

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EM PROJETOS



VANESSA KOLBE DA SILVA

**DESENVOLVIMENTO DE SELO PARA MELHORES PRÁTICAS DE
GESTÃO NO COMÉRCIO SEGUNDO PROCESSOS DO PMBOK**

Trabalho de Conclusão de Curso

São Leopoldo
Novembro, 2016.

VANESSA KOLBE DA SILVA

**DESENVOLVIMENTO DE SELO PARA MELHORES PRÁTICAS DE
GESTÃO NO COMÉRCIO SEGUNDO PROCESSOS DO PMBOK**

Trabalho de conclusão de especialização
obtenção em Gestão de Projetos apresentado
como requisito parcial para a obtenção de título de
especialista pelo MBA em Gestão de Projetos da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Ivan Brasil Galvão dos Santos

São Leopoldo
Novembro, 2016.

FOLHA DE APROVAÇÃO

VANESSA KOLBE DA SILVA

DESENVOLVIMENTO DE SELO PARA MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO NO COMÉRCIO SEGUNDO PROCESSOS DO PMBOK

Trabalho de conclusão de especialização
obtenção em Gestão de Projetos apresentado
como requisito parcial para a obtenção de título de
especialista pelo MBA em Gestão de Projetos da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

DATA DE APROVAÇÃO: _____

BANCA EXAMINADORA

ORIENTADOR: PROF. MS. IVAN BRASIL GALVÃO DOS SANTOS

COMPONENTE DA BANCA EXAMINADORA – INSTITUIÇÃO A QUE PERTENCE

COMPONENTE DA BANCA EXAMINADORA – INSTITUIÇÃO A QUE PERTENCE

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Ivan Brasil por toda a atenção dispensada.

Aos meus pais, em especial meu pai, que estará sempre comigo.

Ao meu noivo pela paciência e apoio.

Foi mais um momento importante na minha vida, de muito aprendizado.

RESUMO

Os comerciantes brasileiros enfrentam diversas adversidades no dia-a-dia para manterem seus estabelecimentos abertos e em pleno funcionamento, sendo que grande parte das dificuldades advém do cenário econômico, mas principalmente refere-se à gestão realizada na loja. O presente projeto tem por objetivo desenvolver metodologia que estabeleça padrões/métricas a serem seguidas para obtenção de selo de melhores práticas de gestão pelos lojistas de pequeno e médio porte de Porto Alegre. Para isso, será fundamental estabelecer parceria com sindicato do comércio ou associação comercial referência em sistemas de gestão pela qualidade, que apoie o projeto e conceda estrutura para execução, além de firmar parcerias com instituições que atuem pela qualidade para fortalecer o programa.

ABSTRACT

Brazilian traders face various adversities in the day to day to keep their establishments open and in full operation, and most of the difficulties come from the economic scenario, but mainly refers to the management carried out in the store. The present project aims to develop a methodology that establishes standards / metrics to be followed to obtain a seal of best management practices by small and medium-sized retailers in Porto Alegre. For this, it will be fundamental to establish a partnership with trade union or trade association reference in quality management systems, which will support the project and grant structure for execution, in addition to establishing partnerships with quality institutions to strengthen the program.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: FUNDAMENTOS E CRITÉRIOS DO MEG	15
FIGURA 2:ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO	23
FIGURA 3:GRÁFICO DE GANTT DO PROJETO	30
FIGURA 4: ORGANOGRAMA DE HIERARQUIA DO PROJETO	35
FIGURA 5: ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS	43

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: TERMO DE ABERTURA	19
TABELA 2: DECLARAÇÃO DE ESCOPO.....	22
TABELA 3: DICIONÁRIO DA EAP	26
TABELA 4: CRONOGRAMA DO PROJETO	29
TABELA 5: ORÇAMENTO E ESTIMATIVAS DE CUSTOS.....	31
TABELA 6: AUTONOMIA NA UTILIZAÇÃO DE RESERVAS.....	31
TABELA 7: CUSTOS DAS TAREFAS.....	33
TABELA 8: ÍNDICE DE DESEMPENHO DO PROJETO	34
TABELA 9: EQUIPE DO PROJETO	35
TABELA 10: MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	37
TABELA 11: MEIOS DE COMUNICAÇÃO	39
TABELA 12: MAPA DE AQUISIÇÕES	41
TABELA 13: ESCALA DE RISCOS.....	42
TABELA 14: ESCALA DE PROBABILIDADE.....	42
TABELA 15: CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS.....	43
TABELA 16: IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS.....	44
TABELA 17: ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS.....	46
TABELA 18: ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS	47

LISTA DE FORMULÁRIOS

FORMULÁRIO 1: ACOMPANHAMENTO DO PROJETO	27
FORMULÁRIO 2: ATA DE REUNIÕES.....	40

LISTA DE SIGLAS

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

ISO - International Organization for Standardization

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

SEGS – Sistema de Excelência em Gestão Sindical

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se sobre a relevância do comércio nas civilizações e não se conhece uma realidade em que as negociações comerciais não estejam inseridas de alguma forma no nosso cotidiano. Tal constatação se reflete no cenário econômico, onde o comércio responde por 12% do PIB brasileiro, segundo o Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos¹, sendo que o comércio varejista é responsável por 43% do comércio geral.

Os comerciantes brasileiros enfrentam diversos desafios no dia-a-dia, sendo necessários muitos esforços para permanecerem com suas lojas abertas. As dificuldades vão desde encontrar contratar mão de obra qualificada e concorrência do mercado até conviver com aumento de taxas e tributos. O número de lojas que precisam fechar ainda é muito alto, segundo a Confederação Nacional do Comércio², o Brasil perdeu 13% do número de lojas em 2015.

Sindicatos e associações do comércio unem-se no sentido de lutarem pelos direitos dos comerciantes junto ao poder público e auxiliá-los através da oferta de vários benefícios, grande parte deles com foco na capacitação tanto para empresários quanto para seus funcionários. Para desenvolver a gestão destes sindicatos/associações e oferecerem conseqüentemente melhores serviços e produtos à categoria lojista, seus dirigentes recorrem a programas de gestão pela qualidade, sendo o PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) o mais importante do estado, cujo modelo de gestão segue os padrões da FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), podendo ser utilizado para diversos segmentos, como indústria ou empresas prestadoras de serviços.

Como representantes da categoria lojista, uma destas entidades cujo sistema de gestão pela qualidade estivesse consolidado e sendo referência para outras instituições, poderia ser o impulsor de uma programa de qualidade específico aos lojistas, dividido em categorias e dando evidência para aqueles que destacarem-se

¹ DISPONÍVEL EM: https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_comercio_varejista.pdf

² DISPONÍVEL EM: <http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2016/02/quase-100-mil-lojas-fecharam-portas-no-brasil-em-2015.html>

em algum dos critérios de excelência: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

Neste sentido, a criação de um selo de qualidade para lojistas pode auxiliar a gestão das lojas e trazer melhores resultados, inclusive diminuindo o índice de estabelecimentos que fecham as portas? Portanto, o presente projeto foi pensado no sentido de propor uma alternativa na melhoria da gestão das lojas de Porto Alegre, através do desenvolvimento de um selo de qualidade específico, visto que melhorando a gestão, melhores resultados serão obtidos e o número de lojas que viriam a fechar seria reduzido.

1.1 QUALIDADE

Atualmente, muito tem-se falado e discutido sobre o termo “qualidade”, sendo este bastante interpretativo, visto que qualidade não é algo que pode-se dizer tangível, e ainda mais, é demasiado relativo, afinal, o que pode ter qualidade para uns pode não ter para outros, muito bem, este é um campo bastante subjetivo, mas é preciso estabelecer um ponto em comum para efetivar o termo, ou seja, para que tudo em que a qualidade se refere seja produtivo e útil.

Outras definições para a palavra qualidade são: 1. O que caracteriza uma pessoa ou coisa; 2. A pouca quantidade de defeito contida em um produto ou serviço; 3. Modo de ser; 4. A melhoria contínua de processos; 5. A construção e evolução de métricas das quais visam mensurar o objetivo e utilidade de algo. Pode-se dizer também que a qualidade é o que caracteriza uma organização, ela promove o diferencial, um ponto culminante que faz que uma determinada marca seja lembrada por um grande número de pessoas, a qualidade torna duradoura a permanência de uma empresa num determinado ramo assim como no cotidiano da sociedade.

Deste os tempos passados o ser humano, tendo em vistas necessidades extremas de sobrevivência, inventou maneiras e metodologias para manter abrigo, comida e segurança, esse produto proveniente da invenção trouxe também a construção de ferramentas e tecnologias, só que para tornar todo e qualquer processo mais produtivo e menos penoso, houve a necessidade de aperfeiçoar, todo e qualquer processo necessita de evolução e conseqüentemente reinvenções.

Historicamente falando, pode-se afirmar que o termo qualidade passou-se a ser discutido no período da revolução industrial, período este em que os grandes magnatas da Europa começaram a perceber que podia-se lucrar bastante alto com a produção de bens de consumo, essa necessidade partia do aumento constante da população mudando-se para as cidades, na verdade, metrópoles como Londres, Berlim e Paris tiveram seu apogeu neste período, tal produção em demasia, levantou questionamentos sobre como serializar produtos e como manter a qualidade dos mesmos, o termo de produção em série provia a necessidade por qualidade, na verdade a necessidade era por economizar recursos evitando o desperdício e maximizar a produção. Após a consolidação deste período, a exploração desenfreada

dos funcionários que trabalhavam em fábricas, rodovias e usinas trouxe a necessidade de revolução, tal necessidade partiria novamente da necessidade de qualidade, qualidade sobre as condições de trabalho, qualidade sobre a remuneração que deveria contemplar as necessidades básicas de vida dos trabalhadores e de suas famílias, qualidade sobre a saúde do operário na qual deveria ser sustentável para continuar com o fluxo e rotina de trabalho.

No comércio, acontece que muitos dos empreendedores abrem seus negócios sem conhecimento técnico sobre gestão, o que os impede de aplicar ferramentas de gestão pela qualidade para gerenciar o seu negócio. Muitas vezes, os empreendimentos não resistem às adversidades impostas em função deste aspecto. O cenário econômico impacta nas operações do comércio varejista, tanto que a média de fechamento de lojas no Brasil é de 80% para empresas com até um ano de atividades. Outro dado aponta que a receita do comércio varejista caiu 6,1% em maio de 2016³, em comparação com o mesmo período do ano passado. No entanto, não se considera que a economia seja o único ou mais importante fator a contribuir para estes fechamentos. Para o Sindilojas Porto Alegre, não conseguem se manter aqueles que executaram má gestão e o maior problema não seria nem a conjuntura econômica, mas sim a falta de planejamento das empresas.

³ DISPONÍVEL EM: <http://jcrs.uol.com.br/conteudo/2016/06/economia/504827-receita-de-comercio-varejista-cai-6-1-em-maio-aponta-pesquisa-da-cielo.html>

1.2 PROGRAMAS DE QUALIDADE

São diversos os programas existentes no Brasil que promovem a gestão da qualidade e a produtividade de empresas em diferentes ramos de atuação. O mais conhecido destes é o ISO, cuja sigla significa “International Organization for Standardization”, ou em português, Organização Internacional para padronização. Este programa, assim como os demais, tem por principal objetivo promover a qualidade permanente das empresas.

A FNQ – Fundação Nacional da Qualidade possui sua metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento de boas práticas de gestão, baseada no MEG – Modelo de Excelência em Gestão. Este modelo estabelece oito critérios para alcance da excelência: 1. Liderança; 2. Estratégias e Planos; 3. Clientes; 4. Sociedade; 5. Informações e Conhecimento; 6. Pessoas; 7. Processos; 8. Resultados (onde são avaliados os indicadores de desempenho da organização).

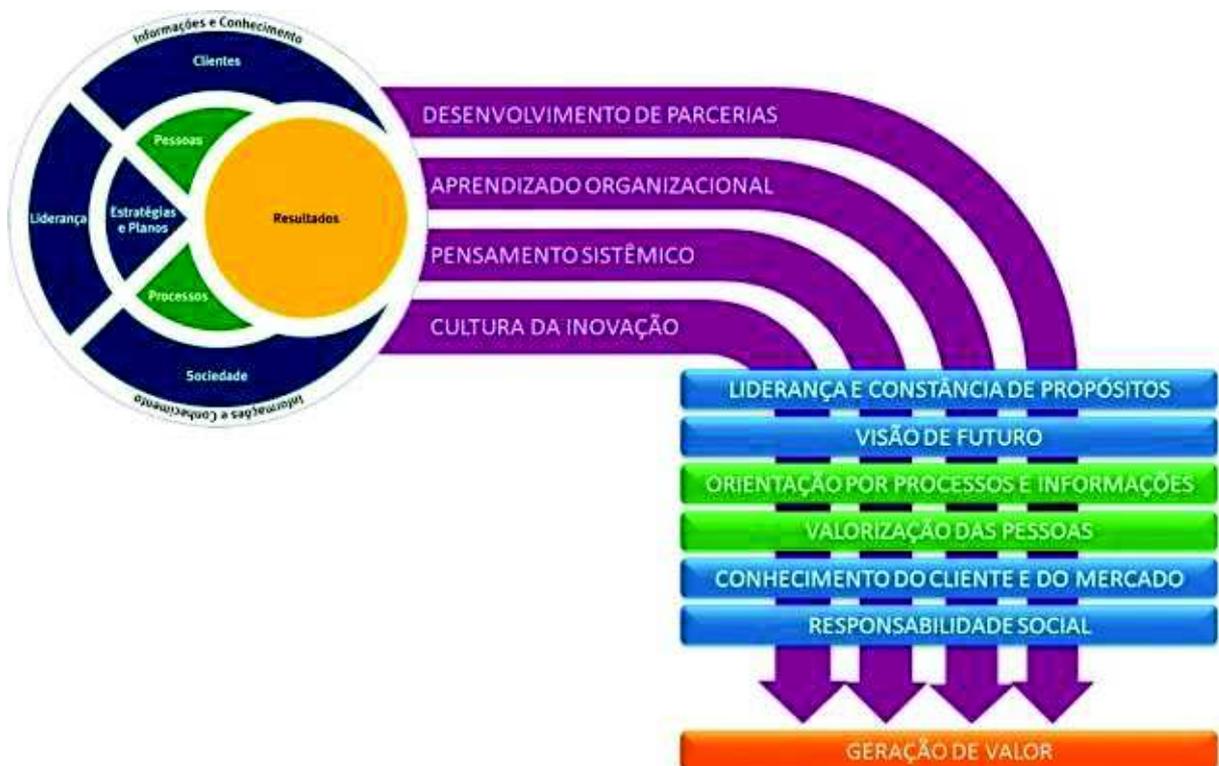


Figura 1: Fundamentos e critérios do MEG

O SEGS – Sistema de Excelência em Gestão Sindical é também um programa de qualidade, com metodologia baseada no MEG, no entanto, exclusiva para participação de sindicatos. O sistema de avaliação é o mesmo, onde a empresa envia sua autoavaliação e recebe visita dos avaliadores para constatação e averiguação de evidências. Não há premiação para este sistema, somente é entregue um reconhecimento para sindicatos e avaliadores participantes de cada um dos ciclos.

Para o presente projeto, o ideal será que a associação ou sindicato que venha a apoiá-lo, tenha registros de participação e reconhecimento em ciclos de avaliação em algum dos programas de qualidade citados acima.

2. OBJETIVO DO PROJETO

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste projeto consiste na criação de metodologia para selo de avaliação de melhores práticas de gestão, para aperfeiçoar os processos e assim proporcionar maior adaptabilidade e lucratividade ao negócio.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos do projeto consistem em:

1. Planejar o projeto e formar time para operações;
2. Desenvolver parcerias com instituições para apoio ao projeto;
3. Estruturar selo de melhores práticas com aplicabilidade para pequenas e médias empresas;
4. Contribuir para aprimoramento da gestão das lojas.

3 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO

3.1 TERMO DE ABERTURA

Termo de Abertura do Projeto	
<i>Nome do Projeto</i>	Projeto de desenvolvimento de selo de melhores práticas de gestão para lojistas de Porto Alegre
<i>Gerente do Projeto</i>	Vanessa Kolbe
<i>Sponsor do Projeto</i>	Leon Dias (sócio e co-patrocinador majoritário do projeto, juntamente com o referido gerente do projeto).
<i>Descrição do Projeto</i>	Criação de um selo de melhores práticas de gestão da qualidade voltado para lojas do comércio de Porto Alegre para desenvolver a gestão e consequente obtenção de melhores resultados das lojas.
<i>Justificativa</i>	Por conta das diversas dificuldades enfrentadas pelos lojistas desde o momento de abertura de suas lojas, desde a contratação de mão de obra qualificada e concorrência do mercado até conviver com aumento de taxas e tributos, muitas destas lojas acabam fechando em pouco tempo após a abertura, o que nos leva a conclusão de que erros de gestão possam ter sido cruciais para o fechamentos destes estabelecimentos. Considerando que diversos sindicatos e associações representantes da categoria lojista, possuem implementados programa de gestão pela qualidade que acabam por auxiliá-los a oferecer melhores e produtos e serviços aos seus representados. Este modelo de gestão poderia ser levado aos lojistas, através de um selo de melhores práticas para aprimoramento da gestão destas lojas.
<i>O que fica fora do Projeto</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de implementação do negócio; ▪ Implantação do negócio;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano para comercialização do produto final.
<i>Cronograma Básico do Projeto</i>	A previsão de duração desse projeto é de 180 dias, iniciando no dia 10/01/2017 e finalizando dia 07/09/2017.
<i>Estimativa de Custo do Projeto</i>	Previsão: R\$ 80.000,00
<i>Stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vanessa Kolbe (Gerente do Projeto) ▪ Leon Dias (Sócio e co-patrocinador majoritário do projeto)

Tabela 1: Termo de Abertura

Aprovação do termo de abertura do projeto			
Nome	Assinatura	Data	Versão

4 GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO

4.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO

Declaração de Escopo do Projeto	
<i>Título do Projeto</i>	Projeto de desenvolvimento de selo de melhores práticas de gestão para lojistas de Porto Alegre
<i>Objetivo do Projeto</i>	O objetivo deste projeto é apresentar um plano de gerenciamento de projeto para o desenvolvimento de um selo de melhores práticas de gestão para lojistas de Porto Alegre.
<i>Descrição do Produto do Projeto</i>	Selo de melhores práticas de gestão capaz de dar destaque para micro e pequenas empresas que buscam a melhoria contínua na gestão de seus estabelecimentos.
<i>Gerente do Projeto</i>	Vanessa Kolbe
<i>Sponsor do Projeto</i>	Leon Dias (sócio e co-patrocinador majoritário do projeto, juntamente com o referido gerente do projeto).
<i>Responsabilidades do Gerente de Projeto</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar o escopo; ▪ Controlar o orçamento; ▪ Controlar prazos (cronograma); ▪ Controlar recursos financeiros; ▪ Classificação e monitorar os riscos; ▪ Escolha da equipe para atuar no projeto e sua gestão; ▪ Garantir que as expectativas e objetivos do projeto sejam alcançados; ▪ Atuar como o ponto central de contato para toda comunicação formal relacionada ao projeto; ▪ Assegurar que os membros da equipe do projeto estejam cientes de suas responsabilidades e também, que todos os compromissos assumidos pelos indivíduos sejam realizados;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engajar e substituir o pessoal da equipe de projeto quando necessário e dirigir as atividades da equipe; ▪ Delegar responsabilidades e autoridades do projeto aos membros de sua equipe.
<i>Equipe do Projeto</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente do Projeto; ▪ <i>Sponsor</i> do Projeto; ▪ Analista da Qualidade; ▪ Associações; ▪ Sindicato.
<i>Data de Início</i>	10/01/2017
<i>Data de Término</i>	07/09/2017
<i>Premissas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de gestão com base no MEG. ▪ Base de lojistas de Porto Alegre com ao menos um funcionário. ▪ Base de lojistas de categorias representadas pelo Sindicato dos Lojistas de Porto Alegre. ▪ Micro e pequenas empresas, tendo por referência o capital social.
<i>Restrições</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Devido ao modelo de gestão possuir diversos critérios a serem atendidos, o selo no primeiro momento destacará as melhores práticas em cada um destes critérios. ▪ O orçamento total para desenvolvimento do projeto será de R\$ 80.000,00 ▪ O gerente de projeto não terá dedicação exclusiva ao projeto.
<i>Riscos do Projeto</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por ser uma proposta de “premiar” melhores práticas, assim com instituições já o fazem, presume-se que após desenvolvido o projeto deva-se buscar parceria com estas instituições para implementação.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldade em sensibilizar lojistas para tornarem-se adeptos, devido à grande ocupação diária destes nos seus negócios.
<i>Principais Entregas do Projeto</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projeto de criação do selo, com base no MEG ▪ Aquisições/investimentos necessários
<i>Fatores fundamentais para o sucesso do projeto</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atuação do Gerente do Projeto; ▪ Engajamento de Gerente do Projeto, Analista da Qualidade e <i>sponsor</i>; ▪ Comunicação eficiente; ▪ Antever atrasos nas atividades; ▪ Equipe capacitada; ▪ Entendimento do escopo; ▪ Time com foco no progresso do projeto; ▪ Execução conforme as definições do plano de gerenciamento

Tabela 2: Declaração de Escopo

Histórico de Alterações no Escopo do Projeto		
Responsável	Descritivo da Alteração	Data

5 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP

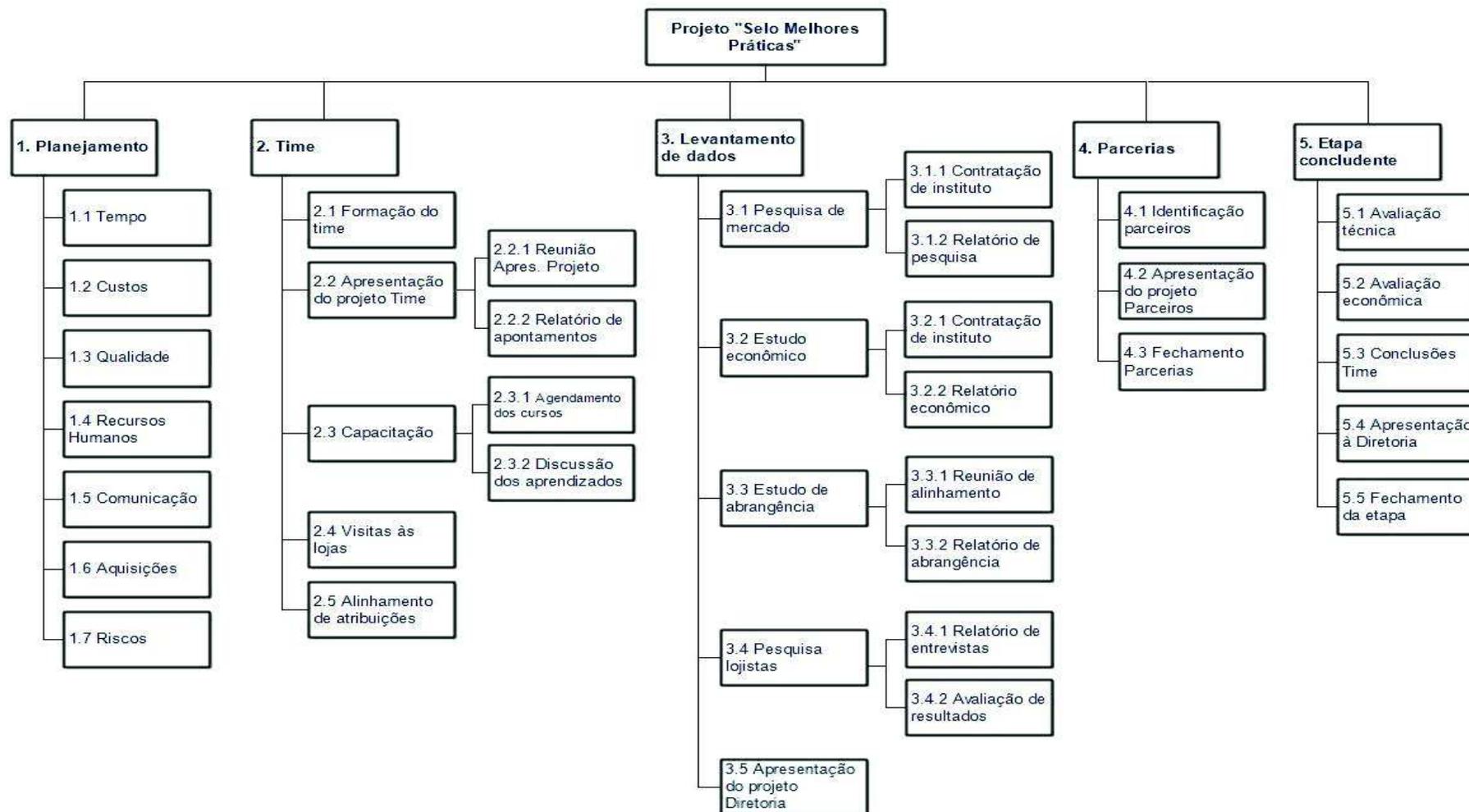


Figura 2: Estrutura Analítica do Projeto

5.1 DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

Sequência	Tarefa	Descrição
1	Planejamento	Gerenciamento do Projeto
1.1	Tempo	Gerenciamento do tempo do projeto
1.2	Custos	Gerenciamento dos custos do projeto
1.3	Qualidade	Gerenciamento da qualidade do projeto
1.4	Recursos Humanos	Gerenciamento dos recursos humanos do projeto
1.5	Comunicação	Gerenciamento da comunicação do projeto
1.6	Aquisições	Gerenciamento das aquisições do projeto
1.7	Riscos	Gerenciamento dos riscos do projeto
2.	Time	Formação do time que será responsável por executar o projeto
2.1	Formação do time	O time será formado por pessoas que sejam capacitadas no curso de Interpretação de Critérios de Excelência e pela área de qualidade e projetos.
2.2	Apresentação do projeto Time	O gerente de projetos formulará apresentação a ser realizada ao time
2.2.1	Reunião apresentação projeto Time	Na reunião de apresentação do projeto ao time serão convidados os membros, gerentes da instituição e o presidente da instituição
2.2.2	Relatório de apontamentos	Serão realizados os apontamentos em relatório sobre a apresentação do projeto
2.3	Capacitação	Serão realizadas capacitações de reciclagem aos membros do time
2.3.1	Agendamento de cursos	Será feita a solicitação das capacitações ao RH da instituição e o agendamento será realizado pela área
2.3.2	Discussão dos aprendizados	Reunião para discussão sobre os aprendizados adquiridos no curso de reciclagem e as novidades nas novas edições do MEG

2.4	Visitas às lojas	Visita a lojas específicas, definidas pelo gerente de projetos, para conhecer o perfil lojista e entender necessidades
2.5	Alinhamento das atribuições	Reunião para discussão sobre os aspectos identificados nas visitas e alinhamento das atribuições de cada membro do grupo
3	Levantamento de dados	Dados para compor análise do contexto geral
3.1	Pesquisa de mercado	Pesquisa de mercado a ser realizada com lojistas de Porto Alegre
3.1.1	Contratação de instituto	Contratação de instituto de pesquisa para realizar pesquisa de mercado com o público definido
3.1.2	Relatório de Pesquisa	Relatório da pesquisa de mercado
3.2	Estudo econômico	Estudo econômico a ser realizado sobre o público definido
3.2.1	Contratação de instituto	Contratação de instituto para realizar estudo econômico completo do público definido
3.2.2	Relatório econômico	Relatório econômico emitido pelo instituto
3.3	Estudo de abrangência	Análise da abrangência do projeto
3.3.1	Reunião de alinhamento	Reunião para definição da abrangência do projeto
3.3.2	Relatório de abrangência	Emissão de relatório da abrangência do projeto
3.4	Pesquisa com lojistas	Pesquisa in loco com lojistas de Porto Alegre
3.4.1	Relatório de entrevistas	Emissão de relatório com resultados das pesquisas
3.4.2	Avaliação de resultados	Reunião para apresentação e avaliação dos resultados das pesquisas in loco
3.5	Apresentação do projeto à Diretoria	Apresentação do projeto às Diretoria em reunião

4	Parcerias	Parcerias com órgãos ou instituições para apoio e viabilidade ao projeto
4.1	Identificação de parceiros	Reunião para levantamento de possíveis parceiros
4.2	Contato com parceiros	Contato com possíveis parceiros
4.3	Apresentação do projeto aos parceiros	Apresentação do projeto aos possíveis parceiros
4.4	Fechamento de parcerias	Fechamento de parcerias
5	Etapa concludente	Etapa final
5.1	Avaliação técnica	Avaliação técnica a ser realizada pelo time responsável pelo projeto.
5.2	Avaliação econômica	Avaliação econômica a ser realizada pelo time responsável pelo projeto.
5.3	Conclusões Time	Reunião para emissão de relatório com as conclusões do time quanto ao andamento do projeto
5.4	Apresentação à Diretoria	Apresentação do resumo do projeto, com informações sobre as avaliações técnica e econômica e conclusões do time
5.5	Relatório final	Relatório final do projeto com observações da Diretoria
5.6	Fechamento da etapa	Fechamento da etapa

Tabela 3: Dicionário da EAP

6 GERENCIAMENTO DO TEMPO

6.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

O gerenciamento do tempo do projeto visa instituir o controle dos prazos das atividades para assegurar que sejam cumpridos. Visto que, seja qual for o atraso, impactará diretamente nos custos e na entrega final do projeto. A ferramenta utilizada para este gerenciamento será o MS Project, ao qual o gerente de projetos estará responsável por fazer o acompanhamento, assim como efetuar mudanças no caso de necessidade de adequação dos prazos. Os registros de alterações na linha de base, serão realizados pelo gerente de projetos no formulário padrão apresentado a seguir, onde deverão ser destacados os motivos e impacto da alteração no fluxo financeiro.

Projeto Selo de Melhores Práticas de Gestão		Nº relatório:
		Data: __/__/__
Atividades	Em andamento:	
	Concluídas:	
Atrasos	Justificativa:	
Entregas	Pendentes:	
	Concluídas:	
Modificações	Justificativa:	
Impactos	Descrição:	
Tarefas Afetadas	Descrição	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Nome completo Assinatura		

Formulário 1: Acompanhamento do Projeto

6.2 CRONOGRAMA

O cronograma apresentado na tabela 4 abaixo demonstra as sequências das tarefas e previsão de início e conclusão das etapas:

Sequência	Nome da Tarefa	Trabalho	Início	Término
0	Selo	180 dias	Dom 01/01/17	Qui 07/09/17
1	Planejamento	14 dias	Seg 02/01/17	Qui 19/01/17
1.1	Tempo	2 dias	Seg 02/01/17	Ter 03/01/17
1.2	Custos	2 dias	Qua 04/01/17	Qui 05/01/17
1.3	Qualidade	2 dias	Sex 06/01/17	Seg 09/01/17
1.4	Recursos Humanos	2 dias	Seg 09/01/17	Ter 10/01/17
1.5	Comunicação	2 dias	Qua 11/01/17	Qui 12/01/17
1.6	Aquisições	2 dias	Sex 13/01/17	Seg 16/01/17
1.7	Riscos	2 dias	Seg 16/01/17	Ter 17/01/17
2.	Time	30 dias	Ter 17/01/17	Seg 27/02/17
2.1	Formação do time	3 dias	Ter 17/01/17	Qui 19/01/17
2.2	Apresentação do projeto Time	5 dias	Sex 20/01/17	Qui 26/01/17
2.2.1	Reunião apresentação projeto Time	1 dia	Sex 27/01/17	Sex 27/01/17
2.2.2	Relatório de apontamentos	1 dia	Seg 30/01/17	Seg 30/01/17
2.3	Capacitação	6 dias	Ter 31/01/17	Ter 07/02/17
2.3.1	Agendamento de cursos	2 dias	Qua 08/02/17	Qui 09/02/17
2.3.2	Discussão dos aprendizados	2 dias	Sex 10/02/17	Seg 13/02/17
2.4	Visitas às lojas	5 dias	Ter 14/02/17	Seg 20/02/17
2.5	Alinhamento das atribuições	5 dias	Ter 21/02/17	Seg 27/02/17
3	Levantamento de dados	75 dias	Ter 28/02/17	Seg 12/06/17
3.1	Pesquisa de mercado	12 dias	Ter 28/02/17	Qua 15/03/17
3.1.1	Contratação de instituto	1 dia	Qui 16/03/17	Qui 16/03/17

3.1.2	Relatório de pesquisa	2 dias	Sex 17/03/17	Seg 18/03/17
3.2	Estudo econômico	12 dias	Ter 21/03/17	Qua 05/04/17
3.2.1	Contratação de instituto	3 dias	Qui 06/04/17	Seg 10/04/17
3.2.2	Relatório econômico	6 dias	Ter 11/04/17	Ter 18/04/17
3.3	Estudo de abrangência	10 dias	Qua 19/04/17	Ter 02/05/17
3.3.1	Reunião de alinhamento	2 dias	Qua 03/05/17	Qui 04/05/17
3.3.2	Relatório de abrangência	10 dias	Sex 05/05/17	Qui 18/05/17
3.4	Pesquisa com lojistas	8 dias	Sex 19/05/17	Ter 30/05/17
3.4.1	Relatório de entrevistas	5 dias	Qua 31/05/17	Ter 06/06/17
3.4.2	Avaliação de resultados	2 dias	Qua 07/06/17	Qui 08/06/17
3.5	Apresentação do projeto à Diretoria	2 dias	Sex 09/06/17	Seg 12/06/17
4	Parcerias	20 dias	Ter 13/06/17	Ter 11/07/17
4.1	Identificação de parceiros	7 dias	Ter 13/06/17	Qua 21/06/17
4.2	Contato com parceiros	7 dias	Qui 22/06/17	Sex 30/06/17
4.3	Apresentação do projeto aos parceiros	3 dias	Seg 03/07/17	Qua 05/07/17
4.4	Fechamento de parcerias	3 dias	Qua 05/07/17	Sex 07/07/17
5	Etapa concludente	41 dias	Seg 10/07/17	Qui 07/09/17
5.1	Avaliação técnica	15 dias	Seg 10/07/17	Sex 28/07/17
5.2	Avaliação econômica	15 dias	Seg 31/07/17	Sex 18/08/17
5.3	Conclusões Time	5 dias	Seg 21/08/17	Sex 25/08/17
5.4	Apresentação à Diretoria	2 dias	Seg 28/08/17	Ter 29/08/17
5.5	Relatório final	3 dias	Qua 30/08/17	Sex 01/09/17
5.6	Fechamento da etapa	1 dia	Seg 04/09/17	Qui 07/09/17

Tabela 4: Cronograma do Projeto

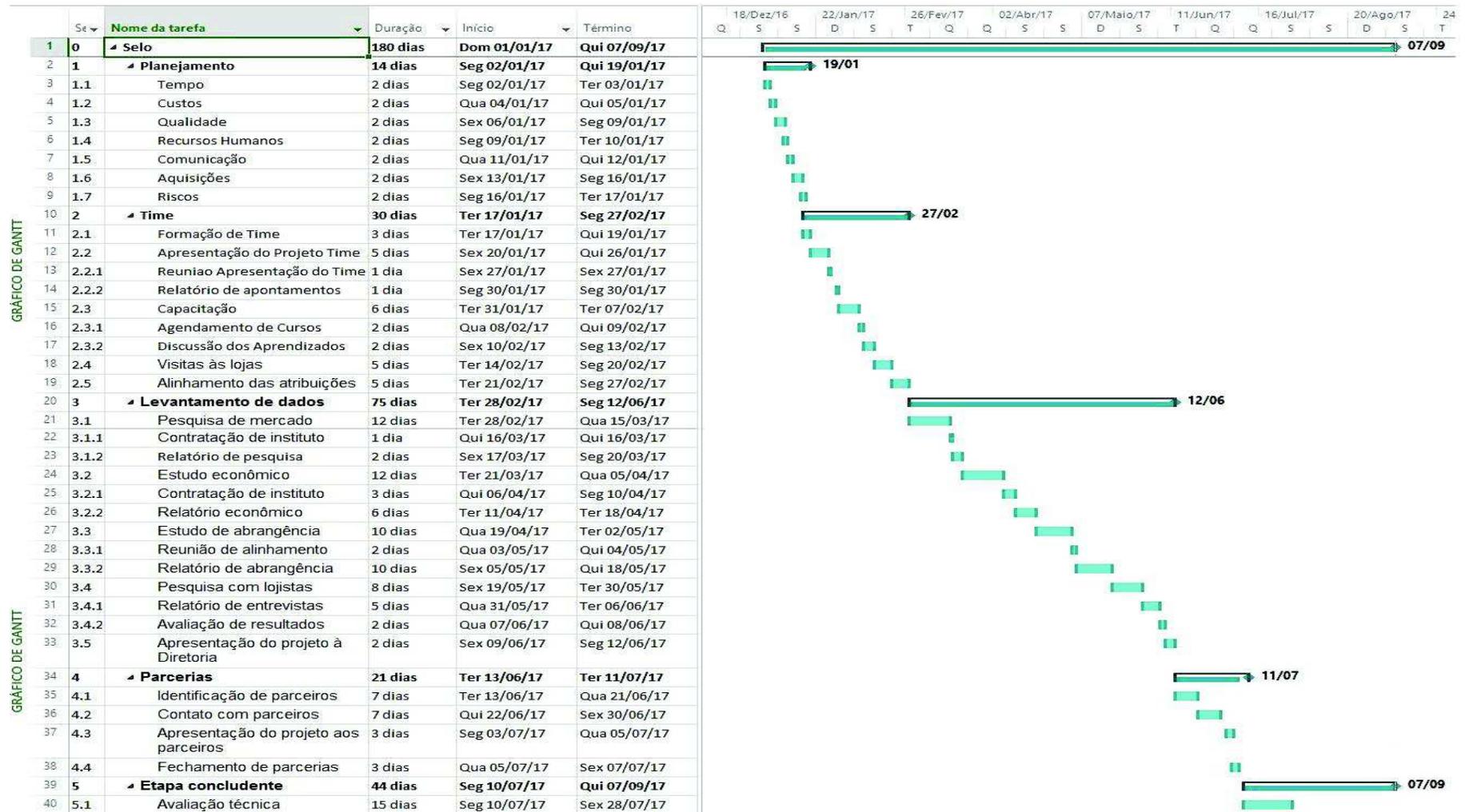


Figura 3:Gráfico de Gantt do Projeto

7 GERENCIAMENTO DE CUSTOS DO PROJETO

7.1. ORÇAMENTO E ESTIMATIVA DE CUSTOS

O orçamento foi elaborado pelo gerente de projetos com base nas estimativas de custo do projeto. A reserva de contingência foi obtida através do cálculo de VME, a partir da Análise Quantitativa de riscos e a reserva gerencial será fixada em R\$ 4.970,00.

O gerente de projetos poderá liberar valores de até dois salários mínimos nacionais sem aprovação do sponsor do projeto. Acima deste valor, todas as transações devem passar por aprovação do sponsor para liberação.

Custos	Valor
Custo do projeto	R\$ 68.350,00
Custo de reserva de contingência	R\$ 6.680,00
Custo de reserva gerencial	R\$ 4.970,00
Custo total para o projeto	R\$ 80.000,00

Tabela 5: Orçamento e Estimativas de Custos

A autonomia do gerente de projeto e *sponsor* para utilização das reservas seguem representadas na tabela 5 abaixo:

Aprovação	Reserva de Contingência	Reserva Gerencial
Sem aprovação do <i>sponsor</i>	Até um salário mínimo nacional (atualmente R\$ 880,00)	Até um salário mínimo nacional (atualmente R\$ 880,00)
Somente com aprovação do <i>sponsor</i>	acima de um salário mínimo nacional	acima de um salário mínimo nacional

Tabela 6: Autonomia na Utilização de Reservas

Para os orçamentos de aquisições deverá ser utilizado o formulário de cotação padrão. Para aquisições até um salário mínimo nacional, a compra pode ser autorizada diretamente pelo gerente, com somente um orçamento, no entanto acima deste valor são necessários 3 orçamentos e demais assinaturas para aprovação da contratação. A seguir os custos das tarefas elencadas para o projeto:

Sequência	Nome da Tarefa	Trabalho	Custo
0	Projeto Selo	180 dias	R\$ 80.000,00
1	Planejamento	14 dias	R\$ 2.800,00
1.1	Tempo	2 dias	R\$ 400,00
1.2	Custos	2 dias	R\$ 400,00
1.3	Qualidade	2 dias	R\$ 400,00
1.4	Recursos Humanos	2 dias	R\$ 400,00
1.5	Comunicação	2 dias	R\$ 400,00
1.6	Aquisições	2 dias	R\$ 400,00
1.7	Riscos	2 dias	R\$ 400,00
2.	Time	30 dias	R\$ 6.500,00
2.1	Formação do time	3 dias	R\$ 600,00
2.2	Apresentação do projeto Time	5 dias	R\$ 1000,00
2.2.1	Reunião apresentação projeto Time	1 dia	R\$ 200,00
2.2.2	Relatório de apontamentos	1 dia	R\$ 200,00
2.3	Capacitação	6 dias	R\$ 1.200,00
2.3.1	Agendamento de cursos	2 dias	R\$ 400,00
2.3.2	Discussão dos aprendizados	2 dias	R\$ 400,00
2.4	Visitas às lojas	5 dias	R\$ 1.500,00
2.5	Alinhamento das atribuições	5 dias	R\$ 1.000,00
3	Levantamento de dados	75 dias	R\$ 41.110,00
3.1	Pesquisa de mercado	12 dias	R\$ 16.000,00
3.1.1	Contratação de instituto	1 dia	R\$ 600,00
3.1.2	Relatório de pesquisa	2 dias	R\$ 1.000,00
3.2	Estudo econômico	12 dias	R\$11.480,00
3.2.1	Contratação de instituto	3 dias	R\$ 1.600,00
3.2.2	Relatório econômico	6 dias	R\$ 1.220,00
3.3	Estudo de abrangência	10 dias	R\$ 3.000,00
3.3.1	Reunião de alinhamento	2 dias	R\$ 400,00
3.3.2	Relatório de abrangência	10 dias	R\$ 2.000,00
3.4	Pesquisa com lojistas	8 dias	R\$ 2.000,00

3.4.1	Relatório de entrevistas	5 dias	R\$ 1.000,00
3.4.2	Avaliação de resultados	2 dias	R\$ 400,00
3.5	Apresentação do projeto à Diretoria	2 dias	R\$ 400,00
4	Parcerias	20 dias	R\$ 4.000,00
4.1	Identificação de parceiros	7 dias	R\$ 1.400,00
4.2	Contato com parceiros	7 dias	R\$ 1.400,00
4.3	Apresentação do projeto aos parceiros	3 dias	R\$ 600,00
4.4	Fechamento de parcerias	3 dias	R\$ 600,00
5	Etapa concludente	41 dias	R\$ 25.600,00
5.1	Avaliação técnica	15 dias	R\$ 11.200,00
5.2	Avaliação econômica	15 dias	R\$ 11.200,00
5.3	Conclusões Time	5 dias	R\$ 1.000,00
5.4	Apresentação à Diretoria	2 dias	R\$ 400,00
5.5	Relatório final	3 dias	R\$ 1.600,00
5.6	Fechamento da etapa	1 dia	R\$ 200,00

Tabela 7: Custos das Tarefas

8 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO

8.1 POLÍTICA DA QUALIDADE

O presente projeto objetiva administrar a qualidade de todas as etapas para apresentar um produto final que atenda às necessidades dos clientes, que neste caso são os lojistas de Porto Alegre, contribuindo para a melhoria da gestão destes estabelecimentos através de uma metodologia de avaliação que contemple as características de pequenos negócios.

8.2 FATORES AMBIENTAIS

Os fatores ambientais do presente projeto consistem no ambiente interno e externo da empresa, no que se refere a aplicabilidade da metodologia de forma adequada. Internamente, referente ao time e externamente pelos representantes das empresas devidamente capacitados para atuarem como intérpretes dos critérios de avaliação e como avaliadores, propriamente ditos.

8.3 MÉTRICAS DA QUALIDADE

8.3.1 ÍNDICE DE DESEMPENHO DO PROJETO

Índice	Meta	Método de verificação	Responsável
% Aumento faturamento geral	10% aumento de faturamento	% aumento a partir da pesquisa de satisfação	Gerente do projeto
Satisfação dos clientes com metodologia implantada	75% satisfação dos associados	Nota em Pesquisa de satisfação após implantação	Gerente do Projeto

Tabela 8: Índice de Desempenho do Projeto

9. GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO

9.1 EQUIPE DO PROJETO

Nome	Função	Descrição
Leon Dias	<i>Sponsor</i>	Responsável pela análise, aprovação e decisões em questões críticas.
Vanessa Kolbe	Gerente do Projeto	Gerenciamento do projeto. Responsável por conduzir as demandas para obtenção dos resultados previstos.
a definir	Analista de Qualidade e Projetos	Responsável pela execução dos procedimentos.
a definir	Sindicato dos lojistas	Responsável por impulsionar a aplicabilidade da metodologia.
a definir	Associações de comércio varejista	Responsável por divulgar a aplicabilidade da metodologia.

Tabela 9: Equipe do Projeto

9.2 ORGANOGRAMA DE HIERARQUIA DO PROJETO

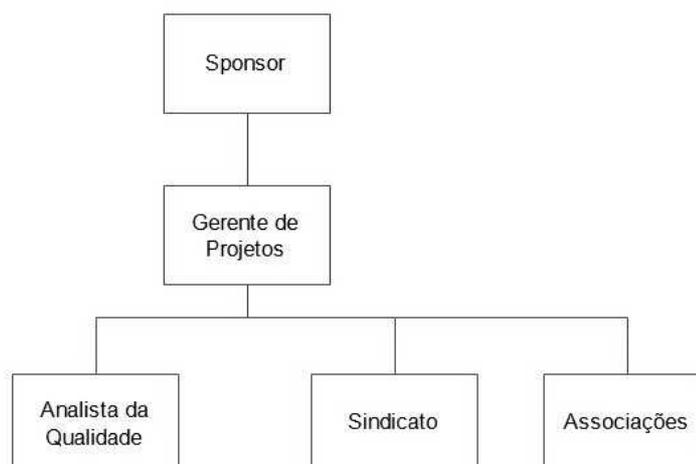


Figura 4: Organograma de Hierarquia do Projeto

9.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

Nome da tarefa	SP	GP	AQ	ASC	SID
Projeto Selo					
Planejamento	A	R		C	C
Tempo	A	R			
Custos	A	R			
Qualidade	A	R			
Recursos Humanos	A	R			
Comunicação	A	R			
Aquisições	A	R			
Riscos	A	R			
Time	I	R			
Formação do time	I	C	R		
Apresentação do projeto Time		C	R		
Reunião apresentação projeto Time	I	C	R		
Capacitação		C	R		
Agendamento de cursos		C	R		
Discussão dos aprendizados		C	R		
Visitas às lojas	I	I	R	C	C
Alinhamento das atribuições	I	R			
Levantamento de dados	C	R		C	C
Pesquisa de mercado	C	R		C	C
Contratação de instituto	A	R			
Estudo econômico	A	R			
Contratação de instituto	A	R			
Relatório econômico	A	R			
Estudo de abrangência	A	R		C	C
Reunião de alinhamento		R			
Relatório de abrangência		R		C	C

Pesquisa com lojistas	I	I	R		
Relatório de entrevistas	I	A	R		
Avaliação de resultados	A	R			
Apresentação do projeto à Diretoria	I	R			
Parcerias	A	R			
Identificação de parceiros	C	R			
Contato com parceiros	I	R			
Apresentação do projeto aos parceiros	I	R			
Fechamento de parcerias		R			
Etapa concludente		R			
Avaliação técnica	A	A	R		
Avaliação econômica	A	A	R		
Conclusões Time	I	R			
Apresentação à Diretoria	I	R			
Relatório final	A	R			
Fechamento da etapa	A	R			

Tabela 10: Matriz de Responsabilidades

Legenda		
SP	Sponsor	Leon Dias
GP	Gerente do Projeto	Vanessa Kolbe
AQ	Analista da Qualidade	a definir
ASC	Associações	a definir
SID	Sindicato	a definir
R	Responsável pela execução	
A	Responsável pela aprovação	
C	Consultado	
I	Informado	

9.4 TREINAMENTOS

Considerando que o gerente de projetos e o analista de qualidade são capacitados em cursos específicos de qualidade para atuação como avaliadores e para embasamento para execução das tarefas, somente dois cursos entrarão no cronograma de agendamento, somente como reciclagem e aprimoramento dos conhecimentos, sendo eles: interpretação dos critérios de avaliação e agente/avaliador do PGQP. No entanto, antes destas capacitações presenciais, torna-se necessário realizar o curso online “Modelo de Excelência em Gestão” disponibilizado através do Portal da FNQ.

10 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO

10.1 PRINCIPAIS MEIOS DE COMUNICAÇÃO COM STAKEHOLDERS

Meio de comunicação	Objetivos	Responsável
Reuniões (atas)	Acompanhamento e alinhamento das atividades, com pauta definida com antecedência e com registro em ata.	Gerente do Projeto
E-mails	Tratativas do dia-a-dia do projeto e divulgação de informações pertinentes ao grupo. Muitas demandas podem ser solucionadas através de e-mail, não necessitando levar a situação para reunião.	Todos os envolvidos
Comunicação direta (verbal)	Informações simples que não necessitem descrição detalhada.	Todos os envolvidos
Relatórios	Acompanhamento através dos registros conforme etapas	Gerente do Projeto

Tabela 11: Meios de Comunicação

10.1.1 REUNIÕES

logomarca	ATA	DATA	
		REGISTRO:	Nº
Presenças:			
Local:			
Pauta: 1- 2- 3-			

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14

ENCAMINHAMENTOS

Responsável	Ação	Prazo

Formulário 2: Ata de Reuniões

11 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO

11.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO

O gerente de projetos estará responsável por planejar e administrar as aquisições do projeto, sendo o objetivo principal a gestão da relação entre cliente e fornecedores.

11.2 MAPA DE AQUISIÇÕES

Descrição	Tipo de Contrato	Crítérios de Seleção	Orçamento Estimado
Pesquisa de mercado	Preço fixo	Contratação de instituto experiente, negociação do contrato e que possua boa indicação.	R\$ 16.000,00
Estudo econômico	Preço fixo	Contratação de instituto experiente, negociação do contrato e que possua boa indicação.	R\$ 11.480,00
Pesquisa com lojistas	Preço fixo	Contratação de instituto experiente, negociação do contrato e que possua boa indicação.	R\$ 2.000,00

Tabela 12: Mapa de Aquisições

12 GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PROJETO

12.1 ESCALA DE RISCOS

	CONDIÇÕES DEFINIDAS PARA ESCALA DE IMPACTO DE RISCO EM OBJETIVOS IMPORTANTES				
OBJETIVO DO PROJETO	MUITO BAIXO	BAIXO	MODERADO	ALTO	MUITO ALTO
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
CUSTOS	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo de 10 a 20%	Aumento de custo de 20 a 40%	Aumento de custo > 40%
TEMPO	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 5%	Aumento de tempo de 5 a 10%	Aumento de tempo de 10 a 20%	Aumento de tempo > 20%
ESCOPO	Diminuição quase imperceptível do escopo	Alteração de escopo < 5%	Alterações de escopo de 5 a 10%	Alterações de escopo de 10 a 20%	Alteração de escopo > 20%
QUALIDADE	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas serão afetadas	Redução da qualidade que requer aprovação do cliente	Redução da qualidade de algumas aplicações inaceitáveis pelo cliente	Item final do projeto inaceitável pelo cliente

Tabela 13: Escala de Riscos

12.2 ESCALA DE PROBABILIDADE

Classificação	Probabilidade
Muito baixo	0,1
Baixo	0,3
Moderado	0,5
Alto	0,7
Muito alto	0,9

Tabela 14: Escala de Probabilidade

12.3 CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS

v	Pontuação do Risco = P x I				
0,9	0,045	0,090	0,180	0,360	0,720
0,7	0,035	0,070	0,140	0,280	0,560
0,5	0,025	0,050	0,100	0,200	0,400
0,3	0,015	0,030	0,060	0,120	0,240
0,1	0,005	0,010	0,020	0,040	0,080
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
	Impacto sobre um objetivo				

Tabela 15: Classificação dos Riscos

Legenda

Verde: Baixa ou muito baixa perante a aceitação e tratamento do risco (0,005 – 0,045)

Amarelo: Média a aceitação e tratamento do risco (0,050 – 0,140)

Vermelho: Alta ou crítica a aceitação e tratamento do risco (0,18 – 0,720)

12.4 ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS

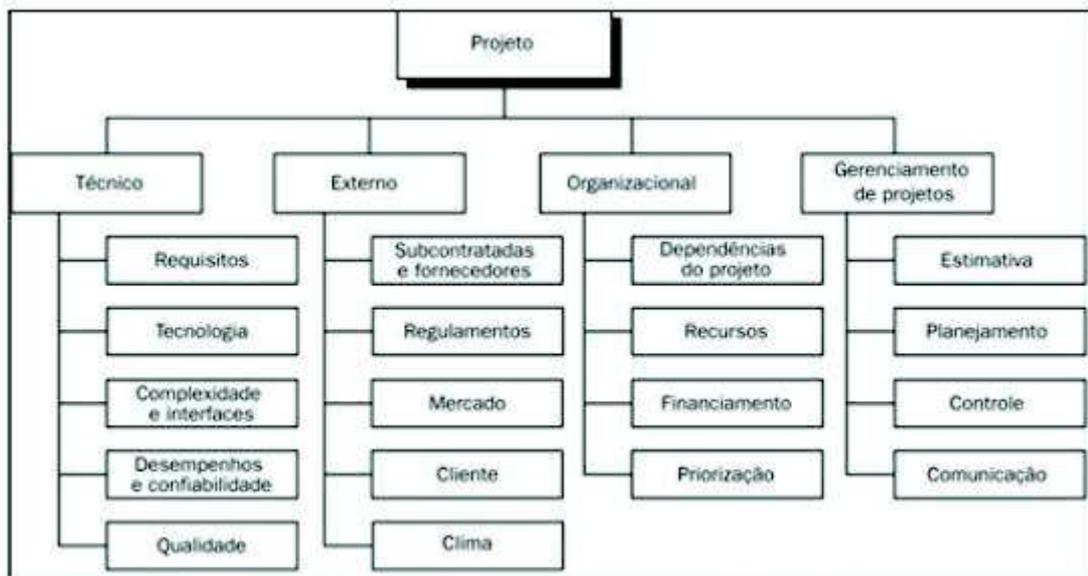


Figura 5: Estrutura Analítica de Riscos

12.5 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Categoria	Risco	Efeito
TÉCNICO	Falhas no projeto	Tempo e custos
	Não cumprimentos dos procedimentos	Qualidade
	Alteração no escopo	Escopo
EXTERNO	Greves	Tempo
	Falta de engajamento das instituições	Qualidade e Custos
	Resistência por parte das associações da qualidade	Qualidade e Custos
ORGANIZACIONAL	Não liberação de recursos	Custos
	Indisponibilidade da equipe para treinamentos	Tempo
	Redução do tempo de entrega	Tempo
GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Alta rotatividade da equipe	Qualidade
	Falhas de comunicação	Qualidade
	Inexperiência na utilização de metodologia de riscos	Qualidade

Tabela 16: Identificação dos Riscos

12.6 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Análise de riscos											
	Identificação do risco	Avaliação qualitativa do risco									
Risco		Impacto					Probabilidade	Impacto x probabilidade	Prioridade do risco		
		Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa
1	Falhas no projeto	0,1	0,2	0,4	0,5	0,4	0,3	0,12			
2	Não cumprimentos dos procedimentos	0,4	0,1	0,5	0,5	0,4	0,3	0,12			
3	Alteração no escopo	0,1	0,2	0,5	0,1	0,2	0,3	0,6			
4	Greves	0,2	0,5	0,,1	0,4	0,2	0,1	0,2			
5	Falta de engajamento das instituições	0,1	0,2	0,5	0,8	0,8	0,3	0,24			
6	Resistência por parte das associações da qualidade	0,5	0,4	0,2	0,2	0,4	0,3	0,12			
7	Não liberação de recursos	0,8	0,4	0,4	0,5	0,4	0,3	0,12			

8	Indisponibilidade da equipe para treinamentos	0,1	0,5	0,2	0,4	0,4	0,3	0,12			
9	Redução do prazo de entrega	0,2	0,8	0,4	0,2	0,4	0,1	0,4			
10	Alta rotatividade da equipe	0,2	0,5	0,4	0,5	0,4	0,3	0,12			
11	Falhas de comunicação	0,1	0,2	0,4	0,4	0,4	0,3	0,12			
12	Inexperiência na utilização de metodologia de riscos	0,4	0,4	0,2	0,8	0,8	0,3	0,24			

Tabela 17: Análise Qualitativa dos Riscos

12.7 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto financeiro	Valor esperado
Falhas no projeto	0,3	R\$ 2.000,00	R\$ 600,00
Não cumprimentos dos procedimentos	0,3	R\$ 2.000,00	R\$ 600,00
Alteração no escopo	0,3	R\$3.000,00	R\$ 900,00
Greves	0,1	R\$ 1.000,00	R\$ 100,00
Falta de engajamento das instituições	0,3	R\$ 5.000,00	R\$ 1.500,00
Resistência por parte das associações da qualidade	0,3	R\$ 2.000,00	R\$ 600,00
Não liberação de recursos	0,3	R\$ 3.000,00	R\$ 900,00
Indisponibilidade da equipe para treinamentos	0,3	R\$ 1.000,00	R\$ 300,00
Redução do prazo de entrega	0,1	R\$ 1.000,00	R\$ 100,00
Alta rotatividade da equipe	0,3	R\$ 1.000,00	R\$ 300,00
Falhas de comunicação	0,3	R\$ 600,00	R\$ 180,00
Inexperiência na utilização de metodologia de riscos	0,3	R\$ 2.000,00	R\$ 600,00

Tabela 18: Análise Quantitativa dos Riscos

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fator qualidade é fundamental para definição de padrões, métricas e práticas de gestão que visam a melhoria contínua para obtenção de resultados satisfatórios. Ao se definir o Selo de Qualidade, a empresa que consultar a metodologia desenvolvida terá conseqüentemente maiores chances de alavancar resultados em vendas e otimização de recursos. As associações ou entidades sindicais passam a possuir, com o presente projeto, uma grande oportunidade de promover a categoria lojista e capacitação da classe, especialmente os pequenos e médios lojistas que inclusive são maioria de público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. depec. [online] 10 de 2016.

https://www.economiaemdia.com.br/economiaemdia/pdf/infset_comercio_varejista.pdf.

2. globo.com. [online] 16 de 02 de 2016. <http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2016/02/quase-100-mil-lojas-fecharam-portas-no-brasil-em-2015.html>.

3. *jornal do comércio*. [online] 15 de 06 de 2016.

http://jcrs.uol.com.br/_conteudo/2016/06/economia/504827-receita-de-comercio-varejista-cai-6-1-em-maio-aponta-pesquisa-da-cielo.html.

4. *convibra*. [online] http://www.convibra.org/upload/paper/2013/36/2013_36_8214.pdf.