descrição	Responsável
1	Plano de Negócios - Materiais Elétricos		
1.1	Análise de Mercado		
1.1.1	Estudo dos Clientes	Definição de público alvo e realização de pesquisa sobre volume, itens e valores de consumo	Analista de Mercado
1.1.2	Estudo dos Concorrentes	Levantamento dos concorrentes e pesquisa sobre estratégias de preços, promoções e volume de vendas	Analista de Mercado
1.1.3	Estudo dos Fornecedores	Levantamento dos fornecedores e pesquisa sobre prazos, valores, formas de pagamento, volumes mínimos e tipos de atendimento	Analista de Mercado
1.1.4	Entrega da Análise de Mercado	Compilação dos estudos de clientes, concorrentes e fornecedores	Analista de Mercado
1.2	Plano de Marketing		
1.2.1	Principais Produtos	A partir da análise de mercado, definir quais serão os principais produtos	Analista Comercial
1.2.2	Estratégias Promocionais	Definição das principais estratégias promocionais	Analista Comercial
1.2.3	Estrutura de Comercialização	Desenvolver a estruturar comercial da empresa	Analista Comercial
1.2.4	Localização	Definir possíveis locais para loja	Analista de Negócio
1.2.5	Entrega do Plano de Marketing	Compilação dos itens anteriores	Analista de Mercado
1.3	Plano Operacional		
1.3.1	Layout da Loja	Estabelecer o layout da loja, posição dos produtos, balcão de atendimento, escritório, caixa, estoque, expedição etc.	Arquiteto
1.3.2	Capacidade Comercial	Definir qual a demanda que pode ser atendida e possíveis variantes em função de pessoal	Analista Comercial

1.3.3	Processos Operacionais	Definição dos principais processos da empresa	Analista de Processos
1.3.4	Necessidade de Pessoal	Estabelecer a quantidade necessária de funcionários para atender a demanda estimada	Analista de Processos
1.3.5	Entrega do Plano Operacional	Compilação dos itens anteriores	Analista de Processos
1.4	Plano Financeiro		
1.4.1	Investimentos Fixos	Definição dos investimentos em máquinas, equipamentos, móveis e veículos	Analista Financeiro
1.4.2	Capital de Giro	Definição de estoque inicial, caixa mínimo, necessidades de estoque, prazo médio de vendas e de compras	Analista Financeiro
1.4.3	Investimentos Pré-Operacionais	Levantamento de despesas com legalização, reformas, divulgação, cursos e treinamentos	Analista Financeiro
1.4.4	Custos	Estimar custos de comercialização (tributos e comissões), de produtos, de mão-de-obra, de depreciação e custos fixos	Analista Financeiro
1.4.5	Faturamento	Estimar faturamento mensal	Analista Financeiro
1.4.6	Demonstrativo de Resultados	Elaborar demonstrativo de resultados para o primeiro ano de operação estimado	Contador
1.4.7	Fluxo de Caixa	Elaborar fluxo de caixa para o primeiro ano de operação estimado	Contador
1.4.8	Investimento Total	Definir o investimento total para implantação do projeto	Analista Financeiro
1.4.9	Entrega do Plano Financeiro	Compilação dos itens anteriores	Analista Financeiro
1.5	Construção de Cenários		
1.5.1	Cenário Provável	Elaboração do plano financeiro para o cenário provável	Analista Financeiro
1.5.2	Cenário Pessimista	Elaboração do plano financeiro para o cenário otimista	Analista Financeiro

1.5.3	Cenário Otimista	Elaboração do plano financeiro para o cenário pessimista	Analista Financeiro
1.5.4	Entrega da Análise de Cenários	Compilação dos itens anteriores	Analista Financeiro
1.6	Análise Estratégica		
1.6.1	Matriz SWOT	Levantamento dos pontos fortes, pontos fracos, possíveis oportunidades e ameaças do negócio	Consultor I
1.6.2	Entrega da Análise Estratégica	Entrega da matriz SWOT	Consultor I
1.7	Avaliação do Plano de Negócios		
1.7.1	Indicadores	Cálculo dos indicadores de viabilidade: ponto de equilíbrio, rentabilidade, lucratividade e prazo de retorno do investimento	Analista Financeiro
1.8	Sumário Executivo		
1.8.1	Resumo	Elaboração do resumo do plano de negócio	Analista de Negócio
1.8.2	Forma Jurídica	Estabelecer a forma jurídica que será composta a empresa	Analista de Negócio
1.8.3	Enquadramento Tributário	Definir o enquadramento tributário	Analista de Negócio
1.8.4	Capital Social	Indicar qual será o capital social da empresa	Analista de Negócio
1.8.5	Fonte de Recursos	Definir a participação de cada sócio no aporte de recursos e verificar a necessidade de recursos de terceiros	Analista de Negócio
1.8.6	Apresentação do Plano de Negócios	Apresentação e explanação do Plano de Negócios	Consultor I
1.8.7	Entrega do Plano de Negócios	Compilação de todos os planejamentos elaborados	Gerente de Projeto
1.9	Gerenciamento de Projeto		

Tabela 3 – EAP – Estrutura Analítica do Projeto.

4.1.6 Fases e Entregas do Projeto

Tópico	EAP	Descrição	Responsável
1	Plano de Negócios - Materiais Elétricos		
1.1	Análise de Mercado		
1.1.4	Entrega da Análise de Mercado	Compilação dos estudos de clientes, concorrentes e fornecedores	Analista de Mercado
1.2	Plano de Marketing		
1.2.5	Entrega do Plano de Marketing	Compilação dos itens anteriores	Analista de Mercado
1.3	Plano Operacional		
1.3.5	Entrega do Plano Operacional	Compilação dos itens anteriores	Analista de Processos
1.4	Plano Financeiro		
1.4.9	Entrega do Plano Financeiro	Compilação dos itens anteriores	Analista Financeiro
1.5	Construção de Cenários		
1.5.4	Entrega da Análise de Cenários	Compilação dos itens anteriores	Analista Financeiro
1.6	Análise Estratégica		
1.6.2	Entrega da Análise Estratégica	Entrega da matriz SWOT	Consultor I
1.7	Avaliação do Plano de Negócios		
1.7.1	Indicadores	Cálculo dos indicadores de viabilidade: ponto de equilíbrio, rentabilidade, lucratividade e prazo de retorno do investimento	Analista Financeiro
1.8	Sumário Executivo		
1.8.6	Entrega do Plano de Negócios	Compilação de todos os planejamentos elaborados	Gerente de Projeto
1.9	Gerenciamento de Projeto		

Tabela 4 – Fases e Entregas do Projeto.

4.1.7 Exclusões do Projeto

- Plano de implementação do negócio;
- Implantação do negócio;
- Projeto da loja;
- Locação do ponto comercial.

4.2 Histórico de Alterações no Escopo Projeto

Data	Responsável	Descritivo da Alteração

Tabela 5 – Histórico de Alteração no Escopo do Projeto.

5 GERENCIAMENTO DE TEMPO

O gerenciamento do tempo do projeto visa estimar a duração de cada atividade e garantir que estas sejam concluídas dentro do prazo estimado. Qualquer atraso na execução das atividades comprometem diretamente o custo do projeto e adiam a entrega final.

5.1 Decomposição e Sequência de Atividades

Id	Número da estrutura de Mólcos	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras
1		1 Plano de Negócios - Materiais Elétricos	51,63 dias	Seg 04/03/13	Ter 07/05/13	
2		1.1 Análise de Mercado	9 dias	Seg 04/03/13	Qui 14/03/13	
3		1.1.1 Estudo dos Clientes	24 hrs	Seg 04/03/13	Qua 06/03/13	
4		1.1.2 Estudo dos Concorrentes	24 hrs	Qua 06/03/13	Seg 11/03/13	3
5		1.1.3 Estudo dos Fornecedoros	24 hrs	Seg 11/03/13	Qui 14/03/13	4
6		1.1.4 Entrega da Análise de Mercado	0 dias	Qui 14/03/13	Qui 14/03/13	5
7		1.2 Plano de Marketing	7,5 dias	Qui 14/03/13	Seg 25/03/13	
8		1.2.1 Principais Produtos	16 hrs	Qui 14/03/13	Seg 18/03/13	2
9		1.2.2 Estratégias Promocionais	24 hrs	Seg 18/03/13	Qua 20/03/13	8
10		1.2.3 Estrutura de Comercialização	4 hrs	Qua 20/03/13	Qui 21/03/13	9
11		1.2.4 Localização	16 hrs	Qui 21/03/13	Seg 25/03/13	10
12		1.2.5 Entrega do Plano de Marketing	0 dias	Seg 25/03/13	Seg 25/03/13	11
13		1.3 Plano Operacional	7,75 dias	Seg 25/03/13	Qua 03/04/13	
14		1.3.1 Layout da Loja	24 hrs	Seg 25/03/13	Qua 27/03/13	7
15		1.3.2 Capacidade Comercial	24 hrs	Qua 27/03/13	Seg 01/04/13	7;14
16		1.3.3 Processos Operacionais	4 hrs	Seg 01/04/13	Seg 01/04/13	14;15
17		1.3.4 Necessidade de Pessoal	10 hrs	Ter 02/04/13	Qua 03/04/13	16
18		1.3.5 Entrega do Plano Operacional	0 dias	Qua 03/04/13	Qua 03/04/13	17
19		1.4 Plano Financeiro	8 dias	Qua 03/04/13	Sex 12/04/13	
20		1.4.1 Investimentos Fixos	8 hrs	Qua 03/04/13	Qua 03/04/13	13
21		1.4.2 Capital de Giro	8 hrs	Qui 04/04/13	Qui 04/04/13	20
22		1.4.3 Investimentos Pré-Operacionais	8 hrs	Qui 04/04/13	Sex 05/04/13	21
23		1.4.4 Custos	8 hrs	Sex 05/04/13	Seg 08/04/13	22
24		1.4.5 Faturamento	8 hrs	Seg 08/04/13	Ter 09/04/13	23
25		1.4.6 Demonstrativo de Resultados	8 hrs	Ter 09/04/13	Qua 10/04/13	24
26		1.4.7 Fluxo de Caixa	8 hrs	Qua 10/04/13	Qui 11/04/13	25
27		1.4.8 Investimento Total	8 hrs	Qui 11/04/13	Sex 12/04/13	26
28		1.4.9 Entrega do Plano Financeiro	0 dias	Sex 12/04/13	Sex 12/04/13	27
29		1.5 Construção de Cenários	13,5 dias	Sex 12/04/13	Ter 30/04/13	
30		1.5.1 Cenário Provável	36 hrs	Sex 12/04/13	Qui 18/04/13	19
31		1.5.2 Cenário Pessimista	36 hrs	Qui 18/04/13	Qua 24/04/13	30
32		1.5.3 Cenário Otimista	36 hrs	Qua 24/04/13	Ter 30/04/13	31
33		1.5.4 Entrega da Análise de Cenários	0 dias	Ter 30/04/13	Ter 30/04/13	32
34		1.6 Análise Estratégica	1 dia	Ter 30/04/13	Qua 01/05/13	
35		1.6.1 Matriz SWOT	8 hrs	Ter 30/04/13	Qua 01/05/13	29
36		1.6.2 Entrega da Análise Estratégica	0 dias	Qua 01/05/13	Qua 01/05/13	35
37		1.7 Avaliação do Plano de Negócios	0,5 dias	Qua 01/05/13	Qua 01/05/13	
38		1.7.1 Indicadores	4 hrs	Qua 01/05/13	Qua 01/05/13	34
39		1.8 Sumário Executivo	3,38 dias	Qui 02/05/13	Ter 07/05/13	
40		1.8.1 Resumo	3 hrs	Qui 02/05/13	Qui 02/05/13	37

Figura 2 – Decomposição e Sequência de Atividades.

(clique sobre a figura para abrir o arquivo)

5.2 Gráfico de Gantt

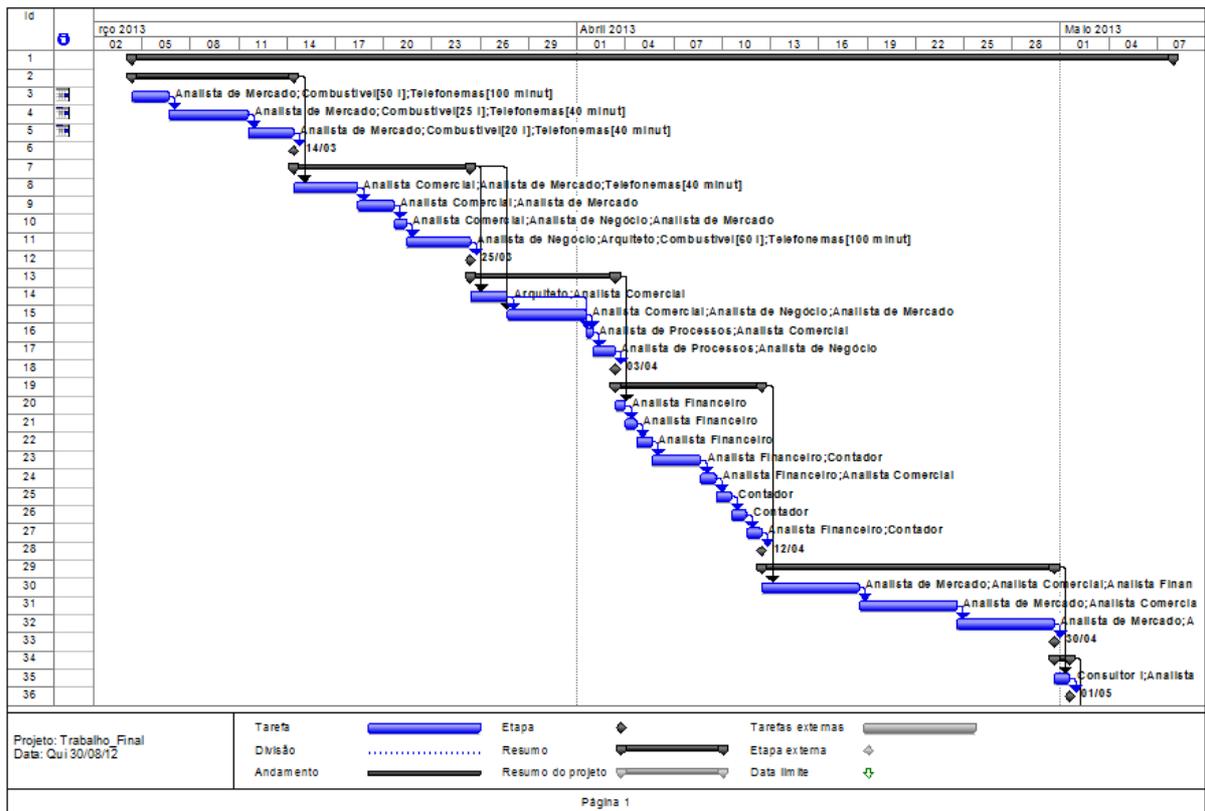


Figura 3 – Gráfico de Gantt.

(clique sobre a figura para abrir o arquivo)

5.3 Diagrama de Rede

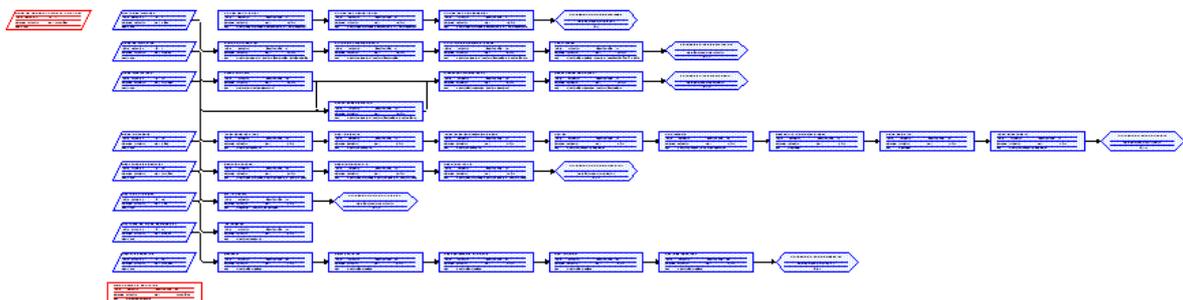


Figura 4 – Diagrama de Rede.

(clique sobre a figura para abrir o arquivo)

5.4 Relatórios Previstos

É previsto um relatório gerencial: de *status* da tarefa/pacote de trabalho/atividade, cuja periodicidade é semanal. A seguir um exemplo deste relatório:

Projeto:	Número:
Cliente:	Data:

Atividades em andamento:

Atividades concluídas

Próximas atividades a serem executadas

Problemas/Atrasos

Entregas pendentes

Entregas concluídas

Utilização dos recursos			
Data	Descrição do Recurso	Quantidade	Unidade

Responsável: _____

Assinatura: _____

Tabela 6 – Relatório de Acompanhamento de Tarefa.

5.5 Administração do Plano de Gerenciamento de Tempo

O gerente de projetos irá identificar, administrar e controlar quaisquer fatores que possam impactar em alteração do prazo de alguma tarefa e, principalmente, seu impacto no prazo final do projeto.

Para controle e apresentação do cronograma será utilizado o software MS Project, o qual será mantido e atualizado pelo gerente de projeto. Toda equipe terá acesso aos dados deste arquivo.

5.6 Histórico de Alterações no Gerenciamento de Tempo

Data	Responsável	Descritivo da Alteração

Tabela 7 – Histórico de Alteração no Gerenciamento de Tempo.

6 GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

6.1 Estimativa dos Custos

- Os custos foram estimados de acordo com a duração das atividades do projeto;
- O responsável de cada uma das atividades participou, ou indicou alguém para fazer, junto com o Gerente do Projeto da elaboração da estimativa de custos;
- Foram consideradas na elaboração das estimativas os seguintes tipo de recursos:

Recursos Humanos	Horas	Estimativa paramétrica: Valor estimado = número de horas de trabalho na atividade * valor-hora do recurso humano
Consultoria	Horas	Estimativa paramétrica: Valor estimado = número de horas de trabalho na atividade * valor-hora contratado
Despesas Telefone	Minutos	Estimativa paramétrica: Valor estimado = valor do minuto por ligação * quantidade de minutos de ligação
Combustível	Litros	Estimativa paramétrica: Valor estimado = valor do litro de combustível * quantidade de litros

Tabela 8 – Estimativa de Custos.

- Todas as estimativas tem os valores dados em Reais (R\$);
- A ferramenta de apoio para a elaboração das estimativas é o software MS Project.

6.2 Orçamento

- Foi elaborado pelo gerente de projeto juntamente com o responsável de cada atividade, ou quem este último indicou;

- O desempenho dos custos e prazos do projeto será avaliado semanalmente;
- Caso o desempenho do projeto fique aquém da capacidade de investimento da empresa, ele deverá ser reestruturado, planejamento de custos e prazos, de forma a se enquadrar no orçamento da empresa.

6.2.1 Estimativa por Atividade

Id	Número da estrutura de trabalhos	Nome da tarefa	Duração	Trabalho	Custo	Predecessoras
1		1 Plano de Negócios - Materiais Elétricos	51,63 dias	1.216,03 hrs	R\$ 29.175,08	
2	1.1	Análise de Mercado	9 dias	72 hrs	R\$ 1.769,00	
3	1.1.1	Estudo dos Clientes	24 hrs	24 hrs	R\$ 655,00	
4	1.1.2	Estudo dos Concorrentes	24 hrs	24 hrs	R\$ 564,00	3
5	1.1.3	Estudo dos Fornecedoros	24 hrs	24 hrs	R\$ 550,00	4
6	1.1.4	Entrega da Análise de Mercado	0 dias	0 hrs	R\$ 0,00	5
7	1.2	Plano de Marketing	7,5 dias	124 hrs	R\$ 3.117,00	
8	1.2.1	Principais Produtos	16 hrs	32 hrs	R\$ 654,00	2
9	1.2.2	Estratégias Promocionais	24 hrs	48 hrs	R\$ 960,00	8
10	1.2.3	Estrutura de Comercialização	4 hrs	12 hrs	R\$ 260,00	9
11	1.2.4	Localização	16 hrs	32 hrs	R\$ 1.243,00	10
12	1.2.5	Entrega do Plano de Marketing	0 dias	0 hrs	R\$ 0,00	11
13	1.3	Plano Operacional	7,75 dias	148 hrs	R\$ 3.582,00	
14	1.3.1	Layout da Loja	24 hrs	48 hrs	R\$ 1.440,00	7
15	1.3.2	Capacidade Comercial	24 hrs	72 hrs	R\$ 1.560,00	7;14
16	1.3.3	Processos Operacionais	4 hrs	8 hrs	R\$ 152,00	14;15
17	1.3.4	Necessidade de Pessoal	10 hrs	20 hrs	R\$ 430,00	16
18	1.3.5	Entrega do Plano Operacional	0 dias	0 hrs	R\$ 0,00	17
19	1.4	Plano Financeiro	8 dias	88 hrs	R\$ 1.984,00	
20	1.4.1	Investimentos Fixos	8 hrs	8 hrs	R\$ 144,00	13
21	1.4.2	Capital de Giro	8 hrs	8 hrs	R\$ 144,00	20
22	1.4.3	Investimentos Pré-Operacionais	8 hrs	8 hrs	R\$ 144,00	21
23	1.4.4	Custos	8 hrs	16 hrs	R\$ 384,00	22
24	1.4.5	Faturamento	8 hrs	16 hrs	R\$ 304,00	23
25	1.4.6	Demonstrativo de Resultados	8 hrs	8 hrs	R\$ 240,00	24
26	1.4.7	Fluxo de Caixa	8 hrs	8 hrs	R\$ 240,00	25
27	1.4.8	Investimento Total	8 hrs	16 hrs	R\$ 384,00	26
28	1.4.9	Entrega do Plano Financeiro	0 dias	0 hrs	R\$ 0,00	27
29	1.5	Construção de Cenários	13,5 dias	324 hrs	R\$ 6.264,00	
30	1.5.1	Cenário Provável	36 hrs	108 hrs	R\$ 2.088,00	19
31	1.5.2	Cenário Pessimista	36 hrs	108 hrs	R\$ 2.088,00	30
32	1.5.3	Cenário Otimista	36 hrs	108 hrs	R\$ 2.088,00	31
33	1.5.4	Entrega da Análise de Cenários	0 dias	0 hrs	R\$ 0,00	32
34	1.6	Análise Estratégica	1 dia	16 hrs	R\$ 560,00	
35	1.6.1	Matriz SWOT	8 hrs	16 hrs	R\$ 560,00	29
36	1.6.2	Entrega da Análise Estratégica	0 dias	0 hrs	R\$ 0,00	35
37	1.7	Avaliação do Plano de Negócios	0,5 dias	4 hrs	R\$ 72,00	
38	1.7.1	Indicadores	4 hrs	4 hrs	R\$ 72,00	34
39	1.8	Sumário Executivo	3,38 dias	27 hrs	R\$ 675,00	
40	1.8.1	Resumo	3 hrs	3 hrs	R\$ 75,00	37

Página 1

Figura 5 – Estimativa de Custos por Atividade.

(clique sobre a figura para abrir o arquivo)

6.2.2 Estimativa por Recurso

Id	Nome da tarefa	Custo	Detalhes	/13											
				03	10	17	24	Abr13			07	14	21	Maio1	
1	Plano de Negócios - Materiais Elétricos	R\$ 29.175,00	Custo	R\$ 2.263,58	R\$ 2.466,63	R\$ 3.614,18	R\$ 3.940,69	R\$ 2.575,00	R\$ 2.982,00	R\$ 3.740,00	R\$ 3.740,00	R\$ 3.115,00			
			Trab.	06:30h	103h	136h	151h	113h	121h	196h	196h	126h			
2	Análise de Mercado	R\$ 1.769,00	Custo	R\$ 1.101,50	R\$ 667,50										
			Trab.	43h	29h										
3	Estudo dos Clientes	R\$ 655,00	Custo	R\$ 655,00											
			Trab.	24h											
	Analista de Mercado	R\$ 480,00	Custo	R\$ 480,00											
			Trab.	24h											
	Telefonemas	R\$ 35,00	Custo	R\$ 35,00											
			Trab. (minut)	100											
	Combustível	R\$ 140,00	Custo	R\$ 140,00											
			Trab. (l)	50											
4	Estudo dos Concorrentes	R\$ 564,00	Custo	R\$ 446,50	R\$ 117,50										
			Trab.	19h	5h										
	Analista de Mercado	R\$ 480,00	Custo	R\$ 380,00	R\$ 100,00										
			Trab.	24h	4h										
	Telefonemas	R\$ 14,00	Custo	R\$ 11,08	R\$ 2,92										
			Trab. (minut)	31,67	8,33										
	Combustível	R\$ 70,00	Custo	R\$ 55,42	R\$ 14,58										
			Trab. (l)	19,79	5,21										
5	Estudo dos Fomecedores	R\$ 550,00	Custo		R\$ 550,00										
			Trab.		24h										
	Analista de Mercado	R\$ 480,00	Custo		R\$ 480,00										
			Trab.		24h										
	Telefonemas	R\$ 14,00	Custo		R\$ 14,00										
			Trab. (minut)		40										
	Combustível	R\$ 85,00	Custo		R\$ 56,00										
			Trab. (l)		20										
6	Entrega da Análise de Mercado	R\$ 0,00	Custo												
			Trab.		0h										
	Analista de Mercado	R\$ 0,00	Custo												
			Trab.		0h										
7	Plano de Marketing	R\$ 3.117,00	Custo		R\$ 613,13	R\$ 2.426,16	R\$ 77,69								
			Trab.		30h	92h	2h								
8	Principais Produtos	R\$ 654,00	Custo		R\$ 613,13	R\$ 40,88									
			Trab.		30h	2h									
	Analista de Mercado	R\$ 320,00	Custo		R\$ 300,00	R\$ 20,00									
			Trab.		19h	1h									
	Analista Comercial	R\$ 320,00	Custo		R\$ 300,00	R\$ 20,00									
			Trab.		19h	1h									
	Telefonemas	R\$ 14,00	Custo		R\$ 13,13	R\$ 0,88									
			Trab. (minut)		37,5	2,5									
9	Estratégias Promocionais	R\$ 960,00	Custo			R\$ 960,00									
			Trab.			48h									
	Analista de Mercado	R\$ 480,00	Custo			R\$ 480,00									
			Trab.			24h									
	Analista Comercial	R\$ 480,00	Custo			R\$ 480,00									
			Trab.			24h									
10	Estrutura de Comercialização	R\$ 260,00	Custo			R\$ 260,00									
			Trab.			12h									
	Analista de Mercado	R\$ 80,00	Custo			R\$ 80,00									
			Trab.			4h									
	Analista de Negócio	R\$ 100,00	Custo			R\$ 100,00									
			Trab.			4h									
	Analista Comercial	R\$ 80,00	Custo			R\$ 80,00									
			Trab.			4h									

Figura 6 – Estimativa de Custo por Recurso.

(clique sobre a figura para abrir o arquivo)

6.3 Controle dos Custos

- Os custos reais do projeto serão atualizados no software MS-Project através da anotação das horas trabalhadas pelos recursos humanos e as quantidades utilizadas dos demais recursos;
- O desempenho do projeto será avaliado através do método de análise do valor agregado (EVA), para tanto as anotações de horas trabalhadas deverão também incluir o percentual concluído da atividade;
- O controle dos custos será realizado por atividade, comparando-se os custos reais com os custos previstos;
- O Gerente de Projeto deverá enviar ao setor financeiro da empresa o relatório de custos do projeto mensalmente, para que estes sejam lançados nos centros de custos adequados.

6.4 Limites de Controle

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

6.5 Reservas de Custos

- A reserva de custos para este projeto é de 5% do valor orçado, e aprovado pelo patrocinador, correspondente às Reservas de Contingência e Reservas Gerenciais.

6.5.1 Reserva de Contingência

- Por política da empresa, para este projeto está prevista uma reserva de contingência de 4% do valor orçado, e aprovado pelo patrocinador;
- Estes valores poderão ser solicitados pelo Gerente de Projeto até o limite de 10% do total da reserva, acima destes valores o próprio patrocinador deverá fazê-lo.

6.5.2 Reserva Gerencial

- Por política da empresa, para este projeto está prevista uma reserva gerencial de 1% do valor orçado, e aprovado pelo patrocinador, que será utilizada para reagir a eventos não contemplados nos riscos do projeto;
- Estes valores poderão ser solicitados pelo Gerente de Projeto até o limite de 5% do total da reserva, acima destes valores o próprio patrocinador deverá fazê-lo.

6.6 Avaliação e Mudanças no Plano de Gerenciamento de Custos

- O plano de gerenciamento de custos será avaliado juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto semanalmente;

- Solicitações de mudança no Plano de Gerenciamento de Custos podem ser apresentadas ao Gerente do Projeto a qualquer tempo por qualquer membro da equipe do projeto, e será encaminhada e analisada em conformidade com o sistema de controle de mudanças no projeto.

6.7 Análise Financeira do Projeto

A análise financeira do projeto não se justifica, uma vez que o próprio projeto irá realizar um estudo para verificar a viabilidade econômica, financeira e mercadológica para a implantação de uma loja. Este é um investimento para evitar um prejuízo na implementação de outro projeto. Portanto, não há como verificar, neste momento, os benefícios do projeto.

6.8 Gráfico de Gantt

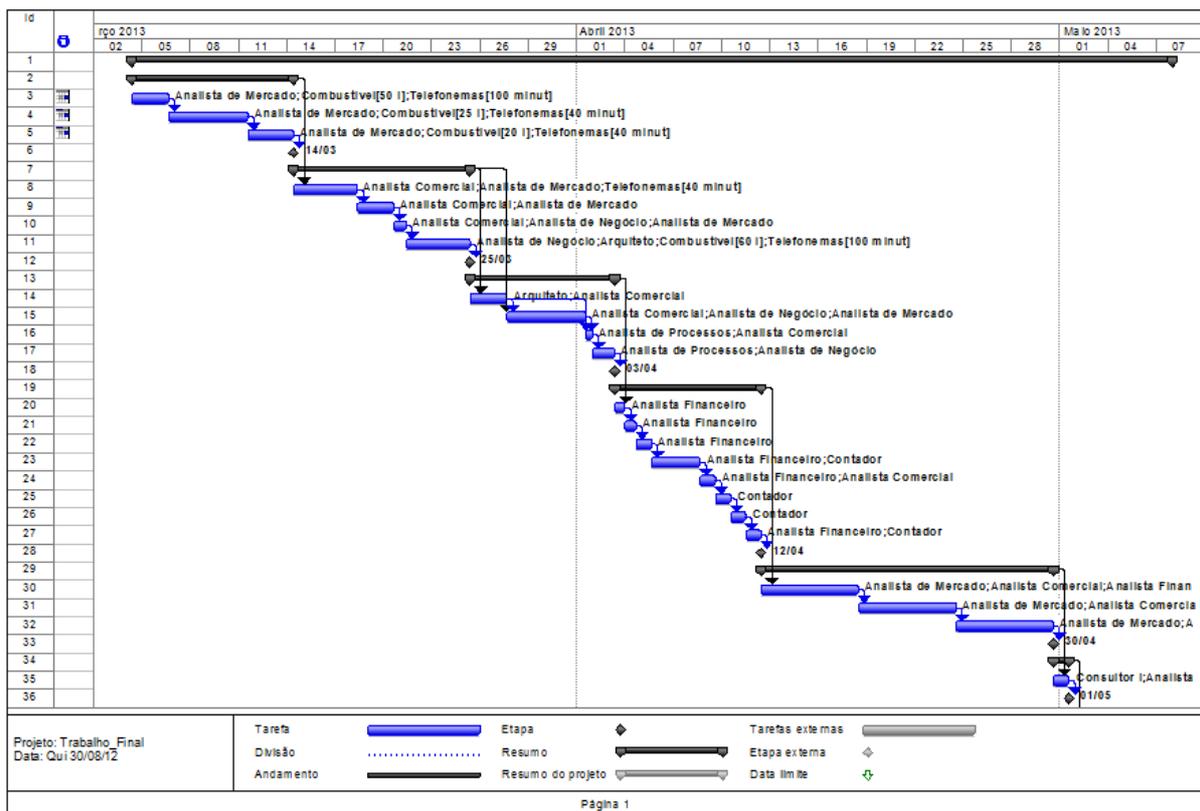


Figura 7 – Gráfico de Gantt.

(clique sobre a figura para abrir o arquivo)

6.9 Curva S

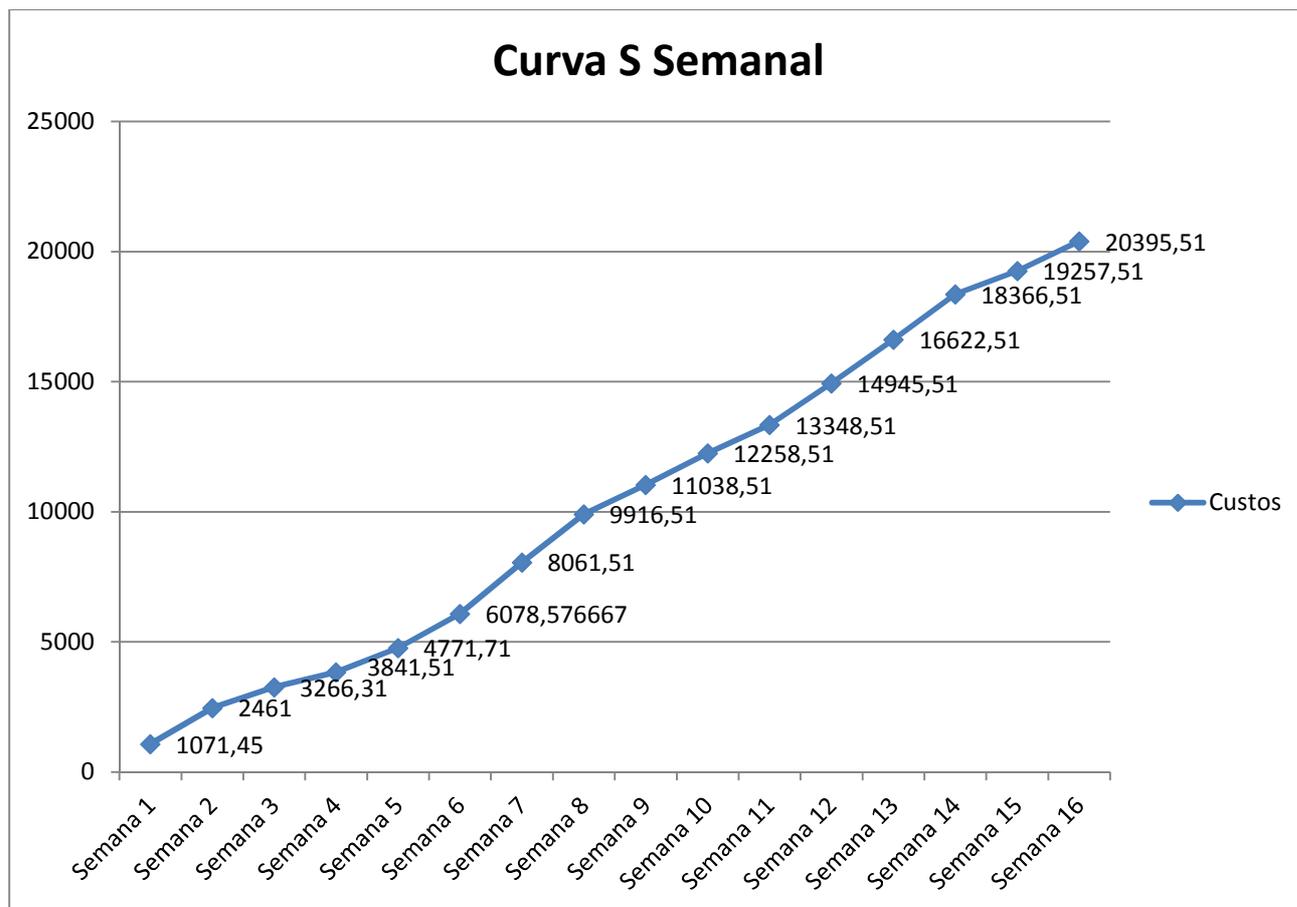


Figura 8 – Curva S do Projeto.

6.10 Relatórios Previstos

É previsto um relatório gerencial de *status* do fluxo de caixa do projeto, cuja periodicidade é semanal, elaborado pelo Gerente de Projeto. A seguir um exemplo deste relatório:

Projeto:				Número:
Cliente:				Data:
	Semana 1	Semana 2	Semana n	
Previsto				
Realizado				
Saldo				
Responsável:				
Assinatura:				

Tabela 9 – Relatório de Fluxo de Caixa.

6.11 Histórico de Alterações no Gerenciamento de Custos

Data	Responsável	Descritivo da Alteração

Tabela 10 – Histórico de Alteração no Gerenciamento de Custos.

7 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

7.1 Matriz de Responsabilidades

Tópico	EAP	Analista Comercial	Analista Jurídico	Analista de Mercado	Analista de Negócio	Analista de Processos	Analista Financeiro	Arquiteto	Consultor I	Contador	Gerente de Projeto
1.1.1	Estudo dos Clientes			R	C				I		
1.1.2	Estudo dos Concorrentes			R	C				I		
1.1.3	Estudo dos Fornecedores			R	C				I		
1.1.4	Entrega da Análise de Mercado			R	C				A		I
1.2.1	Principais Produtos	R		C							
1.2.2	Estratégias Promocionais	R		C							
1.2.3	Estrutura de Comercialização	R		C	C						
1.2.4	Localização				R			C			
1.2.5	Entrega do Plano de Marketing			R							
1.3.1	Layout da Loja							R			
1.3.2	Capacidade Comercial	R		C	C						
1.3.3	Processos Operacionais	C				R					
1.3.4	Necessidade de Pessoal				C	R					
1.3.5	Entrega do Plano Operacional					R			A		I
1.4.1	Investimentos Fixos				C		R		C		
1.4.2	Capital de Giro				C		R		C		
1.4.3	Investimentos Pré-Operacionais				C		R		C		
1.4.4	Custos				C		R		C	C	
1.4.5	Faturamento	C					R				
1.4.6	Demonstrativo de Resultados						C			R	
1.4.7	Fluxo de Caixa						C			R	
1.4.8	Investimento Total						R			C	
1.4.9	Entrega do Plano Financeiro						R		A		I

1.5.1	Cenário Provável	C		C			R				
1.5.2	Cenário Pessimista	C		C			R				
1.5.3	Cenário Otimista	C		C			R				
1.5.4	Entrega da Análise de Cenários						R		A		I
1.6.1	Matriz SWOT			C					R		
1.6.2	Entrega da Análise Estratégica			A					R		I
1.7.1	Indicadores						R		C		C
1.8.1	Resumo				R						
1.8.2	Forma Jurídica		R		R					A	
1.8.3	Enquadramento Tributário				R					A	
1.8.4	Capital Social				R						
1.8.5	Fonte de Recursos				R						
1.8.6	Apresentação do Plano de Negócios	R	C	R	R	R	R	R	R	C	R
1.8.7	Entrega do Plano de Negócios								A		R
"R" Responsável pela execução, "A" Responsável pela aprovação, "C" Consultado e "I" Informado											

Tabela 11 – Matriz de Responsabilidades.

7.2 Equipe de Projeto

Nome	Área	Telefone	e-mail
José Eduardo	Analista Comercial	(51) 9749-2690	joseeduardo@consulting.com
Mário Farinon	Analista Jurídico	(51) 9859-6037	farinon@terra.com.br
Nilton Escobar	Analista de Mercado	(51) 9969-2384	escobar@marketconsuling.com
Carlos Roberto	Analista de Negócio	(51) 9079-6731	croberto@businessconsulting.com
Juliana Santos	Analista de Processos	(51) 9489-3078	ju.santos_eng@gmail.com
Ricardo Bambrilla	Analista Financeiro	(51) 8099-7425	bambrilla.ricardo@consulting.com
Zacarias Tedesco	Arquiteto	(51) 9109-7772	zaca.arquiteto@hotmail.com
Jairo Martins	Consultor I	(51) 8119-1119	consultorjairo@yahoo.com
Maurício Silva	Contador	(51) 9129-4466	mauricio@contabilidade.com.br
Ismael Chassot	Gerente de Projeto	(51) 8139-8813	ismael.chassot@gmail.com

Tabela 12 – Equipe de Projeto.

7.3 Organograma da Organização



Figura 9 – Organograma da Organização.

7.4 Organograma do Projeto

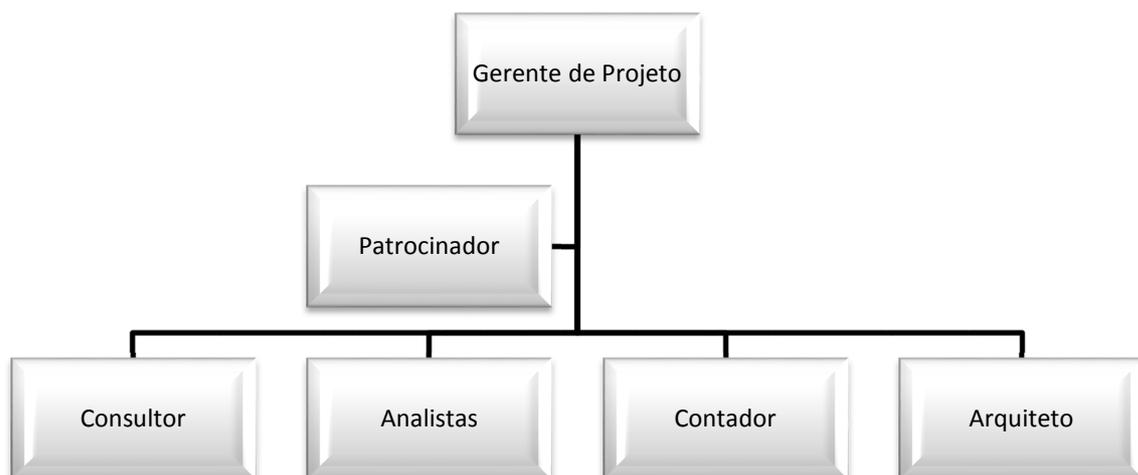


Figura 10 – Organograma do Projeto.

7.5 Avaliação e Recompensas

Durante o decorrer do projeto os recursos humanos serão avaliados com relação ao cumprimento do cronograma, do escopo e do orçamento do projeto. Não haverá recompensas por atingir metas, apenas reconhecimento no final do projeto.

As empresas e consultores que serão contratados terão em seus contratos de prestação de serviços cláusulas prevendo multas por atrasos ou alteração de entregas previstas no escopo e cronograma originais. O responsável por definir estes prazos será o gerente do projeto.

7.6 Histórico de Alterações no Gerenciamento dos Recursos

Data	Responsável	Descritivo da Alteração

Tabela 13 – Histórico de Alteração no Gerenciamento dos Recursos.

8 GERENCIAMENTO DE RISCOS

Os riscos são inerentes a qualquer atividade. Porém se identificados, analisados, monitorados e com planejamento para resolvê-los se ocorrerem poderão ser contornados e interferirem o mínimo possível no projeto.

Neste projeto os riscos serão gerenciados pelo gerente de projeto.

8.1 Identificação dos Riscos

O *Brainstorming* foi técnica utilizada nesse projeto para identificar os riscos. Abaixo a classificação dos riscos segundo a EAR – Estrutura Analítica dos Riscos.



Figura 11 – Estrutura Analítica dos Riscos.

Categoria	Risco
Técnico	Dificuldades em realizar a pesquisa de mercado
Organizacionais	Falta de apoio da direção da empresa
	Falta de recursos financeiros
Projeto	Alteração na equipe do projeto
	Saída do Gerente de Projeto
	Falta de comprometimento da equipe do projeto

Tabela 14 – Riscos do projeto.

8.2 Classificação dos Riscos

Os riscos relacionados ao projeto foram analisados quanto à sua probabilidade e impacto no objetivo final do projeto.

Nível	Peso	Probabilidade	Impacto
Muito alto	0,9	Seria uma surpresa se isto não acontecesse	A capacidade de afetar o resultado efetivamente nulo
Alto	0,7	Mais provável acontecer do que não acontecer	Qualquer nível de intervenção somente permitirá um efeito pequeno nos resultados
Médio	0,5	Igual probabilidade de acontecer ou de não acontecer	Cuidados especiais e tempo extra serão necessários para se chegar a um resultado aceitável
Baixo	0,3	Mais provável não acontecer do que acontecer	Cuidados no controle e supervisão provavelmente levarão a resultados aceitáveis
Muito baixo	0,1	Seria uma surpresa se isto acontecesse	Os processos e atividades comuns rotineiras devem garantir um resultado aceitável

Tabela 15 – Escala de probabilidade.

Depois de qualificados os riscos foram quantificados de acordo com o impacto no projeto.

Avaliação do Impacto						
Objetivos do Projeto	Muito Baixo Peso 0,1	Baixo Peso 0,3	Moderado Peso 0,5	Alto Peso 0,7	Muito Alto Peso 0,9	
Custo	Aumento não significativo	Aumento menor que < 15%	Aumento de 15% a 20%	Aumento de 20% a 30%	Aumento maior que 30%	
Tempo	Aumento não significativo	Aumento menor que < 20%	Aumento de 20% a 30%	Aumento de 30% a 50%	Aumento maior que 50%	

Escopo	Diminuição quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as áreas críticas do projeto são afetadas	Na aprovação do cliente de qualquer item do projeto	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Tabela 16 – Escala de impacto.

Os critérios para a se quantificar os dos riscos e limites de tolerância estão descritos a seguir e demonstrados na matriz:

- Zona verde: Considerada baixa (pontuação de 0,0 a 0,20 - zona de aceitação de riscos e/ou planos de contingência);
- Zona amarela: Considerada média (pontuação de 0,21 a 0,40 (zona de mitigação de riscos);
- Zona vermelha: Considerada Alta (pontuação de 0,41 a 0,80 (zona de evitar ou transferir riscos).

Probabilidade	Pontuação de Risco = Probabilidade X Impacto				
0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Impacto sobre um objetivo (custo, tempo, escopo ou qualidade)					

Tabela 17 – Pontuação de Risco = Probabilidade X Impacto.

8.3 Análise Qualitativa dos Riscos

A seguir a análise qualitativa dos riscos, de acordo com sua probabilidade de ocorrência e impacto no projeto.

Identificação		Avaliação Qualitativa									
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade		
		Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Media	Baixa
1	Dificuldades em realizar a pesquisa de mercado	0,5	0,7	0,7	0,9	0,9	0,5	0,45			
2	Falta de apoio da direção da empresa	0,3	0,7	0,5	0,7	0,7	0,3	0,21			
3	Falta de recursos financeiros	0,1	0,7	0,5	0,9	0,9	0,3	0,27			
4	Alteração na equipe do projeto	0,5	0,5	0,3	0,5	0,5	0,3	0,15			
5	Saída do Gerente de Projeto	0,7	0,7	0,5	0,5	0,7	0,3	0,21			
6	Falta de comprometimento da equipe do projeto	0,5	0,7	0,3	0,5	0,7	0,3	0,21			

Tabela 18 – Análise qualitativa dos riscos.

8.4 Plano de Resposta aos Riscos

De forma a determinar ações alternativas pra minimizar as ameaças aos objetivos do projeto, foi elaborado o plano de resposta aos riscos. Utilizou-se como base a análise quantitativa dos riscos.

Plano de Resposta aos Riscos					
Risco	Descrição	Prioridade	Estratégia	Ação	Resp.
1	Dificuldades em realizar a pesquisa de mercado	Alto	Evitar	Redefinir estratégica de pesquisa. Reunião com membros envolvidos na pesquisa.	Gerente de projeto

2	Falta de apoio da direção da empresa	Médio	Prevenir	Reunião com a direção da empresa.	Gerente de projeto
3	Falta de recursos financeiros	Médio	Prevenir	Reavaliação dos custos do projeto e busca de outras formas de captação de recursos e/ou financiamento.	Gerente de projeto
4	Alteração na equipe do projeto	Baixo	Aceitar	Pesquisa e contratação de novos recursos.	Gerente de projeto
5	Saída do Gerente de Projeto	Médio	Prevenir	Contratação de novo gerente de projeto.	Gerente de projeto
6	Falta de comprometimento da equipe do projeto	Médio	Prevenir	Reunião com patrocinador, <i>steakholders</i> e equipe do projeto para mobilização da equipe.	Gerente de projeto

Tabela 19 – Plano de resposta aos riscos.

8.5 Histórico de Alterações no Gerenciamento de Riscos

Data	Responsável	Descritivo da Alteração

Tabela 20 – Histórico de Alteração no Gerenciamento de riscos.

9 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

9.1 Plano de Gerenciamento das Comunicações

As informações de uso geral serão administradas e distribuídas a toda equipe pelo gerente de projeto. As demais informações serão administradas pelo seu responsável e deverão ser distribuídas as partes envolvidas no assunto e ao gerente de projeto.

A distribuição das informações será realizada através das seguintes formas:

- e-mail: comunicação geral ou específica, marcação de reuniões, envio de relatórios/solicitações que não requerem assinatura. Como regra geral incluir no campo “para” aqueles que devem tomar alguma ação sobre o assunto e incluir no campo “cc” (com cópia) aqueles que apenas devem tomar ciência do assunto, mas que não precisam, embora possam, tomar alguma ação. O e-mail deve ser utilizado para assuntos não urgentes, ou que não necessitem ação no mesmo dia;
- Telefone: comunicação geral ou específica importante ou urgente. O telefone ainda será usado para teleconferência quando não for possível, ou não seja necessário, reunir toda equipe. O telefone deve ser usado para promover agilidade em assuntos críticos ou para debater algum item com outro membro que esteja distante;
- Atas de reuniões: formalização dos assuntos tratados e decisões tomadas às quais serão distribuídas aos interessados. Será enviada por e-mail e também ficará armazenada no diretório do projeto no servidor da empresa;
- Intranet: todas as informações referentes ao projeto, bem como documentos específicos, relatórios, artigos técnicos, cronogramas etc. estarão disponíveis e atualizados no diretório do projeto no servidor da empresa. Toda equipe terá acesso ao diretório, embora somente acesse os subdiretórios correlacionados a sua atividade.

9.1.1 Eventos de Comunicação do Projeto

Estes eventos servirão para dar ciência dos assuntos do projeto às partes interessadas.

- **Reunião de Lançamento do Projeto:** sob responsabilidade do gerente de projeto, será a reunião para dar início ao projeto, apresentando os objetivos, benefícios, custos e prazos. A Reunião se dará antes do da fase de execução do projeto;
- **Avaliação do Projeto:** sob responsabilidade do gerente de projeto, será a reunião para analisar os avanços do projeto, cuja frequência será semanal;
- **Encerramento do Projeto:** sob responsabilidade do gerente de projeto, será a reunião para dar finalizar formalmente o projeto, apresentando os objetivos atingidos e resultados alcançados. A Reunião se dará após o fim da fase de e conclusão do projeto.

9.1.2 Relatórios de Acompanhamento do Projeto

Serão elaborados pelo gerente de projeto com frequência semanal e serão distribuídos juntamente com a reunião de avaliação do projeto descrita acima.

9.2 Histórico de Alterações no Gerenciamento da Comunicação

Data	Responsável	Descritivo da Alteração

Tabela 21 – Histórico de Alteração no Gerenciamento da Comunicação.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração deste plano de projeto foi possível definir e visualizar as necessidades para sua execução e gerenciamento. A partir desta visualização possibilitou-se a apresentação dos custos, recursos e tempo necessário para sua execução a direção da empresa, a qual poderá decidir mais tranquilamente pelo investimento. Igualmente, a partir do orçamento do projeto pode-se considerar que ele é plenamente factível dentro do contexto atual da empresa.

O resultado financeiro deste projeto somente poderá ser visualizado ao final da implementação, ou não, do plano de negócio, produto deste projeto. Contudo, o investimento neste projeto é muito inferior às estimativas iniciais para a implantação de uma nova unidade de negócio.

Portanto, acredita-se que a correta execução deste projeto trará uma nova possibilidade para a Senergia diversificar sua atuação e estabilizar financeiramente.

REFERÊNCIAS

- [1] DOILE, Ana Paula Luz. **Plano de Projeto: Desenvolvimento e Implantação do Escritório de Projetos – Fundação Padre Urbano Thiesen**. 2011. 89 p. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão de Projetos) – Unidade Acadêmica de Educação Continuada, Unisinos, São Leopoldo, 2011.
- [2] LANGE, Diogo Augusto. **Plano de Projeto: Implantação de um Sistema PDM**. 2012. 59 p. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão de Projetos) – Unidade Acadêmica de Educação Continuada, Unisinos, Porto Alegre, 2012.
- [3] PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EUA. 4ª Ed., 2009.
- [4] SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Como Elaborar um Plano de Negócio**. Brasília. 1ª Ed., 2007.
- [5] RICARDO VIANA VARGAS. Disponível em: <www.ricardo-vargas.com>. Acesso em 29/07/2012.
- [6] UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS. **Normas da ABNT 2011**. Disponível em <<http://www.unisinos.br/biblioteca>>. Acesso em: 05/09/2012.