

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

LEANDRO VARGAS PONTES

PROJETO DE CRIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE
CONSULTORIA EMPRESARIAL AMPLA

PORTO ALEGRE

2013

LEANDRO VARGAS PONTES

**PROJETO DE CRIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE
CONSULTORIA EMPRESARIAL AMPLA**

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

Orientador: Prof. Juliano Reis, PMP.

PORTO ALEGRE

2013

AGRADECIMENTOS

Aos meus avós paternos, que sempre me motivaram a continuar estudando e compreenderam minhas ausências durante os períodos de desenvolvimento do projeto.

Ao meu pai, por estar sempre presente na minha vida e disposto a me ajudar com as dificuldades dela.

A minha mãe, que mesmo morando distante parece-me tão presente e disposta a motivar o meu crescimento.

Agradeço a minha noiva, que após os atritos advindos do tempo despendido com o projeto, por fim, soube compreender sua importância e corroborar com o meu crescimento.

RESUMO

Este relatório tem por objetivo a apresentação do projeto que viabiliza a formação de Especialista em Gestão de Projetos do autor. O projeto objetiva a criação dos serviços de Consultoria Empresarial Ampla da empresa Pontes Avaliações, a empresa, neste ato, é representada por seu presidente, Sr. Renato Pontes, que deverá contratar os serviços da empresa-escritório de projetos para realização da criação da consultoria empresarial, para isto, é necessário definir o gestor de projetos incumbido da tarefa central, neste caso, estará representado pelo autor, Sr. Leandro Pontes, Bacharel em Administração, que deverá por sua vez, desenvolver e gerenciar as fases de iniciação, planejamento, execução e finalização do projeto, de modo, também, a desenvolver a EAP que deverá nortear a execução das tarefas do projeto. Para estabelecimento dos novos serviços far-se-á necessário o desenvolvimento do subprojeto de viabilidade que deverá descrever a situação de mercado, um plano de marketing e um plano de operação, o plano financeiro será apresentado no decorrer das etapas do plano de gerenciamento do projeto. O plano a ser apresentado deverá descrever as necessidades de escopo, tempo, custos, qualidade e gerenciamento dos processos necessários para desenvolvimento de todas as tarefas e etapas a serem cumpridas para criação da Consultoria Empresarial Ampla, de acordo com os interesses dos patrocinadores.

Palavras-chave:

Gerenciamento de Projetos, Escopo de Projetos, Consultoria Empresarial.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Layout de Sala	24
Figura 2 Fluxograma dos Principais Processos	28
Figura 3 Estrutura Hierárquica do Projeto	48
Figura 4 Organograma do Projeto.....	50
Figura 5 EAP Agrupada	66
Figura 6 Cronograma - Parte 1.....	69
Figura 7 Cronograma - Parte 2.....	70
Figura 8 Cronograma - Parte 3.....	70
Figura 9 Cronograma - Parte 4.....	71
Figura 10 Cronograma - Parte 5.....	71
Figura 11 Cronograma - Parte 6.....	72
Figura 12 Estrutura Fluxograma das Prioridades de Mudanças.....	77
Figura 13 Curva S do Projeto	84
Figura 14 Macro Orçamento.....	93
Figura 15 EAR - Estrutura Analítica dos Riscos	112
Figura 16 Sistema de Controle de Mudança dos Riscos.....	119
Figura 17 Plano de Respostas aos Riscos.....	121
Figura 18 Registro de Lições Aprendidas	130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Estudo dos Concorrentes	17
Tabela 2 Estudo dos Fornecedores	18
Tabela 3 Pacotes de Trabalho	20
Tabela 4 Estimativa de Preço da Consultoria.....	20
Tabela 5 Identificador do Layout da Sala	24
Tabela 6 Capacidade Produtiva em Horas.....	25
Tabela 7 Volume e Comercialização dos Primeiros Meses.....	27
Tabela 8 Necessidade de Pessoal.....	29
Tabela 9 Papéis e Responsabilidades	36
Tabela 10 Materiais do Projeto.....	45
Tabela 11 Recurso Imóvel do Projeto	46
Tabela 12 Materiais Intangíveis do Projeto	46
Tabela 13 Materiais do Produto	46
Tabela 14 Recursos Imóvel do Produto	47
Tabela 15 Materiais Intangíveis do Produto	48
Tabela 16 Definições de Papéis.....	51
Tabela 17 Diretório de Contatos do Projeto	52
Tabela 18 Matriz RACI	53
Tabela 19 EAP do Projeto	63
Tabela 20 Dicionário da EAP	66
Tabela 21 Fases do Projeto	72
Tabela 22 Marcos do Projeto	73
Tabela 23 Recursos por Unidade / Custo	78
Tabela 24 Orçamento por Atividades	80
Tabela 25 Fluxo de Caixa das Entregas	83
Tabela 26 Custos Fixos do Produto	85
Tabela 27 Custos Variáveis do Produto	86
Tabela 28 Faturamento Estimado 1º Ano.....	87
Tabela 29 DRE Ano 1	88
Tabela 30 DRE Projetado nos Anos.....	88
Tabela 31 Indicadores de Desempenho do Projeto	90

Tabela 32 Métricas de Qualidade do Projeto	98
Tabela 33 Métricas de Qualidade do Produto	99
Tabela 34 Riscos do Projeto	112
Tabela 35 Impacto dos Riscos	114
Tabela 36 Análise dos Riscos do Projeto	116
Tabela 37 Análise Quantitativa dos Riscos	117
Tabela 38 Parâmetros de Contratação	126
Tabela 39 Parâmetros de Seleção de Fornecedores e Prestadores.....	127

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2	OBJETIVO GERAL.....	13
2	SUBPROJETO - ANÁLISE DE VIABILIDADE.....	14
2.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	14
2.2	ANÁLISE DE MERCADO.....	15
2.2.1	ESTUDO DOS CLIENTES.....	15
2.2.2	ESTUDO DOS CONCORRENTES.....	16
2.2.3	ESTUDO DOS FORNECEDORES.....	18
2.2.4	ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE.....	18
2.3	PLANO DE MARKETING.....	19
2.3.1	DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS.....	19
2.3.2	PREÇO.....	20
2.3.3	ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS.....	21
2.3.4	ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO.....	22
2.3.5	LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO.....	22
2.4	PLANO DE OPERAÇÃO.....	23
2.4.1	LAYOUT.....	23
2.4.2	CAPACIDADE PRODUTIVA / COMERCIAL DOS SERVIÇOS.....	25
2.4.3	PROCESSOS OPERACIONAIS.....	27
2.4.4	NECESSIDADE DE PESSOAL.....	28
2.5	PLANO FINANCEIRO.....	29
3	GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO.....	31
3.1	TERMO DE ABERTURA DO PROJETO.....	31
3.1.1	TÍTULO DO PROJETO.....	31
3.1.2	PATROCINADOR.....	31
3.1.3	CLIENTE.....	31
3.1.4	JUSTIFICATIVA.....	31
3.1.5	DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DO PROJETO.....	32
3.1.6	DESIGNAÇÃO DO GERENTE DO PROJETO.....	32
3.1.7	ORÇAMENTO RESUMIDO.....	33

3.1.8	CRONOGRAMA BÁSICO DO PROJETO	33
3.1.9	PRINCIPAIS PARTES INTERESSADAS	34
3.1.10	PREMISSAS E RESTRIÇÕES.....	34
3.2	PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS	35
3.2.1	SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA.....	35
3.2.2	DOCUMENTAÇÃO.....	35
3.2.3	AVALIAÇÃO DE IMPACTO DA MUDANÇA.....	36
3.2.4	PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	36
3.2.5	APROVAÇÃO	37
4	GERENCIAMENTO DE ESCOPO	38
4.1	OBJETIVO GERAL	38
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	38
4.3	GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES	38
4.4	EQUIPES DO PROJETO	39
4.5	DESCRIÇÃO DO PROJETO.....	40
4.6	JUSTIFICATIVA DO PROJETO – OPORTUNIDADE / PROBLEMA	40
4.7	PRODUTO DO PROJETO	41
4.8	FATORES DE SUCESSO DO PROJETO.....	41
4.9	PREMISSAS	42
4.10	RESTRIÇÕES.....	43
4.11	EXCLUSÕES ESPECÍFICAS	43
5	GERENCIAMENTO DOS RECURSOS.....	45
5.1	RECURSOS MATERIAIS.....	45
5.2	RECURSOS HUMANOS.....	48
5.2.1	ORGANOGRAMA DO PROJETO	49
5.2.2	DEFINIÇÃO DE PAPÉIS	50
5.2.3	DIRETÓRIO DA EQUIPE DO PROJETO.....	52
5.2.4	MATRIZ DE RESPONSABILIDADE (RACI)	52
5.3	PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	61
5.3.1	NOVOS RECURSOS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DA EQUIPE	61
5.3.2	TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA EQUIPE DO PROJETO	61

5.3.3	BONIFICAÇÃO.....	62
6	GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	63
6.1	EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO	63
6.2	DICIONÁRIO DA EAP.....	66
6.3	CRONOGRAMA.....	69
6.4	DESCRIÇÃO DAS FASES DO PROJETO.....	72
6.5	DATAS ALVOS (Millestones).....	73
6.6	PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	74
6.6.1	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	75
6.6.2	PRIORIZAÇÃO E CONTROLE DAS MUDANÇAS NOS PRAZOS.....	76
7	GERENCIAMENTO DOS CUSTOS.....	78
7.1	UNIDADES DE MEDIDA E CUSTOS DO PROJETO	78
7.2	ORÇAMENTO.....	80
7.3	FLUXO DE CAIXA DO PROJETO	83
7.4	CURVA S DO FLUXO DE CAIXA	84
7.5	ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO	84
7.5.1	GASTOS COM INVESTIMENTOS	84
7.5.2	CUSTOS FIXOS.....	85
7.5.3	CUSTOS VARIÁVEIS.....	85
7.5.4	FATURAMENTO ESTIMADO.....	86
7.5.5	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO	88
7.5.6	INDICADORES FINANCEIROS DO PROJETO	89
7.6	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	90
7.7	FREQUÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO DO ORÇAMENTO E RESERVAS GERENCIAIS.....	92
7.8	RELATÓRIOS GERENCIAIS PREVISTOS E FREQUÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO	92
7.9	REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MACRO ORÇAMENTO	93
8	GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	94
8.1	POLÍTICA DE QUALIDADE DA EMPRESA.....	94
8.2	POLÍTICA DE QUALIDADE DO PROJETO.....	94
8.3	PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	96
8.3.1	FATORES AMBIENTAIS.....	96

8.3.2	MÉTRICAS DE QUALIDADE.....	97
8.3.3	CONTROLE DA QUALIDADE	100
8.3.4	GARANTIA DA QUALIDADE.....	101
9	GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO	102
9.1	PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	102
9.1.1	PROCESSO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	102
9.1.2	EVENTOS DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO	103
9.2	ATAS DE REUNIÃO.....	108
9.2.1	RELATÓRIOS DO PROJETO.....	108
9.2.2	ESTRUTURA DE ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO	109
10	GERENCIAMENTO DOS RISCOS	111
10.1	PROCESSO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS.....	111
10.2	EAR - ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS	111
10.3	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS.....	112
10.4	ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS	113
10.5	ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS	117
10.6	SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DOS RISCOS.....	118
10.7	RESERVA DE CONTINGÊNCIA	119
10.8	PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS.....	120
10.9	FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS.....	124
10.10	ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DOS RISCOS.....	124
11	GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	125
11.1	DECISÃO DE COMPRAR OU FAZER.....	125
11.2	CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS E TIPOS DE CONTRATOS.....	125
11.3	SELEÇÃO DOS FORNECEDORES E CRITÉRIOS UTILIZADOS	126
11.4	FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS E FORNECEDORES	127
11.5	ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS OU AQUISIÇÕES.....	128
12	REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS	129
	REFERÊNCIAS.....	131

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e o infinito acesso a informação, surgiram novos mercados, novas necessidades e, especialmente, novas oportunidades, o mundo passava de uma era industrial para a era tecnológica da comunicação, contudo, não se sabe até onde as empresas estão preparadas a suportar a constante de mutabilidade do mercado, até quando e como poderemos crescer, atualmente, segmentos comuns, como o comércio varejista, tende a sofrer mais com as oscilações devidas da expansividade tecnológica e consumista humana, surgiram-se demandas além das necessidades fisiológicas básicas, surgiram desejos por novos produtos, e, tão logo, o mundo se tornara consumista, buscando diariamente saciar seus desejos por novos aparelhos, utensílios, serviços e produtos de alta mutabilidade e desvalorização no mercado, agora, quem determina o futuro das nossas tecnologias é o mercado consumidor, onde, anteriormente, o poder tecnológico era decidido conforme os interesses das grandes organizações que condicionavam as escolhas da população, no entanto, agora, surgiram novos problemas, ou seja, como suprir estas novas e sazonais necessidades mutáveis? Como administrar os novos gastos tributáveis, fixos e variáveis? Percebida a oportunidade de negócio surgiram novos serviços para dissolver os problemas. O segmento de serviços tem crescido muito no Brasil, vendendo soluções para o novo mercado consumidor, surgiram consultorias especializadas em diferentes áreas, muitas com a finalidade de reestruturar os modelos tradicionais de negócio, readequando a nova realidade estratégica para dissolução dos problemas através da aplicação de ações inovadoras.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa do projeto que orientou o desenvolvimento do relatório surgiu a partir das dificuldades empresariais encontradas nas corporações de hoje, onde a alta concorrência e a mutabilidade do mercado, em muitos casos, acabam por arrasar os sistemas tradicionais de negócio, neste caso, como propósito norteador do projeto, utilizou-se do seguinte problema: **“Quais os processos necessários para criar os serviços de Consultoria Empresarial Ampla?”** Os

serviços deverão ser entregues na forma de um escritório reformado, com funcionários qualificados e contratados e todos os recursos em bens, materiais e utensílios necessários para o desenvolvimento das atividades após a entrega do projeto.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo central do projeto é apresentar as tarefas, etapas, processos, planos e entregas necessárias para a criação dos serviços da Consultoria Empresarial Ampla da empresa Pontes Avaliações.

2 SUBPROJETO - ANÁLISE DE VIABILIDADE

O Subprojeto de Análise de Viabilidade busca apresentar fatores preponderantes para a criação dos serviços de Consultoria Empresarial Ampla, para isto, inicialmente, é necessário conhecermos o patrocinador oficial do projeto.

2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Pontes Avaliações é uma empresa de avaliação empresarial que tem como atividade de negócio determinar o valor de mercado das empresas clientes, aplicando as metodologias do *Valuation* por Fluxo de Caixa Descontado, Múltiplos de Faturamento, Múltiplos de Lucros e por Ativos. A empresa foi fundada em 2013 a partir do firmamento de uma parceria empresarial, seu fundador e presidente é o Sr. Renato Pontes, Bacharel em Administração e Técnico em Contabilidade, que percebeu a oportunidade de criação os serviços em parceria.

A Pontes Avaliações é uma microempresa individual (MEI) e limitada de tributação pelo lucro real, esta localizada na Rua dos Andradas 1234 no 5º andar no bairro Centro de Porto Alegre. Atualmente, cinco profissionais desenvolvem as atividades de negócio, trabalhando das 8h30min às 18h. A principal forma de contato é por e-mail ou por telefone, conforme listado abaixo.

E-mail: analisenegocio@gmail.com

Telefone: (51) 3279 3410.

A proposta de desenvolvimento do projeto se deu conforme as necessidades de expansão e nova oportunidade percebida pelo presidente da empresa, com clientela cadastrada nos serviços de avaliação, pode-se prospectar a viabilidade dos serviços de consultoria empresarial como nova unidade de negócio da empresa, no entanto, uma consultoria diferenciada, oferecendo soluções para diferentes áreas, atuando de forma integradora entre os segmentos de negócio.

2.2. ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado será dividida e apresentada em quatro modalidades de estudos, neste caso, dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores e do macroambiente.

2.2.1 ESTUDO DOS CLIENTES

Público-alvo (perfil dos clientes)

O público-alvo do produto do projeto serão as empresas públicas e privadas de qualquer segmento de negócio. Não será delimitado tamanho mínimo empresarial quantificado por número de funcionários, faturamento, lucratividade, segmento de atuação ou outros que impossibilitem a realização da consultoria, portanto, qualquer unidade empresarial, seja ela, física ou virtual poderá desfrutar dos serviços.

Os clientes da consultoria, em geral, enfrentam dificuldade nas áreas de negócio, podendo ser: na gestão, no marketing, na produção, no financeiro, no administrativo, nas vendas e outros. Ainda poderão ser empresas que não enfrentam dificuldades financeiras ou de processos, no entanto, buscam alavancar as receitas através do planejamento, reengenharia ou expansão da unidade de negócio.

Comportamento dos Clientes

O comportamento dos clientes que os leva a procurar uma consultoria empresarial, geralmente, está atribuído ao surgimento de problemas na gestão ou operação de determinadas tarefas, que, em geral, poderão estar atreladas as seguintes problemáticas: instalação de novo sistema, processo, cultura, serviços, baixo faturamento, elevados gastos, atritos entre equipes e outros. Em casos especiais as empresas podem buscar uma consultoria para obtenção de um crescimento mais ordenado, ou seja, utilizando o planejamento e aplicações estratégicas que assegurem o desenvolvimento do negócio minimizando os impactos dos riscos.

Área de Abrangência

O escritório de consultoria deverá ser em Porto Alegre, mais especificamente nas regiões centrais da cidade. Os clientes de consultoria empresarial estão espalhados por todo o Brasil, especialmente, nas grandes metrópoles, no entanto, num primeiro momento a abrangência da empresa se deterá ao estado do RS, podendo, futuramente, se estender por todo o Brasil, caberá aos consultores viajar pelo país para promoção e desenvolvimento dos serviços e firmamento de parcerias para supressão das necessidades de crescimento do negócio. Poderão surgir clientes estrangeiros das Américas do Norte e Sul.

2.2.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES

O capítulo busca ilustrar a análise dos concorrentes do mercado de consultoria, demonstrando atributos relevantes de cada unidade de negócio empresarial, a fim de criar um comparativo de mercado. Abaixo quadro estudo dos concorrentes.

Tabela 1 Estudo dos Concorrentes

EMPRESA	QUALIDADE	PREÇO	CONDIÇÕES DE PGTO	LOCALIZAÇÃO	ATENDIMENTO	SERVIÇOS	GARANTIAS
PONTES AVALIAÇÕES	Assegurada por política de qualidade a ser estabelecida para os serviços. Deverá utilizar profissionais reconhecidos no mercado e qualificação assegurada.	Mediano	Pagamento em parcelado conforme a realização das entregas ou dos contratos de trabalho estabelecidos, podem ser prorrogados por 4 meses após a conclusão dos serviços, valores superiores a R\$ 100.000,00 podem ser prorrogados por 6 meses após a conclusão dos serviços. Os pagamentos deverão acontecer por emissão de boletos e notas fiscais.	Deverá se localizar nas regiões centrais de Porto Alegre.	O cliente deverá ser prioridade, ser tratado como único e diferenciado, o atendimento deverá ser de imediato e objetivo, todos os procedimentos do atendimento para os serviços deverão estar previstos na política de qualidade da empresa.	O horário de atendimento é de segunda a sexta durante horário comercial, podendo abrir expediente interno nos sábados para cumprimento de etapas. Os serviços prestados serão soluções em consultoria empresarial para desenvolvimento dos processos gerenciais e operacionais, de acordo com área de atuação.	Todos os planos e projetos dependem da aceitação e integração dos gestores e equipes, portanto, as atividades podem não atingir os resultados esperados. Não caberá concessão de garantia de sucesso dos serviços de consultorias.
CONCORRENTE A	Política de qualidade estabelecida, utiliza de profissionais qualificados para o desenvolvimento dos serviços.	Mediano	Pagamento em parcelado conforme as entregas e contratos de trabalho estabelecidos. Os pagamentos deverão acontecer por emissão de boletos e notas fiscais.	Porto Alegre	Tratamento diferenciado, a empresa customiza soluções para atender aos desejos dos clientes.	O horário de atendimento é de segunda a sexta, durante o horário comercial. Os serviços prestados serão soluções em consultoria empresarial para desenvolvimento dos processos gerenciais, operacionais e organizacionais a partir da aplicação do planejamento estratégico.	Todos os planos e projetos dependem da aceitação e integração dos gestores e equipes, portanto, as atividades podem não atingir os resultados esperados. Não caberá concessão de garantia de sucesso dos serviços de consultorias.
CONCORRENTE B	Não existe formalidade, se utilizam de bons profissionais com bastante experiência.	Alto	Pagamento em parcelado conforme as entregas e contratos de trabalho estabelecidos. Os pagamentos deverão acontecer por emissão de boletos e notas fiscais.	Porto Alegre	Se prioriza o cumprimento de prazos e solicitações, o atendimento costuma ser muito produtivo, oferecendo feedbacks com determinada periodicidade.	O horário de atendimento é de segunda a sexta durante horário comercial. Os serviços prestados serão soluções de consultoria empresarial para desenvolvimento dos processos gerenciais, operacionais e organizacionais a partir da aplicação do planejamento estratégico.	Todos os planos e projetos dependem da aceitação e integração dos gestores e equipes, portanto, as atividades podem não atingir os resultados esperados. Não caberá concessão de garantia de sucesso dos serviços de consultorias.
CONCORRENTE C	Não existe formalidade, se utilizam de profissionais reconhecidos no mercado e com alto grau de experiência e formação.	Alto	Pagamento em parcelado conforme as entregas e contratos de trabalho estabelecidos. Os pagamentos deverão acontecer por emissão de boletos e notas fiscais.	Porto Alegre	Tratamento diferenciado, o cliente é prioridade, não são aceitos novos trabalhos se atingida a capacidade máxima de atividades da equipe, controle de cronograma.	O horário de atendimento é de segunda a sexta durante horário comercial. Os serviços prestados serão soluções de consultoria empresarial para desenvolvimento dos processos gerenciais, operacionais e organizacionais a partir da aplicação do planejamento estratégico.	Todos os planos e projetos dependem da aceitação e integração dos gestores e equipes, portanto, as atividades podem não atingir os resultados esperados. Não caberá concessão de garantia de sucesso dos serviços de consultorias.

Fonte: Adaptado pelo autor.

2.2.3 ESTUDO DOS FORNECEDORES

O capítulo deverá caracterizar os principais fornecedores e prestadores de serviços da empresa para supressão das necessidades de desenvolvimento das atividades de consultoria empresarial, não serão apresentados fornecedores e/ou prestadores que estejam relacionados aos investimentos fixos necessários para lançamento do negócio, tais como: imóvel, móveis, instalações essenciais, bens, máquinas, utensílios e outros. Serão caracterizados, unicamente, gastos fixos para perpetuidade do negócio. Os valores oriundos de investimentos fixos para instalação do negócio serão apresentados no capítulo Gerenciamento dos Custos no subtítulo Orçamento.

Tabela 2 Estudo dos Fornecedores

FORNECEDOR	ITEM	PREÇO	CONDIÇÕES DE PGTO.	PRAZO DE ENTREGA	LOCALIZAÇÃO
Fornecedor 01	Material de Escritório	R\$ 100,00	30 dias no boleto	1 dia útil	POA
Fornecedor 02	Material de Escritório	R\$ 130,00	30 dias no boleto	1 dia útil	POA
Fornecedor 03	Material de Escritório	R\$ 180,00	30 dias no boleto	1 dia útil	POA
Fornecedor 04	Materiais de Copa	R\$ 40,00	30 dias no boleto	1 dia útil	POA
Fornecedor 05	Materiais de Copa	R\$ 45,00	30 dias no boleto	1 dia útil	POA
Fornecedor 06	Materiais de Copa	R\$ 60,00	30 dias no boleto	1 dia útil	POA
Fornecedor 07	Materiais de Higiêne	R\$ 100,00	30 dias no boleto	1 dia útil	POA
Fornecedor 08	Materiais de Higiêne	R\$ 110,00	30 dias no boleto	1 dia útil	POA
Fornecedor 09	Materiais de Higiêne	R\$ 111,00	30 dias no boleto	1 dia útil	POA
Fornecedor 10	Materiais de Limpeza	R\$ 200,00	30 dias no boleto	1 dia útil	POA
Fornecedor 11	Materiais de Limpeza	R\$ 230,00	30 dias no boleto	1 dia útil	POA
Fornecedor 12	Materiais de Limpeza	R\$ 243,00	30 dias no boleto	1 dia útil	POA
Fornecedor 13	Suprimentos para Copa	R\$ 100,00	30 dias no boleto	1 dia útil	POA
Fornecedor 14	Suprimentos para Copa	R\$ 110,00	30 dias no boleto	1 dia útil	POA
Fornecedor 15	Suprimentos para Copa	R\$ 109,00	30 dias no boleto	1 dia útil	POA
Fornecedor 16	Serviços de internet/fixo/móvel	R\$ 1.600,00	30 dias no boleto	4 dias úteis	POA
Fornecedor 17	Serviços de internet/fixo/móvel	R\$ 2.100,00	30 dias no boleto	5 dias úteis	POA
Fornecedor 18	Serviços de internet/fixo/móvel	R\$ 1.998,00	30 dias no boleto	5 dias úteis	POA
Fornecedor 19	Serviços de Limpeza	R\$ 1.000,00	30 dias no boleto	1 dias úteis	POA
Fornecedor 20	Serviços de Limpeza	R\$ 1.120,00	30 dias no boleto	1 dias úteis	POA
Fornecedor 21	Serviços de Entrega	R\$ 9,00	30 dias no boleto	1 dias úteis	POA
Fornecedor 22	Serviços de Entrega	R\$ 10,00	30 dias no boleto	1 dias úteis	POA

Fonte: Adaptado pelo autor.

2.2.4 ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE

Analisando o mercado de prestação de serviços, pode-se destacar o

crescimento do segmento no Brasil, de acordo com o Portal Brasil (2013) o setor de serviços teve alta de 8,4% de 2013 para 2012, no mês de setembro a alta correspondeu a 9,6%, onde os serviços profissionais detinham um crescimento de 9%. Ainda analisando o crescimento econômico nacional, a nova classe C e os incentivos federais tem despertado a mentalidade empreendedora da população, incentivada a investir no próprio negócio, portanto, no Brasil, a população diante dos avanços governamentais e tecnológicos cruzados com o desejo de ser dono do próprio tempo e salário tem proporcionado o surgimento de novos empreendedores; para entendermos melhor retomemos o crescimento do segmento de serviços; cruzados os avanços contemporâneos e o setor de serviços, pode-se confirmar que o crescimento da atividade empreendedora tem gerado muitas e inovadoras unidades de trabalho, assim como novas adversidades oriundas da volatilidade do mercado, para isto, surgiram-se as consultorias empresariais, que vinham crescendo e inovando continuamente o mercado com o propósito de revolucionar a cultura empresarial, criando soluções inovadoras para os problemas enfrentados.

2.3 PLANO DE MARKETING

2.3.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

O produto central será o desenvolvimento dos serviços de Consultoria Empresarial Ampla que busca oferecer soluções interligadas a diferentes áreas de negócio, interligando as decisões e processos de modo a fortalecer a unidade empresarial, otimizando os processos e alavancando a receita. Os serviços de consultoria poderão ser divididos em seis áreas de atuação, são elas:

- Contábil
- Coach
- Gestão Empresarial
- Jurídica
- TI
- Marketing

As áreas de atuação poderão ser subdivididas por pacotes de trabalho. Abaixo tabela Pacotes de Trabalho.

Tabela 3 Pacotes de Trabalho

ÁREAS	PACOTES DE TRABALHO
Contábil	Financeiro, Contábil, Tributário e Auditoria.
Coach	Treinamento para Gestores
Gestão Empresarial	Administrativa, Financeira, Estratégica, Marketing, Comercial, Processos, Produção, Distribuição...
Jurídica	Empresarial, Tributária e Trabalhista.
TI	Redes, Software, Hardware e Internet.
Marketing	Preço, Praça, Promoção e Produto.

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Os produtos em prestação de serviços estabelecidos para a Consultoria Empresarial Ampla e seus respectivos pacotes de trabalho deverão ser especificados, detalhados por atividades e poderão sofrer reajustes de acordo com as qualificações e considerações das equipes a serem contratadas para desenvolvimento das atividades centrais da consultoria.

2.3.2 PREÇO

O preço da consultoria deverá ser calculado conforme a necessidade de tempo e custo necessário para cumprimento total das atividades contratadas e de acordo com o pacote de trabalho a ser desenvolvido. Abaixo tabela Estimativa de Preço da Consultoria, a tabela apresenta os valores preço/hora por pacote de serviços.

Tabela 4 Estimativa de Preço da Consultoria

ÁREAS	PACOTES DE TRABALHO	%	HORA	PREÇO/HORA
CONTÁBIL	FINANCEIRO, TRIBUTÁRIO	20%	1	R\$ 104,17
	CONTÁBIL, AUDITORIA	20%	1	R\$ 104,17
COACH	TREINAMENTO PARA GESTORES	20%	1	R\$ 104,17
GESTÃO EMPRESARIAL	ADMINISTRATIVA, FINANCEIRA, ESTRATÉGICA, MARKETING, COMERCIAL, PRODUÇÃO, DISTRIBUIÇÃO...	20%	1	R\$ 104,17
	PROCESSOS E PRODUÇÃO	20%	1	R\$ 104,17

JURÍDICA	EMPRESARIAL, TRIBUTÁRIA E TRABALHISTA	20%	1	R\$ 104,17
TI	REDES, SOFTWARE, HARDWARE, INTERNET	10%	1	R\$ 50,00
MARKETING	PREÇO, PRAÇA, PROMOÇÃO E PRODUTO	10%	1	R\$ 50,00
ESTRUTURA FINANCEIRA	LUCRO DESEJADO	90%	1056	R\$43.073,76
	CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS ESTIMADAS	30%	1056	R\$47.859,73
	VENDA DESEJADA	100%	1056	R\$90.933,49

Fonte: Adaptado pelo autor.

Os valores apresentados como preço dos serviços de consultoria deverão sofrer reajustes ao final do projeto, para adequação a realidade empresarial e mercadológica do patrocinador do projeto.

2.3.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

As estratégias promocionais utilizadas para divulgação dos serviços da consultoria serão:

- Propaganda em jornais e revistas;

As propagandas em jornais e revistas deverão ser direcionadas ao público-alvo, neste caso, empreendedores de qualquer segmentação, os anúncios poderão ser semanais e nos principais jornais e revistas locais, tais como, Zero Hora, O Sul, Jornal do Comércio, revista ADM, revistas de negócios.

- Internet;

A internet será utilizada para divulgação dos serviços no mercado brasileiro através do incremento das atividades de consultoria no site da empresa patrocinadora do projeto. Deverão ser publicadas, semanalmente, notas e notícias relevantes para o avanço do empreendedorismo no Brasil.

- Participação em feiras e eventos;

As participações em feiras e eventos serão conforme a agenda e disponibilidade das equipes, no entanto, nos primeiros 6 meses de atividades os consultores deverão participar de uma ou mais feiras e eventos promovidos pelos seguintes órgãos: CRA, OAB, CRC, SEBRAE, SENAI, SENAC, FIERGS e outros.

- Prospecção de parceiros;

As equipes deverão contatar concorrentes diretos, indiretos (oriundos de outros mercados), segmentos assemelhados e terceiros interessados no firmamento de parceria. Os parceiros poderão ser bancos, financeiras, consultorias, assessorias, corretoras, prestadores de serviços, varejistas, entre outros...

- Cartões de visitas.

Os cartões de visitas serão utilizados para fornecimento do contato empresarial elembrete para quando se faça necessária a utilização dos serviços.

2.3.4 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO

Os serviços serão divulgados conforme apresentado no subtítulo Estratégias Promocionais, neste caso, cabendoação passiva da empresa para distribuição dos serviços, deverá ela aguardar o impacto das ações de marketing realizadas anteriormente, no entanto, os serviços de consultoria empresarial, em sua grande maioria, refletemo bom desempenho dos serviços anteriores, portanto, através do boca-a-bocaou indicação, serão elas as melhores formas de distribuição e divulgação dos serviços, onde os interessados procuram a empresa através dos seus meios de comunicação. Para captação ativa, as equipes administrativas deverão prospectar clientes através de ligações telefônicas e envio de e-mails, de acordo com a relação de contatos empresariais comprada, esta relação poderá ser adquirida junto a FIERGS.

2.3.5 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

A empresa Pontes Avaliações esta localizada na Rua dos Andradas nº 1234 5º andar, no bairro Centro de Porto Alegre.

O novo escritório será numa sala alugada e abrigará, exclusivamente, os serviços de consultoria empresarial, deverá se localizar no bairro centro ou nas suas proximidades, o prédio deverá ser de fácil acesso por pedestres ou veículos e possibilitadosos clientes estacionarem em locais privados ou nas ruas paralelas

ao local-ponto. A sala poderá ser de 35m² a 50m² de área privada, podendo, ou não, possuir área adicional para estacionamento privativo. O bairro Centro agrupa a maior concentração de empresas-clientes da capital gaúcha, está caracterizado como ponto de referencia na cidade e possui facilidade de deslocamento para as outras localidades de Porto Alegre e região. Abaixo lista das três principais salas encontradas.

- Sala 01

Porto Alegre, bairro Centro, Rua dos Andradas nº 1100 4º andar, locação R\$ 2.000,00, 40m² de área privativa, contrato de um ano, em ótimo estado de conservação.

- Sala 02

Porto Alegre, bairro Moinhos de Vento, Rua Félix da Cunha nº 1130 2º andar, locação R\$ 1.800,00, 44m² de área privativa, contrato de um ano, bom estado.

- Sala 03

Porto Alegre, bairro Centro, Rua Pinto Bandeira nº 320 4º andar, locação R\$ 1.500,00, 38m² de área privativa, contrato de um ano, bom estado, estacionamento próximo.

O imóvel que deverá abrigar os serviços de consultoria será escolhido em definitivo na Fase de Execução do projeto, mais especificamente, durante as etapas de visitação e análise dos imóveis pré-selecionados de acordo com o Plano de Viabilidade.

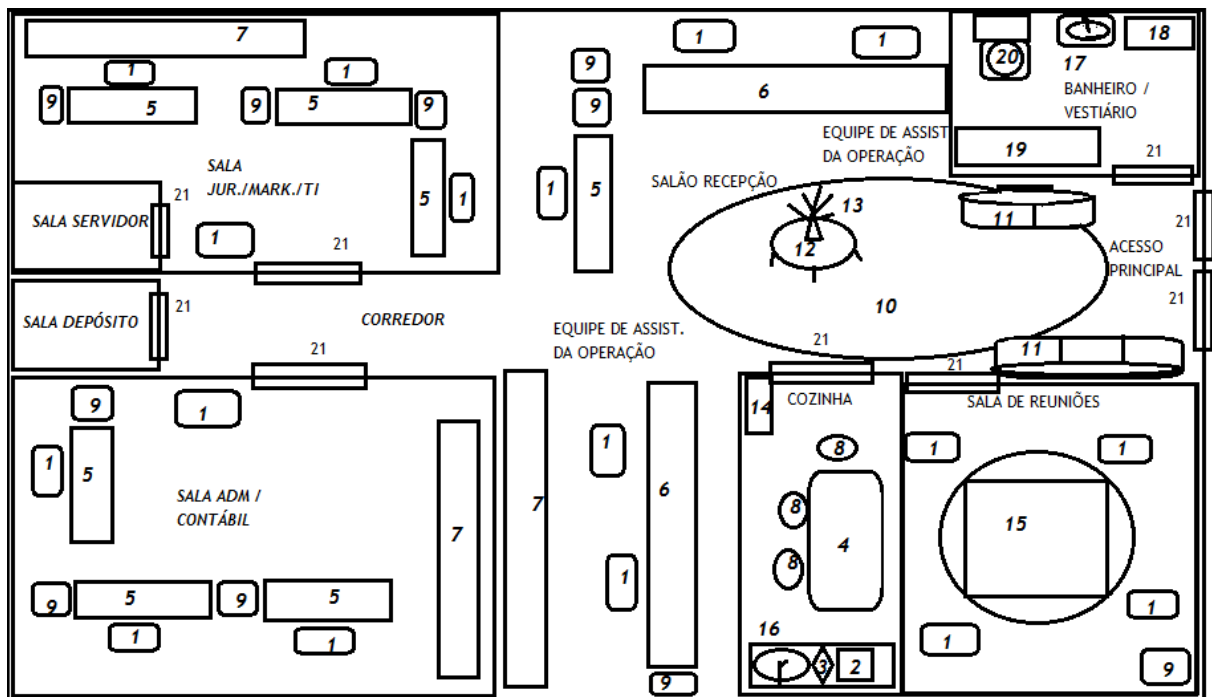
2.4 PLANO DE OPERAÇÃO

2.4.1 LAYOUT

O layout deverá apresentar uma ilustração primária de como poderão ser arranjados os bens adquiridos para desenvolvimento das atividades. Vale ressaltar que esta atividade de definição de layout deverá ser redefinida de acordo com a

contratação da sala para desenvolvimento dos serviços da consultoria e será reanalisada durante a Fase de Execução do projeto nas tarefas de revisão e definição das necessidades de reforma. Abaixo ilustração do arranjo sugestivo para instalações da nova sala.

Figura 1 Layout de Sala



Fonte: Adaptado pelo autor.

Para desenvolvimento do arranjo físico (layout) da sala foram estabelecidas metragens sugestivas para o futuro imóvel, que orientaram a criação e ilustração do Layout da Sala representado na figura supracitada, foram elas: 8m de profundidade, 5m de frente, 40m² de área privativa.

Para entendimento da figura far-se-á necessária comparação com a tabela seguinte, que identifica as numerações apresentadas na figura anterior.

Tabela 5 Identificador do Layout da Sala

ID	BEM OU UTENSÍLIO
1	Poltronas
2	Microondas
3	Cafeteira
4	Mesa de Cozinha
5	Mesas de Escritório Pequenas

6	Mesas de Escritório Grandes
7	Armários de Arquivos
8	Bancos de Cozinha
9	Gaveteiros
10	Tapete de recepção
11	Sofás
12	Mesa de Centro
13	Vaso de Enfeite
14	Frigobar
15	Mesa de Reuniões
16	Pia de Cozinha
17	Pia de Banheiro
18	Armário Banheiro
19	Roupeiro Vestiário
20	Vaso Sanitário
21	Portas de Acesso

Fonte: Adaptado pelo autor.

A ilustração apresentada na figura Layout de Sala é meramente sugestiva, devendo ser readequada a realidade do imóvel a ser contratado.

Os bens imobilizados apresentados na figura representam os listados no capítulo de Gerenciamento dos Recursos do projeto, mais especificamente, na unidade de Recursos Materiais.

2.4.2 CAPACIDADE PRODUTIVA / COMERCIAL DOS SERVIÇOS

A capacidade total de produção dos serviços de consultoria é calculada de acordo com a disponibilidade de horas normais de trabalho destinadas para execução dos serviços, para o plano de viabilidade serão considerados os seguintes atributos.

Tabela 6 Capacidade Produtiva em Horas

EQUIPE	CAPACIDADE DE TRABALHO		
	DIA/H	MÊS/H	ANO/H
Administrador, Especialista em Gestão de Empresarial	8	176	2112
Administrador, Especialista em TreinamentoCoach	8	176	2112
Contador e Auditor, Especialista em Gestão de Custos e/ou Tributário	8	176	2112
Especialista em Marketing	8	176	2112

Técnico de TI	8	176	2112
Advogado, Especialista em Direito Empresarial, Tributário e/ou Trabalhista	8	176	2112
Estagiário de Administração	-	-	-
Estagiário de Administração	-	-	-
Estagiário de Contabilidade	-	-	-
TOTAIS EM HORAS	48	1056	12672

Fonte: Adaptado pelo autor.

Para determinação da capacidade mês e ano em horas, a tabela supracitada considerou 22 dias úteis por mês e 12 meses por ano.

A capacidade de produção é calculada conforme a disponibilidade de tempo de cada profissional-consultor pertencente à atividade central da consultoria, logo, os serviços dos estagiários não serão quantificados em horas / trabalho, pois deverão unicamente auxiliar as atividades centrais da consultoria. A secretária e o assistente administrativo não deverão contribuir em horas / trabalho para determinação da capacidade produtiva da empresa, ou seja, todos que não contribuíram em horas na tabela “Capacidade Produtiva em Horas” não pertencerão, exclusivamente, a atividade central do negócio, em geral, poderão desenvolver atividades secundárias ou assistenciais as atividades de consultoria.

A capacidade máxima de comercialização ou comercial dos serviços de consultoria esta igualmente associada à capacidade de realização dos serviços, portanto, interligada a capacidade de horas / trabalho destinadas para execução das tarefas.

A tabela seguinte apresenta o volume em horas / trabalho para desenvolvimento dos primeiros quatro meses de atividades dos serviços de consultoria empresarial. A análise é realizada de acordo com a estimativa de vendas, prevista no capítulo Análise Financeira do Projeto subtítulo de Faturamento, para os primeiros quatro meses de atividades do negócio.

Tabela 7 Volume e Comercialização dos Primeiros Meses

PREÇO	R\$ 104,17	MÊS 01		MÊS 02		MÊS 03		MÊS 04	
	R\$ 50,00	HORAS	1	HORAS	2	HORAS	3	HORAS	4
CONTRATANTES	Cliente A	48,00	R\$ 5.000,00	0,00	R\$ -	0,00	R\$ -	0,00	R\$ -
	Cliente B	0,00	R\$ -	96,00	R\$ 10.000,00	96,00	R\$ 10.000,00	96,00	R\$ 10.000,00
	Cliente C	0,00	R\$ -	0,00	R\$ -	0,00	R\$ -	0,00	R\$ -
	Cliente D	0,00	R\$ -	0,00	R\$ -	0,00	R\$ -	38,40	R\$ 4.000,00
	Cliente E	0,00	R\$ -	0,00	R\$ -	0,00	R\$ -	0,00	R\$ -
	Cliente F	0,00	R\$ -	0,00	R\$ -	96,00	R\$ 10.000,00	96,00	R\$ 10.000,00
	Cliente G	0,00	R\$ -	24,00	R\$ 2.500,00	24,00	R\$ 2.500,00	24,00	R\$ 2.500,00
	Cliente H	14,40	R\$ 1.500,00	14,40	R\$ 1.500,00	14,40	R\$ 1.500,00	14,40	R\$ 1.500,00
	Cliente I	33,60	R\$ 3.500,00	33,60	R\$ 3.500,00	33,60	R\$ 3.500,00	33,60	R\$ 3.500,00
	Cliente J	0,00	R\$ -	0,00	R\$ -	0,00	R\$ -	0,00	R\$ -
	Cliente K	0,00	R\$ -	38,40	R\$ 4.000,00	38,40	R\$ 4.000,00	38,40	R\$ 4.000,00
	Cliente L	0,00	R\$ -	14,40	R\$ 1.500,00	0,00	R\$ -	0,00	R\$ -
	Cliente M	0,00	R\$ -	0,00	R\$ -	0,00	R\$ -	0,00	R\$ -
	TOTAIS H/R\$	96,00	R\$ 10.000,00	220,79	R\$ 23.000,00	302,39	R\$ 31.500,00	340,79	R\$ 35.500,00

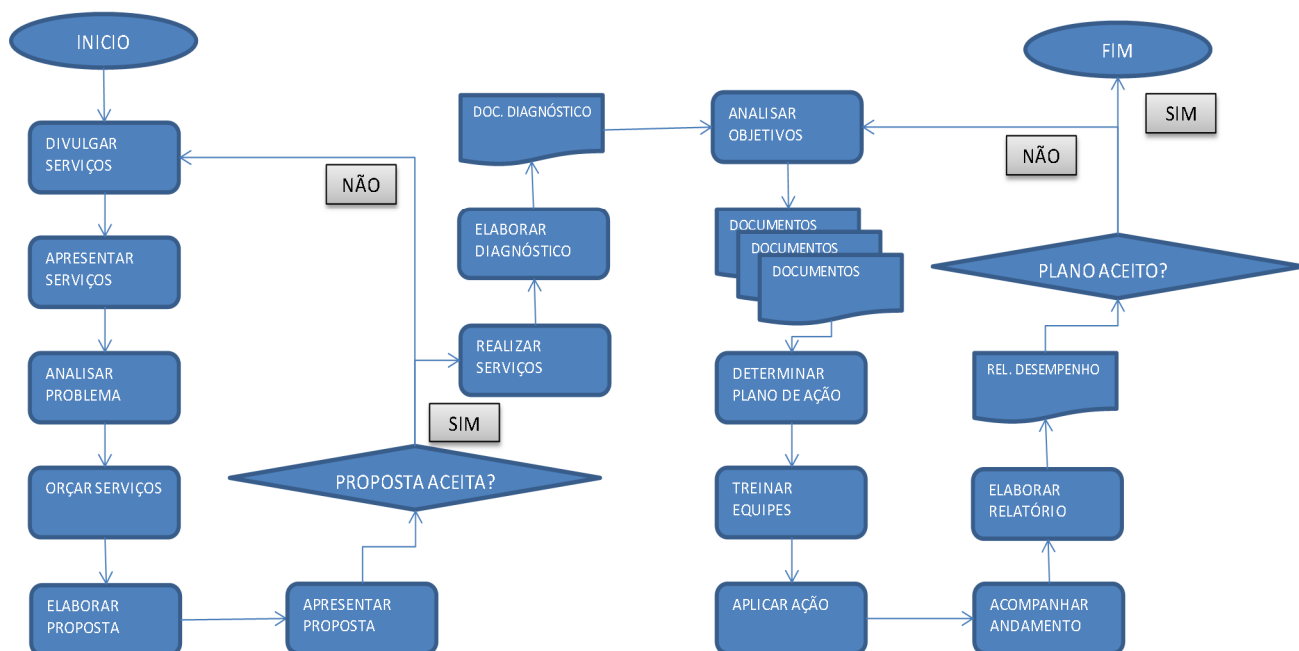
Fonte: Adaptado pelo autor.

A capacidade de comercialização inicial esta condicionada a necessidade de horas gastas para desenvolvimento das primeiras atividades da consultoria, conforme os quatro primeiros meses de operação dos serviços.

2.4.3 PROCESSOS OPERACIONAIS

Este capítulo busca apresentar os processos-chave para execução da nova atividade de negócio da empresa. Abaixo representação do Fluxograma dos Principais Processos de acordo com as atividades essenciais para o desenvolvimento da Consultoria Empresarial Ampla ou para qualquer dos seus pacotes de trabalho.

Figura 2 Fluxograma dos Principais Processos



Fonte: Adaptado pelo autor.

As atividades administrativas, técnica e suporte operacional, comercial e de marketing relacionadas à consultoria empresarial serão realizadas na nova unidade de negócio e pela equipe a ser contratada, os serviços financeiros, contábeis, TI, cobrança e outros serão mantidos no escritório da empresa patrocinadora do projeto, a Pontes Avaliações.

2.4.4 NECESSIDADE DE PESSOAL

A necessidade de pessoal ilustra a quantidade, função, formação, qualificação e registro necessário para o desenvolvimento das atividades da Consultoria Empresarial Ampla. A tabela seguinte apresenta as especificações necessárias para contratação das equipes que deverão desenvolver os serviços.

Tabela 8 Necessidade de Pessoal

CARGO / FUNÇÃO	FORMAÇÃO	QUALIFICAÇÕES	REGISTRO
(01) Consultor Empresarial	Bacharel em Administração e Especialista em Gestão Empresarial	Experiência compatível com a função, vasto conhecimento técnico, desejável carta de recomendação ou indicação.	CRA-RS
(01) Consultor Coach	Bacharel em Administração e Especialista em Treinamento Coach	Experiência compatível com a função, vasto conhecimento técnico, desejável carta de recomendação ou indicação.	CRA-RS
(01) Consultor e Auditor Contábil e Tributário	Bacharel em Contabilidade e Especialista em Gestão de Custos e/ou Tributos	Experiência compatível com a função, vasto conhecimento técnico, desejável carta de recomendação ou indicação.	CRC-RS
(01) Consultor de Marketing	Bacharel com ênfase em Marketing ou Publicidade	Experiência compatível com a função, vasto conhecimento técnico, desejável carta de recomendação ou indicação.	Liberado
(01) Consultor em TI	Técnico de Informática	Experiência compatível com a função, vasto conhecimento técnico, desejável carta de recomendação ou indicação.	Liberado
(01) Advogado	Bacharel em Direito, Especialização em Direito Empresarial, Tributário e/ou Trabalhista	Experiência compatível com a função, vasto conhecimento técnico, desejável carta de recomendação ou indicação.	OAB-RS
(01) Estagiário	Cursando 5º semestre de Administração	Deverá demonstrar criatividade, organização e responsabilidade.	Liberado
(01) Estagiário	Cursando 5º semestre de Administração	Deverá demonstrar criatividade, organização e responsabilidade.	Liberado
(01) Estagiário	Cursando 5º semestre de Contabilidade	Deverá demonstrar criatividade, organização e responsabilidade.	Liberado
(01) Assistente Administrativo	Ensino Médio Completo	Deverá demonstrar criatividade, organização e responsabilidade.	Liberado
(01) Assistente Secretária	Cursando Bacharel em Secretariado Executivo	Deverá demonstrar criatividade, organização e responsabilidade.	Liberado

2.5 PLANO FINANCEIRO

A análise financeira do projeto não será abordada neste tópico, podendo ser verificada no capítulo de Gerenciamento dos Custos, subtítulo de Análise Financeira do Projeto.

Para análise financeira de viabilidade do plano foram projetados os custos fixos e variáveis do produto do projeto, cruzando-os com as estimas de faturamento e orçamento do projeto. Para calcular os indicadores de desempenho do produto do

projeto, o valor orçado no capítulo de Gerenciamento dos Custos no subtítulo Orçamento foi considerado como investimento inicial para lançamento dos serviços da consultoria e premissa para determinação do cálculo dos indicadores de retorno sobre o investimento, pois o valor agrupa os fatores preponderantes para iniciação das atividades. Na análise financeira também serão apresentados os demonstrativo de resultados estimados dos primeiros anos de atividades da consultoria, podendo estimar as taxas e prazos de retorno sobre o investimento inicial. O propósito central da análise financeira é apresentar a viabilidade financeira do projeto.

3 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

3.1 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

O termo de abertura é o documento pelo qual se busca apresentar uma visão genérica do projeto, descrevendo brevemente os principais processos envolvidos para o seu desenvolvimento.

3.1.1 TÍTULO DO PROJETO

Projeto de Criação dos Serviços de Consultoria Empresarial Ampla, como produto da empresa Pontes Avaliações.

3.1.2 PATROCINADOR

O patrocinador oficial do projeto é a empresa Pontes Avaliações, estando representada por seu fundador e presidente Sr. Renato Pontes.

3.1.3 CLIENTE

O cliente que usufruirá das entregas do projeto será a empresa Pontes Avaliações, que deverá expandir o negócio para outra modalidade de serviços.

3.1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa principal de criação do projeto está de acordo com o interesse de lançamento dos serviços de consultoria empresarial da empresa Pontes Avaliações como novo produto de negócio, sabendo que, atualmente, a empresa atua no desenvolvimento de avaliações empresariais com o propósito de determinar o valor comercial das empresas.

Outra justificativa que orientou a idealização dos serviços de consultoria empresarial se deu conforme o interesse do presidente em analisar e propor soluções para os problemas comuns das organizações, tendo por

objetivo,criarsoluções através do planejamento e aplicação estratégica, ou seja, neste caso, os serviços deverão apresentar soluções aos problemas empresariais e que,em geral, atormentam os modelos tradicionais de negócio. Alguns dos principais causadores de danos nos processos empresariais são: as variações de mercado, as oscilações do cambio, a alta concorrência, a demanda crescente, a criação de novas necessidades e tecnologias, a mutabilidadedos produtos e serviços, os gastos abusivos, os altos custos e tributos, a concentração de falências, as variações econômicas, a gestão empresarial, as novas classes sociais e todos os processos internos e externosque permeiam e impactam no desempenho dos negócios. A ideia central da Pontes Avaliações é vendersoluções através da prestação de serviços de consultoria empresarial, objetivando otimizar os processos e elevar odesempenho empresarial, haja vista, a nova realidade mercadológica e econômica nacional.

Outra justificativa para o estudo é a baixa concorrência na modalidade proposta como produto do projeto, oferecendo uma consultoria ampla, ou seja, completa, que atue na modelagem e integração dos processos e áreas das empresas.

3.1.5 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DO PROJETO

Oprojeto consiste da criação dos serviços de Consultoria Empresarial Ampla, de acordo com a execução doescopo, tempo, cronograma, custos, viabilidade e planos de gerenciamento necessários paracumprimento das entregas, conforme o planejado, para criação dos serviços de consultoria empresarial como produto do projeto daempresapatrocinadora, Pontes Avaliações.

3.1.6 DESIGNAÇÃO DO GERENTE DO PROJETO

O gestor responsável pelo desenvolvimento do projeto e acompanhamento das Fasesde Iniciação, Planejamento, Execução e Finalizaçãoserá o Sr. Leandro Vargas Pontes, bacharel em Administração e pós-graduado em Gestão de Projetos.

Deverá o gestor de projetos assegurar o cumprimento do planejamento conforme acordado e aprovado pelos patrocinadores do projeto, deverá garantir que a execução do projeto esteja de acordo com o cronograma, custos, escopo e

qualidade previamente estabelecidos, será o principal responsável pelo descumprimento das tarefas de planejamento e/ou execução do projeto, deverá responder, unicamente, aos patrocinadores do projeto, é o responsável direto pela apresentação e fechamento da proposta de trabalho da empresa-escritório de projetos, deverá assegurar o cumprimento dos planos de gerenciamento do projeto, caberá a ele resolver problemas, propor soluções, administrar conflitos, gerenciar sistemas, contratar e rescindir contratos, promover reuniões-eventos, monitorar e liderar todos os processos integrantes do projeto.

3.1.7 ORÇAMENTO RESUMIDO

O orçamento resumido do projeto agrupa os valores acumulados de todas as entregas e tarefas por fase do projeto, ou seja, conforme apresentado abaixo.

PROPOSTA DE CONTRATAÇÃO = R\$ 1.050,00

FASE INICIAÇÃO = R\$ 21.428,96

FASE PLANEJAMENTO = R\$ 58.548,80

FASE DE EXECUÇÃO = R\$ 158.848,39

FASE DE FINALIZAÇÃO = R\$ 11.920,08

TOTAL ORÇADO = R\$ 251.796,23

3.1.8 CRONOGRAMA BÁSICO DO PROJETO

O início das atividades de operação do projeto estão previstas para o dia 12/12/2013 com abertura das tarefas da Fase de Iniciação do projeto, tendo de definir o termo de abertura, a equipe e o plano de viabilidade. A Fase de Planejamento deverá se iniciar em 19/12/13 e terá por objetivo definir o escopo, cronograma, orçamento e os planos de gerenciamento do projeto. A Fase de Execução terá início previsto para 13/01/14, esta etapa tem por objetivo operacionalizar todas as tarefas necessárias para tornar realidade o projeto, deverá executar os serviços de acordo com o plano de gerenciamento dele. A Fase de Finalização objetiva a revisão, entrega e aprovação final do projeto concreto, esta prevista para 25/02/14. O cronograma geral do projeto, ou seja, que estima o tempo

total do projeto da abertura a entrega final, se iniciou em 11/12/13 e esta prevista conclusão em 28/02/14.

3.1.9 PRINCIPAIS PARTES INTERESSADAS

As principais partes interessadas na criação do projeto são: o sponsor, ou seja, o Sr. Renato Pontes, presidente da Pontes Avaliações; a empresa que poderá usufruir dos serviços, neste caso, a Pontes Avaliações; o gestor de projetos Sr. Leandro Pontes; o escritório de projetos; e as equipes de profissionais contratados, prestadores e fornecedores que trabalharão no desenvolvimento do projeto.

3.1.10 PREMISSAS E RESTRIÇÕES

Algumas premissas são relevantes para o cumprimento dos objetivos e obtenção do sucesso na entrega do projeto, são elas:

- Cumprimento dos prazos estabelecidos para as entregas do projeto;
- Planejamento e análise com fundamento metodológico e/ou de mercado e/ou de pesquisa;
- Cumprimento dos fatores norteadores de qualidade para o projeto;
- Realização do gerenciamento do escopo do projeto;
- Controle dos custos do projeto;
- Contratação de profissionais com comprovada qualificação e preferível experiência para o exercício das funções;
- Cumprimento dos critérios norteadores de comunicação para o projeto;
- Os bons modos e respeito às regras de convivência comuns aceitas na sociedade local.

Para orientar as etapas de planejamento e execução do projeto serão consideradas algumas restrições, tais como:

- Não serão aceitos atrasos das entregas do projeto sem devido fundamento justificador.
- Alterações de escopo sem aprovação dos gestores responsáveis;
- O descumprimento dos prazos ou desordenamento das tarefas sem autorização prévia;

- Não serão aceitas práticas desrespeitosas entre equipes;
- Não serão toleradas rescisões contratuais entre terceiros sem implicação das cláusulas rescisórias acordadas;
- Não serão aceitos gastos excessivos ou que ultrapassem o valor previsto como despesa por atividade sem que autorizados antecipadamente pela equipe responsável da tarefa.

3.2 PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS

O plano integrado de mudanças tem por finalidade gerenciar as alterações do planejamento, através do controle integrado de mudanças.

3.2.1 SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA

As solicitações de mudança poderão partir de qualquer membro do projeto, tendo vista, a necessidade de alteração do planejamento. Todas as solicitações deverão ser direcionadas ao encarregado responsável da tarefa e serão discutidas em reunião conforme necessário. As solicitações de mudança deverão respeitar as normativas estabelecidas no plano de comunicação. As mudanças sugeridas poderão estar relacionadas a qualquer das áreas de gerenciamento do projeto.

3.2.2 DOCUMENTAÇÃO

As solicitações de mudanças e registro deverão ser formalizadas podendo ser por e-mail ou conforme estabelecido no plano de comunicação do projeto. Os documentos enviados serão registrados na planilha de registro de mudanças e, se caso, aprovadas, poderão resultar em modificações nos outros documentos do projeto. A planilha de registro de mudanças deverá obrigatoriamente conter: identificação da tarefa, descrição da mudança, nomes e cargos do remetente e do destinatário, data, impacto da mudança no plano e deverá ser arquivada na pasta digital do projeto criada no servidor do escritório de projetos.

3.2.3 AVALIAÇÃO DE IMPACTO DA MUDANÇA

O encarregado responsável pela tarefa deverá receber e avaliar imediatamente o impacto da mudança no plano, devendo priorizar as possíveis adaptações de custo, cronograma, qualidade e escopo, tendo de assegurar o cumprimento dos parâmetros estabelecidos e contratados. A avaliação será iniciada pelo encarregado responsável e direcionada a reunião de planejamento de definições ou de acompanhamento e aprovação. Durante a reunião também serão ponderados impactos de risco de acordo com aceitação, ou não, da mudança sugerida no projeto; deverão participar da reunião os gerentes de planejamento e o gestor de projetos e a secretaria assistente, cabendo à participação de outros profissionais; também serão avaliadas as necessidades de aplicação de ações corretivas, da utilização das reservas gerenciais ou de contingência ou que impliquem na EAP do projeto.

3.2.4 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Os papéis e responsabilidades apresentam os possíveis solicitantes de mudança no plano, bem como, os responsáveis que deverão analisar e aprovar os impactos. Para o projeto, os solicitantes poderão ser qualquer integrante da equipe, no entanto, a aprovação da mudança estará condicionada ao gestor de projetos ou o encarregado da área, na sua ausência. Abaixo tabela Papéis e Responsabilidades.

Tabela 9 Papéis e Responsabilidades

SOLICITANTES	SOLICITANTES/RESPONSÁVEIS	PAPÉIS
Secretária Assistente	GESTOR DE PROJETOS	Os responsáveis deverão identificar ou receber a solicitação de mudança do plano, analisando-a previamente quanto aos impactos sobre ele. Após breve análise, o responsável deverá direcionar a mudança suposta para a reunião de planejamento, que discutirá com a equipe as ações a serem tomadas. As análises deverão priorizar mutações nos custos, cronograma, qualidade e escopo do projeto. A aprovação final estará
Estagiários	GERENTE PL01	
	GERENTE PL02	
Assistente Adm / Fin	ENCARREGO FINANCEIRO	

-	ANALISTA DE MERCADO	condicionada a aceitação do gestor do projeto, que não sua ausência, será de responsabilidade do encarregado da tarefa.
---	------------------------	--

Fonte: Adaptado pelo autor.

3.2.5 APROVAÇÃO

Todas as liberações de mudanças no plano estarão condicionadas a aprovação do gestor de projetos, neste ato, representado pelo Sr. Leandro Pontes, no entanto, em caso de ausência, as mudanças poderão ser aprovadas pelo encarregada da área afetada no projeto, o processo decisório de aprovação será realizado e reavaliado durante as reuniões de planejamento de definições ou de acompanhamento e aprovação, conforme previsto no plano de comunicação do projeto. Aprovada a mudança os encarregados deverão realizar as alterações dos planos, documentos e comunicar as equipes do projeto, conforme o acordado em reunião.

4 GERENCIAMENTO DE ESCOPO

4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo central do plano do projeto é apresentar as informações necessárias em custos, cronograma, qualidade, gerenciamento e escopo para criação dos serviços da Consultoria Empresarial Ampla da empresa Pontes Avaliações.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos do plano estão relacionados à execução das entregas do projeto, para isto, são necessários:

- Estimar a necessidade de tempo para desenvolvimento das tarefas e do projeto;
- Estimar a necessidade de custos para desenvolvimento das tarefas e do projeto;
- Definir normas de qualidade;
- Definir os planos de gerenciamento do projeto;
- Definir e gerenciar o escopo do projeto.

4.3 GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES

O gerente do projeto, neste ato, é representado pelo Sr. Leandro Pontes, formado em Administração e pós-graduado em Gestão de Projetos.

Deverá o gestor de projetos assegurar o cumprimento do planejamento conforme acordado e aprovado pelos patrocinadores do projeto, deverá garantir que a execução do projeto esteja de acordo com o cronograma, custos, escopo e qualidade previamente estabelecidos, será o principal responsável pelo descumprimento de qualquer dos fatores preponderantes de planejamento e execução do projeto, deverá responder, unicamente, aos patrocinadores do projeto, é o responsável direto pela apresentação e fechamento da proposta de trabalho da empresa-escritório de projetos, deverá assegurar o cumprimento dos planos de

gerenciamento do projeto, caberá a ele resolver problemas, propor soluções, administrar conflitos, gerenciar sistemas, promover reuniões-eventos, monitorar e liderar todos os processos componentes do projeto, entre outras atribuições.

Na Fase de Iniciação é o responsável-aprovador do termo de abertura do projeto, contratação das equipes e gerenciamento do plano de viabilidade. Na Fase de Planejamento é o responsável-aprovador pela definição de escopo, aprovação de cronograma e custos, deverá auxiliar e aprovar o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto. Na Fase de Execução, será o aprovador e responsável por escolher e contratar as equipes terceirizadas que participarão do projeto, nas tarefas de recrutamento será o aprovador da escolha, contratação e definição de cargos e salários de pessoal para operação dos serviços da consultoria empresarial da empresa patrocinadora. Será o representante oficial da empresa de projetos, caberá a ele apresentar a proposta de trabalho para o restante da equipe do projeto e para as equipes a serem contratadas, será o principal responsável pela execução e apresentação das reuniões de planejamento, abertura e fechamento do projeto, devendo aprovar, ou não, os assuntos pautados, é o aprovador oficial do plano de viabilidade do negócio. Na Fase de Finalização, será o responsável pela reunião de revisão e fechamento do projeto e deverá entregar e receber aprovações dos patrocinadores referente à entrega final do projeto.

4.4 EQUIPES DO PROJETO

Para desenvolvimento do projeto será necessário contratar os seguintes profissionais:

- Gestor de Projetos = Leandro Pontes
- Gerente de PL01 (Planejamento 01) = Thalisson Rocha
- Gerente de PL02 (Planejamento 02) = Emerson Bertini
- Encarregado Financeiro = Tiago Ciulei
- Secretaria Assistente = Morgana Alves
- Estagiários de PL02 - 1 (Planejamento 02) = Janaína Rodrigues
- Estagiários de PL02 - 2 (Planejamento 02) = Paulo Pedroso
- Estagiários de PL01 - 1 (Planejamento 01) = Carlos Silva
- Estagiários de PL01 - 2 (Planejamento 01) = Thaise Santos

- Analista de Mercado = Jorge Mainardi
- Assistente Administrativo e Financeiro = Fernanda Lima

Para a Fase de Execução do projeto será necessário contratar equipes especializadas. Abaixo lista das principais equipes terceirizadas que desenvolverão a Fase de Execução do projeto:

- Equipe de Reformas (única)
- Equipe de Instalações (diversas)
- Equipe de Fornecedores (diversos)
- Equipe de Limpeza (única)
- Equipe de Recrutamento e Seleção (única)

4.5 DESCRIÇÃO DO PROJETO

O projeto objetiva criar os serviços de Consultoria Empresarial Ampla da empresa Pontes Avaliações. Atualmente, a empresa desenvolve atividades similares e pretende agregar o serviço ao seu modelo de negócio. O projeto consiste da identificação do tempo, custo, qualidade, escopo e planos de gerenciamento para criação da consultoria empresarial, num segundo momento, ou seja, na Fase de Execução, o projeto deverá prospectar um imóvel, alugar, reformar, instalar, adquirir material competente para reformas e instalações, adquirir bens e utensílios, recrutar pessoal, regularizar a empresa e os serviços e definir o plano de operação e marketing para operacionalização das atividades do produto do projeto. Na Fase de Finalização o projeto deverá revisar os procedimentos realizados nas fases anteriores, de acordo com os parâmetros previstos nos planos de qualidade, custo e tempo e, depois de aprovada a revisão, deverá ser entregue e recebida aprovação do patrocinador.

4.6 JUSTIFICATIVA DO PROJETO – OPORTUNIDADE / PROBLEMA

A justificativa principal do projeto esta associada ao interesse da empresa Pontes Avaliações em desenvolver as atividades de consultoria empresarial como produto de negócio adicional para 2014, sabendo que, atualmente, a empresa atua, diretamente, no desenvolvimento de avaliações empresariais com o propósito de

determinar o valor comercial das empresas, percebendo a oportunidade de negócio, vista que a empresa já atua numa atividade assemelhada, entende-se que possa fortalecer a parceria com os clientes atuais agregando os novos serviços de consultoria, portanto, caberá à empresa-escritório de projetos solucionar o problema do projeto: “Quais os processos necessários para criar e entregar os serviços de Consultoria Empresarial Ampla da empresa Pontes Avaliações?”.

4.7 PRODUTO DO PROJETO

O produto do projeto será a entrega do escritório reformado, mobiliado, instalado, regularizado, limpo e com profissionais contratados para a realização dos serviços da Consultoria Empresarial Ampla da empresa Pontes Avaliações, para isto, serão entregues: o plano de gerenciamento do projeto; uma sala reformada e com todas as instalações realizadas e em pleno funcionamento; uma equipe de profissionais qualificada e regularizada; um subprojeto de análise de viabilidade com plano de marketing, operação e análise de mercado; diversos bens, utensílios e materiais necessários para o desenvolvimento das atividades; a regularização da documentação da empresa para realização dos serviços como fruto de negócio.

4.8 FATORES DE SUCESSO DO PROJETO

Os principais fatores preponderantes de sucesso para o projeto são:

- A execução do projeto em conformidade com o escopo;
- O cumprimento do cronograma;
- O cumprimento dos custos orçados para desenvolvimento das tarefas;
- O projeto ser executado em conformidade com os planos de gerenciamento estabelecidos;
- O projeto respeitar as políticas de qualidade estabelecidas no plano;
- Assegurar a realização e aquisição de produtos e serviços de qualidade garantida;
- Monitorar e alimentar periodicamente as ferramentas utilizadas para gerenciamento do projeto;

- Promover reuniões periódicas de avaliação e gerenciamento das tarefas do projeto;
- Contratar equipes profissionais qualificadas para o desenvolvimento das atividades-tarefa do projeto e do produto dele;
- Contratar empresas fornecedoras e terceirizadas especializadas e de experiência comprovada na entrega de produtos e/ou desenvolvimento de atividades técnicas;
- Assegurar o cumprimento da atividade de gerenciamento da Fase de Execução das tarefas do projeto;
- Assegurar a locação de uma sala comercial para instalação do escritório em conformidade com o plano de viabilidade do projeto;
- Garantir a entrega de todos os pacotes contratados para o projeto.

4.9 PREMISSAS

As premissas do projeto estão previstas no Termo de Abertura do capítulo de Gerenciamento da Integração, portanto, este tópico deverá abordar situações que não foram previstas anteriormente, tais como:

PREMISSAS ADICIONAIS

- Calcular os custos através de cotações no mercado
- Estimar o tempo de acordo com a experiência profissional dos encarregados do projeto;
- Calcular os riscos em conformidade com o histórico de lições aprendidas da empresa-escritório de projetos;
- Comunicar no orçamento do projeto os valores de contingência gerencial e de riscos;
- O gerente de projetos deverá saber administrar conflitos e divergências entre as equipes;
- O projeto exigirá envolvimento e dedicação das equipes envolvidas.

4.10 RESTRIÇÕES

As restrições do projeto estão previstas no Termo de Abertura do capítulo de Gerenciamento da Integração, portanto, este tópico deverá abordar situações que não foram previstas anteriormente, tais como:

RESTRIÇÕES ADICIONAIS

- Não será tolerado o abandono do posto de trabalho sem devida justificativa, podendo ser encaminhada até o dia seguinte do acontecimento;
- Não será tolerado o consumo de bebidas alcóolicas, cigarros e alimentos superiores a 200g durante o expediente de trabalho;
- Não serão toleradas formas de comunicação que estejam em desconformidade com o previsto no plano de comunicação do projeto para formalização das informações.
- As tarefas condicionadas a finalização de outros eventos, não poderão ser iniciadas sem o devido fechamento da tarefa anterior ou autorização do gestor de projetos ou encarregado da área.

4.11 EXCLUSÕES ESPECÍFICAS

Para exclusões específicas do projeto foram consideradas as seguintes:

- O projeto não deverá gerenciar, tampouco, administrar, os processos que realizarão os serviços do seu produto, esta atividade será de responsabilidade da empresa Pontes Avaliações.
- O escritório de projetos não deverá buscar se qualificar para o desenvolvimento da Fase de Execução do projeto, pois os serviços estão em desconformidade com a atividade de negócio da empresa, no entanto, caberá ao escritório de projetos a especialização técnica, unicamente, em casos de projetos de mão-de-obra escassa.
- O projeto não poderá arrecadar recursos com a venda dos serviços resultantes do produto final do projeto.
- O projeto não deverá participar diretamente da operação das atividades internas e externas do produto do projeto, após sua entrega final.

- O projeto não criará nova razão social, tampouco, novo CNPJ para desenvolvimento dos serviços da consultoria, os serviços serão associados ao negócio da empresa patrocinadora, portanto, não caberá abertura de nova unidade empresarial.

5 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

5.1 RECURSOS MATERIAIS

Para criação e instalação dos serviços de Consultoria Empresarial Ampla da empresa Pontes Avaliações se fazem necessárias as seguintes aquisições de materiais. Na tabela 4 pode-se verificar a necessidade de materiais para desenvolvimento do projeto.

Tabela 10 Materiais do Projeto

APARELHOS E UTENSÍLIOS	QTDE
Computadores	7
Notebooks	4
Celulares Smartphones	5
Materiais de escritórios	Diversos
Materiais de expediente	Diversos
Materiais de Copa	Diversos
Materiais de Higiêne	Diversos
Materiais de Limpeza	Diversos
Suprimentos da Copa (Alimentos)	Diversos
Mesas pequenas	7
Mesas para dois	2
Cadeiras	15
Gaveteiros de mesa	9
Mesa de reunião	1
Armários de duas portas	2
Impressora multifuncional	1
Ramais telefone fixo	9
Arcondicionado	2
Servidor	1
Alarme	1
Cafeteira	1
Microondas	1
Frigobar	1

Fonte: Adaptado pelo autor.

Para complementar os recursos em materiais do projeto se faz necessário incrementar o imobiliário,premissa para desenvolvimento dos serviços. Abaixo tabela imobiliária.

Tabela 11 Recurso Imóvel do Projeto

IMÓVEL	QTDE
Sala	1

Fonte: Adaptado pelo autor.

A tabela seguinte apresenta as necessidades de materiais intangíveis para o desenvolvimento do projeto.

Tabela 12 Materiais Intangíveis do Projeto

RECURSOS	QTDE
Serviços de Internet	Diversos
Serviços de Telefonia Fixa	Diversos
Serviços de Telefonia Móvel	Diversos
Serviços de Acesso a Rede	Diversos
Instalação de Energia	Diversos
Instalação de Água	Diversos
Prestação de Serviços	Diversos

Fonte: Adaptado pelo autor.

A próxima tabela apresenta as necessidades de materiais para o produto do projeto, ou seja, as necessidades diretas para ativação dos serviços de consultoria empresarial ampla.

Tabela 13 Materiais do Produto

APARELHOS E UTENSÍLIOS	QTDE
Computadores	7
Notebooks	4
Celulares Smartphones	7
Materiais de escritórios	Diversos
Materiais de Copa	Diversos
Materiais de Higiene	Diversos
Materiais de Limpeza	Diversos
Suprimentos da Copa (Alimentos)	Diversos
Mesas pequenas	8
Mesas para dois	2
Cadeiras	17
Gaveteiros de mesa	10
Mesa de reunião	1
Armários de duas portas	3
Impressora multifuncional	2

Ramais telefone fixo	10
Arcondicionado	2
Servidor	1
Alarme	1
Cafeteira	1
Microondas	1
Frigobar	1
Mesa de centro	1
Vaso de flores	1
Tapete de recepção	1
Sofás (2 e 3 lugares)	2
Bancos de cozinha	3
Mesa de cozinha	1
Roupeiro-vestiário p/banheiro	1
Armário banheiro	1
Armário com pia de cozinha	1
Materiais para Reforma	Diversos

Fonte: Adaptado pelo autor.

Os bens-matérias destacados na cor cinza e em negrito, serão cedidos pela empresa patrocinadora ou virão em conjunto ao imóvel locado, portanto, não deverão acarretar custos adicionais na apresentação do capítulo de Gerenciamento dos Custos, mais especificamente, no subtítulo de Orçamento do projeto.

Para completar os recursos em materiais do produto se faz necessário incrementar o imobiliário, premissa para desenvolvimento dos serviços. Abaixo tabela imobiliária.

Tabela 14 Recursos Imóvel do Produto

IMÓVEL	QTDE
Sala	1

Fonte: Adaptado pelo autor.

A tabela seguinte apresenta a necessidade de materiais intangíveis para o produto do projeto.

Tabela 15 Materiais Intangíveis do Produto

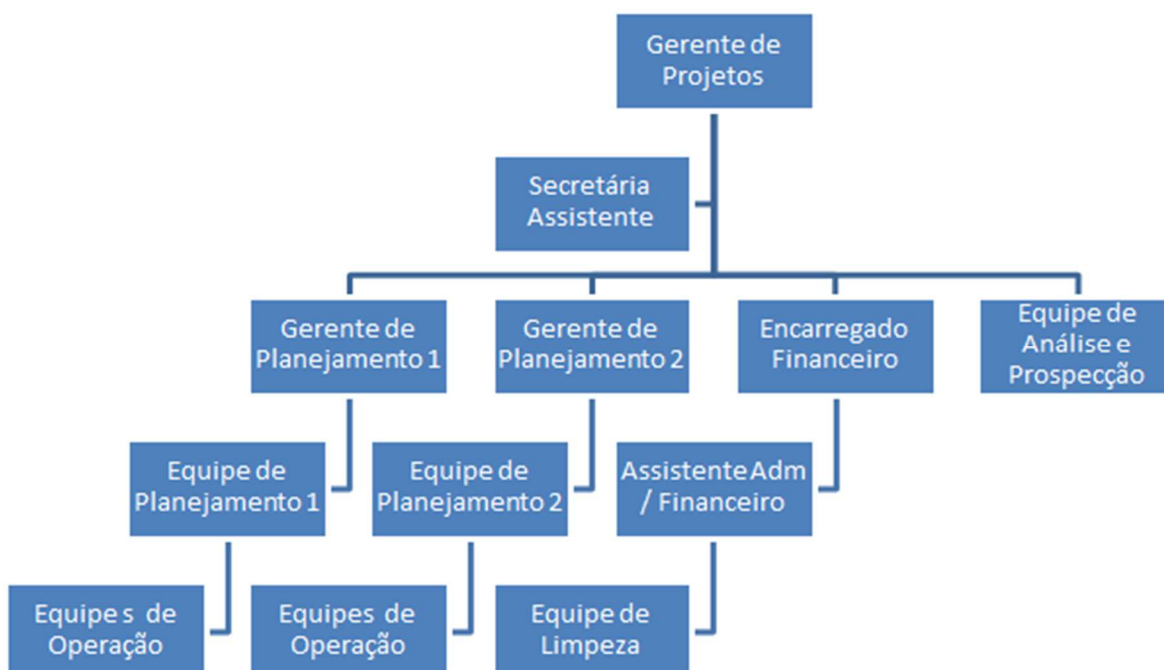
RECURSOS	QTDE
Serviços de Internet	Diversos
Serviços de Telefonia Fixa	Diversos
Serviços de Telefonia Móvel	Diversos
Serviços de Acesso a Rede	Diversos
Instalação de Energia	Diversos
Instalação de Água	Diversos
Prestação de Serviços	Diversos

Fonte: Adaptado pelo autor.

5.2 RECURSOS HUMANOS

A alocação de recursos humanos é fundamental para a execução do projeto e de extrema relevância para o êxito dele. Para demonstração dos recursos humanos a serem utilizados no projeto foram desenvolvidas as figuras seguintes “Estrutura Hierárquica” e “Organograma do projeto”.

Figura 3 Estrutura Hierárquica do Projeto



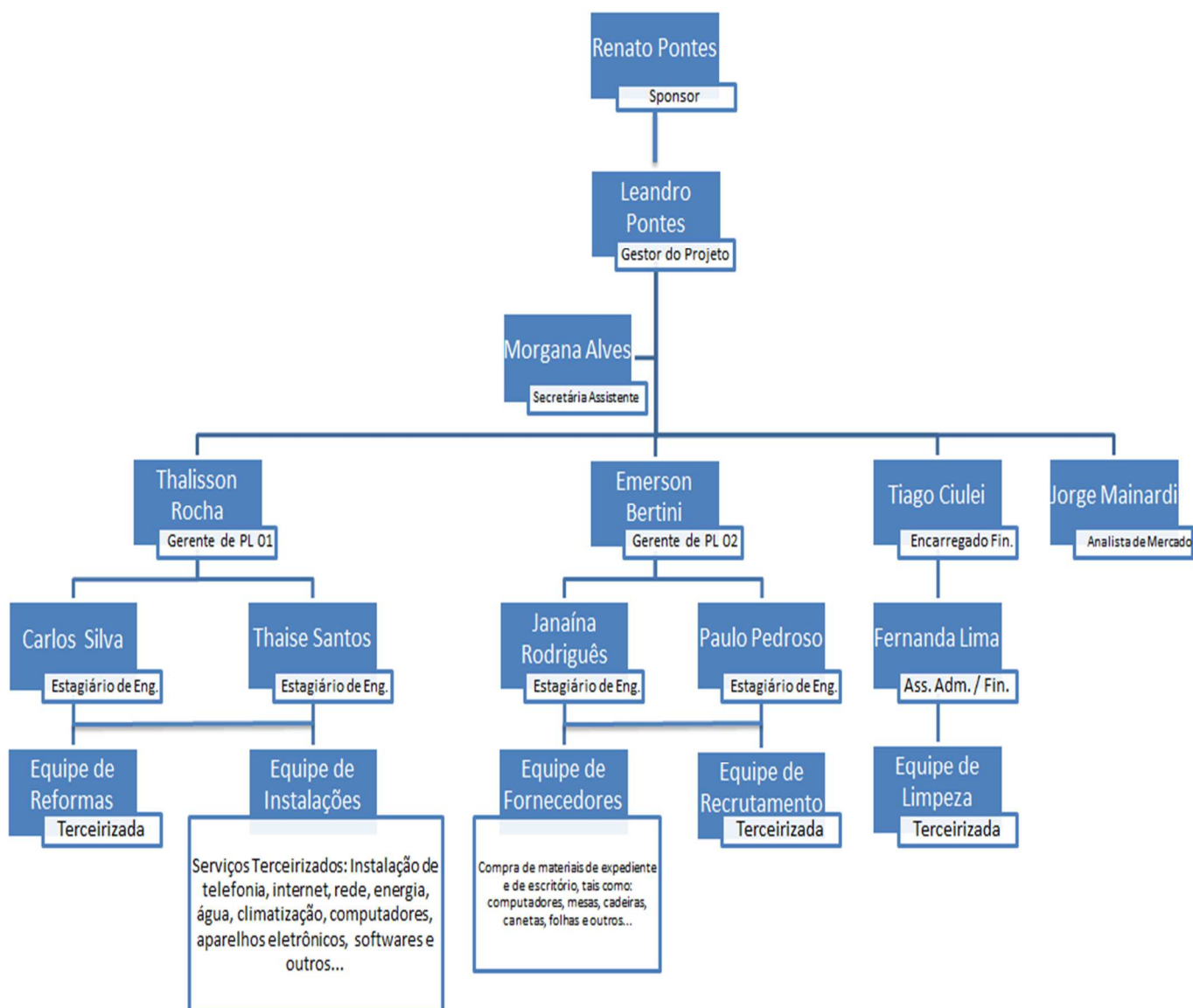
Fonte: Adaptado pelo autor.

A figura da Estrutura Hierárquica do Projeto busca representar as áreas e funções envolvidas para o desempenho do projeto. De acordo com a figura podemos subdividir o projeto em duas principais áreas de atuação, ou seja, planejamento e operação, elas que deverão orientar a execução do projeto.

5.2.1 ORGANOGRAMA DO PROJETO

Para complementar os estudos hierárquicos do projeto a figura seguinte apresenta o Organograma do Projeto, devendo especificar nomes e cargos de acordo com a estrutura anteriormente analisada.

Figura 4 Organograma do Projeto



Fonte: Adaptado pelo autor.

5.2.2 DEFINIÇÃO DE PAPÉIS

A definição de papéis apresenta as obrigações de cada profissional envolvido nos processos do projeto, devendo descrever quais as suas obrigações e incumbências no sistema. A figura 8 ilustra o quadro definição de papéis.

Tabela 16 Definições de Papéis

FUNÇÕES	OBRIGAÇÕES
Gestor de Projetos	É o principal gestor do projeto, tendo de coordenar todo o processo de iniciação e contratação de equipes para desenvolvimento do planejamento e operacionalização da entrega final do projeto, esta diretamente associado ao cumprimento do contrato, políticas de qualidade, prazos, custos e escopo. É o responsável direto pela cobrança dos resultados das atividades e deverá ser o responsável pela entrega delas. Deverá zelar pelo cumprimento dos contratos e parcerias estabelecidas.
Gerente de PL 01	É o responsável interino do projeto na ausência do Gestor de Projeto. Suas atribuições estão relacionadas ao desenvolvimento do planejamento e execução do projeto, para o Gerente de PL 01 (planejamento 01), foi estabelecido todo o desenvolvimento conjunto do planejamento com o Gerente PL 02 do projeto, podendo eles discutir qual melhor enquadramento das metodologias para cada, é o responsável direto pelo descumprimento das políticas de qualidade, prazos, custos e escopo da sua equipe, deverá planejar o projeto e gerenciar a operação dele. Para a operação do Gerente de PL01 se estabeleceu a administração da sua equipe técnica, dos serviços terceirizados com reformas e instalações.
Gerente de PL 02	Suas atribuições estão relacionadas ao desenvolvimento do planejamento e execução do projeto, para o Gerente de PL 02 (planejamento 02) foi estabelecido todo o desenvolvimento conjunto do planejamento com o Gerente PL 01 do projeto, podendo eles discutir qual melhor enquadramento das metodologias para cada, é o responsável direto pelo descumprimento das políticas de qualidade, prazos, custos e escopo da sua equipe, deverá planejar o projeto e gerenciar a operação dele. Para a operação do Gerente de PL02 se estabeleceu a administração da sua equipe técnica, aquisição de materiais e recrutamentos necessários para a entrega do projeto.
Secretária Assistente	É a responsável por resguardar a documentação dos contratos, parcerias e afins. Diretamente ligada ao Gestor de Projetos deverá assessorá-lo de modo a facilitar seus serviços evitando retrabalhos, dividindo tarefas, reduzindo custos ou desperdícios de tempo. É a atendente telefônica principal do projeto, deverá destinar as ligações para os responsáveis, será responsabilizada por não repassar os recados, fará toda a administração do cronograma da agenda de eventos e tarefas do Gestor de Projetos, deverá auxiliar o restante da equipe quando requisitada.
Encarregado Financeiro	É o responsável direto pelos lançamentos contábeis da empresa e do projeto, deverá coordenar operacionalizar toda a contabilidade e gerenciar o administrativo e financeiro da empresa e do projeto. Será o responsável pelas guias, declarações, lançamentos, impostos, regulamentos, legislação e outros oriundos dos serviços contábeis e financeiros da empresa e do projeto.
Assistente Administrativo Financeiro	Deverá realizar todos os lançamentos, compras, baixas e conciliações de origem financeira e administrativa da empresa e do projeto, tanto a receber como a pagar, e realizar todos os pagamentos dela. Será responsabilizada pela perda de documentos, deverá assegurar o seu arquivamento, e fará toda a operacionalização administrativa necessária para assegurar as atividades de produção.
Estagiário Engenharia PL 01	Deverá auxiliar o desenvolvimento do planejamento do projeto e assessorar o gestor responsável (Gerente PL 01) conforme necessidades previstas por ele. Será um dos responsáveis pela operação das tarefas planejadas, devendo prospectar fornecedores e prestadores de serviços necessários para o cumprimento das tarefas nos prazos, custos e escopo estabelecidos. Deverá acompanhar e cobrar das equipes de operação o andamento dos processo conforme contratado.
Estagiário Engenharia PL 01	Deverá auxiliar o desenvolvimento do planejamento do projeto e assessorar o gestor responsável (Gerente PL 01) conforme necessidades previstas por ele. Será um dos responsáveis pela operação das tarefas planejadas, devendo prospectar fornecedores e prestadores de serviços necessários para o cumprimento das tarefas nos prazos, custos e escopo estabelecidos. Deverá acompanhar e cobrar das equipes de operação o andamento dos processo conforme contratado.
Estagiário Engenharia PL 02	Deverá auxiliar o desenvolvimento do planejamento do projeto e assessorar o gestor responsável (Gerente PL 02) conforme necessidades previstas por ele. Será um dos responsáveis pela operação das tarefas planejadas, devendo prospectar fornecedores e prestadores de serviços necessários para o cumprimento das tarefas nos prazos, custos e escopo estabelecidos. Deverá acompanhar e cobrar das equipes de operação o andamento dos processo conforme contratado.
Estagiário Engenharia PL 02	Deverá auxiliar o desenvolvimento do planejamento do projeto e assessorar o gestor responsável (Gerente PL 02) conforme necessidades previstas por ele. Será um dos responsáveis pela operação das tarefas planejadas, devendo prospectar fornecedores e prestadores de serviços necessários para o cumprimento das tarefas nos prazos, custos e escopo estabelecidos. Deverá acompanhar e cobrar das equipes de operação o andamento dos processo conforme contratado.
Analista de Mercado	O profissional deverá analisar e apresentar as metodologias de viabilidade necessárias para o desenvolvimento do novo produto da empresa Pontes Avaliações, cabendo a ele prospectar clientes e parceiros conforme previsto nas métricas de qualidade do produto.
Equipes Terceirizadas	As empresas deverão entregar produtos e serviços dentro dos custos, prazos e planejamento programado e contratado, priorizando a qualidade final do produto ou serviço acabado.

Fonte: Adaptado pelo autor.

5.2.3 DIRETÓRIO DA EQUIPE DO PROJETO

O diretório do projeto busca apresentar a lista dos principais contatos de profissionais e terceiros envolvidos com o desenvolvimento do projeto. A tabela seguinte apresenta os contatos do projeto.

Tabela 17 Diretório de Contatos do Projeto

NOME	CARGO	E-MAIL	TELEFONE	
			CÓD	NÚMERO
LEANDRO PONTES	GESTOR DO PROJETO	leandro@projeto.com.br	(51)	3342 2217
THALISSON ROCHA	ENGENHEIRO PL01	thalisson@projeto.com.br	(51)	3342 2216
EMERSON BERTINI	ENGENHEIRO PL02	emerson@projeto.com.br	(51)	3342 2215
TIAGO CIULEI	ENCARREGADO FINANCEIRO	tiago@projeto.com.br	(51)	3342 2214
JORGE MAINARDI	ANALISTA DE MERCADO	jorge@projeto.com.br	(51)	3342 2213
CARLOS SILVA	ESTAGIÁRIO ENGENHARIA	carlos@projeto.com.br	(51)	3342 2218
THAISE SANTOS	ESTAGIÁRIO ENGENHARIA	thaise@projeto.com.br	(51)	
JANAÍNA RODRIGUÊS	ESTAGIÁRIO ENGENHARIA	janaina@projeto.com.br	(51)	3342 2212
PAULO PEDROSO	ESTAGIÁRIO ENGENHARIA	paulo@projeto.com.br	(51)	
FERNANDA LIMA	ASSISTEN ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO	fernanda@projeto.com.br	(51)	3342 2211
MORGANA ALVES	SECRETÁRIA ASSISTENTE	morgana@projeto.com.br	(51)	3342 2210
MARIANA ALMEIDA	SERVIÇOS DE RECRUTAMENTO	mariana.almeida@rh.com.br	(51)	21230062
LUANA SILVA	SERVIÇOS DE LIMPEZA	contato@limpeza.com.br	(51)	32127768
MATHEUS ANTUNES	SERVIÇOS DE REFORMAS	reformas@reformas.com.br	(51)	34556788
CAMILA MACHADO	SERVIÇOS DE INSTALAÇÃO DE REDES	suporte@redes.com.br	(51)	33707068
VLADIMIR CARVALHO	SERVIÇOS DE TI	suporte@ti.com.br	(51)	31156777
MARCOS AUGUSTO	SERVIÇOS DE TELEFONIA	suporte@telefone.com.br	(51)	31115509
FELIPE MAGALHÃES	SERVIÇOS DE CLIMATIZAÇÃO	contato@clima.com.br	(51)	30121220

Fonte: Adaptado pelo autor.

5.2.4 MATRIZ DE RESPONSABILIDADE (RACI)

A Matriz de responsabilidade ou Matriz RACI busca apresentar as responsabilidades da equipe do projeto de acordo com o andamento de cada tarefa descrita na EAP. A finalidade principal é demonstrar as atribuições de cada membro da equipe com relação a EAP do projeto e orientar os processos necessários para o cumprimento das tarefas. Para demonstração do projeto se utilizou da Matriz RACI representada na tabela seguinte.

Tabela 18 Matriz RACI

ID	NOME DA TAREFA	RECURSOS DO PROJETO															
		G P	GER. PL.01	GER. PL.02	ENCAR. FIN.	SECRE- TÁRIA ASS.	ANALIS- TA DE MERC.	ESTAG ENG PL.01-1	ESTAG ENG PL.01-2	ESTAG ENG PL.02-3	ESTAG ENG PL.02-4	ASS ADM / FIN	EQUIPE REFOR- MA	EQUIPE INSTA- LAÇÃO	EQUIPE RECRUTA- -MENTO	EQUIPE ORNECE- DORES	EQUIPE LIMPE- ZA
0	PROJETO DE CRIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA EMPRESARIAL AMPLA																
1	MARCO: INÍCIO																
2	Proposta de Contratação do Projeto																
3	Estabelecer objetivos do projeto	R	C	C													
4	Definir características e necessidades	R	C	C													
5	Estimar disponibilidade financeira	R	C	C													
6	Aprovar a Proposta do Projeto																
7	Reunião de Contratação: Apresentação e Aprovação da Proposta	R	S	C													
8	FASE DE INICIAÇÃO																
9	Termo de Abertura																
10	Elaborar o Termo de Abertura																
11	Definir autoridade e responsabilidades do Gerente do Projeto	R	C	C													
12	Definir as características e necessidades do projeto	R	C	C													

ID	NOME DA TAREFA	RECURSOS DO PROJETO															
		GP	GER. PL.01	GER. PL.02	ENCAR. FIN.	SECRETÁRIA ASS.	ANALISTA DE MERC.	ESTAG ENG PL.01-1	ESTAG ENG PL.01-2	ESTAG ENG PL.02-3	ESTAG ENG PL.02-4	ASS ADM / FIN	EQUIPE REFORMA	EQUIPE INSTALAÇÃO	EQUIPE RECRUTAMENTO	EQUIPE FORNECEDORES	EQUIPE LIMPEZA
13	Definir cronograma básico e estimativas de custos do projeto	R	C	C													
14	Definir principais entregas do projeto	R	C	C													
15	Definir recursos necessários para o projeto	R	C	C													
16	Aprovar o Termo de Abertura																
17	Reunião de Abertura: Apresentação e Aprovação do Termo de Abertura	R	S	C													
18	Equipe do Projeto																
19	Definir Equipe do Projeto	R	C	C													
20	Contratar Equipe do Projeto		R														
21	Reunião de Apresentação do Projeto para a Equipe	R	S	C	C	C	C	C	C	C	C	C					
22	SUBPROJETO ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PRODUTO																
23	Elaborar a Análise de Mercado	I	I	I			R										
24	Elaborar o Plano de Marketing	I	I	I			R										
25	Elaborar o Plano Operacional	I	I	I			R										
26	Gerenciar o Subprojeto	R															
27	Aprovar o Subprojeto																
28	Reunião de Planejamento: Aprovação do Subprojeto	R	S	C	I	C	C										

ID	NOME DA TAREFA	RECURSOS DO PROJETO															
		GP	GER. PL.01	GER. PL.02	ENCAR. FIN.	SECRETÁRIA ASS.	ANALISTA DE MERC.	ESTAG ENG PL.01-1	ESTAG ENG PL.01-2	ESTAG ENG PL.02-3	ESTAG ENG PL.02-4	ASS ADM / FIN	EQUIPE REFORMA	EQUIPE INSTALAÇÃO	EQUIPE RECRUTAMENTO	EQUIPE FORNECEDORES	EQUIPE LIMPEZA
29	FASE DE PLANEJAMENTO																
30	Declaração de Escopo																
31	Elaborar a Declaração de Escopo																
32	Reunião de Planejamento: Definição de Escopo	R	S	C		C											
33	Elaborar Declaração de Escopo do Projeto	R	C	C													
34	Aprovar a Declaração de Escopo																
35	Reunião de Planejamento: aprovação do Escopo do Projeto	R	S	C	I	C											
36	Cronograma																
37	Definir Cronograma		R														
38	Realizar aprovação do Cronograma	R	S	C	I	I											
39	Orçamento																
40	Definir Orçamento			R	C												
41	Realizar aprovação do Orçamento	R	C	S	C	I											
42	Plano de Gerenciamento do Projeto																
43	Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto	A	R	R	R	C	C	C	C	C	C						
44	Reuniões de Planejamento: acompanhamento e aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto	R	S	C	C	C	I	I	I	I	I	I					

ID	NOME DA TAREFA	RECURSOS DO PROJETO															
		GP	GER. PL.01	GER. PL.02	ENCAR. FIN.	SECRETÁRIA ASS.	ANALISTA DE MERC.	ESTAG ENG PL.01-1	ESTAG ENG PL.01-2	ESTAG ENG PL.02-3	ESTAG ENG PL.02-4	ASS ADM / FIN	EQUIPE REFORMA	EQUIPE INSTALAÇÃO	EQUIPE RECRUTAMENTO	EQUIPE FORNECEDORES	EQUIPE LIMPEZA
45	FASE DE EXECUÇÃO																
46	Localizar Imóvel																
47	Visitar os imóveis pré-selecionados		I	I		I	I	R	R	R	R						
48	Analisar os imóveis conforme o Plano de Viabilidade		I	I			C	R	R	R	R						
49	Aprovar um imóvel	R	C	C	I	I	C										
50	Assinar o contrato de locação	R				I											
51	Emitir cheque calção	I			A							R					
52	Reformar Imóvel																
53	Reunião de Planejamento: Revisar as necessidades de reformas	R	S	C		C	C										
54	Definir reformas	A	R	I		I		I	I								
55	Selecionar grupo de prestadores de serviços		I					R									
56	Solicitar propostas de trabalho e orçamento		I					R									
57	Escolher melhor proposta	A	R														
58	Reunião de Planejamento: Estabelecer preços, prazos, políticas e entregas...	R	S	I	I	C		I	I								
59	Assinar o contrato	R				I											
60	Realizar as reformas do imóvel	I	A	I		I		I					R				
61	Gerenciar as reformas do imóvel		A					R									
62	Reuniões de Planejamento: acompanhamento e	R	S	I		C		I									

ID	NOME DA TAREFA	RECURSOS DO PROJETO															
		G P	GER. PL.01	GER. PL.02	ENCAR. FIN.	SECRETÁRIA ASS.	ANALISTA DE MERC.	ESTAG ENG PL.01-1	ESTAG ENG PL.01-2	ESTAG ENG PL.02-3	ESTAG ENG PL.02-4	ASS ADM / FIN	EQUIPE REFORMA	EQUIPE INSTALAÇÃO	EQUIPE RECRUTAMENTO	EQUIPE FORNECEDORES	EQUIPE LIMPEZA
	aprovação das reformas																
63	Emitir ordem de pagamento	I			A							R					
64	Instalações Essenciais																
65	Selecionar grupo de prestadores e fornecedores		I						R								
66	Solicitar propostas de trabalho e orçamento		I						R								
67	Escolher melhores propostas	A	R														
68	Reunião de Planejamento: Estabelecer preços, prazos, políticas e entregas...	R	S			C											
69	Assinar contrato	R				I											
70	Executar as instalações contratadas	I	A	I		I			I					R			
71	Gerenciar as instalações do imóvel		A						R								
72	Reuniões de Planejamento: acompanhamento e aprovação das instalações	R	S	I		C	C										
73	Emitir ordem de pagamento	I			A							R					
74	Compras de Materiais																
75	Selecionar grupo de fornecedores			I						R							
76	Solicitar Orçamentos			I						R							
77	Escolher melhores propostas	A		R	C												

ID	NOME DA TAREFA	RECURSOS DO PROJETO															
		G P	GER. PL.01	GER. PL.02	ENCAR. FIN.	SECRETÁRIA ASS.	ANALISTA DE MERC.	ESTAG ENG PL.01-1	ESTAG ENG PL.01-2	ESTAG ENG PL.02-3	ESTAG ENG PL.02-4	ASS ADM / FIN	EQUIPE REFORMA	EQUIPE INSTALAÇÃO	EQUIPE RECRUTAMENTO	EQUIPE FORNECEDORES	EQUIPE LIMPEZA
78	Emitir ordem de pagamento	I		I	A							R					
79	Realizar a entrega dos materiais adquiridos	I	I	A		I				I						R	
80	Gerenciar a entrega dos bens materiais			A						R							
81	Reuniões de Planejamento: acompanhamento e aprovação dos bens materiais adquiridos	R		S		C											
82	Realizar serviços de limpeza e higienização				I							A					R
83	Recrutamento																
84	Selecionar grupo de prestadores			I							R						
85	Solicitar orçamentos			I							R						
86	Escolher melhor orçamento	A		R													
87	Reunião de Planejamento: Estabelecer necessidades, prazos, preços e entregas...	R		S		C											
88	Assinar contrato	R				I											
89	Executar serviços de recrutamento e seleção e 1ª rodada de entrevistas	I	I	A		I					I			R			
90	Gerenciar processos de recrutamento e seleção			A							R						
91	Realizar triagem dos candidatos pré-selecionados			R							C						
92	Executar 2ª rodada de entrevistas	C	C	R		I											
93	Escolher candidatas	A	C	R		I											

ID	NOME DA TAREFA	RECURSOS DO PROJETO															
		GP	GER. PL.01	GER. PL.02	ENCAR. FIN.	SECRETÁRIA ASS.	ANALISTA DE MERC.	ESTAG ENG PL.01-1	ESTAG ENG PL.01-2	ESTAG ENG PL.02-3	ESTAG ENG PL.02-4	ASS ADM / FIN	EQUIPE REFORMA	EQUIPE INSTALAÇÃO	EQUIPE RECRUTAMENTO	EQUIPE FORNECEDORES	EQUIPE LIMPEZA
94	Designar cargos e salários	A	C	R	C	I											
95	Contratar candidatos selecionados	A	I	I	C	R											
96	Emitir ordem de pagamento do prestador	I			A							R					
97	Reunião de apresentação da equipe e da empresa	R	I	S	I	C											
98	Apresentar as atividades, desafios e processos	R	I	C	I	C											
99	Regularizar																
100	Reunião de Planejamento: definir necessidades documentais, contratuais e de registro...	R			S	C											
101	Realizar as necessidades de regularização	I	I	I	A	I						R					
102	Estabelecer Serviços																
103	Reunião de Planejamento: discutir os serviços da consultoria ampla	R			S	C	C										
104	Finalizar o produto dos serviços da Consultoria Ampla	A			I	I	R										
105	Finalizar os preços de venda da Consultoria	A			I	I	R										
106	Finalizar as ações de marketing	A			I	I	R										
107	Finalizar o plano de operação	A			I	I	R										
108	FASE DE FINALIZAÇÃO																

ID	NOME DA TAREFA	RECURSOS DO PROJETO															
		G P	GER. PL.01	GER. PL.02	ENCAR. FIN.	SECRETÁRIA ASS.	ANALISTA DE MERC.	ESTAG ENG PL.01-1	ESTAG ENG PL.01-2	ESTAG ENG PL.02-3	ESTAG ENG PL.02-4	ASS ADM / FIN	EQUIPE REFORMA	EQUIPE INSTALAÇÃO	EQUIPE RECRUTAMENTO	EQUIPE FORNECEDORES	EQUIPE LIMPEZA
109	Revisão Final																
110	Reunião de Planejamento: revisar os processos, prazos, custos e entregas do projeto	R	S	C	C	C	I	C	C	C	C	I					
111	Aprovar a revisão final do projeto	R	C	C	I	I	I										
112	Entrega do projeto																
113	Entregar e receber aprovação dos clientes contratantes	R	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I					
114	Emitir ordem de pagamento das equipes do projeto	A	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R					
115	Lições do projeto																
116	Reunião de Fechamento: listar e discutir lições aprendidas	R	C	C	C	C	I	C	C	C	C	I					
117	Arquivar atas e documentos utilizados na reunião de fechamento	A	I	I	I	R	I										

Fonte: Adaptado pelo autor.

5.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

5.3.1 NOVOS RECURSOS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DA EQUIPE

O gerente de projetos é o responsável pela alocação dos recursos necessários para desempenhar o projeto e caso se façam necessárias substituições nele. Ao decorrer do projeto, talvez, se faça necessário realocar membros da equipe, atividade que será coordenada pelo gerente do projeto. Uma das políticas de qualidade do projeto é assegurar os contratos firmados, portanto, caberá ao gestor administrar os conflitos.

A equipe do projeto deverá estar focada no cumprimento das metas de cada etapa do projeto, de acordo com as normativas de sucesso estabelecidas para ele. Caberá também ao gestor o cumprimento exímio do contrato e para isto se resguarda a autoridade de realizar remanejamentos e substituições nas equipes, sempre observando os princípios éticos e culturais da sociedade local.

5.3.2 TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA EQUIPE DO PROJETO

Para desenvolvimento do projeto a empresa utilizará equipes qualificadas e com experiência anterior em projetos. Antes do engajamento dos profissionais no projeto, todos deverão passar por entrevistas com o gestor e com os gerentes de planejamento e apresentar documentação comprobatória dos conhecimentos e experiências atuais, conforme previsto no tópico Recursos Humanos. As equipes de estagiários deverão passar por treinamentos semanais previstos nas reuniões de equipe

Para auxiliar as equipes o escritório de projetos assegura um arquivo digital e físico de livros, manuais e artigos que fundamentam a metodologia de projetos e análises de pesquisas.

Para avaliação e confirmação do desempenho das equipes, todos os processos serão monitorados através da alimentação e atualização periódica da ferramenta do MS Project do Office 2010 devendo ela apresentar o andamento dos

processos. A ferramenta será analisada pelo comitê gestor de planejamento diariamente e pelo gerente de projetos nas reuniões semanais de alinhamento de escopo. Para auxiliar na avaliação também serão considerados os fatores:

- Feedback;
- Relatórios documentados em outras ferramentas como Word, Excel, entre outras...;
- Reunião de esclarecimento;
- Histórico de desempenho.

5.3.3 BONIFICAÇÃO

A empresa de projeto estabelece para as equipes uma política de bonificação com a finalidade de motivar os grupos e o cumprimento das obrigações nos critérios pré-estabelecidos. Não existe uma política formal de premiação dos grupos, isto deverá ser estabelecido conforme as exigências e dificuldades de cada projeto. Quando da entrega final do projeto diferente dos pré-requisitos estabelecidos na política de qualidade, neste caso, unicamente, a melhor equipe deverá receber um valor simbólico de premiação estabelecido pelo gestor de projetos responsável. Se as equipes cumprirem todos os pré-requisitos de qualidade para o projeto a melhor equipe será premiada de forma simbólica de acordo com o gestor do projeto e todas as equipes receberão um valor em reais a mais que o previsto contratado, devendo ser calculado através da diferença entre os custos previstos x realizados. Para determinar a melhor equipe serão analisados os procedimentos, custos e o cronograma previsto e realizado apresentado no MS Project. Ao final todos os interessados poderão solicitar o certificado de participação do projeto.

6 GERENCIAMENTO DO TEMPO

6.1 EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

A estrutura analítica do projeto (EAP) de criação dos serviços de Consultoria Empresarial Ampla mostra todas as tarefas a serem desenvolvidas para entrega final do produto do projeto. A tabela seguinte apresenta a EAP do projeto.

Tabela 19 EAP do Projeto

Texto1	Nome da tarefa
	PROJETO DE CRIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA EMPRESARIAL AMPLA
	MARCO: INÍCIO
	Proposta de Contratação do Projeto
	Estabelecer objetivos do projeto
	Definir características e necessidades
	Estimar disponibilidade financeira
	Aprovar a Proposta do Projeto
	Reunião de Contratação: Apresentação e Aprovação da Proposta
1	FASE DE INICIAÇÃO
1.1	Termo de Abertura
1.1.1	Elaborar o Termo de Abertura
1.1.1.1	Definir autoridade e responsabilidades do Gerente do Projeto
1.1.1.2	Definir as características e necessidades do projeto
1.1.1.3	Definir cronograma básico e estimativas de custos do projeto
1.1.1.4	Definir principais entregas do projeto
1.1.1.5	Definir recursos necessários para o projeto
1.1.2	Aprovar o Termo de Abertura
1.1.2.1	Reunião de Abertura: Apresentação e Aprovação do Termo de Abertura
1.2	Equipe do Projeto
1.2.1	Definir Equipe do Projeto
1.2.2	Contratar Equipe do Projeto
1.2.3	Reunião de Apresentação do Projeto para a Equipe
1.3	SUBPROJETO ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PRODUTO
1.3.1	Elaborar a Análise de Mercado
1.3.2	Elaborar o Plano de Marketing
1.3.3	Elaborar o Plano Operacional
1.3.4	Gerenciar o Subprojeto
1.3.5	Aprovar o Subprojeto
1.3.5.1	Reunião de Planejamento: Aprovação do Subprojeto
2	FASE DE PLANEJAMENTO
2.1	Declaração de Escopo
2.1.1	Elaborar a Declaração de Escopo
2.1.1.1	Reunião de Planejamento: Definição de Escopo
2.1.1.2	Elaborar Declaração de Escopo do Projeto
2.1.2	Aprovar a Declaração de Escopo

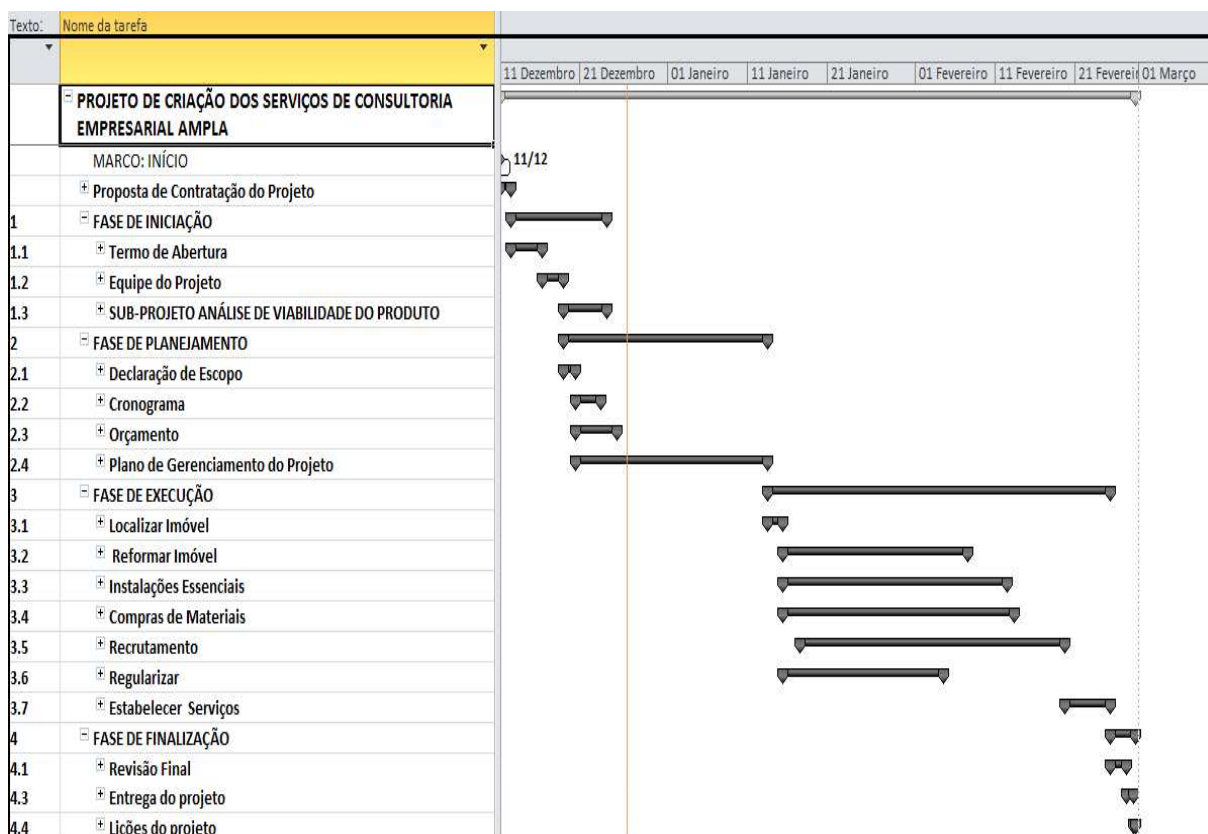
2.1.2.1	Reunião de Planejamento: aprovação do Escopo do Projeto
2.2	Cronograma
2.2.1	Definir Cronograma
2.2.2	Realizar aprovação do Cronograma
2.3	Orçamento
2.3.1	Definir Orçamento
2.3.2	Realizar aprovação do Orçamento
2.4	Plano de Gerenciamento do Projeto
2.4.1	Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto
2.4.2	Reuniões de Planejamento: acompanhamento e aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto
3	FASE DE EXECUÇÃO
3.1	Localizar Imóvel
3.1.1	Visitar os imóveis pré-selecionados
3.1.2	Analisar os imóveis conforme o Plano de Viabilidade
3.1.3	Aprovar um imóvel
3.1.4	Assinar o contrato de locação
3.1.5	Emitir cheque calção
3.2	Reformar Imóvel
3.2.1	Reunião de Planejamento: Revisar as necessidades de reformas
3.2.2	Definir reformas
3.2.3	Selecionar grupo de prestadores de serviços
3.2.4	Solicitar propostas de trabalho e orçamento
3.2.5	Escolher melhor proposta
3.2.6	Reunião de Planejamento: Estabelecer preços, prazos, políticas e entregas...
3.2.7	Assinar o contrato
3.2.8	Realizar as reformas do imóvel
3.2.9	Gerenciar as reformas do imóvel
3.2.10	Reuniões de Planejamento: acompanhamento e aprovação das reformas
3.2.11	Emitir ordem de pagamento
3.3	Instalações Essenciais
3.3.1	Selecionar grupo de prestadores e fornecedores
3.3.2	Solicitar propostas de trabalho e orçamento
3.3.3	Escolher melhores propostas
3.3.4	Reunião de Planejamento: Estabelecer preços, prazos, políticas e entregas...
3.3.5	Assinar contrato
3.3.6	Executar as instalações contratadas
3.3.7	Gerenciar as instalações do imóvel
3.3.8	Reuniões de Planejamento: acompanhamento e aprovação das instalações
3.3.9	Emitir ordem de pagamento
3.4	Compras de Materiais
3.4.1	Selecionar grupo de fornecedores
3.4.2	Solicitar Orçamentos
3.4.3	Escolher melhores propostas
3.4.4	Emitir ordem de pagamento
3.4.5	Realizar a entrega dos materiais adquiridos
3.4.6	Gerenciar a entrega dos bens materiais
3.4.7	Reuniões de Planejamento: acompanhamento e aprovação dos bens materiais adquiridos

3.4.8	Realizar serviços de limpeza e higienização
3.5	Recrutamento
3.5.1	Selecionar grupo de prestadores
3.5.2	Solicitar orçamentos
3.5.3	Escolher melhor orçamento
3.5.4	Reunião de Planejamento: Estabelecer necessidades, prazos, preços e entregas...
3.5.5	Assinar contrato
3.5.6	Executar serviços de recrutamento e seleção e 1ª rodada de entrevistas
3.5.12	Gerenciar processos de recrutamento e seleção
3.5.7	Realizar triagem dos candidatos pré-selecionados
3.5.8	Executar 2ª rodada de entrevistas
3.5.9	Escolher candidatos
3.5.10	Designar cargos e salários
3.5.11	Contratar candidatos selecionados
3.5.13	Emitir ordem de pagamento do prestador
3.5.14	Reunião de apresentação da equipe e da empresa
3.5.15	Apresentar as atividades, desafios e processos
3.6	Regularizar
3.6.1	Reunião de Planejamento: definir necessidades documentais, contratuais e de registo...
3.6.2	Realizar as necessidades de regularização
3.7	Estabelecer Serviços
3.7.1	Reunião de Planejamento: discutir os serviços da consultoria ampla
3.7.2	Finalizar o produto dos serviços da Consultoria Ampla
3.7.3	Finalizar os preços de venda da Consultoria
3.7.4	Finalizar as ações de marketing
3.7.5	Finalizar o plano de operação
4	FASE DE FINALIZAÇÃO
4.1	Revisão Final
4.1.1	Reunião de Planejamento: revisar os processos, prazos, custos e entregas do projeto
4.1.2	Aprovar a revisão final do projeto
4.3	Entrega do projeto
4.3.1	Entregar e receber aprovação dos clientes contratantes
4.5	Emitir ordem de pagamento das equipes do projeto
4.4	Lições do projeto
4.4.1	Reunião de Fechamento: listar e discutir lições aprendidas
4.4.2	Arquivar atas e documentos utilizados na reunião de fechamento

Fonte: Adaptado pelo autor.

A figura seguinte apresenta a forma agrupada da EAP do projeto, juntamente da representação gráfica do tempo de duração das tarefas. A figura apresenta as atividades de resultado, agrupadas por tarefas centrais do projeto. Abaixo representação da figura EAP Analítica Agrupada.

Figura 5 EAP Agrupada



Fonte: Adaptado pelo autor.

6.2 DICIONÁRIO DA EAP

O Dicionário da EAP apresenta a descrição detalhada do que será desenvolvido em cada tarefa abordada, deverá descrever os feitos de cada pacote de trabalho que compõe a EAP e, ao final, apresentar quem serão os responsáveis pelo cumprimento das tarefas. Abaixo Dicionário da EAP, do projeto de criação dos serviços de consultoria empresarial.

Tabela 20 Dicionário da EAP

ID	NOME DA TAREFA	DESCRIÇÃO	RESP.
	PROJETO DE CRIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA EMPRESARIAL AMPLA	Representa a proposta unificada de todos os processos do projeto, ou seja, compõe todos os elementos, especificações e entregas dele. É propriamente a representação acumulada das Fases de Iniciação, Planejamento, Execução e Finalização do projeto. O objetivo central será criar os serviços de Consultoria Empresarial da empresa Pontes Avaliações.	Gestor de Projetos

	Proposta de Contratação do Projeto	Representa a proposta de trabalho encaminhada ao escritório de projetos, deverá definir objetivos, estabelecer características e estimar disponibilidade financeira para o projeto.	Gestor de Projetos
1	FASE DE INICIAÇÃO	A Fase de Iniciação é uma referencia para a abertura das atividades que deverão definir o Termo de Abertura, a equipe do projeto e as análises de viabilidade dele.	
1.1	Termo de Abertura	Refere-se a etapa que deverá estabelecer as premissas do projeto, ou seja, norteadores primários para o seu desenvolvimento. Nesta etapa serão definidas autoridades, e responsabilidades, características, cronograma básico, estimativas de custos, entregas, recursos e aprovação dos contratantes do projeto	Gestor de Projetos
1.2	Equipe do Projeto	Tarefa que deverá definir e contratar as equipes e apresentar o projeto a elas. Nesta etapa deverão ser contratados todos os profissionais que atuarão diretamente no projeto, portanto, não serão acrescidas contratações de terceiros que farão parte da execução do projeto.	Gestor de Projetos
1.3	Subprojeto Análise de Viabilidade do Produto	É o documento que deverá apresentar as análises de mercado, o plano de marketing e plano operacional para o projeto. Deverá apresentar o estudo dos clientes, concorrentes e fornecedores na análise de mercado, o plano de marketing deverá apresentar os principais produtos, preços, promoções e estruturas, o plano operacional deverá apresentar o layout, os processos, a necessidade de pessoal e capacidade possível. O subprojeto, não está condicionado a aprovação dos clientes, portanto, servirá unicamente para o aprimoramento das entregas e dos resultados futuros do projeto.	Analista de Mercado
2	FASE DE PLANEJAMENTO	A Fase de Planejamento refere-se ao tratamento das informações constantes no Termo de Abertura. A fase deverá definir o escopo, cronograma, orçamento e o plano para o cumprimento do projeto.	
2.1	Declaração de Escopo	Documento que define o escopo do projeto. Para sua definição, é necessário reavaliar o Termo de Abertura, construindo novas atribuições e recursos que serão necessários para toda a operacionalização do projeto.	Gestor de Projetos
2.2	Cronograma	Trata-se de que um relatório que deverá ser desenvolvido no MS Project e incrementado no Plano de Gerenciamento do Projeto, esta tarefa tem por finalidade criar as atividades do projeto e cruzá-las com uma necessidade de tempo para execução de cada, estabelecendo o tempo necessário para a entrega do projeto.	Gerente de PL01
2.3	Orçamento	Este relatório deverá ser desenvolvido no MS Project e incrementado no Plano de Gerenciamento do Projeto, tem por finalidade definir e aprovar o orçamento necessário para a entrega do projeto.	Gerente de PL02
2.4	Plano de Gerenciamento do Projeto	É o documento que abrange todos os planos de gerenciamento do projeto, necessários para o desenvolvimento dele, tais como: Riscos, Custos, Comunicação, Qualidade, Aquisições e outros...	Gestor de Projetos, Gerentes de PL01 e PL2, Encarregado Financeiro

3	FASE DE EXECUÇÃO	A Fase de Execução refere-se a operação das informações constantes nas etapas de trabalho do Plano de Gerenciamento do Projeto. A fase deverá executar todas as tarefas planejadas.	
3.1	Localizar Imóvel	O objetivo da tarefa será visitar, analisar e aprovar um imóvel sede para os serviços de Consultoria Empresarial Ampla de acordo com a análise de viabilidade do projeto.	Gestor de Projetos e Gerentes de PL01 e PL02.
3.2	Reformar Imóvel	O objetivo da tarefa será realizar as reformas estruturais necessárias no imóvel para viabilizá-lo conforme as necessidades do cliente e do plano de operacional.	Gerente de PL01
3.3	Instalações Essenciais	A tarefa deverá realizar todas as instalações necessárias para funcionamento dos bens e utensílios adquiridos, considerando, criação e operação dos serviços de Consultoria Empresarial no novo imóvel.	Gerente de PL01
3.4	Compras de Materiais	Esta tarefa tem por finalidade adquirir todos os bens e utensílios necessários para a criação e operação dos serviços de Consultoria Empresarial Ampla. Serão adquiridos materiais, mobiliários, informática, eletrônicos, reformas, instalações, utensílios e outros. Ao final dos serviços de reforma, instalação e aquisição de bens e materiais será realizada a limpeza do imóvel através de uma empresa terceirizada.	Gerente de PL02
3.5	Recrutamento	O objetivo da tarefa será prospectar e contratar profissionais qualificados para o desenvolvimento dos serviços da consultoria empresarial ampla, de acordo com os critérios estabelecidos no plano de marketing e conforme patrocinador.	Gerente de PL02 e Gestor de Projetos
3.6	Regularizar	Esta tarefa deverá realizar a regularização dos serviços de Consultoria Empresarial Ampla através da definição de necessidades documentais, contratuais e de registro da empresa Pontes Avaliações.	Encarregado Financeiro e Assistente Adm. / Fin.
3.7	Estabelecer Serviços	Esta tarefa deverá discutir e finalizar o subprojeto de viabilidade, revisando, com propósito de fechamento, os produtos, preços, ações e operação dos serviços da consultoria.	Analista de Mercado
4	FASE DE FINALIZAÇÃO	A Fase de Finalização refere-se ao fechamento do Projeto. Deverá revisar e aprovar todas as entregas do projeto e posterior aprovação e entrega final aos patrocinadores.	
4.1	Revisão Final	Esta tarefa deverá revisar e aprovar todos os processos possíveis do projeto, com a finalidade de assegurar as entregas conforme o contratado.	Gestor de Projetos e a equipe direta do projeto
4.3	Entrega do projeto	Neste ato, serão entregues todos os relatórios do plano de gerenciamento do projeto, agrupados num documento físico, e todas as entregas físicas dele. A etapa deverá receber aprovação dos patrocinadores e emissão os pagamentos das equipes.	Gestor de Projetos

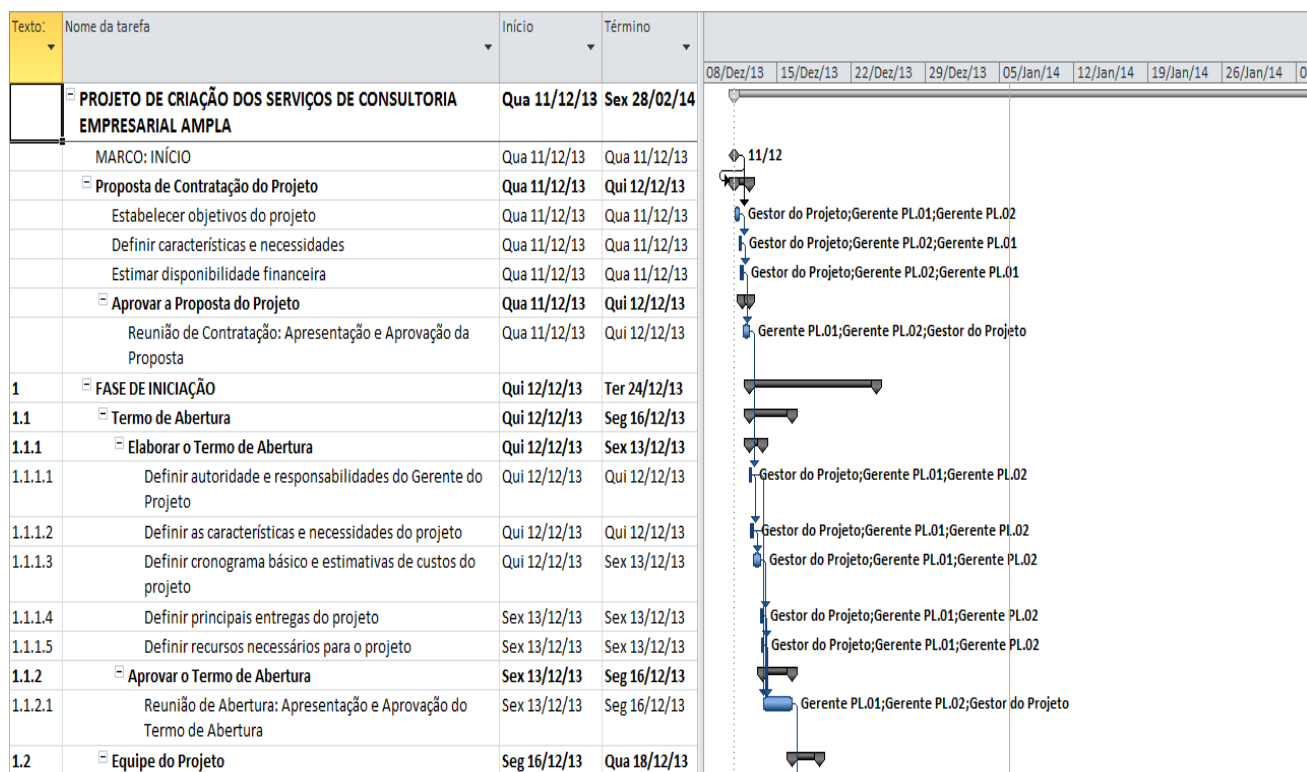
4.4	Lições do projeto	<p>O objetivo desta tarefa será captar informações úteis para o desenvolvimento de novos projetos, terá a finalidade central de alimentar o histórico de lições da empresa-escritório de projetos. As lições são ações tomadas de reação a uma ocorrência qualquer, no entanto, poderão, unicamente, representar uma observação, que fora plausível para a execução do projeto. Nesta etapa, serão convidadas todas as equipes que atuaram no projeto, para discussão e listagem das lições tomadas.</p>	<p>Gestor de Projetos e toda a equipe</p>
------------	--------------------------	--	---

Fonte: Adaptado pelo autor.

6.3 CRONOGRAMA

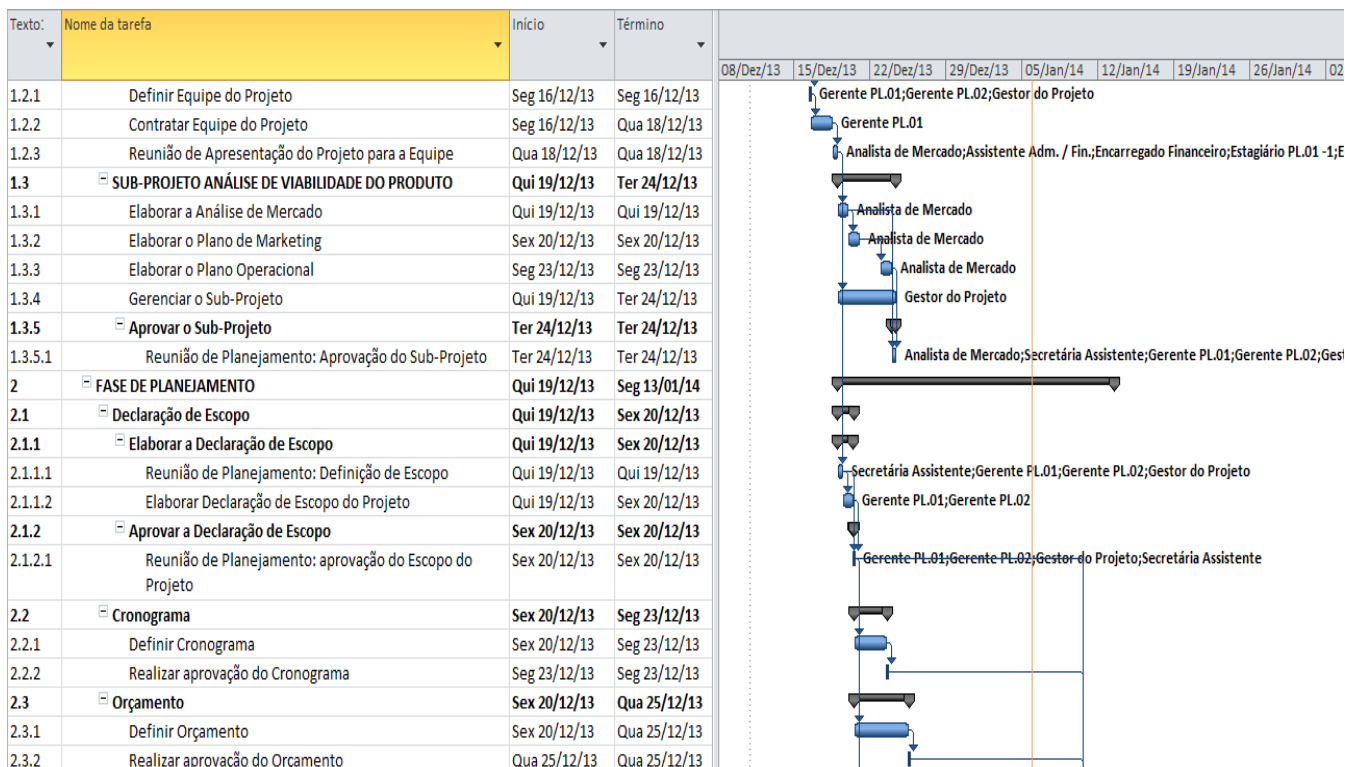
O cronograma desenvolvido deverá apresentar do início ao término necessário de tempo para execução e entrega do projeto. O modelo de cronograma utilizado é Gráfico de Gantt que apresenta o tempo por atividade e/ou pacotes de trabalho da EAP. Abaixo figuras representando toda a EAP do projeto com suas respectivas necessidades de tempo/hora para execução e atualização dos dias contados para a conclusão do projeto, também se pode observar as atividades predecessoras de cada tarefa do projeto.

Figura 6 Cronograma - Parte 1



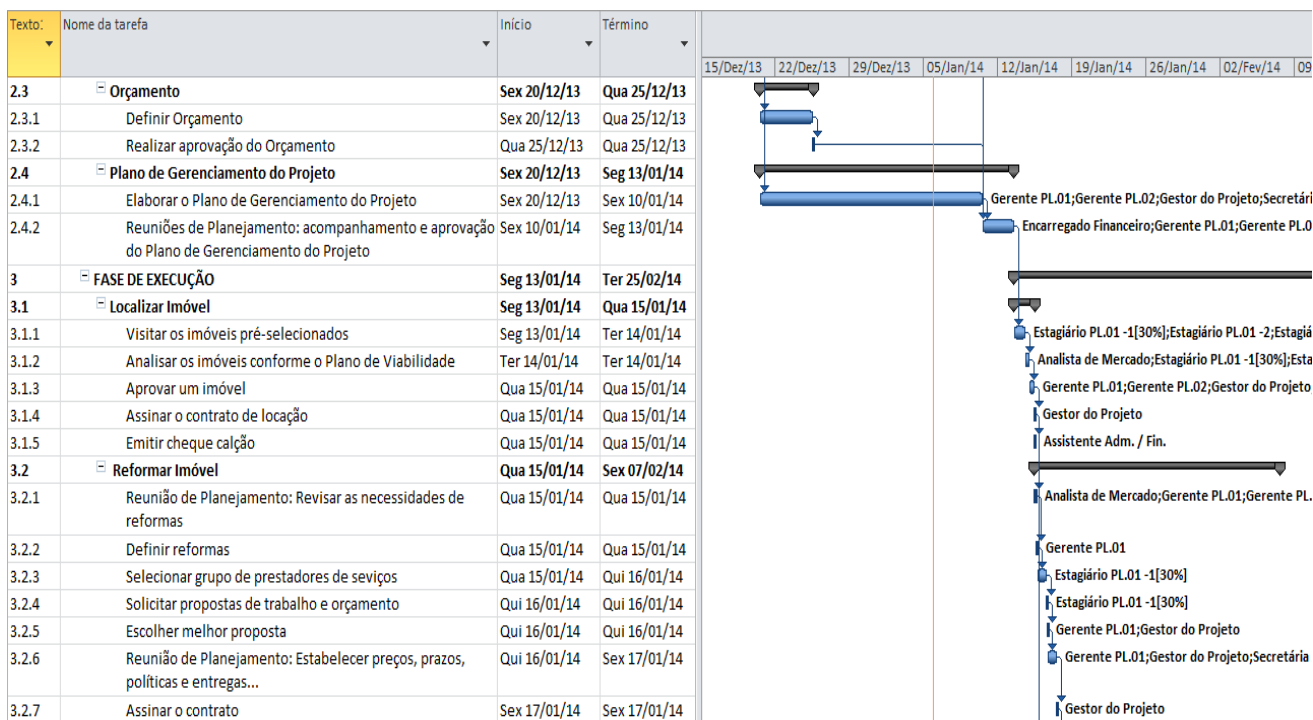
Fonte: Adaptado pelo autor.

Figura 7 Cronograma - Parte 2



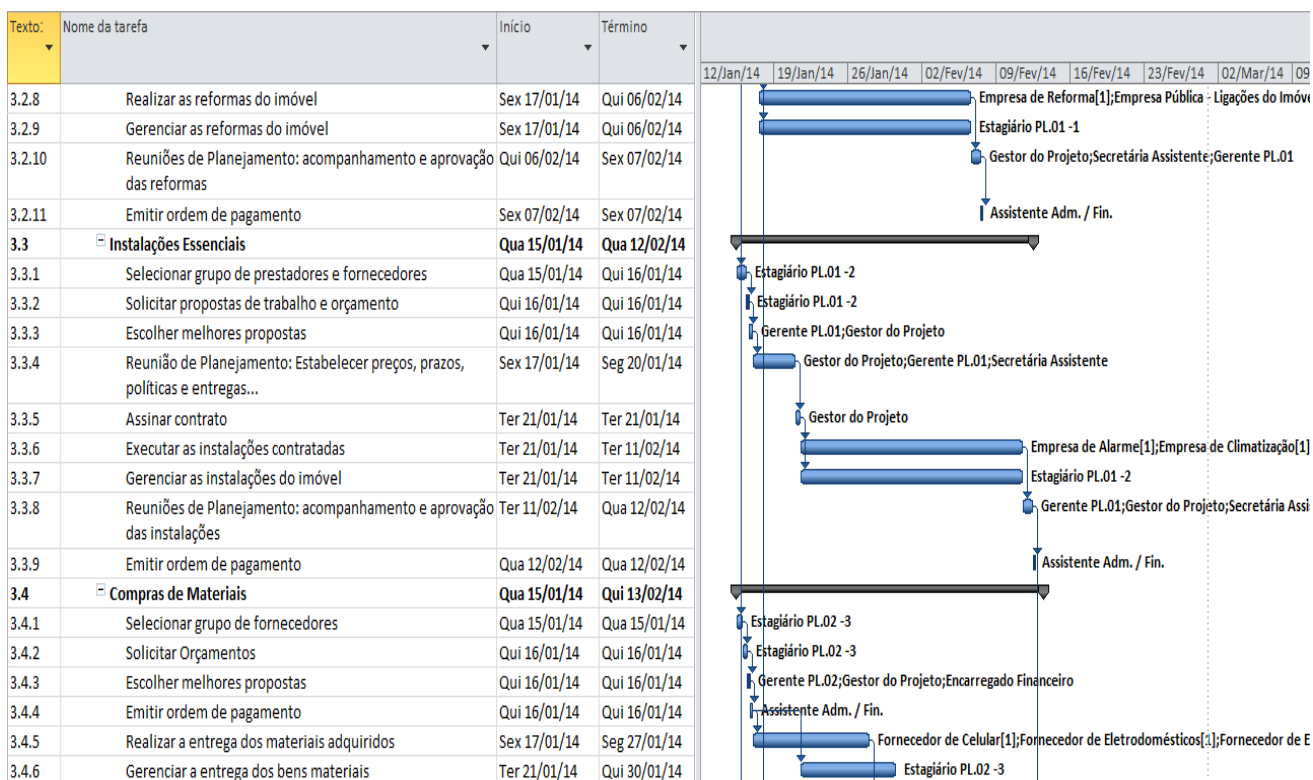
Fonte: Adaptado pelo autor.

Figura 8 Cronograma - Parte 3



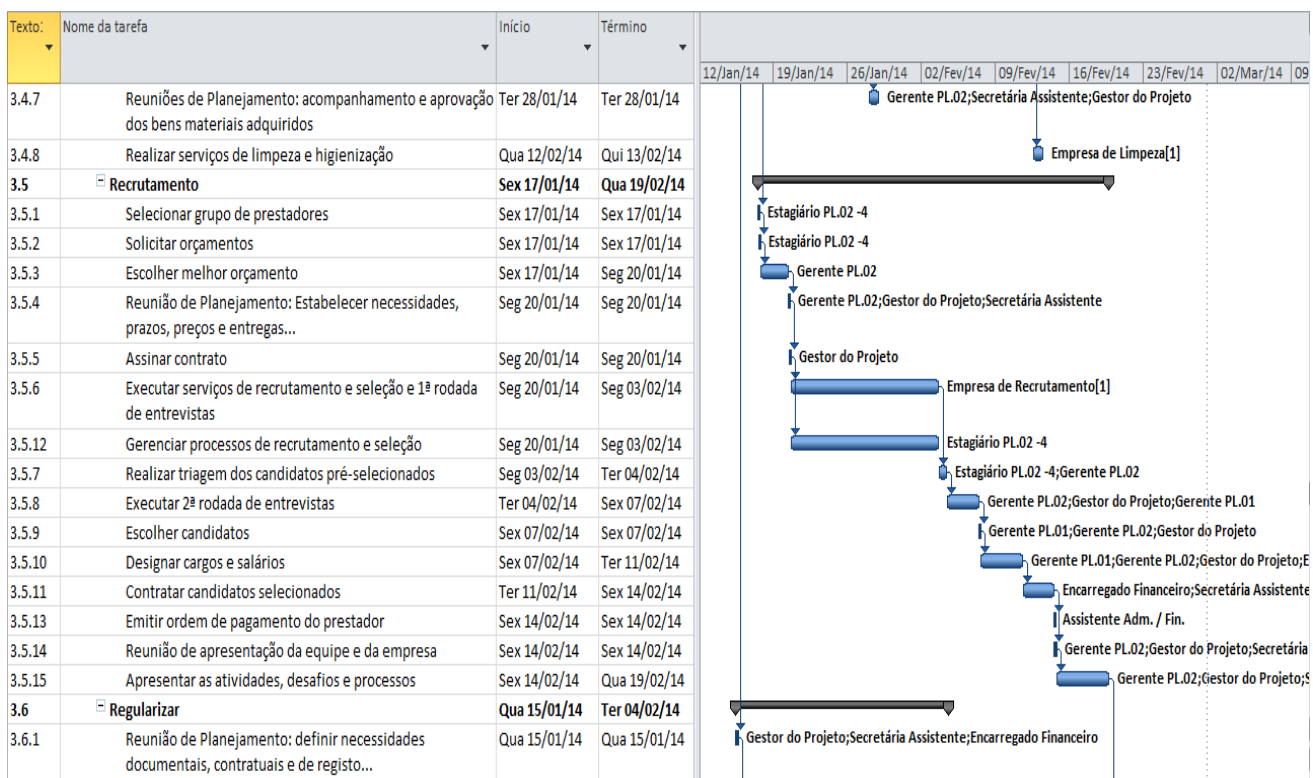
Fonte: Adaptado pelo autor.

Figura 9 Cronograma - Parte 4



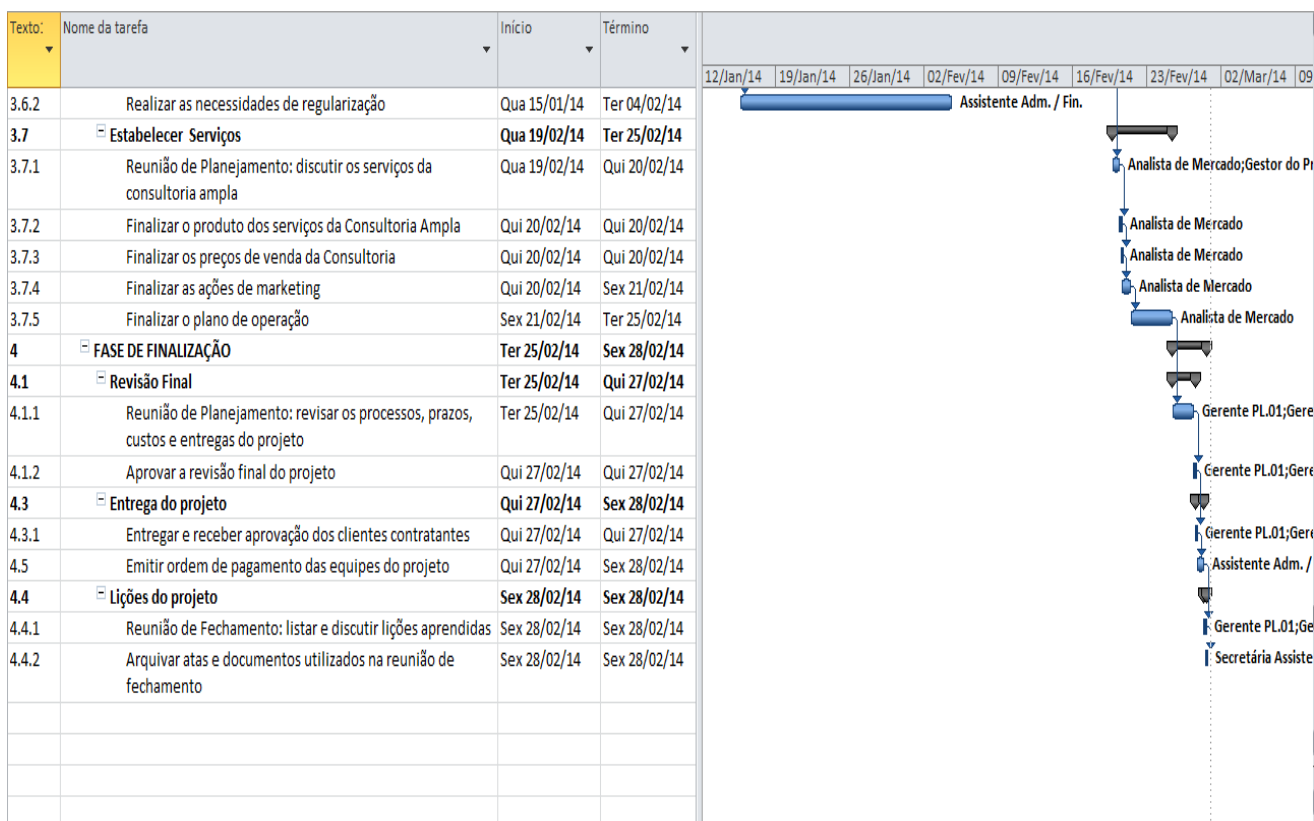
Fonte: Adaptado pelo autor.

Figura 10 Cronograma - Parte 5



Fonte: Adaptado pelo autor.

Figura 11 Cronograma - Parte 6



Fonte: Adaptado pelo autor.

6.4 DESCRIÇÃO DAS FASES DO PROJETO

Este capítulo apresenta a descrição e papel das fases do projeto, cada fase representa um marco de mudança nas atividades centrais dele. Abaixo apresentação da tabela Fases do Projeto.

Tabela 21 Fases do Projeto

ID	ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	PAPEL
1	FASE DE INICIAÇÃO	A Fase de Iniciação é uma referencia para a abertura das atividades do projeto, deverá apresentar o Termo de Abertura, as equipes e a análise de viabilidade.	Definir os recursos e necessidades primárias para o projeto, através da elaboração do Termo de Abertura, definição da equipe.

2	FASE DE PLANEJAMENTO	A Fase de Planejamento é o tratamento das informações constantes no Termo de Abertura. A fase deverá definir o escopo, cronograma, orçamento e o plano para o cumprimento do projeto.	Definir as necessidades de recursos, custos, tempo e planejamento gerencial para cumprimento do projeto.
3	FASE DE EXECUÇÃO	A Fase de Execução é a operação das informações constantes nas etapas de trabalho do Plano do Projeto. A fase deverá executar todas as tarefas planejadas.	O papel será executar o plano estabelecido para o projeto, devendo realizar todos os processos de entregas projeto.
4	FASE DE FINALIZAÇÃO	A Fase de Finalização é o fechamento do Projeto, devendo analisá-lo para posterior entrega. A entrega central será o escritório de consultoria empresarial montado e com profissionais qualificados.	O papel desta etapa será revisar, aprovar e entregar o projeto e, posteriormente, realizar o registro das lições aprendidas.

Fonte: Adaptado pelo autor.

6.5 DATAS ALVOS (Milestones)

São reconhecidas como marcos do projeto, representam a realização de atividades referencia ou pontos de controle nos processos do projeto em relação ao seu progresso. A tabela seguinte apresenta os marcos ou datas alvo do projeto de criação dos serviços de Consultoria Empresarial Ampla.

Tabela 22 Marcos do Projeto

FASES	ID	NOME DA TAREFA	INÍCIO	TÉRMINO	DURAÇÃO
PRÉ-PROJETO		PROJETO DE CRIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA EMPRESARIAL AMPLA	Qua 11/12/13	Sex 28/02/14	57,71 dias
		MARCO: INÍCIO	Qua 11/12/13	Qua 11/12/13	0 dias
		Aprovar a Proposta do Projeto	Qua 11/12/13	Qui 12/12/13	0,38 dias
INICIAÇÃO	1.1	Termo de Abertura	Qui 12/12/13	Seg 16/12/13	1,88 dias
	1.1.2	Aprovar o Termo de Abertura	Sex 13/12/13	Seg 16/12/13	0,38 dias
	1.2.2	Contratar Equipe do Projeto	Seg 16/12/13	Qua 18/12/13	2 dias
	1.3.5	Aprovar o Subprojeto	Ter 24/12/13	Ter 24/12/13	0,13 dias

PLANEJAMENTO	2.1.2	Aprovar a Declaração de Escopo	Sex 20/12/13	Sex 20/12/13	0,25 dias
	2.2.2	Realizar aprovação do Cronograma	Seg 23/12/13	Seg 23/12/13	0,25 dias
	2.3.2	Realizar aprovação do Orçamento	Qua 25/12/13	Qua 25/12/13	0,25 dias
	2.4.2	Reuniões de Planejamento: Realizar aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto	Sex 10/01/14	Seg 13/01/14	1 dia
EXECUÇÃO	3.1.4	Assinar o contrato de locação	Qua 15/01/14	Qua 15/01/14	0,13 dias
	3.2.7	Assinar o contrato de reformas	Sex 17/01/14	Sex 17/01/14	0,13 dias
	3.2.8	Realizar as reformas do imóvel	Sex 17/01/14	Qui 06/02/14	14 dias
	3.2.10	Reuniões de Planejamento: Realizar aprovação das reformas	Qui 06/02/14	Sex 07/02/14	1 dia
	3.3.5	Assinar contrato dos serviços de instalações	Ter 21/01/14	Ter 21/01/14	0,38 dias
	3.3.6	Executar as instalações contratadas	Ter 21/01/14	Ter 11/02/14	15 dias
	3.3.8	Reuniões de Planejamento: Realizar aprovação das instalações	Ter 11/02/14	Qua 12/02/14	1 dia
	3.4.4	Emitir ordem de pagamento dos materiais comprados	Qui 16/01/14	Qui 16/01/14	0,25 dias
	3.4.5	Realizar a entrega dos materiais adquiridos	Sex 17/01/14	Seg 27/01/14	7 dias
	3.4.7	Reuniões de Planejamento: Realizar aprovação dos bens materiais adquiridos	Ter 28/01/14	Ter 28/01/14	1 dia
	3.5.5	Assinar contrato dos serviços de recrutamento	Seg 20/01/14	Seg 20/01/14	0,13 dias
	3.5.6	Executar serviços de recrutamento e seleção e 1ª rodada de entrevistas	Seg 20/01/14	Seg 03/02/14	10 dias
	3.5.11	Contratar candidatos selecionados	Ter 11/02/14	Sex 14/02/14	3 dias
	3.6.2	Realizar as necessidades de regularização	Qua 15/01/14	Ter 04/02/14	14 dias
	3.7.5	Finalizar o plano de operação	Sex 21/02/14	Ter 25/02/14	2 dias
FINALIZAÇÃO	4.1.2	Aprovar a revisão final do projeto	Qui 27/02/14	Qui 27/02/14	0,25 dias
	4.3.1	Entregar e receber aprovação dos clientes contratantes	Qui 27/02/14	Qui 27/02/14	0,5 dias
	4.4.2	Arquivar atas e documentos utilizados na reunião de fechamento	Sex 28/02/14	Sex 28/02/14	0,13 dias

Fonte: Adaptado pelo autor.

6.6 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O plano de gerenciamento de tempo do projeto tem por finalidade apresentar os processos envolvidos no controle e avaliação dos prazos, objetivando administrar os envolvimento em horas gastas para realização das respectivas tarefas do

projeto. Para melhor controlar o tempo, é necessário alimentar o documento do projeto criado no MS Project. Abaixo continuidade da descrição dos processos de gerenciamento do tempo.

6.6.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

Os processos de gerenciamento de tempo serão realizados a partir da alocação de tempo na EAP do projeto, ou seja, depois de distribuídas as horas/tempo das tarefas. Para lançamento e controle do tempo deve-se alimentar o MS Project para gerenciamento do cronograma do projeto, as atualizações também deverão ser lançadas no programa.

A avaliação do cronograma é muito importante para o desempenho do projeto, podendo ser avaliada periodicamente nas reuniões de planejamento de acompanhamento e aprovação, num parecer mínimo de presenças na reunião, estarão presentes os gerentes de planejamento (PL01 e PL02) e o gestor de projetos acompanhado da secretaria assistente que deverá descrever a ata da reunião, no entanto, poderão ser convocados todos os estagiários para enriquecimento das contribuições em reunião. As avaliações poderão ocorrer semanalmente, conforme previsto no capítulo de Gerenciamento da Comunicação. Durante as avaliações serão analisados os documentos criados no MS Project, devendo constar todos os processos, prazos e andamento das realizações programadas, também poderão ser utilizadas ferramentas criadas em outros sistemas que possam contribuir com a avaliação do cronograma, bem como, documentos físicos comprobatórios que enriqueçam as contribuições. Para gerenciamento das atividades, se faz necessário que, diariamente, o documento criado no MS Project seja alimentado com o andamento da tarefa.

Quaisquer alterações nos prazos previstos deverão ser reavaliadas na reunião de planejamento. As reuniões que exijam a reprogramação do cronograma previsto para o projeto deverão ser prioritárias de discussão. Todas as alterações nos prazos deverão ser autorizadas pelos gerentes responsáveis e/ou pelo gestor de projetos, as solicitações de adaptação no cronograma deverão ser direcionadas ao encarregado direto da tarefa e formalizado conforme previsto no capítulo de Gerenciamento da Comunicação.

Os gerentes de planejamento encarregados das tarefas serão responsáveis diretos pelo cumprimento dos prazos estabelecidos, o gestor de projetos será responsável pelo cumprimento dos pacotes de trabalho no tempo programado.

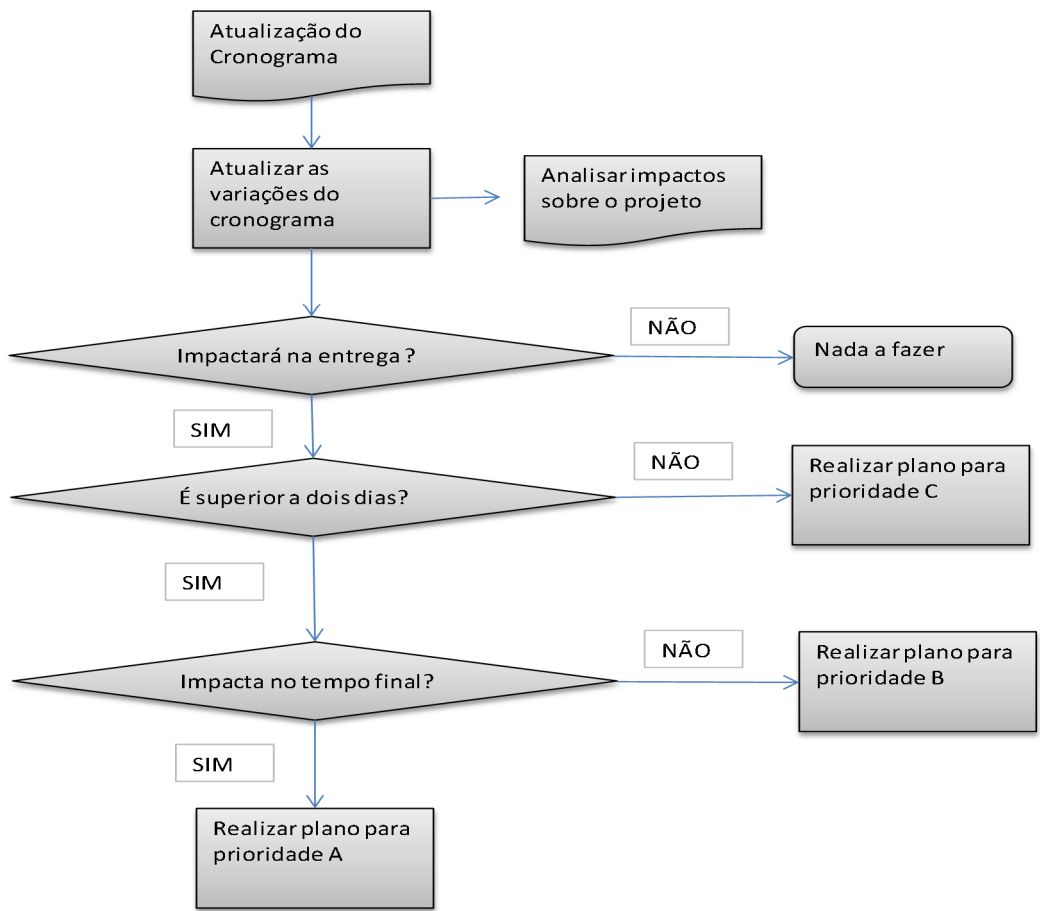
6.6.2 PRIORIZAÇÃO E CONTROLE DAS MUDANÇAS NOS PRAZOS

Para controlar as mudanças e prioridades nos prazos estabelecidos para as tarefas do projeto, as variações foram classificadas em três níveis de priorização, funcionando da seguinte forma:

- Prioridade A – requerem uma ação imediata do gerente do projeto, que deverá acionar, imediatamente, o patrocinador, para revalidação do cronograma, pois a alteração de tempo e de grande impacto no projeto;
- Prioridade B – requerem uma ação imediata do gerente do projeto, que deverá acionar as equipes e desenvolver uma estratégia de recuperação do prazo dispendido;
- Prioridade C – são atrasos pequenos e de fácil recuperação e podem ser administrados sem replanejamento ou utilização de reservas financeiras.

Todas as variações nos prazos do projeto devem ser reavaliadas e tratadas conforme o fluxograma de prioridades de mudança dos prazos, cabendo, ainda, aprovação das variações durante as reuniões de planejamento. Abaixo representação da Estrutura Fluxograma das Prioridades de Mudanças.

Figura 12 Estrutura Fluxograma das Prioridades de Mudanças



Fonte: Adaptado pelo autor.

7 GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

7.1 UNIDADES DE MEDIDA E CUSTOS DO PROJETO

Para determinar os custos do projeto foram consideradas formas de medidas que deverão nortear o cálculo do investimento final do projeto. A tabela a seguir apresenta os recursos e medidas na relação custo / valor para as necessidades do projeto.

Tabela 23 Recursos por Unidade / Custo

RESP	RECURSOS	TIPO	UN. MEDIDA	CUSTO / VALOR	
GASTOS COM O ESCRITÓRIO DE PROJETOS	Gestor do Projeto	Trabalho	Hora	R\$ 45,00	
	Gerente PL.01	Trabalho	Hora	R\$ 30,00	
	Gerente PL.02	Trabalho	Hora	R\$ 30,00	
	Encarregado Financeiro	Trabalho	Hora	R\$ 30,00	
	Analista de Mercado	Trabalho	Hora	R\$ 20,00	
	Secretária Assistente	Trabalho	Hora	R\$ 15,00	
	Estagiário PL.01	Trabalho	Hora	R\$ 9,00	
	Estagiário PL.01	Trabalho	Hora	R\$ 9,00	
	Estagiário PL.02	Trabalho	Hora	R\$ 9,00	
	Estagiário PL.02	Trabalho	Hora	R\$ 9,00	
	Assistente Adm. / Fin.	Trabalho	Hora	R\$ 13,00	
	CUSTOS E IMPOSTOS GERAIS POR HORA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS				R\$ 260,92
	Taxi	Custo	Hora	R\$ 0,66	
	Combustível	Custo	Hora	R\$ 3,29	
	Vale Transporte (x8)	Custo	Hora	R\$ 5,70	
	Vale Refeição (x11)	Custo	Hora	R\$ 20,63	
	INSS 20% (x7)	Custo	Hora	R\$ 36,60	
	FGTS 8% (x7)	Custo	Hora	R\$ 14,64	
	IRPJ (1,2%)	Custo	Hora	R\$ 0,79	

	PIS / COFINS / CSLL (4,73%)	Custo	Hora	R\$ 32,73	
	ISSQN (5%)	Custo	Hora	R\$ 43,86	
	Outros Gastos Fixos	Custo	Hora	R\$ 35,68	
	Estacionamento	Custo	Hora	R\$ 0,55	
	Lucro do Escritório	Custo	Hora	R\$ 65,79	
GASTOS COM O PRODUTO DO PROJETO	Empresa de Reforma	Trabalho	Pacote de Serviços	R\$ 10.000,00	
	Empresa de TI	Trabalho	Pacote de Serviços	R\$ 3.000,00	
	Empresa de Redes	Trabalho	Pacote de Serviços	R\$ 3.000,00	
	Empresa de Recrutamento	Trabalho	Pacote de Serviços	R\$ 2.500,00	
	Empresa de Limpeza	Trabalho	Pacote de Serviços	R\$ 400,00	
	Empresa Pública - Ligações do Imóvel	Trabalho	Pacote de Serviços	R\$ 40,00	
	Empresa Pública – Regulamentação	Trabalho	Pacote de Serviços	R\$ 500,00	
	Empresa de Telefonia	Material + Trabalho	Unidade + Pacote de Serviços	R\$ 4.000,00	
	Empresa de Climatização	Material + Trabalho	Unidade + Pacote de Serviços	R\$ 3.000,00	
	Empresa de Alarme	Material + Trabalho	Unidade + Pacote de Serviços	R\$ 200,00	
	Fornecedor de Móveis	Material + Trabalho	Unidade + Pacote de Serviços	R\$ 15.000,00	
	Fornecedor de Eletrodomésticos	Material	Unidade	R\$ 1.100,00	
	Fornecedor de Eletrônicos	Material	Unidade	R\$ 100,00	
	Fornecedor de Materiais de Escritório	Material	Unidade	R\$ 300,00	
	Fornecedor de Materiais de Limpeza	Material	Unidade	R\$ 300,00	
	Fornecedor de Materiais de Copa	Material	Unidade	R\$ 500,00	
	Fornecedor de Suprimentos para Copa	Material	Unidade	R\$ 300,00	
	Fornecedor de Materiais de Higiene	Material	Unidade	R\$ 100,00	
	Fornecedor de Materiais de Informática	Material	Unidade	R\$ 17.500,00	
	Fornecedor de Celular	Material	Unidade	R\$ 3.150,00	
	Fornecedor de Materiais para Reforma	Material	Unidade	R\$ 7.000,00	
	CUSTOS GERAIS POR HORA DO PRODUTO DO PROJETO				R\$ 8,44
		Serviço de Limpeza	Custo	Pacote de Serviços	R\$ -
	Operadora de Internet	Custo	Pacote de Serviços	R\$ -	

Operadora de Telefonia Fixa	Custo	Pacote de Serviços	R\$ -
Operadora de Telefonia Móvel	Custo	Pacote de Serviços	R\$ -
Operadora de Energia Elétrica	Custo	Pacote de Serviços	R\$ 1,10
Operadora de Água e Condomínio	Custo	Pacote de Serviços	R\$ 0,77
Operadora de Locação do Imóvel	Custo	Tempo Utilizado	R\$ 6,58
Serviço de Manutenção	Custo	Pacote de Serviços	R\$ -
Funcionários Contratados	Custo	Pacote de Serviços	R\$ -

Fonte: Adaptado pelo autor.

7.2 ORÇAMENTO

Este capítulo apresenta a descrição detalhada por atividade do orçamento do projeto de criação dos serviços de Consultoria Empresarial Ampla. Vale ressaltar que na apresentação da tabela Orçamento por Atividades não serão acrescidos os valores calculados para reservas gerenciais e de contingência, este assunto será abordado no subtítulo de Processos de Gerenciamento dos Custos.

Tabela 24 Orçamento por Atividades

Texto1	Nome da tarefa	Custo
	PROJETO DE CRIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA EMPRESARIAL AMPLA	R\$ 251.796,23
	MARCO: INÍCIO	R\$ 0,00
	Proposta de Contratação do Projeto	R\$ 1.050,00
	Estabelecer objetivos do projeto	R\$ 105,00
	Definir características e necessidades	R\$ 315,00
	Estimar disponibilidade financeira	R\$ 315,00
	Aprovar a Proposta do Projeto	R\$ 315,00
	Reunião de Contratação: Apresentação e Aprovação da Proposta	R\$ 315,00
1	FASE DE INICIAÇÃO	R\$ 21.428,96
1.1	Termo de Abertura	R\$ 1.575,00
1.1.1	Elaborar o Termo de Abertura	R\$ 1.260,00
1.1.1.1	Definir autoridade e responsabilidades do Gerente do Projeto	R\$ 105,00
1.1.1.2	Definir as características e necessidades do projeto	R\$ 315,00
1.1.1.3	Definir cronograma básico e estimativas de custos do projeto	R\$ 420,00
1.1.1.4	Definir principais entregas do projeto	R\$ 210,00
1.1.1.5	Definir recursos necessários para o projeto	R\$ 210,00
1.1.2	Aprovar o Termo de Abertura	R\$ 315,00
1.1.2.1	Reunião de Abertura: Apresentação e Aprovação do Termo de Abertura	R\$ 315,00
1.2	Equipe do Projeto	R\$ 1.671,00

1.2.1	Definir Equipe do Projeto	R\$ 315,00
1.2.2	Contratar Equipe do Projeto	R\$ 480,00
1.2.3	Reunião de Apresentação do Projeto para a Equipe	R\$ 876,00
1.3	SUBPROJETO ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PRODUTO	R\$ 1.745,00
1.3.1	Elaborar a Análise de Mercado	R\$ 160,00
1.3.2	Elaborar o Plano de Marketing	R\$ 160,00
1.3.3	Elaborar o Plano Operacional	R\$ 160,00
1.3.4	Gerenciar o Subprojeto	R\$ 1.125,00
1.3.5	Aprovar o Subprojeto	R\$ 140,00
1.3.5.1	Reunião de Planejamento: Aprovação do Subprojeto	R\$ 140,00
2	FASE DE PLANEJAMENTO	R\$ 58.548,80
2.1	Declaração de Escopo	R\$ 1.020,00
2.1.1	Elaborar a Declaração de Escopo	R\$ 780,00
2.1.1.1	Reunião de Planejamento: Definição de Escopo	R\$ 360,00
2.1.1.2	Elaborar Declaração de Escopo do Projeto	R\$ 420,00
2.1.2	Aprovar a Declaração de Escopo	R\$ 240,00
2.1.2.1	Reunião de Planejamento: aprovação do Escopo do Projeto	R\$ 240,00
2.2	Cronograma	R\$ 0,00
2.2.1	Definir Cronograma	R\$ 0,00
2.2.2	Realizar aprovação do Cronograma	R\$ 0,00
2.3	Orçamento	R\$ 0,00
2.3.1	Definir Orçamento	R\$ 0,00
2.3.2	Realizar aprovação do Orçamento	R\$ 0,00
2.4	Plano de Gerenciamento do Projeto	R\$ 21.000,00
2.4.1	Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto	R\$ 19.800,00
2.4.2	Reuniões de Planejamento: acompanhamento e aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto	R\$ 1.200,00
3	FASE DE EXECUÇÃO	R\$ 158.848,39
3.1	Localizar Imóvel	R\$ 619,92
3.1.1	Visitar os imóveis pré-selecionados	R\$ 237,60
3.1.2	Analisar os imóveis conforme o Plano de Viabilidade	R\$ 198,80
3.1.3	Aprovar um imóvel	R\$ 125,00
3.1.4	Assinar o contrato de locação	R\$ 45,00
3.1.5	Emitir cheque calção	R\$ 13,52
3.2	Reformar Imóvel	R\$ 12.871,70
3.2.1	Reunião de Planejamento: Revisar as necessidades de reformas	R\$ 560,00
3.2.2	Definir reformas	R\$ 30,00
3.2.3	Selecionar grupo de prestadores de serviços	R\$ 18,00
3.2.4	Solicitar propostas de trabalho e orçamento	R\$ 2,70
3.2.5	Escolher melhor proposta	R\$ 75,00
3.2.6	Reunião de Planejamento: Estabelecer preços, prazos, políticas e entregas...	R\$ 360,00
3.2.7	Assinar o contrato	R\$ 45,00
3.2.8	Realizar as reformas do imóvel	R\$ 10.040,00
3.2.9	Gerenciar as reformas do imóvel	R\$ 1.008,00
3.2.10	Reuniões de Planejamento: acompanhamento e aprovação das reformas	R\$ 720,00
3.2.11	Emitir ordem de pagamento	R\$ 13,00
3.3	Instalações Essenciais	R\$ 17.072,00
3.3.1	Selecionar grupo de prestadores e fornecedores	R\$ 72,00
3.3.2	Solicitar propostas de trabalho e orçamento	R\$ 27,00

3.3.3	Escolher melhores propostas	R\$ 225,00
3.3.4	Reunião de Planejamento: Estabelecer preços, prazos, políticas e entregas...	R\$ 1.440,00
3.3.5	Assinar contrato	R\$ 135,00
3.3.6	Executar as instalações contratadas	R\$ 13.200,00
3.3.7	Gerenciar as instalações do imóvel	R\$ 1.080,00
3.3.8	Reuniões de Planejamento: acompanhamento e aprovação das instalações	R\$ 880,00
3.3.9	Emitir ordem de pagamento	R\$ 13,00
3.4	Compras de Materiais	R\$ 47.396,00
3.4.1	Selecionar grupo de fornecedores	R\$ 54,00
3.4.2	Solicitar Orçamentos	R\$ 27,00
3.4.3	Escolher melhores propostas	R\$ 315,00
3.4.4	Emitir ordem de pagamento	R\$ 26,00
3.4.5	Realizar a entrega dos materiais adquiridos	R\$ 45.350,00
3.4.6	Gerenciar a entrega dos bens materiais	R\$ 504,00
3.4.7	Reuniões de Planejamento: acompanhamento e aprovação dos bens materiais adquiridos	R\$ 720,00
3.4.8	Realizar serviços de limpeza e higienização	R\$ 400,00
3.5	Recrutamento	R\$ 12.290,00
3.5.1	Selecionar grupo de prestadores	R\$ 18,00
3.5.2	Solicitar orçamentos	R\$ 9,00
3.5.3	Escolher melhor orçamento	R\$ 30,00
3.5.4	Reunião de Planejamento: Estabelecer necessidades, prazos, preços e entregas...	R\$ 270,00
3.5.5	Assinar contrato	R\$ 45,00
3.5.6	Executar serviços de recrutamento e seleção e 1ª rodada de entrevistas	R\$ 2.500,00
3.5.12	Gerenciar processos de recrutamento e seleção	R\$ 720,00
3.5.7	Realizar triagem dos candidatos pré-selecionados	R\$ 195,00
3.5.8	Executar 2ª rodada de entrevistas	R\$ 2.520,00
3.5.9	Escolher candidatos	R\$ 210,00
3.5.10	Designar cargos e salários	R\$ 2.160,00
3.5.11	Contratar candidatos selecionados	R\$ 1.080,00
3.5.13	Emitir ordem de pagamento do prestador	R\$ 13,00
3.5.14	Reunião de apresentação da equipe e da empresa	R\$ 360,00
3.5.15	Apresentar as atividades, desafios e processos	R\$ 2.160,00
3.6	Regularizar	R\$ 1.726,00
3.6.1	Reunião de Planejamento: definir necessidades documentais, contratuais e de registo...	R\$ 270,00
3.6.2	Realizar as necessidades de regularização	R\$ 1.456,00
3.7	Estabelecer Serviços	R\$ 700,00
3.7.1	Reunião de Planejamento: discutir os serviços da consultoria ampla	R\$ 220,00
3.7.2	Finalizar o produto dos serviços da Consultoria Ampla	R\$ 40,00
3.7.3	Finalizar os preços de venda da Consultoria	R\$ 40,00
3.7.4	Finalizar as ações de marketing	R\$ 80,00
3.7.5	Finalizar o plano de operação	R\$ 320,00
4	FASE DE FINALIZAÇÃO	R\$ 11.920,08
4.1	Revisão Final	R\$ 3.186,00
4.1.1	Reunião de Planejamento: revisar os processos, prazos, custos e entregas do projeto	R\$ 2.976,00

4.1.2	Aprovar a revisão final do projeto	R\$ 210,00
4.3	Entrega do projeto	R\$ 433,00
4.3.1	Entregar e receber aprovação dos clientes contratantes	R\$ 420,00
4.5	Emitir ordem de pagamento das equipes do projeto	R\$ 13,00
4.4	Lições do projeto	R\$ 759,00
4.4.1	Reunião de Fechamento: listar e discutir lições aprendidas	R\$ 744,00
4.4.2	Arquivar atas e documentos utilizados na reunião de fechamento	R\$ 15,00

Fonte: Adaptado pelo autor.

7.3 FLUXO DE CAIXA DO PROJETO

O fluxo de caixa do projeto tem por finalidade apresentar os movimentos financeiros no tempo de acordo com as principais entregas do projeto. Abaixo quadro Fluxo de Caixa das Entregas.

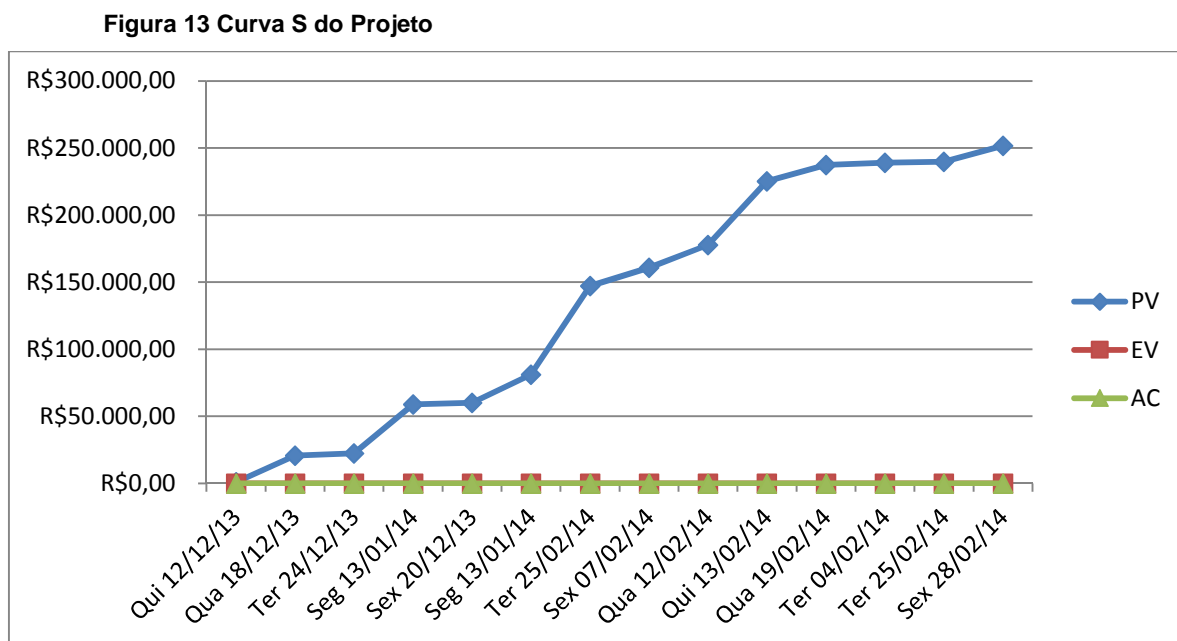
Tabela 25 Fluxo de Caixa das Entregas

PRINCIPAIS ENTREGAS	DATA	PV	PV Acumulado	E V	EV Acum.	A C	AC Acum.
Proposta de Contratação do Projeto	Qui 12/12/13	R\$ 1.050,00	R\$ 1.050,00		0		0
Plano de Iniciação	Qua 18/12/13	R\$ 19.683,96	R\$ 20.733,96		0		0
Plano de Viabilidade	Ter 24/12/13	R\$ 1.745,00	R\$ 22.478,96		0		0
Gerenciamento do Plano	Seg 13/01/14	R\$ 36.528,80	R\$ 59.007,76		0		0
Declaração de Escopo	Sex 20/12/13	R\$ 1.020,00	R\$ 60.027,76		0		0
Plano Gerenciamento	Seg 13/01/14	R\$ 21.000,00	R\$ 81.027,76		0		0
Gerenciamento do Executado	Ter 25/02/14	R\$ 66.172,77	R\$ 147.200,53		0		0
Imóvel Reformado	Sex 07/02/14	R\$ 13.491,62	R\$ 160.692,15		0		0
Instalações do Imóvel	Qua 12/02/14	R\$ 17.072,00	R\$ 177.764,15		0		0
Bens e Materiais	Qui 13/02/14	R\$ 47.396,00	R\$ 225.160,15		0		0
Profissionais da Equipe	Qua 19/02/14	R\$ 12.290,00	R\$ 237.450,15		0		0
Regularização e Registros	Ter 04/02/14	R\$ 1.726,00	R\$ 239.176,15		0		0
Plano de Serviços	Ter 25/02/14	R\$ 700,00	R\$ 239.876,15		0		0
Entrega do Projeto	Sex 28/02/14	R\$ 11.920,08	R\$ 251.796,23		0		0
TOTAL		R\$ 251.796,23	R\$ 251.796,23		0		0

Fonte: Adaptado pelo autor.

7.4 CURVA S DO FLUXO DE CAIXA

A Curva S do fluxo de caixa do projeto deverá apresentar o desempenho dos valores de PV, EV e AC acumulados de acordo com tempo do projeto, para isto, a figura seguinte ilustra o desempenho dos custos no tempo.



Fonte: Adaptado pelo autor.

7.5 ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO

7.5.1 GASTOS COM INVESTIMENTOS

A análise financeira do projeto tem por objetivo apresentar todos os custos de investimento, fixos e variáveis em comparativo a projeção de faturamento dos novos serviços de consultoria.

Todos os gastos investidos no projeto para criação e desenvolvimento dos serviços de consultoria Empresarial Ampla estão representados no capítulo de Gerenciamento dos Custos no subtítulo de Orçamento, neste caso, estão previstos investimentos de R\$ 251.796,23 que correspondem aos custos de elaboração do projeto e aquisição de todos os recursos necessários para criação dos serviços de Consultoria Empresarial Ampla.

7.5.2 CUSTOS FIXOS

Estão previstos para a operação das atividades de consultoria custos fixos que representam gastos mensais independentes do faturamento mensal. Abaixo tabela dos custos fixos previstos.

Tabela 26 Custos Fixos do Produto

CUSTOS FIXOS DO PRODUTO (Base Mês 2)	VALOR	
	MENSAL	ANUAL
Aluguel	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00
Condomínio	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
Energia	R\$ 400,00	R\$ 4.800,00
IPTU	R\$ 66,67	R\$ 800,00
Água	R\$ 30,00	R\$ 360,00
Manutenção	R\$ 50,00	R\$ 600,00
Internet	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Telefone Fixo	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
Telefone Móvel	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00
Material de Escritório	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Material de Copa	R\$ 40,00	R\$ 480,00
Material de Higiêne	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Material de Limpeza	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
Suprimentos Copa (Alimentos)	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Salários	R\$24.900,00	R\$298.800,00
Encargos Sociais (FGTS + INSS)	R\$ 6.972,00	R\$ 83.664,00
Férias 1/3 + 1	R\$ 2.766,67	R\$ 33.200,00
Adt. 13º Salário	R\$ 1.037,50	R\$ 12.450,00
Saldo 13º Salário	R\$ 1.037,50	R\$ 12.450,00
Vale Transporte	R\$ 1.379,40	R\$ 16.552,80
Vale Refeição	R\$ 3.630,00	R\$ 43.560,00
Terceiros (Limpeza)	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00
Divulgação	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
TOTAL DOS CUSTOS FIXOS	R\$47.059,73	R\$564.716,80

Fonte: Adaptado pelo autor.

7.5.3 CUSTOS VARIÁVEIS

Os custos variáveis representam aqueles que deverão oscilar conforme o faturamento e estão condicionados a força de vendas da empresa. Abaixo tabela dos

custos variáveis dos serviços de consultoria empresarial, a tabela apresenta a variação dos custos no tempo do primeiro ano de atividades dos serviços.

Tabela 27 Custos Variáveis do Produto

CUSTOS VARIÁVEIS DO PRODUTO (Base Mês 2)	VALOR					ANUAL
	0	3	3	3	3	
	0	20%	40%	70%	120%	
	MENSA L	1º TRI- MESTRE	2º TRI- MESTRE	3º TRI- MESTRE	4º TRI- MESTRE	
Combustível	R\$ 500,00	R\$ 1.800,00	R\$ 2.520,00	R\$ 4.284,00	R\$ 9.424,80	R\$ 18.028,80
Comissões	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos Sobre Faturamento	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos Sobre o Lucro	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Taxis	R\$ 100,00	R\$ 360,00	R\$ 504,00	R\$ 856,80	R\$ 1.884,96	R\$ 3.605,76
Outros deslocamentos	R\$ 200,00	R\$ 720,00	R\$ 1.008,00	R\$ 1.713,60	R\$ 3.769,92	R\$ 7.211,52
TOTAL DOS CUSTOS FIXOS	R\$ 800,00	R\$ 2.880,00	R\$ 4.032,00	R\$ 6.854,40	R\$15.079 ,68	R\$ 28.846,08

Fonte: Adaptado pelo autor.

7.5.4 FATURAMENTO ESTIMADO

A tabela faturamento busca estimar o valor arrecado com vendas durante um determinado período de operação dos serviços da consultoria empresarial. A tabela a seguir ilustra a potencialidade de faturamento dos serviços de consultoria empresarial no primeiro ano de atividades da empresa.

A tabela a seguir não leva em consideração o valor de faturamento determinado na tabela Estimativa de Preço da Consultoria apresentada no capítulo Subprojeto de Análise de Viabilidade de subtítulo Preço, pois a tabela anterior apresenta o desejado para faturamento de vendas dos serviços, no entanto, poderá não refletir a realidade inicial do negócio.

Tabela 28 Faturamento Estimado 1º Ano

CONTRA-TANTE	VALOR P/CLIENTE	MESES DE TRABALHO											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cliente A	R\$ 45.000,00	R\$ 5.000,00				R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Cliente B	R\$110.000,00		R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00
Cliente C	R\$ 18.000,00							R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Cliente A	R\$ 28.000,00				R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00		
Cliente D	R\$ 34.000,00					R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Cliente E	R\$ 86.000,00			R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Cliente F	R\$ 22.500,00		R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00		
Cliente G	R\$ 47.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00					R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00
Cliente H	R\$ 26.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00					R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 2.500,00
Cliente I	R\$ 12.500,00										R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 2.500,00
Cliente J	R\$ 44.000,00		R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Cliente K	R\$ 41.500,00		R\$ 1.500,00									R\$20.000,00	R\$20.000,00
Cliente L	R\$ 10.000,00								R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
TOTAIS	R\$525.000,00	R\$10.000,00	R\$23.000,00	R\$31.500,00	R\$35.500,00	R\$44.500,00	R\$39.500,00	R\$42.500,00	R\$44.500,00	R\$54.500,00	R\$62.500,00	R\$70.000,00	R\$67.000,00

Fonte: Adaptado pelo autor.

7.5.5 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO

O Demonstrativo de Resultados do Exercício tem por finalidade apresentar o resultado líquido dos serviços de consultoria no período analisado, podendo ser lucrativo ou não. Abaixo tabela DRE Ano 1, projetada para o primeiro ano de atividades dos serviços.

Tabela 29 DRE Ano 1

DRE PROJETADO - ANO 1	%	VALOR
VENDAS	100%	R\$525.000,00
(-) Deduções sobre Vendas	5%	R\$ 28.846,08
(-) Provisão dos Impostos Sobre Vendas (8,65%)	8,65%	R\$ 45.412,50
(=) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	86%	R\$450.741,42
(-) Custos dos Serviços Vendidos	0%	R\$ -
(=) RECEITA OPERACIONAL BRUTA	86%	R\$450.741,42
(-) Despesas Operacionais	108%	R\$564.716,80
(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DOS IMPOSTOS	-22%	-R\$113.975,38
(-) Provisão do Imposto de Renda e Contribuições (2,28%)	0%	R\$ -
(=) RESULTADO PREJUÍZO LÍQUIDO	-22%	-R\$113.975,38

Fonte: Adaptado pelo autor.

A tabela seguinte apresenta uma projeção de crescimento do resultado líquido dos serviços de consultoria no tempo, foram considerados os avanço de 40% para o ano 2, 30% para o ano 3 e 20% para o ano 4.

Tabela 30 DRE Projetado nos Anos

DRE PROJETADO	ANO 1		ANO 2		ANO3		ANO 4	
	% Fat.	0%	% Fat.	40%	% Fat.	30%	% Fat.	20%
VENDAS	100 %	R\$525.000 ,00	100 %	R\$735.000 ,00	100 %	R\$ 955.500,00	100 %	R\$1.146.600,00
(-) Deduções sobre Vendas	5%	R\$ 28.846,08	5%	R\$ 40.384,51	5%	R\$ 52.499,87	5%	R\$ 62.999,84
(-) Provisão dos Impostos Sobre Vendas (8,65%)	8,65 %	R\$ 45.412,50	8,65 %	R\$ 63.577,50	8,65 %	R\$ 82.650,75	8,65 %	R\$ 99.180,90
(=) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	86 %	R\$450.741 ,42	86 %	R\$631.037 ,99	86 %	R\$ 820.349,38	86 %	R\$ 984.419,26
(-) Custos dos Serviços Vendidos	0%	R\$ -	0%	R\$ -	0%	R\$ -	0%	R\$ -
(=) RECEITA OPERACIONAL	86 %	R\$450.741 ,42	86 %	R\$631.037 ,99	86 %	R\$ 820.349,38	86 %	R\$ 984.419,26

BRUTA								
(-) Despesas Operacionais	108 %	R\$564.716,80	77 %	R\$564.716,80	59 %	R\$ 564.716,80	49 %	R\$ 564.716,80
(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DOS IMPOSTOS	- 22 %	- R\$113.975,38	9%	R\$ 66.321,19	27 %	R\$ 255.632,58	37 %	R\$ 419.702,46
(-) Provisão do Imposto de Renda e Contribuições (2,28%)	0%	R\$ -	0%	R\$ 1.512,12	0,61 %	R\$ 5.828,42	0,83 %	R\$ 9.569,22
(=) RESULTADO LÍQUIDO	- 22 %	- R\$113.975,38	9%	R\$ 64.809,06	26 %	R\$ 249.804,16	36 %	R\$ 410.133,25

Fonte: Adaptado pelo autor.

De acordo com a análise de projeção da lucratividade no tempo dos serviços de consultoria empresarial, produto do projeto, será lucrativo a partir do 2º ano de atividades, acumulando um lucro líquido de R\$ 64.809,06, o 3º ano deverá lucrar aproximadamente R\$ 249.804,16, no 4º ano a lucratividade deverá ser de aproximadamente R\$ 410.133,25, para os próximos anos estima-se estagnação dos serviços. De acordo com a estimativa de lucratividade podemos analisar os indicadores financeiros, conforme abaixo.

7.5.6 INDICADORES FINANCEIROS DO PROJETO

Durante o andamento do projeto não serão realizados serviços que resultem no incremento do faturamento de vendas da empresa contratante do projeto, portanto, o produto do projeto não deverá ser lucrativo durante este período. Analisando os resultados projetados no tempo para vendas e custos do produto do projeto, após a entrega final dele, ou seja, durante a operacionalização dos primeiros anos de atividades da Consultoria Empresarial Ampla pode-se calcular os benefícios do projeto através de indicadores de retorno dele. É importante ressaltar que para determinar os indicadores financeiros do projeto que calculam a viabilidade financeira do investimento, se considerou, apenas, o valor orçado para o projeto, apresentado no subtítulo de Orçamento do capítulo de Gerenciamento dos Custos, portanto, a utilização de reservas gerenciais ou de contingência deverá implicar na mudança dos resultados apresentados abaixo.

Tabela 31 Indicadores de Desempenho do Projeto

INDICADORES DE INVESTIMENTO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Investimento	R\$ 251.796,23	R\$ 251.796,23	R\$ 251.796,23	R\$ 251.796,23
Resultado Líquido - Gerencial / Projetado	-R\$ 113.975,38	R\$64.809,06	R\$ 249.804,16	R\$ 410.133,25
Receita Bruta - Gerencial / Projetado	R\$ 525.000,00	R\$ 735.000,00	R\$ 955.500,00	R\$1.146.600,00
Prazo de Retorno (anos)	-2,21	3,89	1,01	0,61
Prazo de Retorno (meses)	-26,51	46,62	12,10	7,37
Retorno do Investimento (%)	-45%	26%	99%	163%
Lucratividade (%)	-22%	9%	26%	36%

Fonte: Adaptado pelo autor.

De acordo com a tabela o valor investido no projeto será recuperável no terceiro ano de atividades da consultoria empresarial.

7.6 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

Os orçamentos correspondentes aos custos do projeto serão apresentados no MS Project em conjunto das atualizações necessários. As atualizações deverão ser registradas por Ata de reunião de planejamento e monitoradas conforme o relatório de acompanhamento. Todos os custos serão apresentados por atividades-tarefa e ajustados por pacotes de tarefas de acordo com a EAP do projeto. Toda a equipe pertencente ao projeto deverá ser comunicada do orçamento de custos estipulado para o desenvolvimento das atividades. A avaliação de desempenho dos custos do projeto será tema de reuniões prioritárias e periódicas juntamente da avaliação do cronograma e qualidade do projeto, deverão acontecer conforme o decorrer das atividades de execução dele, geralmente, serão nas segundas-feiras e todas as equipes deverão ser comunicadas dos resultados. A avaliação será a partir dos indicadores apresentados nas etapas de execução do MS Project, da planilha Fluxo de Caixa do Projeto e dos relatórios complementares.

O gerenciamento dos custos do projeto será baseado nas informações orçamentárias provisionadas no plano, devendo realizar um comparativo do previsto x realizado distribuído por atividade–tarefa. Para contribuir com o gerenciamento dos custos também se fará necessário o gerenciamento do Fluxo de Caixa do Projeto. O plano de gerenciamento dos custos deverá apresentar todas as despesas do

projeto, tais como: materiais, equipamentos, pessoal, serviços e outros. Os custos do projeto deverão ser controlados por atividades e durante as reuniões de planejamento. Qualquer modificação do orçamento do projeto deverá ser requisitada aprovação durante a reunião de planejamento subsequente, deverão aprovar as alterações do orçamento os gerentes de planejamento responsáveis e ser deferido pelo gestor de projetos.

Os custos de materiais, serviços e diversos serão obtidos através de uma análise de mercado realizada na internet. Os custos com recursos humanos e utilização do escritório de projetos estarão acrescidos no valor final orçado para o projeto e distribuídos por atividades na EAP, nos custos com recursos humanos estarão embutidos os encargos sociais. Os custos de contratação de empresas de serviços especializadas em determinadas atribuições serão computados a partir de pacotes de serviços, contratados e distribuídos na EAP do projeto. Serão consideradas variações nos movimentos orçamentários as variáveis previstas para utilização das reservas de contingência do Plano de Gerenciamento dos Riscos. Todas as solicitações de recursos deverão ser formalizadas por e-mail e encaminhadas para o gerente de planejamento responsável.

Para desenvolvimento do projeto serão acrescidas reservas gerenciais no valor de 10% sobre o orçamento geral, para o projeto, o valor gerencial calculado é de R\$ 25.179,73, também serão acrescidas reservas de contingência no valor de R\$ 113.498,77, conforme previsto no capítulo de Gerenciamento dos Riscos. Todas as reservas foram estabelecidas pelo gestor de projetos, auxiliado dos gerentes de planejamento e encarrego financeiro, todos os valores deverão ser aprovados pelo patrocinador. Para utilização das reservas o gestor de projetos deverá solicitar autorização do patrocinador, neste caso, exigirá uma reunião de planejamento para delineamento do valor a ser utilizado.

As reservas gerenciais do projeto deverão ser utilizadas quando acontecidos riscos imprevistos para o projeto, ou seja, que não estejam identificados no plano de Gerenciamento dos Riscos, e a liberação para utilização do valor estará condicionada a liberação do patrocinador.

7.7 FREQUÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO DO ORÇAMENTO E RESERVAS GERENCIAIS

O orçamento deverá ser acompanhado periodicamente, devendo as equipes atualizar diariamente as ferramentas disponibilizadas para alimentação das informações do andamento do projeto, facilitando o gerenciamento e avaliação dos gastos com atividades realizadas, o objetivo é disponibilizar o monitoramento diário dos gerentes de planejamento e o gestor de projetos sobre o andamento dos gastos do projeto, os resultados negativos analisados serão parte do tema da reunião precedente de acompanhamento e aprovação.

O orçamento será avaliado semanalmente durante as reuniões de planejamento (acompanhamento e aprovação), serão analisados os impactos, consequências, ações a serem tomadas e utilização de reservas.

Para desenvolvimento do projeto se estabeleceu uma reserva gerencial de 10% sobre o valor total orçado, ou seja, calculada em R\$ 25.179,73 e que estará condicionada a autorização dos patrocinadores para utilização com a finalidade de reagir sobre um acontecimento imprevisto no capítulo de Gerenciamento dos Riscos. Além das reservas gerenciais serão acrescentadas reservas de contingência ao risco, que são calculadas e apresentadas no capítulo de Gerenciamento dos Riscos, no subtítulo de Análise Quantitativa dos Riscos.

7.8 RELATÓRIOS GERENCIAIS PREVISTOS E FREQUÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO

Para o gerenciamento dos custos previstos para o projeto serão gerados relatórios emitidos através do MS Project para acompanhamento e controle dos gastos do projeto e também serão utilizados relatórios de planilhas do Excel que deverão corroborar com o cruzamento das informações. Poderão os gestores e as equipes se utilizar de outras ferramentas complementares de relatório, tais como, e-mail, documentos, atas e outros, que possam justificar determinadas ações de impacto orçamentário.

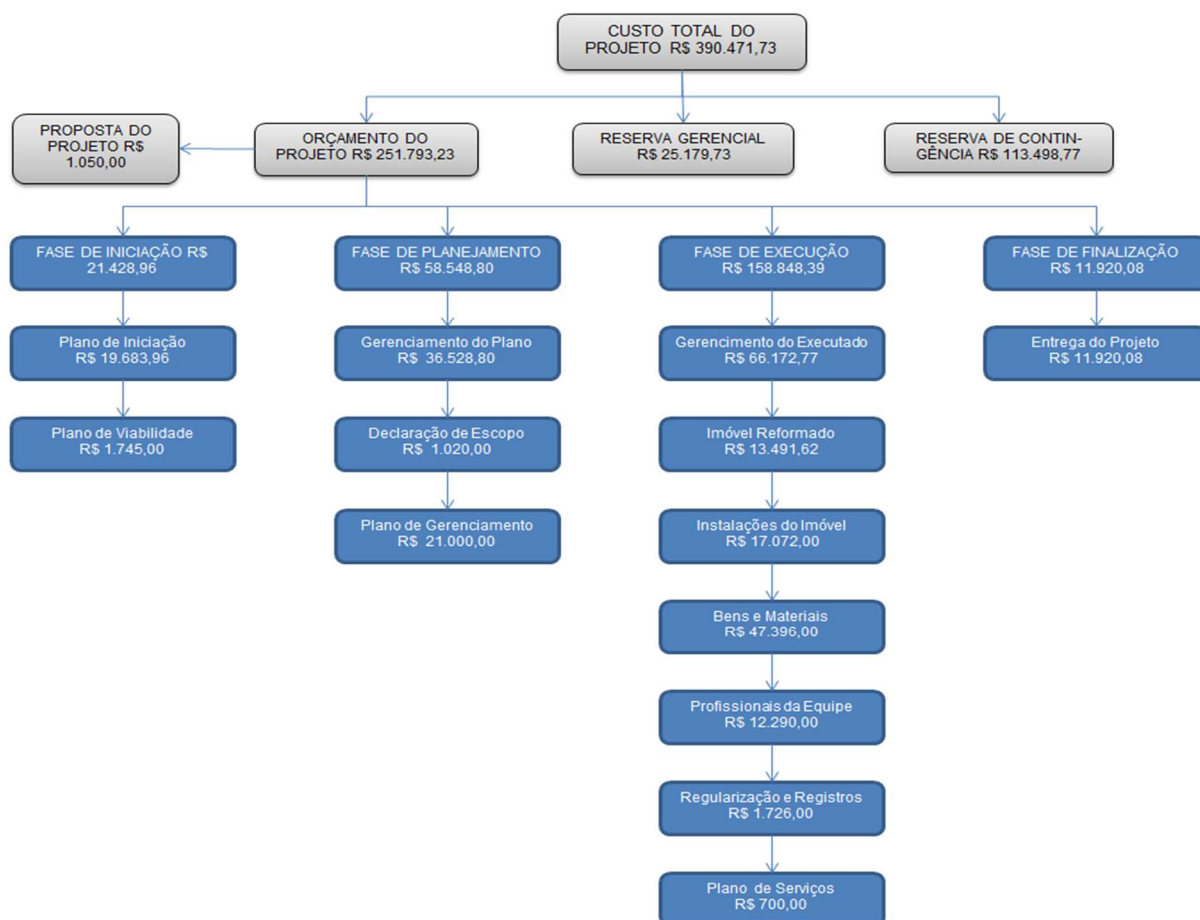
Os principais relatórios gerenciais que deverão ser utilizados são: Fluxo de Caixa do Projeto, Orçamento, Gráfico de Barras (Gantt) e outros. Os relatórios serão

atualizados diariamente e analisados nas reuniões de acompanhamento e aprovação, previstas no capítulo de Gerenciamento das Comunicações.

7.9 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MACRO ORÇAMENTO

A representação do macro ambiente dos custos do projeto deverá considerar os valores calculados para reservas gerenciais e de contingência, que somadas ao orçamento do projeto representam o custo total dele. No orçamento do projeto os custos deverão ser divididos por fases, neste caso, Fase de Iniciação, Fase de Planejamento, Fase de Execução e Fase de Finalização, as fases estarão subdivididas por entregas, que quando acumuladas e acrescidas das reservas gerenciais e de contingência representarão o valor do custo total do projeto. Abaixo figura do Macro Orçamento.

Figura 14 Macro Orçamento



Fonte: Adaptado pelo autor.

8 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

8.1 POLÍTICA DE QUALIDADE DA EMPRESA

A política de qualidade da empresa-escritório de Projetos esta baseada na prestação de serviços de qualidade-assegurada para os clientes, através da utilização de profissionais bacharéis e pós-graduados de vasto conhecimento e experiências profissionais anteriores. As equipes deverão entregar as tarefas de acordo com o acordado, buscando fidelizar os clientes. As metodologias utilizadas que determinarão o desenvolvimento das tarefas devem estar previstas em livros técnicos conforme o segmento de atuação.

8.2 POLÍTICA DE QUALIDADE DO PROJETO

O plano de gerenciamento da qualidade apresenta as políticas de qualidade necessárias para a execução adequada das atividades do projeto, cultivando a qualidade dele. As equipes deverão respeitar as diretrizes e regras aqui estabelecidas, com o propósito central de cumprimento de prazos, custos, planejamento e qualidade dos produtos e serviços a serem entregues. Abaixo apresentação das políticas que deverão assegurar a qualidade na execução do planejamento do projeto:

- Todas as atividades deverão cumprir os prazos estabelecidos, se justificado o descumprimento não haverá penalização da equipe, caso contrário, caberá ao gestor penalizar a equipe conforme a necessidade de tempo a ser recuperada.

- Todas as entregas do projeto deverão passar por processos de análise e revisão da equipe e da gerencia responsável.

- Todas as entregas do projeto deverão passar por uma etapa de aprovação e reconhecimento do gestor de projetos e do gerente responsável.

- Todos os documentos, serviços e produtos enviados ao cliente deverão ser assinalados em documento protocolo pelo recebedor no ato da entrega.

- Toda a comunicação e envios de relatórios através das ferramentas de e-mail, correio ou entrega pessoal deverão obrigatoriamente passar por revisão e correção ortográfica do programa Office ou por revisão ortográfica/gramatical.

- Toda a equipe deverá assegurar que as informações descritas no plano do projeto se enquadram na metodologia de projetos e de análise de viabilidade de mercado para produtos e/ou serviços e/ou de análises e fundamentos secundárias para desenvolvimento de produtos/serviços e/ou de pesquisas de campo.

- Em nenhuma hipótese algum representante da equipe poderá modificar o cronograma, custos, atividades, etapas, eventos, ordenamento das tarefas ou qualquer outra informação de responsabilidade dos gerentes ou do gestor do projeto.

- As equipes não poderão receber outros valores sobre aqueles orçados para a finalidade de saldar despesas com tarefas do projeto sem prévia solicitação da gestão direta do projeto.

- Todos os profissionais de consultoria devem apresentar experiências compatíveis com a função, vasto conhecimento técnico, pós-graduação e preterível carta de recomendação ou por indicação.

- Todos os profissionais contratados para operacionalizar as atividades de consultoria do produto do projeto deverão estar devidamente registrados nos respectivos conselhos de classe.

- Todos os profissionais com funções técnicas e de graduação deverão apresentar o certificado de conclusão de curso.

- Manter os custos finais abaixo do planejado.

- Realizar o mínimo de alterações de escopo descomprometendo a execução do projeto.

- Reduzir retrabalhos.

- Minimizar os desperdícios em materiais e horas trabalhadas.

- Assegurar o cumprimento dos contratos das partes até a entrega final do projeto.

- Assegurar a escolha de uma sala comercial localizada na região central ou nas suas proximidades, na cidade de Porto Alegre e de fácil estacionamento.

- Assegurar os orçamentos previstos para os gastos com materiais de expediente, bens imobilizados, instalações e adaptações de sala.

- As atividades de construção e instalações devem ser entregues conforme o planejado para a sala, previsto no capítulo Subprojeto - Análise de Viabilidade e subtítulo Layout e redefinido de acordo com as especificações do imóvel.

8.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O plano de gerenciamento da qualidade é o documento que compreende os processos que serão utilizados para controlar e assegurar as políticas previstas para a qualidade do projeto. Os próximos tópicos deverão dar continuidade à apresentação do Plano de Gerenciamento da Qualidade.

8.3.1 FATORES AMBIENTAIS

Os fatores ambientais são todos os riscos externos ao ambiente do projeto, no entanto, se ocorridos, devem impactar sobre a qualidade dele. Abaixo lista dos principais fatores externos do projeto que poderão afetar a qualidade, custo e cronograma dele.

- Clima: A possibilidade do clima chuvoso durante os dias de planejamento e execução do projeto poderá afetar a qualidade dele.

- Tráfego: O trânsito lento da cidade poderá atrasar as etapas do projeto.

- Acidentes de trânsito: A possibilidade de um acidente de percurso ou de terceiros sobre a rodovia poderá atrasar as atividades do projeto e elevar os custos dele.

- Barreiras policiais: As barreiras realizadas nas rodovias poderão atrasar a entrega das etapas do projeto.

- Transtornos: Os esquecimentos, os conflitos, os desentendimentos, a alta demanda e a falta de comunicação são variáveis que poderão afetar o ambiente interno do projeto e impactar nas entregas dele.

- Desacertos: A falta de acertamento entre as partes contratadas poderá afetar os prazos de entrega do projeto.

- Relacionamentos: As relações conflituosas sociais e familiares poderão criar desconforto profissional e impactar na qualidade do serviço prestado.

- Recursos financeiros: A desvalorização da economia e da moeda nacional, fraudes financeiras, impedimentos bancários e a falta de crédito no mercado poderão impactar na qualidade do projeto.

- Eventos particulares: Há possibilidade de atrasos no cronograma do projeto devido aos feriados, festas, confraternizações, viagens e eventos particulares de cada profissional envolvido na proposta.

- Necessidades essenciais: A possibilidade de faltar luz, água, internet, telefone, alimentação, transporte público e outros podem impactar no escopo do projeto.

- Relacionamento entre equipes: A possibilidade da criação de atritos, fora do ambiente de trabalho, entre as equipes envolvidas com ele, poderá afetar a comunicação e as entregas do projeto.

- Movimentos populares: Manifestações, greves, eventos, multidões, roubos e tensões populares poderão maximizar o tempo e o custo do projeto.

- Políticas contratuais: Políticas de faturamento e recebimento dos produtos ou serviços de fornecedores e prestadores podem impactar no escopo do projeto e atrasar as atividades dele.

- Normas e regulamentos: Legislação, documentação, registros e regulamentação poderão auferir novos ou excedentes gastos para como projeto e também atrasar o cronograma dele.

8.3.2 MÉTRICAS DE QUALIDADE

DESEMPENHO DO PROJETO

Para orientação de desempenho, foram estabelecidas métricas de qualidade para norteamento do projeto. As métricas estabelecidas apresentam os seguintes subgrupos: descrição do item a ser analisado, estabelecimento dos critérios de aceitação, apresentação dos métodos de verificação e controle, periodicidade de monitoramento e responsável encarregado pelo exercício da política de qualidade para o respectivo processo. Abaixo tabela 33, Métricas de Qualidade do Projeto.

DESEMPENHO DO PRODUTO

Para orientação do desempenho do produto foram estabelecidas métricas de qualidade para norteamento dos critérios considerados exigíveis para o bom desempenho dos serviços. Mais abaixo, apresentação da tabela 34, Métricas de Qualidade do Produto.

Tabela 32 Métricas de Qualidade do Projeto

MÉTRICAS DE QUALIDADE DO PROJETO					
ITEM	DESCRIÇÃO	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	MÉTODOS DE VERIFICAÇÃO E CONTROLE	PERIODICIDADE	RESPONSÁVEL
Prazos	Assegurar o cumprimento dos prazos.	Todas as atividades, tarefas, etapas, processos e outros dentro dos prazos estabelecidos.	Periodicamente se fazem inspeções de vistoria do andamento dos processos. Os processos do projeto são acompanhados através da alimentação periódica do arquivo Project do projeto.	As medições são semanais.	Gerentes de área
Entregas	Assegurar a qualidade das entregas.	Todas as entregas devem ser protocoladas, podendo ser: documentos, produtos, serviços e / ou outros.	Para as entregas deve-se utilizar a ferramenta de protocolo padrão criada no Word que deve ser protocolada, digitalizada e arquivada em pasta digital. As verificações são aleatórias após as primeiras entregas.	As medições são aleatórias conforme primeiras entregas.	Gerentes de área
Entregas	Assegurar a qualidade das entregas.	Todas as entregas, antes do envio final ao cliente, são analisadas e revisadas pela equipe e pelo gestor da área.	Para análise e revisão se utilizam os relatórios criados disponíveis no Word, Excel, Project, e-mail, contratos e outras ferramentas utilizadas disponíveis para verificação dos processos.	As medições são conforme o fechamento das entregas.	Gerentes de área
Entregas	Assegurar a qualidade das entregas.	Todas as entregas, antes do envio final ao cliente, são aprovadas pelo gerente da área e o Gestor do Projeto.	Para análise e revisão se utilizam os relatórios criados disponíveis no Word, Excel, Project, e-mail, contratos e outras ferramentas utilizadas disponíveis para verificação dos processos.	As medições são conforme o fechamento das entregas.	Gestor do Projeto
Comunicação	Assegurar a qualidade da comunicação.	Toda a comunicação ou entrega escrita, antes do envio ao cliente ou equipes, passa por revisão e correção ortográfica. A meta principal é minimizar os desentendimentos oriundos da comunicação informal e corrigir os erros da escrita.	A ferramenta utilizada é o revisor ortográfico do Office, devendo ser utilizado em qualquer das ferramentas do sistema. Se necessário um profissional da língua portuguesa poderá ser acionado. As formas de coleta de dados são através do monitoramento da comunicação interna formalizada por e-mail ou por envio de relatórios parciais ou de entregas.	As medições não possuem eventos para controle.	Gerentes de área
Entregas	Assegurar a qualidade das entregas.	Toda a equipe deve assegurar o cumprimento da metodologia de projetos ou análise de viabilidade de mercado para produtos / serviços ou de análises e fundamentos secundários para produtos / serviços ou de pesquisas.	Deve-se utilizar as práticas previstas nos manuais disponíveis na internet, livros, artigos, revistas e outros para fundamentação das metodologias apresentadas. Deve-se utilizar a metodologia do PMI para desenvolvimento de projetos e do modelo de Plano de Negócios do SEBRAE para análise de produtos / serviços, todas as outras análises estão abertas para pesquisa. A verificação é conforme os manuais e práticas estabelecidos.	As medições são semanais.	Gerentes de área
Modificações	Assegurar o cumprimento do planejado para o projeto.	A meta é minimizar modificações de escopo, planejamento, cronograma, orçamento e todas as outras decisões que possam impactar sobre a qualidade de execução do projeto sem autorização prévia dos encarregados dele.	Periodicamente se fazem inspeções de vistoria dos serviços e produtos executados. Os gastos são acompanhados conforme planilha do Excel orçamentária x realizado. E os processos dos projeto são acompanhados através da alimentação do Project do projeto. Reuniões de gerenciamento de escopo, análise de planejamento e orçamento	As medições são semanais.	Gerentes de área e Gestor do Projeto
Custos	Assegurar o cumprimento dos custos do projeto.	A meta é cumprir o projeto dentro do valor previamente orçado. Serão toleradas variações de até 10% superiores ao valor acumulado orçado para o projeto.	Todos os valores gastos são lançados na planilha fluxo de caixa do projeto e alimentada periodicamente, passando por análise comparativa semanal do previsto x realizado.	As medições são semanais.	Gerentes de área e Gestor do Projeto
Contratos	Assegurar o cumprimento dos contratos.	A meta é manter os contratos pré-fixados para cumprimento do projeto no tempo e custo previsto.	As ferramentas utilizadas são os contratos assinados e acordos aprovados em documento físico ou digital. A verificação dos interesses das partes de cada contrato é monitorada e discutida semanalmente, sem devido formalismo ou ordenamento.	As medições não possuem eventos para controle.	Gerentes de área e Gestor do Projeto

Fonte: Adaptado pelo autor.

Tabela 33 Métricas de Qualidade do Produto

MÉTRICAS DE QUALIDADE DO PRODUTO					
ITEM	DESCRIÇÃO	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	MÉTODOS DE VERIFICAÇÃO E CONTROLE	PERIODICIDADE	RESPONSÁVEL
Equipe	Assegurar que os profissionais de consultoria estejam registrados.	Todos os profissionais de consultoria devem estar registrados nos seus respectivos conselhos.	A verificação é realizada, antes da contratação, com a apresentação da carteira de registro do conselho dentro da validade.	Durante as entrevistas	Gestor do Projeto
Equipe	Assegurar profissionais certificados para os cargos de consultoria.	Todos os profissionais com funções técnicas ou de graduação deverão apresentar os certificados de conclusão de cursos.	A verificação é realizada, antes da contratação, com a apresentação de cópia dos certificados de conclusão de cursos.	Durante as entrevistas	Gestor do Projeto
Equipe	Assegurar qualificação dos profissionais de consultoria.	Todos os profissionais de consultoria devem apresentar experiência na função, vasto conhecimento técnico, pós-graduação e preterível carta de recomendação.	A verificação é realizada, antes da contratação, com a apresentação de cópia da documentação comprobatória.	Durante as entrevistas	Gestor do Projeto
Equipe	Assegurar qualificação da equipe de suporte.	Todos os profissionais devem ser estagiários a partir do 5º semestre das respectivas áreas de atuação da consultoria.	A verificação é realizada frente apresentação de cópia do comprovante de matrícula atualizado.	Durante as entrevistas	Gerentes de área
Equipe	Assegurar qualificação da equipe de suporte.	Todos os profissionais de suporte devem apresentar características criativas, organizadas, proativas e conhecimento teórico apurado.	A verificação é realizada durante a entrevista e com análise de currículo.	Durante as entrevistas	Gerentes de área
Equipe	Assegurar qualificação da equipe administrativa / financeira.	Todos os profissionais do administrativo devem apresentar características de controle, organização, proatividade e experiência na função.	A verificação é realizada durante a entrevista e com análise de currículo.	Durante as entrevistas	Gerentes de área
Escritório	Assegurar uma boa sala comercial com todo o suporte necessário para desempenho das funções.	Uma sala com no mínimo 30m ² , num prédio com elevador e de bom estado de conservação, localizado nas regiões central de Porto Alegre. A sala deverá estar em bom estado de conservação e não exceder o valor de aluguel mensal de R\$ 2.000,00. Necessário estacionamento próximo.	A verificação é realizada frente apresentação do laudo de vistoria do imóvel, todas as funcionalidades dele e os estabelecimentos vizinhos dispostos na região antes do fechamento do contrato. Importante assegurar estacionamento na região.	Uma única vez durante a execução do projeto	Gestor de Projeto
Custos de Materiais	Assegurar o cumprimento dos orçamentos para a compra de materiais.	A meta será gastar o previsto para aquisição de matérias de expediente, tais como: copa, higiene, limpeza e escritório.	Todos os valores gastos são lançados na planilha fluxo de caixa do projeto e alimentada periodicamente, passando por análise comparativa semanal do previsto x realizado.	As medições são semanais.	Gerentes de área e Gestor do Projeto
Custos de Bens Imobilizados	Assegurar o cumprimento dos orçamentos para a compra de materiais.	A meta será gastar o previsto para aquisição de bens imobilizados, tais como: mesas, cadeiras, computadores, impressoras e afins...	Todos os valores gastos são lançados na planilha fluxo de caixa do projeto e alimentada periodicamente, passando por análise comparativa semanal do previsto x realizado.	As medições são semanais.	Gerentes de área e Gestor do Projeto
Clientes	Analizar clientes.	A meta é apresentar o mercado, intermediar os primeiros clientes e comprar um banco de contatos.	Todos os contatos devem ser listados em documento Excel com nome, telefone, cargo e necessidades do serviço. Deve-se, inicialmente, apresentar uma análise prévia do mercado local e os melhores pontos de exploração. Todos os documentos formalizados para intermediação de clientes devem ser descritos em documentos Word ou Excel para monitoramento do andamento dos processos.	As medições são semanais.	Gerentes de área
Parceiros	Desenvolver parcerias.	A meta é apresentar potenciais parceiros e intermediar o contato deles.	Todos os documentos formalizados para apresentação e intermediação de parceiros devem ser descritos em documentos Word ou Excel para monitoramento do andamento dos processos. É importante que conste nos documentos os contatos de cada parceiro.	As medições são semanais.	Gerentes de área
Instalações	Assegurar que todas as instalações necessárias estejam prontas.	A meta é garantir que todas as instalações estejam instaladas conforme o planejado, tais como: divisórias, software, hardware, redes, computadores, alarme, internet, telefonia, energia, servidor, água e esgoto, climatização e outros.	A verificação é realizada frente apresentação do laudo de entrega de cada etapa do processo. Periodicamente serão feitas vistorias para averiguação dos processos.	As medições são semanais.	Gerentes de área e Gestor de Projetos.

Fonte: Adaptado pelo autor.

8.3.3 CONTROLE DA QUALIDADE

O objetivo dos processos de controle da qualidade é assegurar o cumprimento da política de qualidade estabelecida para o projeto, garantindo que as entregas estejam de acordo com os prazos, custos, escopo e qualidade previstos para a execução das tarefas. O objetivo de realização do controle da qualidade é comum para as fases de andamento do projeto e do produto dele, sabendo que a política de qualidade é uma fonte regulamentadora que preza o cumprimento dos planos previstos para o projeto.

O responsável incumbido por todo o gerenciamento da qualidade é o gestor de projetos, neste ato, representado pelo Sr. Leandro Pontes, no entanto, num primeiro momento, todo o monitoramento, verificação e tomada de ação são de incumbência dos gestores de cada área do projeto, restando para o gestor o acompanhamento e gerenciamento das tarefas.

Todos os regulamentos previstos no capítulo de Gerenciamento da Qualidade do projeto deverão ser cobrados da equipe e dos gestores responsáveis de área, desde que, determinada ação, esteja desconforme com o previsto na política de qualidade do projeto, se caso, não prevista a desconformidade, deverá ser decidido através de uma reunião com a equipe e com o gestor de projetos, cabendo ao gestor do projeto determinar a orientação final. Todas as decisões deverão inicialmente passar por aprovação do gestor de projetos e gerentes das áreas, para tomada de decisão do que será aplicado na operação. As atividades técnicas e gerais de execução do plano do projeto serão diretamente coordenadas pelas equipes de gerenciamento de áreas, lideradas pelo gestor de projetos.

O gerenciamento da qualidade será monitorado através das ferramentas disponíveis e utilizadas para alimentação do andamento dos processos, podendo ser através do Word, Excel, MS Project, e-mail, documentos, ferramentas do Office e outros sistemas. Serão necessárias reuniões periódicas, que poderão ocorrer semanalmente, com preferência de realização para as segundas-feiras. Serão discutidos os temas de qualidade durante as reuniões de planejamento de definições e/ou acompanhamento e aprovação e deverão estar presentes o gestor de projetos, a secretária assistente e os gestores e encarregados responsáveis da área comprometida.

Diariamente as atividades, tarefas, etapas ou processos do projeto deverão ser alimentados e atualizados no MS Project e nas planilhas criadas no Excel, para gerenciamento do cronograma do projeto. Todos os valores gastos em cada atividade-tarefa serão lançados na planilha fluxo de caixa diário, devendo ser alimentada e atualizada diariamente, no final da semana, será analisada pelo gerente responsável, conforme previsto nas tabelas de métricas do projeto. Toda a semana, preferivelmente, nas segundas-feiras, se fará uma reunião oficial de gerenciamento de escopo para averiguação do andamento dos processos de planejamento x executado. Depois que cumpridas todas as etapas e processos previstos para o planejamento do projeto os gestores deverão controlar o andamento das operações na Fase de Execução dele.

8.3.4 GARANTIA DA QUALIDADE

O objetivo dos processos de auditoria, monitoramento, acompanhamento, vistoria e / ou averiguação serão para resguardar a qualidade do projeto nos serviços e produtos desempenhados ou produzidos por ele, devendo assegurar que as atividades estejam correndo conforme o previsto nos prazos e custos adequados.

Os processos de auditoria da qualidade serão, unicamente, coordenados pelo gestor de projetos. O gestor só poderá ser substituído pelo gerente da área quando cedida autorização prévia.

As auditorias ocorrerão esporadicamente durante o planejamento e execução do projeto, objetivando a identificação de gargalos durante a execução das tarefas. Durante o mês serão realizadas, ao menos, quatro auditorias, em diferentes áreas, caso constatada uma problemática prioritária nos processos os serviços poderão ser prolongados.

Para acompanhamento das tarefas as auditorias utilizarão a planilha cronograma, fluxo de caixa diário e o relatório da política de qualidade. Os processos de auditoria deverão averiguar o andamento do projeto conforme cronograma, custo e qualidade dos processos, serviços e mercadorias entregues.

9 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

9.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O plano de gerenciamento das comunicações deverá apresentar os critérios aceitáveis para formalização dos acontecimentos do projeto, devendo eles, ser comunicados de forma clara e objetiva e quando na forma escrita revisados antes do envio. Antes do direcionamento das informações é necessária a identificação das necessidades da informação, ou seja, podendo ser conforme uma tarefa, uma etapa, um evento, uma entrega ou, ainda, de acordo com um gestor, colega ou outros; o objetivo será amenizar a interpretação errônea da informação, oferecendo uma comunicação patronizada e organizada e de fácil entendimento das partes. Abaixo a continuidade da apresentação dos processos de gerenciamento da comunicação.

9.1.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Os processos de gerenciamento da comunicação têm por finalidade controlar e administrar as formas de comunicação estabelecidas para o projeto, neste caso, será acompanhado, unicamente, os processos de comunicação formais que se utilizarem das seguintes ferramentas:

- E-mails
- Postagens por correio
- Atas
- Mensagens por telefone
- Documentos impressos ou eletrônicos

Toda comunicação deve respeitar os princípios éticos da sociedade local e priorizar as políticas de qualidade estabelecidas para os processos. O acompanhamento e monitoramento dos processos de comunicação serão realizados esporadicamente, objetivando o flagrante. Serão aceitas e investigadas denúncias de profissionais que possam comprometer a integridade do projeto.

Para gerenciar e orientar o plano de comunicação foram estabelecidos os seguintes norteadores: toda a comunicação por e-mail, quando solicitada, deverá estar disponível no servidor da empresa de projetos para visualização e

monitoramento dos gestores responsáveis; todos os documentos digitalizados ou eletrônicos deverão ser salvos na pasta “x” do projeto, existente no servidor da empresa de projetos; todos os documentos impressos deverão ser arquivados nas caixas correspondentes ao respectivo projeto; todas as mensagens enviadas através de telefones celulares da empresa de projetos poderão ser visualizadas e monitoradas quando requisitadas investigações; todas as adaptações ou decisões necessárias que possam infringir os critérios de qualidade previstos para o plano de comunicação deverão ser discutidas com o Gestor de Projetos e os responsáveis, durante reunião agendada de acordo com a necessidade de execução da tarefa; o arquivo do MS Project deverá ser alimentado periodicamente com as informações previstas de comunicação ou de tarefas.

9.1.2 EVENTOS DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO

Para desenvolvimento do projeto se fazem necessárias reuniões que deverão ocorrer em diversos momentos dele, exceto, as reuniões de abertura e fechamento que deverão acontecer uma única vez durante o projeto. Todas as reuniões-evento de comunicação do projeto foram classificadas de forma geral e distribuídas em 4 modalidades distintas por assunto. As reuniões de planejamento foram subdivididas de acordo com o tema, no entanto, as reuniões de “definições” e “acompanhamento e aprovação” serão prioridades de discussão, os outros temas integrantes das reuniões de planejamento deverão ser discutidos durante ou após as reuniões prioritárias. Abaixo apresentação das reuniões-evento.

1º Reunião de Abertura

A primeira reunião tem por objetivo apresentar e aprovar o Termo de Abertura do projeto e revisar as necessidades, objetivos, características e recursos financeiros disponíveis do cliente. Esta reunião é de abertura das tarefas, nela, estavam presentes o Gestor de Projetos (responsável do escritório de projetos), dois gestores de planejamento do escritório e os contratantes interessados da proposta.

A reunião foi realizada na empresa de projetos, com disponibilidade de um computador, um projetor, um pen-drive, uma mesa, cadeiras para até cinco pessoas e um coffee break, para apresentação e aprovação do Termo de Abertura.

2º Reuniões de Apresentação

Esta representada duas vezes na EAP do projeto, portanto, subdivide-se em duas etapas distintas, a 1º tem por finalidade apresentar a proposta, objetivos, metas, necessidades, recursos e profissionais do projeto para todas as equipes que deverão atuar nele, é uma reunião de apresentação do Termo de Abertura e deverá ser direcionada a todas as equipes que trabalharão com o planejamento e execução do projeto; a 2º etapa visa deverá apresentar as equipes e a empresa contratante para os profissionais que desenvolverão o produto do projeto, ou seja, as equipes contratadas que realizarão os serviços de consultoria empresarial ampla.

O responsável principal pelas reuniões de apresentação é o gestor de projetos Sr. Leandro Pontes, que deverá estar acompanhado dos gerentes de planejamento Srs. Thalisson Rocha e Emerson Bertini e da secretária assistente Sra. Morgana Alves. As etapas de reuniões deverão ocorrer uma única vez cada e serão realizadas no escritório de projetos. Todos os participantes serão convidados por e-mail e com antecedência mínima de 2 dias.

3º Reuniões de Planejamento

As reuniões de planejamento objetivam aprovar, avaliar, definir, modificar, revisar e até premiar as equipes e procedimentos do projeto. Para categorizá-las as reuniões foram subdivididas por assunto, para isto, se fazem necessárias pautas que determinem os temas a serem abordados. Abaixo apresentação da subdivisão das reuniões de planejamento:

Acompanhamento e Aprovação - Tem por finalidade acompanhar, analisar, avaliar e aprovar os processos, tarefas e entregas do projeto, inclusive os resultados parciais, priorizando o cumprimento do cronograma, custos e políticas de qualidade. Durante a reunião também serão discutidos os riscos ocasionais, as reservas

gerenciais e de contingência e outros assuntos pertinentes ao projeto que possam impactar nas entregas dele. Esta reunião objetiva assegurar o cumprimento do planejado, sendo a principal porta de aprovação das solicitações de mudanças.

As reuniões ocorrerão a partir da abertura da fase de iniciação do projeto, conforme andamento do cronograma visualizado na EAP dele, em geral, elas poderão ocorrer uma vez na semana, a partir dos primeiros processos da etapa de Análise de Viabilidade (subprojeto) apresentada na EAP do projeto e serão realizadas na sala de reuniões da empresa-escritório de projetos. Para as reuniões, será necessária a utilização de um computador e um retroprojektor para facilitar a apresentação, acompanhamento, análise e avaliação das etapas e entregas do projeto.

O responsável da reunião é o gerente do projeto Sr. Leandro Pontes, além do gestor do projeto, poderão estar presentes os seguintes profissionais: Gerente de PL01, Sr. Thalisson Rocha; Gerente PL02, Sr. Emerson Bertini; Encarregado Financeiro, Sr. Tiago Ciulei; Analista de Mercado, Sr. Jorge Mainardi; Secretária Assistente, Sra. Morgana Alves. Esta reunião poderá ser mais abrangente exigindo a convocação de todos os profissionais do projeto. Os integrantes do evento serão convocados por e-mail com antecedência mínima de um dia conforme a necessidade do encontro.

Definições – Esta modalidade de reunião de planejamento visa definir, estabelecer, discutir e revisar os processos que determinarão a execução de uma tarefa central, a reunião deverá discutir e propor ações para a execução de uma tarefa, que poderá ser o cumprimento de uma atividade, processo ou parte de uma entrega. A reunião deverá ponderar os requisitos estabelecidos de prazo, custos e qualidade para o projeto.

As reuniões ocorrerão a partir da abertura da fase de iniciação do projeto, conforme andamento do cronograma visualizado na EAP dele, em geral, elas poderão ocorrer uma vez na semana, a partir dos primeiros processos da etapa de Análise de Viabilidade (subprojeto) representada na EAP do projeto e serão realizadas na sala de reuniões da empresa-escritório de projetos. Para as reuniões, será necessária a utilização de um computador e um retroprojektor para facilitar a

apresentação, acompanhamento, análise e avaliação das etapas e entregas do projeto.

O responsável da reunião é o gerente de projeto Sr. Leandro Pontes, além do gestor do projeto poderão estar presentes os seguintes profissionais: Gerente de PL01, Sr. Thalisson Rocha; Gerente PL02, Sr. Emerson Bertini; Encarregado Financeiro, Sr. Tiago Ciulei; Analista de Mercado, Sr. Jorge Mainardi; Secretária Assistente, Sra. Morgana Alves. Esta reunião poderá ser mais abrangente podendo convocar todos os profissionais do projeto. Os integrantes do evento serão convocados por e-mail com antecedência mínima de um dia conforme a necessidade do encontro.

Recursos Humanos –Esta reunião tem por objetivo avaliar o desempenho das equipes de projetos, de acordo com o previsto no plano de gerenciamento dos recursos humanos, onde serão apontados os resultados obtidos pela equipe responsável e ressaltados os desempenhos individuais de cada profissional, de acordo com os relatórios obtidos do sistema Project.

As reuniões serão aleatórias e deverão ocorrer a partir da abertura da fase de iniciação do projeto, conforme andamento do cronograma, ou seja, a partir dos primeiros processos da etapa de Análise de Viabilidade apresentada como subprojeto na EAP. As reuniões serão aleatórias, sem datas pré-definidas, portanto, serão realizadas durante as reuniões de planejamento de definição e/ou acompanhamento e aprovação. São consideradas reuniões de segundo plano, condicionadas a finalização da reunião principal.

As reuniões deverão ocorrer no escritório de projetos com duração estimada de 2 horas e os resultados serão registrados em Ata. O responsável pela reunião de avaliação da equipe é o gerente de projetos Sr. Leandro Pontes e poderão ser convocados os gerentes de planejamento de cada área de atuação do projeto, ou seja, Sr. Thalisson Rocha e Sr. Emerson Bertini, acompanhados da secretária assistente do gestor de projetos Sra. Morgana Alves. Todos os integrantes das reuniões deverão ser convocados por e-mail com antecedência mínima de 1 dia, condicionados a prioridade do evento.

A última reunião de Recursos Humanos deverá premiar a melhor equipe e o melhor profissional do projeto.

Avaliação do Plano –Esta reunião tem por objetivo analisar e avaliar o desempenho, unicamente, dos planos do projeto, este tema será analisado durante as reuniões de definição e/ou acompanhamento e aprovação, devendo avaliar a eficácia dos planos de gerenciamento do projeto, averiguando alterações do previsto x realizado que sugiram atualizações no plano.

Deverão acontecer durante as reuniões de planejamento de definições e/ou acompanhamento e aprovação dos processos, tarefas e entregas. As reuniões iniciarão a partir da abertura da fase de iniciação do projeto, conforme andamento do cronograma, ou seja, a partir dos primeiros processos da etapa de Análise de Viabilidade (subprojeto) apresentada na EAP do projeto. As reuniões serão aleatórias, sem datas pré-definidas. São consideradas reuniões de segundo plano, condicionadas a finalização da reunião principal.

O responsável pela reunião de avaliação do plano é o gerente de projetos Sr. Leandro Pontes e poderão ser convocados os gerentes de planejamento de cada área, ou seja, Sr. Thalisson Rocha e Sr. Emerson Bertini, acompanhados da secretária assistente do gestor de projetos Sra. Morgana Alves, devendo discutir as atualizações necessárias para o plano. A reunião será realizada no escritório de projetos com duração estimada de 2 horas e os resultados serão registrados em Ata. Todos os integrantes da reunião deverão ser convocados por e-mail com antecedência mínima de 1 dia, condicionados a prioridade do evento.

4º Reunião de Encerramento do Projeto

Esta reunião deverá apresentar os resultados obtidos do projeto com o propósito central de criar um histórico de lições aprendidas e registro de ocorrências que possam motivar precauções futuras em novos projetos, deverá apontar problemas ocorridos durante a execução e descrever fatores preponderantes para o cumprimento das tarefas.

Deverão ser utilizados documentos de planejamento e execução do projeto durante a reunião, salientando fatores documentados passíveis de contribuições das equipes. O objetivo central da reunião será incentivar a discussão dos grupos de forma a se compreender os fatores preponderantes de sucesso do projeto e

salientar as soluções designadas, prospectando avanços futuros nos estudos de projetos.

Este evento deverá ocorrer após o encerramento do projeto e será realizado na sala de reuniões do escritório de projetos, com duração mínima de quatro horas.

O responsável pelo evento é o gestor do projeto Sr. Leandro Pontes e serão convidados todos os membros participantes do projeto, inclusive, o patrocinador dele. Todos os integrantes deverão ser convidados por e-mail com antecedência mínima de 2 dias.

Todos os problemas ocorridos durante o projeto deverão ser descritos e inclusos nos registros das lições aprendidas.

Poderá o gestor de projetos solicitar a aplicação de um questionário de lições aprendidas, conforme achado necessário. O modelo de questionário será apresentado no capítulo de Registro de Lições Aprendidas.

9.2 ATAS DE REUNIÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar a formatação mínima para aceitação de Ata de reunião do projeto. Para o projeto, em todas as reuniões será necessário o desenvolvimento de Ata, que deverá atestar o discutido e acordado no evento, exceto, para a reunião de apresentação da equipe, que não exigirá registro por ata. Abaixo lista de exigências mínima para o desenvolvimento das atas.

Lista de presença

Pauta

Decisões tomadas

Pendências não solucionadas

Aprovações

9.2.1 RELATÓRIOS DO PROJETO

Para desenvolvimento e cumprimento do contratado dentro das políticas de qualidade estabelecidas para o projeto, será necessário o desenvolvimento de relatórios técnicos com o propósito de orientar o andamento da execução do projeto

para as equipes e gestores encarregados dele. Uma das vantagens da emissão de relatórios para o projeto é a possibilidade de visualizar e analisar riscos no planejamento, podendo minimizar a decorrência deles e corroborar com a tomada de decisão. Os principais relatórios emitidos serão:

- WBS ou EAP (Estrutura Analítica do Projeto)
- Gráfico de Gantt
- Diagrama de Rede
- Fluxo de Caixa do Projeto
- Diagrama de Marcos
- Relatórios de acompanhamento dos Custos
- Relatórios de acompanhamento dos Prazos
- Relatórios de acompanhamento dos Recursos utilizados
- Relatórios de acompanhamento da Linha de Base

9.2.2 ESTRUTURA DE ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO

Para estrutura de armazenamento e distribuição das informações, serão consideradas as seguintes formas:

Todos os integrantes deverão utilizar o e-mail particular de domínio da empresa de projetos vinculado ao programa Outlook do seu respectivo microcomputador de trabalho, se requisitadas às trocas por e-mail para averiguação, todas deverão estar salvas e disponíveis no servidor da empresa de projetos.

Todos os documentos digitalizados ou eletrônicos utilizados como forma de comunicação deverão ser salvos na pasta “x” do projeto, existente no servidor da empresa de projetos.

Todos os documentos impressos utilizados como forma de comunicação deverão ser arquivados nas caixas correspondentes ao projeto.

Todas as mensagens enviadas através de telefones celulares da empresa de projetos deverão ser mantidas na caixa de enviados dos telefones e poderão ser visualizadas e monitoradas quando requisitadas para análise.

O arquivo do MS Project quando utilizado como forma de comunicação entre as etapas de andamento e finalização das entregas do projeto, deverá ser alimentado periodicamente com as informações previstas de comunicação e de tarefas, o armazenamento será no próprio documento criado no Project.

10 GERENCIAMENTO DOS RISCOS

10.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS

O plano de gerenciamento dos riscos tem por finalidade minimizar o impacto dos riscos observados para o projeto. Todos os riscos deverão estar previstos e identificados para o projeto. O plano de gerenciamento dos riscos deverá identificar, monitorar e controlar riscos previstos e imprevistos.

O gerenciamento dos riscos será realizado através de análises de monitoramento e controle, atuando em paralelo ao projeto. O objetivo da análise em paralelo será captar os riscos imprevistos no plano, que deverão ser inseridos no projeto e prospectados alternativas reativas ao risco. Todos os riscos não previstos deverão ser acrescidos e tratados nos custos do projeto.

Todas as ações de gerenciamento dos riscos estão condicionadas a execução das reuniões de planejamento de definições e/ou acompanhamento e aprovação. O responsável pelo monitoramento e reação ao risco será o gestor de projetos Sr. Leandro Pontes, podendo ser auxiliado dos gerentes de planejamento, da secretária assistente, do analista de mercado e do encarregado financeiro.

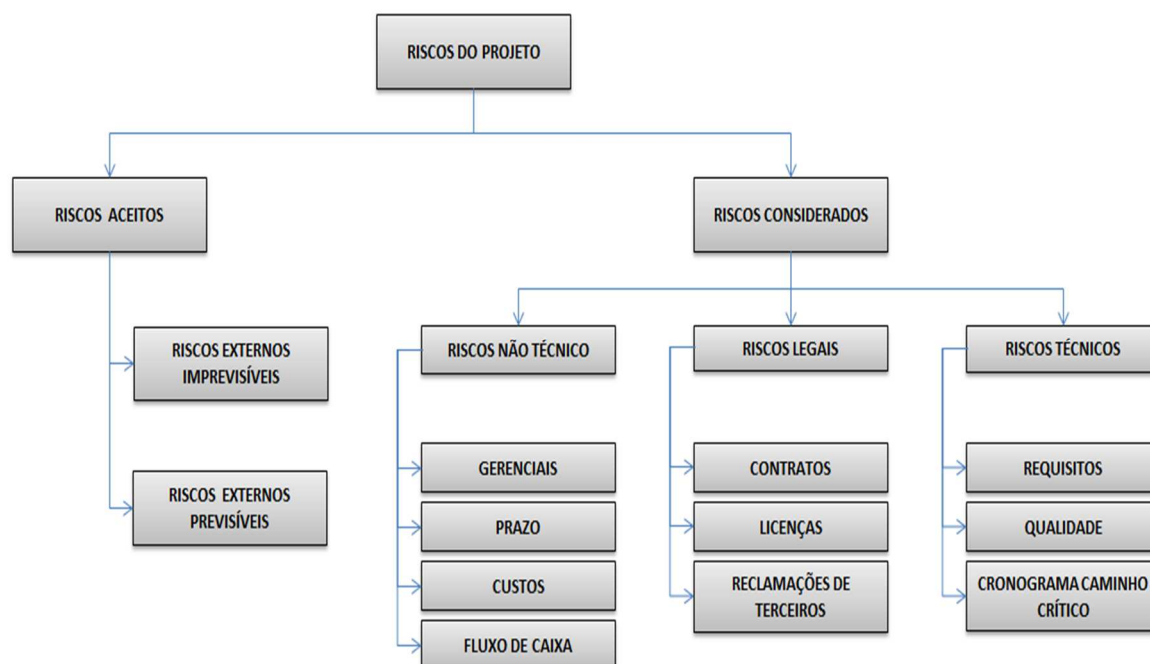
Para o projeto, serão priorizadas as identificações e análises dos riscos internos a ele, ou seja, os riscos diretos que impactam no orçamento final. Riscos gerais resultantes de fatores naturais ou do ambiente-macro, pouco, serão identificados e abordados durante o capítulo.

O monitoramento dos riscos deverá ocorrer periodicamente e formalizados por e-mail direcionado ao responsável da área.

10.2 EAR - ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS

A estrutura EAR do projeto deverá abordar os riscos externos imprevisíveis, previsíveis, não técnicos, técnicos e legais. Abaixo figura ilustrando a Estrutura Analítica dos Riscos.

Figura 15 EAR - Estrutura Analítica dos Riscos



Fonte: Adaptado pelo autor.

10.3 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

O objetivo do capítulo é identificar os riscos que poderão afetar o andamento do projeto, devendo apresentar suas principais características. A planilha seguinte deverá demonstrar os riscos do projeto compatíveis com a EAP e EAR dele. Abaixo planilha Riscos do Projeto.

Tabela 34 Riscos do Projeto

RISCOS DO PROJETO		
NÃO TÉCNICOS	GERENCIAIS	Baixa capacitação dos gerentes
		Planejamento inadequado
		Comunicação inadequada
		Desmotivação da equipe do projeto
		Ausência de controle na execução do projeto
	TEMPO	Tempo estimado menor que o necessário para o projeto
	CUSTOS	Custo maior que o previsto estimado para o projeto
FLUXO DE CAIXA	Atrasos no repasse dos recursos	
	Reajuste de preços durante o projeto	
LEGAIS	CONTRATOS	Falta de fornecedores
		Falta de garantias contratuais
	LICENÇAS	Não emitidas às licenças dentro do prazo

	RECLAMAÇÕES	Processos trabalhistas
TÉCNICOS	REQUISITOS	Má definição dos requisitos necessários
	QUALIDADE	Má definição dos requisitos de qualidade
		Atraso no ciclo de vida do projeto
CRONOGRAMA	Não cumprimento do caminho crítico	
EXTERNOS ACEITOS	IMPREVISÍVEIS	Revoltas populares
		Falência de empregados e familiares
		Falência de empresas fornecedoras
		Greves gerais
		Furtos, roubos
	PREVISÍVEIS	Flutuações do cambio
		Variações climáticas
		Inflação
		Criação de novas rotas por desvios no percurso
		Demora no transito

Fonte: Adaptado pelo autor.

Os riscos listados para o projeto foram previamente identificados pelo gestor do projeto e os gerentes de planejamento dele. Os riscos listados estão previstos nos documentos de lições aprendidas com projeto anteriores da empresa-escritório de projeto.

10.4 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Para determinação das reservas de contingencia os riscos do projeto deverão ser avaliados quanto a sua probabilidade de ocorrência, impacto e grau de relevância dos resultados. Para determinação da avaliação dos riscos foram considerados os princípios essenciais do projeto que visam assegurar a entrega conforme o planejado, os princípios essenciais são: escopo adequado, tempo adequado, custo adequado e qualidade adequada. Abaixo a planilha de escalas para enquadramento das ocorrências e determinação dos impactos dos riscos no projeto.

Tabela 35 Impacto dos Riscos

OBJETIVOS DO PROJETO	MUITO BAIXO (.01)	BAIXO (.03)	MÉDIO (.05)	ALTO (.07)	MUITO ALTO (.09)
ESCOPO	Alteração quase imperceptível no escopo	Alteração de pouca importância no escopo	Áreas importantes do escopo poderão ser afetadas	Alteração de escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem utilidade, inutilizável.
TEMPO	Aumento de tempo de até 5%, considerado insignificante.	Aumento de tempo de até 10%	Aumento de tempo de até 20%	Aumento de tempo de até 40%	Aumento de tempo superior a 40%
CUSTO	Aumento de custo de até 5%, considerado insignificante.	Aumento de custo de até 10%	Aumento de custo de até 20%	Aumento de custo de até 40%	Aumento de custo superior a 40%
QUALIDADE	Degradação quase imperceptível da qualidade	Degradação de pouca importância na qualidade	Redução significativa da qualidade requer aprovação do cliente	Redução inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem utilidade, inutilizável.

Fonte: Adaptado pelo autor.

Todos os enquadramentos sugeridos para classificação dos riscos do projeto, apresentados na tabela anterior, resultam em impactos negativos para o projeto.

De acordo com a tabela supracitada, os impactos de probabilidade de acontecimento dos riscos foram classificados como: muito baixo (01), baixo (03), médio (05), alto (07), muito alto (09).

Para identificar o nível de gravidade do risco no projeto foram estabelecidas cores que deverão nortear o entendimento deles, são elas:

Verde – gravidade baixa – pontuação de 0,01 a 0,20 (zona de aceitação);
 Amarelo – gravidade média – pontuação de 0,21 a 0,40 (zona de mitigação);
 Vermelho – gravidade alta – pontuação acima de 0,40 (zona de evitar ou transferir).

Abaixo a representação da tabela de análise de impacto e probabilidade de ocorrência dos riscos, estabelecidos pelos gerentes do projeto. A tabela também deverá apresentar a gravidade de impacto x probabilidade dos riscos no projeto.

Tabela 36 Análise dos Riscos do Projeto

IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS		AVALIAÇÃO QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS RISCOS									
RISCOS	DESCRIÇÃO DOS RISCOS	IMPACTO					PROBABILIDADE	IMPACTO X PROBABILIDADE	GRAVIDADE DO RISCO		
		ESCOPO	TEMPO	CUSTO	QUALIDADE	GERAL			ALTA	MÉDIA	BAIXA
1	Baixa capacitação dos gerentes	0,7	0,7	0,5	0,5	0,7	0,1	0,07			
2	Planejamento inadequado	0,5	0,7	0,7	0,7	0,7	0,3	0,21			
3	Comunicação inadequada	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25			
4	Desmotivação da equipe do projeto	0,3	0,7	0,3	0,7	0,7	0,5	0,35			
5	Ausência de controle na execução do projeto	0,5	0,9	0,9	0,9	0,9	0,1	0,09			
6	Tempo estimado menor que o necessário	0,7	0,9	0,9	0,7	0,9	0,3	0,27			
7	Custo maior que o previsto estimado	0,7	0,7	0,9	0,5	0,9	0,1	0,09			
8	Atrasos no repasse dos recursos	0,7	0,9	0,7	0,3	0,9	0,5	0,45			
9	Reajuste de preços durante o projeto	0,7	0,3	0,7	0,5	0,7	0,5	0,35			
10	Falta de fornecedores	0,3	0,9	0,7	0,5	0,9	0,1	0,09			
11	Falta de garantias contratuais	0,5	0,7	0,7	0,7	0,7	0,1	0,07			
12	Não emitidas as licenças dentro do prazo	0,3	0,9	0,3	0,3	0,9	0,5	0,45			
13	Processos trabalhistas	0,5	0,1	0,5	0,3	0,5	0,3	0,15			
14	Má definição dos requisitos necessários	0,7	0,5	0,7	0,9	0,9	0,5	0,45			
15	Má definição dos requisitos de qualidade	0,7	0,5	0,7	0,9	0,9	0,5	0,45			
16	Atraso no ciclo de vida do projeto	0,3	0,7	0,3	0,5	0,7	0,1	0,07			
17	Não cumprimento do caminho crítico	0,5	0,9	0,7	0,5	0,9	0,3	0,27			
18	Revoltas populares	0,1	0,5	0,3	0,3	0,5	0,1	0,05			
19	Falência de empregados e familiares	0,1	0,3	0,1	0,5	0,5	0,1	0,05			
20	Falência de empresas fornecedoras	0,3	0,9	0,9	0,5	0,9	0,1	0,09			
21	Greves gerais	0,1	0,5	0,3	0,3	0,5	0,3	0,15			
22	Furtos, roubos	0,3	0,5	0,7	0,5	0,7	0,3	0,21			
23	Flutuações do cambio	0,5	0,1	0,7	0,3	0,7	0,5	0,35			
24	Variações climáticas	0,1	0,3	0,5	0,3	0,5	0,7	0,35			
25	Inflação	0,5	0,1	0,9	0,3	0,9	0,5	0,45			
26	Criação de novas rotas por desvios no percurso	0,3	0,5	0,3	0,1	0,5	0,3	0,15			
27	Demora no transito	0,3	0,5	0,3	0,1	0,5	0,5	0,25			
SOMA DOS IMPACTOS X PROBABILIDADES =								6,23			
MULTIPLICAÇÃO DOS PESOS TOTAIS AJUSTADOS =								21,87			
RISCO GERAL DO PROJETO =								28,49%			

Fonte: Adaptado pelo autor.

Analisando a tabela anterior,obteve-se 27 fatores de risco relevantes para o projeto, analisados e determinados conforme os documentos de lições aprendidas com projetos e experiências anteriores. De acordo com a tabela, pode-se calcular que o projeto terá 28,49% de probabilidade de não acontecer conforme o escopo, cronograma, custo e qualidade previstos.

Analisando a tabela podem-se determinar os riscos de maior gravidade de impacto para o projeto, ou seja, que deverão ser evitados em qualquer dos momentos de execução dele, neste caso, foram listados cinco riscos que obtiveram um impacto x probabilidade significativo “alta gravidade”;dez, dos outros riscos listados, apresentaram uma gravidade de risco moderada, ou seja, mediana; outros doze riscos apresentaram uma gravidade de impacto baixa, estando representados na coluna impacto x probabilidade de até 0,20.

10.5 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

Depois de identificados e avaliados os riscos na estrutura qualitativa, pode-se calcular o impacto financeiro no projeto, portanto, este subtítulo apresenta a análise quantitativa dos riscos do projeto. A tabela seguinte calcula o Valor Monetário Esperado (VME) de impacto dos riscos no projeto. Abaixo representação da tabela Análise Quantitativa dos Riscos

Tabela 37 Análise Quantitativa dos Riscos

ID	RISCOS IDENTIFICADOS	PROB.	IMPACTO FINANCEIRO	VME
1	Baixa capacitação dos gerentes	0,1	R\$ 13.379,79	R\$ 1.337,98
2	Planejamento inadequado	0,3	R\$ 20.904,70	R\$ 6.271,41
3	Comunicação inadequada	0,5	R\$ 9.866,86	R\$ 4.933,43
4	Desmotivação da equipe do projeto	0,5	R\$ 18.562,75	R\$ 9.281,38
5	Ausência de controle na execução do projeto	0,1	R\$ 30.771,57	R\$ 3.077,16
6	Tempo estimado menor que o necessário para o projeto	0,3	R\$ 24.417,63	R\$ 7.325,29
7	Custo maior que o previsto estimado para o projeto	0,1	R\$ 15.721,74	R\$ 1.572,17
8	Atrasos no repasse dos recursos	0,5	R\$ 11.959,29	R\$ 5.979,64
9	Reajuste de preços durante o projeto	0,5	R\$ 12.794,30	R\$ 6.397,15
10	Falta de fornecedores	0,1	R\$ 13.965,28	R\$ 1.396,53
11	Falta de garantias contratuais	0,1	R\$ 20.904,70	R\$ 2.090,47

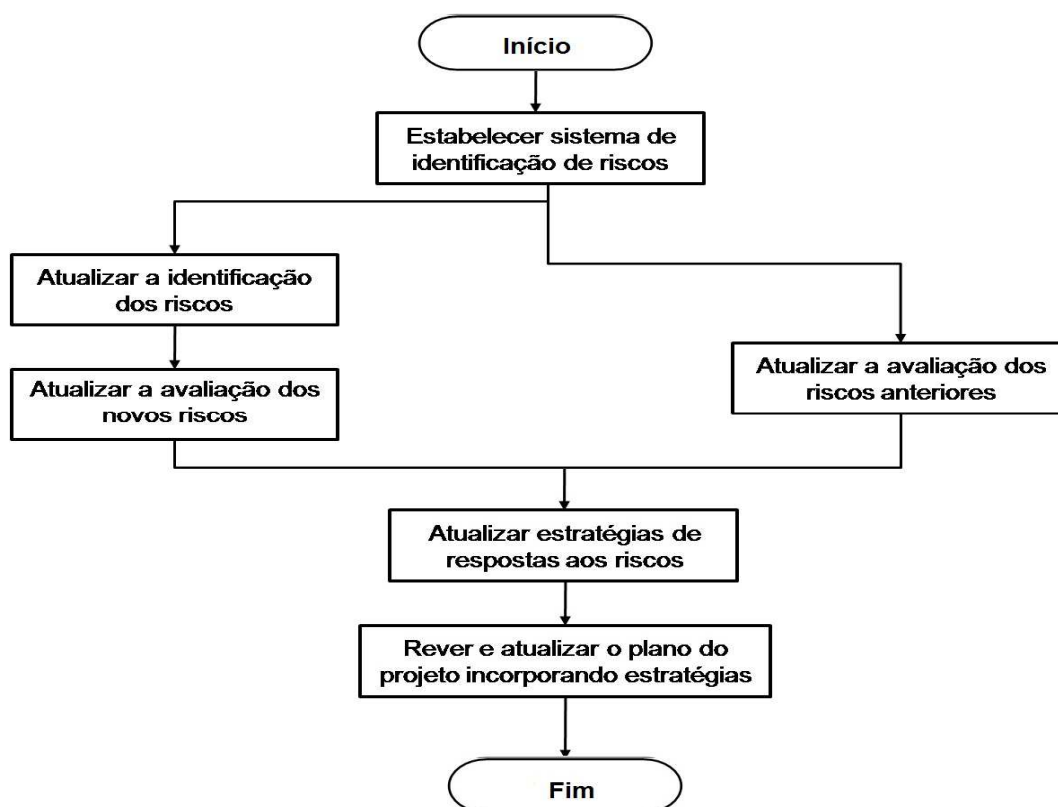
12	Não emitidas às licenças dentro do prazo	0,5	R\$ 8.446,36	R\$ 4.223,18
13	Processos trabalhistas	0,3	R\$ 6.397,15	R\$ 1.919,15
14	Má definição dos requisitos necessários	0,5	R\$ 28.429,61	R\$ 14.214,81
15	Má definição dos requisitos de qualidade	0,5	R\$ 28.429,61	R\$ 14.214,81
16	Atraso no ciclo de vida do projeto	0,1	R\$ 11.037,84	R\$ 1.103,78
17	Não cumprimento do caminho crítico	0,3	R\$ 14.550,77	R\$ 4.365,23
18	Revoltas populares	0,1	R\$ 5.811,66	R\$ 581,17
19	Falência de empregados e familiares	0,1	R\$ 8.695,89	R\$ 869,59
20	Falência de empresas fornecedoras	0,1	R\$ 15.136,26	R\$ 1.513,63
21	Greves gerais	0,3	R\$ 5.811,66	R\$ 1.743,50
22	Furtos, roubos	0,3	R\$ 11.623,33	R\$ 3.487,00
23	Flutuações do cambio	0,5	R\$ 7.568,13	R\$ 3.784,06
24	Variações climáticas	0,7	R\$ 5.811,66	R\$ 4.068,16
25	Inflação	0,5	R\$ 8.739,10	R\$ 4.369,55
26	Criação de novas rotas por desvios no percurso	0,3	R\$ 4.223,18	R\$ 1.266,95
27	Demora no transito	0,5	R\$ 4.223,18	R\$ 2.111,59
TOTAIS =			R\$ 368.184,03	R\$ 113.498,77

Fonte: Adaptado pelo autor.

10.6 SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DOS RISCOS

Para administrar as mudanças e incrementos de novos riscos no projeto os processos deverão ser tratados conforme representado na figura abaixo. Importante ressaltar que todas as alterações e identificações de novos riscos deverão ser analisadas nas reuniões de planejamento de definições e/ou de acompanhamento e aprovação, conforme previsto no capítulo de Gerenciamento da Comunicação. Abaixo figura Fluxo dos Processos de Controle dos Riscos.

Figura 16 Sistema de Controle de Mudança dos Riscos



Fonte: Adaptado pelo autor.

10.7 RESERVA DE CONTINGÊNCIA

As reservas de contingencia representam os valores a serem disponibilizados se caso acontecidos os riscos e resultantes de impacto financeiro negativo para o projeto. São os valores previstos no subcapítulo de Análise Quantitativa dos Riscos, foram categorizados em aceitos e considerados para o projeto, portanto, riscos adicionais a eles, neste ato, não serão calculados. Para cumprimento do projeto, o gestor de projetos acompanhado dos gerentes de planejamento e podendo ser auxiliado do encarregado financeiro, deverão definir os riscos e o total do valor monetário esperado (VME), neste caso, calculou-se R\$ 113.498,77 como valor total monetário dos riscos esperados para o projeto, se acontecidos todos os riscos identificados. O valor a ser reservado está condicionado à aprovação do patrocinador do projeto. Para utilização dos riscos, se caso necessária aumentar a verba prevista, caberá ao patrocinador a decisão, bem como, autorizar a utilização da reserva de contingência prevista para o projeto, portanto, o gestor de projetos não poderá utilizá-la sem autorização prévia.

10.8 PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

Para os riscos identificados deve-se apresentar um plano de ação que deverá estar direcionado a mitigar, prevenir ou aceitar o determinado risco. Abaixo tabela representativa.

Figura 17 Plano de Respostas aos Riscos

PLANO DE RESPOSTAS AO RISCO							
RISCO	FASE	DESCRIÇÃO DO RISCO	PROBABI-LIDADE	GRAVI-DADE	RESPOSTA	DESCRIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
1	Iniciação	Baixa capacitação dos gerentes	MB	B	Mitigar	Inclusão em cursos e palestras para desenvolvimento das habilidades específicas para o projeto, realização de treinamentos e monitoramento semanal.	Gestor do Projeto
2	Planejamento	Planejamento inadequado	B	M	Mitigar	Refazer análises e seguir rigorosamente a metodologia de desenvolvimento de projetos conforme Guia PMBOK.	Gestor do Projeto
3	Planejamento	Comunicação inadequada	M	M	Mitigar	Revisão do plano de gerenciamento da comunicação, refazer fatores impactantes, exigir o cumprimento do novo plano por parte das equipes contratadas.	Gerentes PL01 e PL02
4	Execução	Desmotivação da equipe do projeto	M	M	Prevenir	Promover eventos de integração das equipes e realizar premiações conforme o previsto no plano de gerenciamento dos recursos humanos.	Secretária Assistente
5	Execução	Ausência de controle na execução do projeto	MB	B	Mitigar	Cobrar os processos de controle dos encarregados responsáveis ou delegar responsáveis para os processos.	Gerentes PL01 e PL02
6	Planejamento	Tempo estimado menor que o necessário para o projeto	B	M	Mitigar	Realizar reunião de acompanhamento e aprovação do projeto, refazer cronograma, aprovar as datas com o sponsor do projeto.	Gerentes PL01 e PL02
7	Planejamento	Custo maior que o previsto necessário para o projeto	MB	B	Mitigar	Realizar reunião de acompanhamento e aprovação do projeto, refazer custos, aprovar orçamento com o sponsor do projeto.	Gestor do Projeto
8	Execução	Atrasos no repasse dos recursos	M	A	Mitigar	Monitorar a liberação dos recursos, cobrar, trancar pagamentos posteriores, reprogramar cronograma.	Gerentes PL01 e PL02
9	Execução	Reajuste de preços durante o projeto	M	M	Mitigar	Realizar novas cotações para consolidar o orçamento.	Gestor do Projeto

10	Execução	Falta de fornecedores	MB	B	Mitigar	Cotar valores em outros locais de mercado, redefinir os custos e o cronograma, aprovar novo plano com o sponsor do projeto.	Gerentes PL01 e PL02
11	Planejamento	Falta de garantias contratuais	MB	B	Prevenir	No ato da assinatura do contrato assegurar a descrição das cláusulas de garantias do contrato entre as partes.	Gerentes PL01 e PL02
12	Execução	Não emitidas as licenças dentro do prazo	M	A	Prevenir	Ter conhecimento do tempo necessário para liberação das licenças e saber o prazo programado para entrega da tarefa.	AssistenteAdm / Fin
13	Execução	Processos trabalhistas	B	B	Aceitar	Risco não será respondido, cabendo à utilização da verba de contingência para minimização do impacto.	Gestor do Projeto
14	Planejamento	Má definição dos requisitos necessários	M	A	Mitigar	Revisão do plano de gerenciamento dos recursos e aquisições do projeto, refazer fatores impactantes, exigir o cumprimento do novo plano por parte das equipes contratadas.	Gerentes PL01 e PL02
15	Planejamento	Má definição dos requisitos de qualidade	M	A	Mitigar	Revisão do plano de gerenciamento da qualidade, refazer fatores impactantes, exigir o cumprimento do novo plano por parte das equipes contratadas.	Gerentes PL01 e PL02
16	Execução	Atraso no ciclo de vida do projeto	MB	B	Mitigar	Identificar fatores de atraso, prospectar recuperação do atraso, reajustar tempo de trabalho e atualizar cronograma.	Gestor do Projeto
17	Execução	Não cumprimento do caminho crítico	B	M	Prevenir	Seguir o plano de gerenciamento de tempo do projeto.	Gerentes PL01 e PL02
18	Execução	Revoltas populares	MB	B	Aceitar	Seguir plano de gerenciamento do tempo, revisando o cronograma.	Gerentes PL01 e PL02
19	Execução	Falência de empregados e familiares	MB	B	Aceitar	Risco não será respondido, cabendo à utilização da verba de contingência para minimização do impacto.	Gerentes PL01 e PL02
20	Execução	Falência de empresas fornecedoras	MB	B	Aceitar	Risco não será respondido, cabendo à utilização da verba de contingência para minimização do impacto.	Gerentes PL01 e PL02

21	Execução	Greves gerais	B	B	Aceitar	Risco não será respondido, cabendo à utilização da verba de contingência para minimização do impacto.	Gerentes PL01 e PL02
22	Execução	Furtos, roubos	B	M	Aceitar	Risco não será respondido, cabendo à utilização da verba de contingência para minimização do impacto.	Gerentes PL01 e PL02
23	Execução	Flutuações do cambio	M	M	Aceitar	Risco não será respondido, cabendo à utilização da verba de contingência para minimização do impacto.	Gestor do Projeto
24	Execução	Variações climáticas	A	M	Prevenir	Acompanhar periodicamente as orientações climáticas da região, realizando um comparativo com as entregas necessárias no período, podendo reajustá-las no tempo.	Gerentes PL01 e PL02
25	Execução	Inflação	M	A	Prevenir	Acompanhar periodicamente as variações inflacionárias nacionais, realizando um comparativo com as entregas necessárias para o projeto, podendo adiantar ou atrasar pagamentos.	Gestor do Projeto
26	Execução	Criação de novas rotas por desvios de percurso	B	B	Aceitar	Risco não será respondido, cabendo à utilização da verba de contingência para minimização do impacto.	Gerentes PL01 e PL02
27	Execução	Demora no transito	M	M	Prevenir	Acompanhar periodicamente as orientações do transito local, realizando um comparativo com as entregas necessárias para o projeto, podendo sugerir reajustes de viagem.	Gerentes PL01 e PL02

Fonte: Adaptado pelo autor.

10.9 FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Os riscos serão identificados diariamente, no entanto, a avaliação e atualização dos riscos previstos no plano de gerenciamento e precedentes a ele, deverão ocorrer durante as reuniões de planejamento de definições e/ou acompanhamento e aprovação, em geral, as reuniões serão uma vez na semana, conforme previsto no capítulo de Gerenciamento da Comunicação e deverão avaliar os riscos de acordo com o sistema de controle de mudança.

10.10 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DOS RISCOS

Todas as alocações financeiras que se refiram aos riscos do projeto para identificação, qualificação, quantificação e resposta deverão ser categorizadas e alocadas dentro das reservas de contingência do projeto.

O gestor do projeto e os gerentes de planejamento farão uso das planilhas do Excel para lançamento e acompanhamento do fluxo de caixa do valor / risco, utilizando-se da planilha-arquivo Fluxo de Contingência, ainda, poderão os gestores, em conjunto da planilha Fluxo de Contingencia, alocar o valor / risco na EAP do projeto documentado no MS Project.

11 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

11.1 DECISÃO DE COMPRAR OU FAZER

Para determinar as escolhas de comprar ou fazer as tarefas do projeto, neste caso, parte dele será executada pela equipe do projeto, contratada do escritório, outra parte deverá se tornar realidade através dos serviços de terceiros. O motivo pelo qual se optou pela distribuição das tarefas entre o escritório e as empresas prestadoras de serviços e fornecedores, refere-se à necessidade de cumprimento de prazos, *know-how*, assegurar a qualidade e os baixos custos. Para o projeto, o tempo disponível e a atividade de negócio do escritório, não o faz interessar-se em desenvolver estas modalidades de trabalho, no entanto, se caso, não houvesse mão-de-obra disponível, certamente, o escritório deveria aprender as atividades, como os serviços refletem as atividades comuns da sociedade, com muitas empresas e profissionais operando no mercado e com disponibilidade de atendimento, não se faz necessário aprender os serviços. Outro fator preponderante é o *know-how* das empresas terceiras e fornecedores que podem assegurar a qualidade nos serviços e produtos entregues.

Para o projeto todas as atividades de iniciação e planejamento de subprojetos e do projeto principal deverão ser desenvolvidas pelas equipes principais dele e toda a parte de execução, ou seja, a operacionalização do planejamento deverá ser executada por equipes terceiras e gerenciadas pelas equipes principais do projeto. A última fase também deverá ser orientada pelas equipes de projetos.

11.2 CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS E TIPOS DE CONTRATOS

Todos os acordos firmados com empresas terceiras deverão estar previstos em contratos formais assinalados previamente. Os serviços de profissionais que trabalham no desenvolvimento do projeto devem possuir carteira assinada por regime CLT normal, vinculados à empresa de projetos. Os profissionais do produto do projeto que darão andamento nas operações e serviços da Consultoria Ampla deverão possuir carteira assinada, pelo regime CLT normal, para execução das tarefas com a empresa contratante.

Os contratos com empresas terceiras deverão ser de Preço Fixo ou Global ou de Empreitada, onde se estabelece com antecedência o preço e o prazo dos serviços, nestes modelos de contrato os riscos serão distribuídos entre as partes. Caso se façam necessárias alterações contratuais, o documento deverá ser analisado e aprovado pelo gerente de planejamento responsável e pelo gestor de projetos.

11.3 SELEÇÃO DOS FORNECEDORES E CRITÉRIOS UTILIZADOS

Para determinação dos fornecedores e prestadores necessários e adequados para os requisitos do projeto deve-se estabelecer os critérios de aceitabilidade para cada, para o projeto de criação da consultoria empresarial ampla os fornecedores e prestadores adequados deverão se enquadrar conforme a figura XXX representada a seguir. A figura busca classificar as necessidades de fornecedores e prestadores por obrigatoriedade e requisitos desejáveis para contratação.

Tabela 38 Parâmetros de Contratação

PARÂMETRO	OBRIGATÓRIO	DESEJÁVEL
Técnica	x	
Capacidade de atendimento	x	
Assegurar a qualidade	x	
Histórico de serviços anteriores	x	
Reputação no mercado	x	
Recursos internos	x	
Know how adicionais	x	
Sistema de Gerenciamento		x
Segurança Financeira		x
Segurança Operacional		x
Cumprimento de prazos	x	
Baixo custo	x	
Comprometimento	x	

Fonte: Adaptado pelo autor.

De acordo com a apresentação dos parâmetros de contratação e aceitabilidade das empresas fornecedoras e prestadores de serviços, para a escolha final deve-se submetê-las a um sistema de estabelecimento de notas por parâmetros de aceitabilidade onde se atribui peso máximo aos critérios. A tabela seguinte

apresenta a análise que determina o fornecedor ou prestador final escolhido, neste caso, o representante selecionado é a empresa A.

Tabela 39 Parâmetros de Seleção de Fornecedores e Prestadores

PARÂMETRO AVALIADO	PESO	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
Técnica	8	8	7	8	8
Capacidade de atendimento	7	7	6	7	5
Assegurar a qualidade	9	8,5	7	6	8
Histórico de serviços anteriores	8	7	5	7	6
Reputação no mercado	8	8	7	7	8
Recursos internos	8	8	8	7	7
<i>Knowhow</i> adicionais	7	6	7	8	7
Sistema de Gerenciamento	6	6	5	5	6
Segurança Financeira	6	6	6	6	6
Segurança Operacional	6	6	6	6	5,5
Cumprimento de prazos	9	8	7	8	8
Baixo custo	9	6	7	8	8
Comprometimento	9	8	7	6	6
NOTA	100	92,5	85	89	88,5
NOTA PONDERADA	100	7,22	3,43	2,49	1,89

Fonte: Adaptado pelo autor.

11.4 FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS E FORNECEDORES

A avaliação dos processos de execução e contratação de serviços, bens e utensílios necessários para o desenvolvimento das atividades de consultoria estarão a cargo dos gerentes de planejamento que deverão designar os estagiários responsáveis para gerenciar a execução das atividades conforme o planejado, os estagiários estarão submetidos à avaliação dos gerentes de área da respectiva tarefa. Periodicamente os processos presentes nas fases de execução do projeto serão avaliados, não existindo critérios que prevejam datas para realização das avaliações, objetivando a averiguação surpresa, sabe-se que deverá ocorrer, ao menos, uma vez na semana e que estarão incumbidos de avaliar os gerentes de planejamento e os estagiários que gerenciarem as respectivas tarefas, bem como, também, serão avaliados os fornecedores e prestadores de serviços que estejam relacionados com as tarefas analisadas. As reuniões de planejamento e/ou definições previstas no capítulo de Gerenciamento das Comunicações

deverão incrementar nos temas pautados as avaliações advindas da execução do projeto quanto aos processos, fornecedores e prestadores envolvidos. As reuniões de planejamento serão dirigidas pelo gestor de projetos e deverão ocorrer pelo menos uma vez na semana e, para avaliação das aquisições, poderá se enquadrar nas reuniões de definições ou acompanhamento e aprovação. As avaliações ocorrerão “in loco” e de acordo com o ordenamento da EAP do projeto e para avaliação dos fornecedores e prestadores serão ponderados os critérios aceitos para seleção das empresas e conforme os acordos estabelecidos na contratação da proposta de trabalho.

11.5 ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS OU AQUISIÇÕES

Os contratos de aquisições ou de serviços prestados deverão ser encerrados após a entrega final e aprovação do gerente de planejamento envolvido com a respectiva tarefa, cabendo, se achado necessário, avaliação do gestor de projetos, para determinação da aprovação final das tarefas executadas.

Os patrocinadores serão comunicados das entregas e poderão exigir mudanças imprevistas no plano, no entanto, se necessário, o gestor de projetos poderá exigir a utilização das reservas para readequação do plano.

De acordo com o cumprimento das tarefas-entregas do projeto será emitido um Termo de Aceite da tarefa para assinatura do gerente responsável da área relacionada do projeto, o documento deverá ser nominal a empresa-escritório de Projetos e atestar o cumprimento da tarefa conforme o acordado em proposta de trabalho e documentado no plano de gerenciamento do projeto. Caberá ainda ao fornecedor e/ou prestador de serviços assegurarem o cumprimento do acordado na proposta de trabalho em serviços de pós-vendas, podendo ser: período de garantia, manutenção periódica, serviços que assegurem a qualidade dos serviços entregues.

12 REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

No final do projeto, após sua entrega e recebimento da aprovação, será realizada a reunião de fechamento, para a reunião serão convidados todos os integrantes do projeto, inclusive os contratantes e contratados interessados em corroborar com o registro da reunião, será dada antecedência mínima de 2 dias para emissão dos convites, todos serão convocados por e-mail e conforme informações previstas no plano de gerenciamento da comunicação.

A reunião tem por finalidade listar e discutir problemas durante o projeto visando a apresentação de soluções passíveis de reutilização no futuro. O propósito central será discutir experiências do projeto para alimentação do histórico de lições aprendidas da empresa-escritório de projetos. Todas as discussões serão registradas em ata através da secretaria assistente.

O responsável pelo evento é o gestor de projetos Sr. Leandro Pontes, que deverá estar acompanhado dos gerentes de planejamento Sr. Emerson Bertini e Thalisson Rocha, a reunião esta prevista para 4h de duração. Durante a reunião, o gestor de projetos poderá requisitar a aplicação do questionário de Registro de Lições Aprendidas, que deverá contribuir com as informações necessárias para evolução dos projetos futuros. O questionário será conforme a figura abaixo.

Figura 18 Registro de Lições Aprendidas

NOME: _____ EQUIPE: _____	PROJETO: _____ REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS ESCRITÓRIO DE PROJETOS QUESTÕES PERTINENTES:
<p>1 Você ou sua equipe tiveram variações nos prazos de entrega do previsto x realizado? Em qual tarefa? Qual foi a ação tomada? Qual a ação tomada para recuperar o tempo?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2 Você ou sua equipe tiveram variações dos custos previstos x realizados? Em qual tarefa? Qual foi a ação tomada? Qual foi a ação tomada para recuperação do custo?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>3 Você ou sua equipe tiveram variações positivas frente ao custo ou cronograma previsto para o projeto? Em qual tarefa? Qual foi a ação impactante tomada?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>4 Ocorreram riscos imprevistos? Quais foram? Qual foi a ação de reação tomada?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>5 Você ou sua equipe tiveram variações desacordadas com a plano da qualidade do projeto? Em qual tarefa? Qual foi a ação tomada?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>6 Você mudaria alguma coisa no plano do projeto? O que? Por que? Como?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>7 Durante a execução do projeto você adquiriu novos conhecimentos? Quais foram? De qual tarefa?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>8 Quais os registros de lições aprendidas você poderia nos relatar? Descrever abaixo.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>9 Que recomendações poderão ser incluídas para melhorarmos o projeto?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>10 Relate suas reclamações se houver.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>11 Quais as dificuldades relatadas por você e por sua equipe durante o desempenho das tarefas?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Fonte: Adaptado pelo autor.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Ivan. Apostila: **Gerenciamento de Riscos**. Porto Alegre: UNISINOS, 2013.

Portal Brasil. **Economia e Emprego**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2013/11/receita-do-setor-de-servicos-cresce-9-6-em-setembro>>. Acesso em: 15 dez 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **A Guide to the Project management body of knowledge**. PmbokGuide. 4. ed. Pensilvânia, 2008.

ROSA, Claudio Afrânio. **Como Elaborar um Plano de Negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

TAGLIARI, Ana Maria. Apostila: **Plano de Negócios II – Visão Econômica - Financeira**. Porto Alegre: UNISINOS, 2013.