

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

**PROJETO FÁBRICA DE MASSAS
PASTIFÍCIO D'ORO**

DAURA ESTER JORGE DE CAMARGO

PORTO ALEGRE
2010

DAURA ESTER JORGE DE CAMARGO

**PROJETO FÁBRICA DE MASSAS
PASTIFÍCIO D´ORO**

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. MSc. Luís Felipe Schilling

PORTO ALEGRE

2010

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Estrutura Hierárquica do Projeto	19
Figura 02: Estrutura Analítica do Projeto	20
Figura 03: Estrutura Analítica de Risco	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Dados Coletados	10
Quadro 02: Relação de Recursos	16
Quadro 03: Definição de Papéis	17
Quadro 04: Colaboradores	18
Quadro 05: Papéis e Responsabilidades	18
Quadro 06: Descrição das Atividades	22
Quadro 07: Datas Alvo	24
Quadro 08: Eventos de Comunicação	33
Quadro 09: Riscos Técnicos	35
Quadro 10: Riscos Operacionais	36
Quadro 11: Riscos Externos	36
Quadro 12: Riscos de Gerência	37
Quadro 13: Identificação Análise de Riscos	46
Quadro 14: Plano de Respostas a Riscos	49
Quadro 15: Serviços Contratados	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Recursos Materiais	26
Tabela 02: Recursos Humanos/Treinamento	27
Tabela 03: <i>Hardware</i>	27
Tabela 04: Matriz de Responsabilidades	38
Tabela 05: Escalas de Probabilidade de um Risco	42
Tabela 06: Impacto de um Risco Ocorrer	43
Tabela 07: Grau de Risco	44
Tabela 08: Limites de Alçada	44

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 OBJETIVOS DO PROJETO	9
1.1 OBJETIVO GERAL	9
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
2 VIABILIDADE MERCADOLÓGICA	10
2.1 <i>STAKEHOLDERS</i>	12
2.2 PREMISAS	12
2.3 RESTRIÇÕES	13
3 ESCOPO DO NEGÓCIO	14
3.1 REQUISITOS DO PROJETO	15
3.2 ESCOPO TÉCNICO	15
4 RECURSOS	16
4.1 RECURSOS MATERIAIS	16
4.1.1 Máquinas e Equipamentos	16
4.2 RECURSOS HUMANOS	17
4.2.1 Definição de Papéis	17
4.2.2 Lista de Colaboradores	17
4.2.3 Matriz de Responsabilidades (Colaboradores)	18
4.2.4 Estrutura Hierárquica do Projeto	19
4.3 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO	19
4.4 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DA EAP	20
4.5 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES (ETAPAS/FASES)	22
4.6 DATAS ALVO (<i>MILLESTONES</i>)	24
4.7 CRONOGRAMA DETALHADO	25
4.8 DICIONÁRIO DA EAP	25
5 GERENCIAMENTO DE CUSTOS	26
5.1 ANÁLISE DE CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS	26
5.2 CUSTOS POR ETAPAS/FASES	28
5.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	28
5.3.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Custos	28
5.3.2 Reservas de Contingência	29
5.3.3 Orçamento e Curva “S”	29
6 QUALIDADE	30
6.1 POLÍTICAS DE QUALIDADE	30
6.1.1 Descrição dos Processos e Gerenciamento da Qualidade do Projeto	30
6.2 FATORES AMBIENTAIS (NORMAS E ESPECIFICAÇÕES APLICÁVEIS, ETC.)	31
6.3 MÉTRICAS DA QUALIDADE	31
6.4 CONTROLE DA QUALIDADE	31
6.5 GARANTIA DA QUALIDADE	32
7 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO	33
7.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	33
8 RISCOS	35
8.1 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS	35

8.1.1 Riscos Técnicos, Qualidade e Desempenho	35
8.1.2 Riscos Organizacionais	36
8.1.3 Riscos Externos	36
8.1.4 Riscos de Gerência de Projetos	37
8.2 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	37
8.2.1 Matriz de Responsabilidades	37
8.2.2 Identificação e Classificação dos Riscos	38
8.3 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	40
8.3.1 Metodologia	40
8.3.2 Ferramentas e Fontes de Dados	40
8.3.3 Funções e Responsabilidades	41
8.4 ORÇAMENTAÇÃO	41
8.5 TEMPO	42
8.6 PROBABILIDADE E GRAU DE RISCO	42
Após análise dos riscos encontrados, relacionamos os seguintes riscos prioritários a serem tratados:.....	Erro! Indicador não definido.
8.7 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	52
9 AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES	53
9.1 OBJETIVOS DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES.....	53
9.2 GERENTE DO PROJETO.....	53
9.3 EQUIPE DO PROJETO	54
9.4 PROCESSOS E PROCEDIMENTOS.....	54
9.5 FORNECEDORES.....	55
9.6 CONTRATAÇÃO	56
9.7 MUDANÇAS NO CONTRATO	56
9.8 SERVIÇOS	56
ANEXO I – DECOMPOSIÇÃO DAS ATIVIDADES.....	57
ANEXO II – DICIONÁRIO DA EAP	61
ANEXO III – DECLARAÇÃO DE ESCOPO	64
ANEXO IV – TERMO DE ABERTURA	66
ANEXO V – ORÇAMENTO E CURVA “S”	68
ANEXO VI – CRONOGRAMA DO PROJECT.....	70
ANEXO VII – QUADRO COMPARATIVO DE CONCORRENTES.....	71
ANEXO VIII – LEVANTAMENTO DE LOCALIZAÇÃO DE CONCORRENTES NA CIDADE DE PORTO ALEGRE	72
ANEXO IX – LEVANTAMENTO DE RENDA MENSAL POR BAIRROS DE PORTO ALEGRE.....	73

INTRODUÇÃO

Objetivando oferecer opções em alimentação diferenciada, melhorar a qualidade de vida de pessoas com restrições alimentares, fornecer para lojas de produtos naturais, bem como, ser uma solução para *chefs* de cozinha, que poderão encontrar alimentos de qualidade feitos com todo o cuidado e higiene necessária.

Sabendo-se que existe uma crescente demanda de pessoas com restrições alimentares, que as exigências em alimentação são cada vez maiores, e que médicos e nutricionistas recomendam uma alimentação saudável, e o mais natural possível para pessoas que não podem comer produtos com açúcar, sal, glúten, leite, ovos, chocolates, além de conservantes, corantes e aromatizantes, identifica-se a necessidade de fabricar produtos diferenciados para atender as classes A e B.

Normalmente os produtos disponíveis nos mercados e nas lojas de produtos naturais não apetezem, devido à aparência e ao gosto. Tendo em vista que é de extrema importância o prazer na alimentação, serão fabricados produtos de forma que a textura e o sabor ultrapassem as expectativas dos consumidores.

O presente projeto limita-se ao estudo, planejamento e instalação da fábrica de massas. Procedimentos operacionais, financeiros e administrativos serão conduzidos em outro projeto.

1 OBJETIVOS DO PROJETO

A seguir encontram detalhados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente projeto.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste projeto consistiu no estudo de viabilidade para instalação de uma fábrica de massas especiais, para pessoas com restrições alimentares.

Neste projeto estará descrito o escopo, planejamento para cumprimento deste escopo, e demais definições pertinentes ao projeto. Nada fará parte do projeto se não estiver devidamente registrado neste documento.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Enquanto objetivos específicos podem ser listados os seguintes:

- Levantamento de renda da população de Porto Alegre;
- Identificação de concorrentes;
- Mapeamento geográfico de lojas de produtos naturais.

2 VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

Em pesquisa de mercado feita para coleta, registro e análise de dados, relativos a problemas alimentares, visando colher informações sobre um determinado mercado a fim de ser um instrumento da tomada de decisão.

No Quadro a seguir encontra-se detalhado o levantamento de dados.

Objetivo	Fabricar produtos de qualidade e diversidade para pessoas com restrições alimentares.
Produtos	Massas sem glúten, sem lactose, pouco sal, sem açúcar.
Público Alvo	Pessoas com restrições alimentares (diabéticos, celíacos, hipertensos, etc.) que procuram alimentos adequados para a sua dieta e também aquelas que se preocupam em melhorar a qualidade de vida através da alimentação saudável.
Diferenciais nos concorrentes	<i>Site</i> com descrição dos produtos; Aceitam cartão de crédito; Tele entrega; Estacionamento.
Fornecedores	Empresas especializadas no fornecimento de produtos que possuam a certificação de qualidade, preço, condições de pagamento e prazo de entrega confiável, logística de entrega adequada.
Recursos Humanos	Gerente; Nutricionista; Vendedor; Atendente; Auxiliar de Cozinha.
Recursos Tecnológicos	Computador; Impressora; <i>Internet</i> ; <i>Software</i> de controle de estoque;

	<i>Software</i> fluxo de caixa; <i>Site</i> ; Telefone/Fax.
Recursos Materiais	Ponto comercial; Balcão refrigerado; Máquinas de fazer massas; Balança de precisão; <i>Split</i> ; Prateleiras desmontáveis; Calculadora; Móveis de escritório; Freezer; Geladeira.

Quadro 01: Dados Coletados.
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando a situação atual e cenário de tendência percebe-se que o segmento está em plena fase de crescimento, em consequência de vários fatores, tais como o aumento contínuo de casos de pessoas e crianças com alergias e/ou intolerâncias alimentares, e também da maior preocupação em melhorar a saúde e a qualidade de vida através do consumo de alimentos saudáveis aliada à prática de exercícios físicos.

O preço de venda dos produtos não é barato comparado com o dos produtos de grande oferta no mercado, que possuem componentes não tolerados pelo organismo de pessoas com restrições alimentares.

Atender a expectativa das pessoas em suprir a necessidade crescente e contínua de consumir alimentos saudáveis, saborosos e adequados as suas dietas recomendadas pelos seus médicos e/ou nutricionistas.

Analisando a competitividade do setor verificam-se muitos concorrentes possuem boa localização, tele entrega, produtos de qualidade e preços semelhantes. Alguns possuem *site* com informações da loja, composição de produtos, receitas, dicas de nutrição.

A caracterização da vantagem competitiva do negócio será através da divulgação das novidades do setor no *site* e na mídia, bem como por *e-mail* ou mala direta aos clientes cadastrados. Atendimento personalizado aos clientes, com atenção, bom humor, simpatia, cordialidade, etc. Um vendedor para vender nas lojas

de produtos naturais. Manter cadastro atualizado dos clientes para o envio de informações sobre as novidades do mercado que possam atender às suas necessidades específicas.

A localização ideal para este empreendimento deverá ser em uma região de grande densidade populacional, com ruas e avenidas movimentadas. A proximidade de lojas de produtos naturais também deve ser considerada porque além de serem concorrentes seremos seus fornecedores de massas. O empreendedor precisará analisar os imóveis disponíveis no bairro, o poder aquisitivo da população local.

Será dado relacionamento com os clientes - Oferecer programa de relacionamento, contendo o perfil do cliente para uma eficaz comunicação sobre a chegada de novos produtos que o atendam.

2.1 STAKEHOLDERS

A seguir apresentam-se os *stakeholders* e seu envolvimento com o negócio:

Investidor - Estará diretamente envolvido com o projeto, sendo informado do desenvolvimento do projeto através de reuniões quinzenais;

Comunidade - Pessoas que procuram alimentação diferenciada;

Fornecedor - Serão selecionados através de pesquisa, indicações e testes;

Clientes – Lojas de produtos naturais, pessoas com restrições alimentares;

Colaborador – Funcionários que trabalham na fábrica.

2.2 PREMISSAS

A seguir apresentam-se descritas as premissas do produto do projeto:

Produtos de qualidade – A qualidade dos produtos será fundamental para o sucesso do empreendimento;

Pronta entrega - Estoque em dia e dentro da validade;

Atendimento cordial e eficaz – Atendentes terão treinamento para atendimento cordial e eficaz.

2.3 RESTRIÇÕES

Foram identificadas as seguintes restrições no projeto:

- Orçamento máximo em R\$ 160.000,00;
- Limite de prazo;

Restrições do Produto do Projeto;

- Falta de experiência na área de alimentação.

3 ESCOPO DO NEGÓCIO

O objetivo deste projeto é instalar uma fábrica de massas especiais, de qualidade, com matéria prima de primeira. Fornecer para lojas de produtos naturais, pequenas e médias empresas, bem como para a comunidade local.

Nutrir quer dizer sustentar, prover do necessário, e consciência é o atributo pelo qual o homem pode estabelecer julgamentos morais dos atos realizados. A alimentação consciente pode então significar estar atento na escolha dos alimentos e seus possíveis reflexos para o nosso corpo, bem como estar atenta a sustentabilidade do sistema de produção e embalagem, de modo a não comprometer o futuro da vida pessoal e do planeta.

A localização ideal para este empreendimento é um bairro da cidade de Porto Alegre com ruas e avenidas movimentadas, próximo a supermercados, lojas, *shopping*, escolas. Devem-se analisar imóveis disponíveis no bairro, o poder aquisitivo da população local e número de concorrentes. Deverá também ser feito levantamento de percentual de pessoas com restrições alimentares.

O investimento fica estabelecido em R\$ 200.00,00 (duzentos mil reais), alterações em valores devem passar por aprovação do investidor. Quando da fábrica em funcionamento o faturamento médio mensal esperado para o primeiro ano, é de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais).

Fica designada para Gerente do Projeto, a Sra. Daura Ester Jorge de Camargo, a qual terá autonomia para contratar e administrar os recursos necessários ao andamento do projeto.

O segmento de produtos naturais para pessoas com restrições alimentares abrange uma considerável variedade de opções, destacando-se alimentos sem glúten, sem lactose, sem sal, sem açúcar, orgânicos, integrais, e ou funcionais.

Todas as massas produzidas na fábrica de massas serão sem glúten, dentro dessa linha teremos variedades sem sal ou pouco sal, sem lactose, sem açúcar.

O projeto não inclui funcionalidades fora do escopo.

3.1 REQUISITOS DO PROJETO

- Projeto dentro do prazo e orçamento previsto;
- Qualidade de matéria prima;
- Competência de fornecedores.

3.2 ESCOPO TÉCNICO

Características técnicas dos produtos:

- Não serão usados aromatizantes, corantes, conservantes ou outros ingredientes químicos artificiais;
- Será adotado as melhores práticas de produção e segurança alimentar;
- Será usada matéria prima da melhor qualidade e de fornecedores confiáveis;
- Não será usado plástico e embalagens potencialmente nocivas;
- As massas terão pouco ou nenhum sal;
- Não serão usados molhos e recheios industrializados;
- Molhos e recheios com pouca gordura;
- Serão usados óleos de oliva e girassol.

4 RECURSOS

A seguir encontram-se descritos os recursos necessários para execução do projeto.

4.1 RECURSOS MATERIAIS

Para o desenvolvimento do projeto apresentam-se os recursos materiais necessários.

4.1.1 Máquinas e Equipamentos

Relação de máquinas e equipamentos necessários ao desenvolvimento do projeto.

Equipamentos	Proprietário	Uso
Sala	Empresa	Equipe
Micros	Empresa	Equipe
<i>Internet</i>	Empresa	Equipe
Telefone	Empresa	Equipe
Fax	Empresa	Equipe
Canetas, lápis, folhas de ofício	Empresa	Equipe
Impressora	Empresa	Equipe

Quadro 02: Relação de Recursos.
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos serão selecionados por perfil e competências.

4.2.1 Definição de Papéis

Definindo os papéis de cada colaborador:

Papel	Descrição
Gerente de Projetos	É o gerente responsável por conduzir o projeto e garantir o seu sucesso. O sucesso é fazer fluir a informação entre os envolvidos, apresentar o <i>status</i> do projeto (da forma mais clara possível), concluir o projeto dentro do custo e prazo planejado.
Coordenador do Projeto	Coordena as atividades dos membros da equipe.
Membro da equipe	Responsável pelo estudo de viabilidade.
Membro da equipe	Responsável pelo planejamento.
Membro da equipe	Responsável pela pesquisa de campo.

Quadro 03: Definição de Papéis.
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2 Lista de Colaboradores

Para composição da equipe apresentamos os colaboradores do projeto:

Colaborador	Setor
Daura Camargo	Gerência
João Luis de Oliveira	Coordenador
João Carlos da Silva	Planejamento
Roberta Santos	Informática
Renata Camargo	Informática

Quadro 04: Colaboradores.
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3 Matriz de Responsabilidades (Colaboradores)

Apresenta-se a Matriz de Responsabilidades para definição de papéis e de responsabilidades no projeto.

Nome	Gerente Projeto	Coordenador	Assistente	Estudo de Viabilidade	Análise de Mercado	Planejamento	Execução
Daura Camargo	x						x
João Carlos		x		x	x	x	x
Renata Silva			x	x			x
Roberta			x		x		x
João Luis			x			x	x

Quadro 05 Papéis e Responsabilidades.
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.4 Estrutura Hierárquica do Projeto

Apresenta-se a seguir a estrutura hierárquica do projeto:

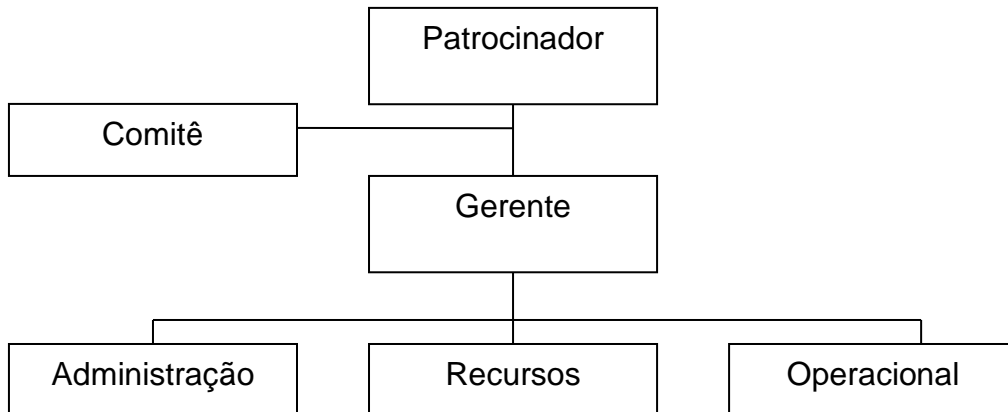


Figura 01: Estrutura Hierárquica do Projeto.
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

A estrutura analítica do projeto exibe os pacotes de trabalho mapeados para o projeto, visando o atendimento de cada um de seus objetivos.

A estrutura é mostrada graficamente na figura a seguir.

Estrutura analítica do projeto:

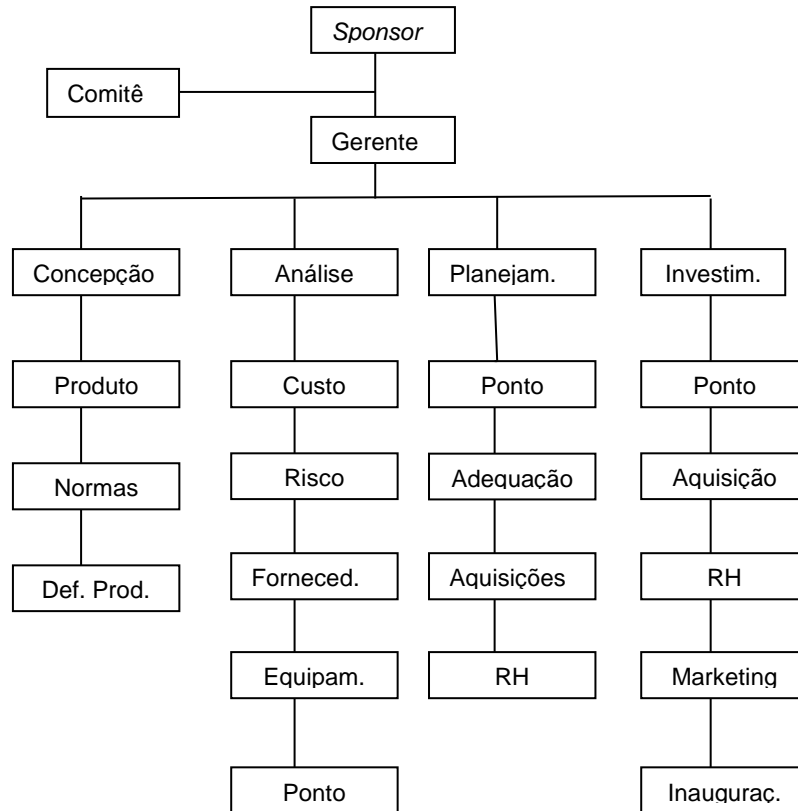


Figura 02: Estrutura Analítica do Projeto.
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DA EAP

A seguir encontram-se detalhadas as etapas da EAP e descrição das atividades:

1 Concepção

Neste documento será descrito todas as atividades do projeto e servirá como proposta para obtenção de recursos. Para a tomada de decisão, será feito estudo de viabilidade para determinar pontos críticos e diferentes alternativas de soluções no mercado de alimentação diferenciada.

Estudo de Viabilidade

Verificações Normas

Pesquisas de Mercado

- Custo
- Consumidor
- Concorrentes
- Fornecedores
- Ponto Comercial

2 Análise de Mercado

Nesta etapa será analisado perfil sócio econômico e demográfico do consumidor, análise de custos, plano de riscos iniciais, avaliação do ponto comercial, fornecedores e aquisições necessárias.

- Consumidor
- Custo
- Risco
- Ponto Comercial
- Fornecedor
- Aquisições

3 Planejamento

Para o controle adequado o planejamento será feito no começo do projeto, observando a evolução da equipe. Deverá ser atualizado sistematicamente pelo Gerente do Projeto.

- Definição do ponto comercial
- Definição de aquisições
- Pré-requisitos para contratações
- Projeto para adequações
- Projeto para instalação

4 Execução

Esta é uma fase delicada que compreendem as atividades do dia a dia do desenvolvimento do projeto, onde percalços podem ocorrer. O Gerente do Projeto deverá formalizar o escopo juntamente com o *Sponsor*, envolver todos da equipe,

garantir disponibilidade de recursos, fazer reuniões iniciais de alinhamento de toda equipe e planejamento de tarefas, como as seguintes:

- Implantação da fábrica
- Legalização da fábrica
- Locação do ponto comercial
- Aquisições, máquinas e equipamentos
- Contratações de serviço terceiro
- Divulgação do negócio
- Inauguração da fábrica

4.5 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES (ETAPAS/FASES)

Descrevem-se as atividades requeridas do projeto:

Atividade	Descrição	Papel
Estudo de viabilidade	Efetuar estudo de viabilidade para instalação de uma fábrica de massas especiais, para pessoas com restrições alimentares. O estudo deverá identificar necessidade do mercado a ser atendida e tendências deste segmento. Bem como, público alvo, concorrentes, cenário atual, e viabilidade física financeira.	Assistente Renata
Análise de mercado	Analisar o mercado de modo a identificar público alvo, estilo de vida, idade, sexo, profissão, família, personalidade, localização geográfica. Características dos produtos, embalagem, equipamentos, preço, fornecedores, concorrentes.	Assistente Roberta
Execução	O Gerente de Projeto deverá formalizar junto ao “cliente” o conteúdo dos trabalhos a serem desenvolvidos.	A execução de um projeto tem muitas atividades interligadas e

	<p>O Gerente do Projeto deverá identificar os perfis adequados para fazer parte da equipe de execução, considerar habilidades individuais, de equipe, técnicas e experiências anteriores em projetos similares.</p> <p>Garantir disponibilidade de recursos: a alocação de equipe deve ser feita em comum acordo com as demais áreas envolvidas, como criação, marketing, etc..</p> <p>Reunião inicial para alinhamento de toda a equipe. Deixar todos a par dos objetivos do projeto, da forma de atuação, papéis e responsabilidades, prazos e desempenho.</p> <p>Planejamento de execução de tarefas: para que uma atividade seja concluída, é preciso que sejam concluídas as atividades imediatamente anteriores.</p> <p>a) as atividades (tarefas) a serem executadas no projeto;</p> <p>b) a ordem que devem ser executadas as tarefas, ou seja, a relação de antecedência ou subsequência entre elas;</p> <p>c) a duração de cada tarefa para estabelecer a linha de tempo do projeto.</p> <p>Cronograma de projeto: Ver Dicionário da EAP e <i>Project</i>.</p> <p>Devem ser identificadas as atividades críticas ou quase críticas, e tomar medidas para minimizar possíveis problemas.</p> <p>Identificar as atividades que podem atrasar comprometendo as atividades subsequentes</p>	<p>todos da equipe deverão estar envolvidos, na execução.</p>
--	---	---

	<p>que dependem de sua conclusão; atividades responsáveis por custos altos atividades que são conclusivas para etapas ou entregas.</p> <p>Reuniões de <i>check point</i> para acompanhamento do projeto devem ocorrer de quinzenalmente, ou de forma extraordinária se for identificado algum ponto de risco no decorrer do projeto que demande uma medida corretiva ou tomada de decisão.</p> <p>As informações dos documentos de controle devem sempre embasar as reuniões considerando sempre o “previsto x realizado” no que tange a cronograma, custos e desenvolvimento. As medidas corretivas devem ser comunicadas a todos os envolvidos. Assegurar qualidade do desenvolvimento: o Gerente de Projeto fará o controle de qualidade do que é desenvolvido.</p>	
--	--	--

Quadro 06: Descrição das Atividades.
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.6 DATAS ALVO (*MILLESTONES*)

Para controle do cronograma e checagem do desenvolvimento do projeto apresentam-se os marcos de entregas:

Data	Objetivo	Fase
01/07/2009	Entrega Estudo de Viabilidade	1.0
04/11/2009	Análise de Mercado	2.0
06/01/2010	Planejamento	3.0
14/09/2010	Execução	4.0
30/09/2010	Inauguração	5.0

Quadro 07: Datas Alvo
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.7 CRONOGRAMA DETALHADO

O cronograma é feito baseado na EAP, que é o instrumento que fornece a visão do projeto inteiro, decompõem-se as atividades do último nível e estima-se a duração de cada item. Como forma de facilitar o entendimento será usada como ferramenta o *MS – Project*, conforme anexo VI deste trabalho.

4.8 DICIONÁRIO DA EAP

Este documento foi gerado pelo processo de criar a EAP, o qual dá suporte a mesma, fornecendo resumo de todos os detalhes e comentários informados nas atividades. Para melhor entendimento sugere-se ver o anexo II deste trabalho.

5 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

A seguir apresentam-se detalhadamente os custos do Projeto.

5.1 ANÁLISE DE CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS

Natureza dos custos e sua distribuição:

Número	Descrição	Valor
01	Pia inox	300,00
02	Mesa	150,00
04	Cadeira	100,00
01	Balança de precisão	70,00
10	Prateleira desmontável	150,00
10	Uniformes	300,00
01	Mural	20,00
01	Arquivo de mesa	20,00
01	Arquivo de aço	100,00
02	Cesto lixo seco	120,00
02	Cesto lixo orgânico	120,00
35	Total	1.650,00

Tabela 01: Recursos Materiais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gerente	150,00
Vendedor	150,00
Atendente	150,00
Atendente	150,00
Nutricionista	150,00
Cozinha	300,00
Total	1.050,00

Tabela 02: Recursos Humanos/Treinamento.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Quantidade	Descrição	Valor
02	Máquinas	5.000,00
02	<i>Split</i>	2.600,00
02	Refrigerador	2.600,00
02	Freezer	2.000,00
02	Exaustor	300,00
01	Balcão	1.000,00
02	Microondas	1.000,00
01	Fogão	2.000,00
15	Total	16.500,00

Tabela 03: *Hardware*.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Outros Custos: R\$ 8.000,00

- *Software* de fluxo de caixa
- Controle de estoque
- Controle de vendas
- Controle de fornecedores
- *Site* da fábrica
- Licenciamentos/alvará de licença
- Adequação do local
- Aluguel, água, luz, impostos.

5.2 CUSTOS POR ETAPAS/FASES

Após análise de cada etapa chega-se aos valores conforme abaixo exposto.

1. Estudo de Viabilidade - R\$ 7.560,00
2. Análise de Mercado - R\$ 6.755,00
3. Planejamento - R\$ 7.200,00
4. Execução – R\$ 15.000,00

5.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

A seguir apresentam-se os processos e a descrição de gerenciamento de custos.

5.3.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Custos

- Todos os registros de estimativas de custos, recursos e suas unidades de medidas serão efetuados no *MS Project*;
- Em caso de necessidade de alguma alteração no projeto que implique em aumento de custos, deverá ser submetida justificativa a aprovação do *Sponsor*;
- A determinação do orçamento, bem como, qualquer mudança que venha ser aprovada, deverá ser salva na como linha de base no *MS Project*, e divulgada a equipe;
- O limite permitido de variação nos custos é de 5%, sem necessidade de ação corretiva, ou alteração do orçamento;
- Os custos relativos aos materiais utilizados pelos profissionais liberais contratados para executar determinados trabalhos durante o ciclo de vida do produto, não estão contemplados no orçamento.

- Os relatórios de uso obrigatório para o gerenciamento dos custos do Projeto são: fluxo de caixa (diário), orçamento (semanal), e valor acumulado (semanal), sendo que poderão ser utilizados outros, conforme a necessidade;
- As medições de desempenho e os controles dos custos serão efetuados semanalmente, e ao término de cada tarefa;
- A técnica de medição de valor agregado será de porcentagem completada;
- A equação a ser utilizada para cálculo da estimativa de término será:

$$EACT = (BAC/SPI) / (BAC/periodo)$$

5.3.2 Reservas de Contingência

Todas as mudanças devem ser alocadas dentro das reservas contingenciais.

Quando estas mudanças fugirem a autonomia do Gerente de Projeto, este deverá acionar o patrocinador com vistas à obtenção de permissão para uso das reservas gerenciais.

No caso de não mais existir reserva gerencial disponível, o Gerente de Projeto deverá acionar o patrocinador, e discutir o aumento das reservas gerenciais.

Contingência – Mudança na economia do país, sinistro, temporais.

Outras Reservas – o projeto não terá outras reservas disponíveis.

5.3.3 Orçamento e Curva “S”

Será usada para análise de comportamento do fluxo de caixa, permite verificar quando ocorre compatibilidade entre o que foi pago e o que efetivamente foi realizado. Para melhor entendimento sugere-se ver anexo V deste trabalho.

6 QUALIDADE

Apresenta-se a seguir medidas de controle da qualidade do projeto:

6.1 POLÍTICAS DE QUALIDADE

Manter um sistema de gestão da qualidade que atenda os requisitos do projeto, em todas as etapas e especificações técnicas para o produto (massas especiais).

Melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade no projeto, por meio de utilização de metodologias e ferramentas apropriadas.

Prover recursos que garantam a manutenção e melhoria desejada do sistema de gestão de qualidade.

6.1.1 Descrição dos Processos e Gerenciamento da Qualidade do Projeto

O gerenciamento será realizado com base nos requisitos definidos na declaração de escopo do projeto e nas normas aplicáveis ao produto.

Todos os desvios do projeto com relação a custo, prazos e requisitos devem ser tratados como não conformidades e um plano de ação deve ser criado com base em uma análise de diagrama de causa e efeito.

Todas as mudanças nos requisitos de qualidade, previamente definidos na linha de base do projeto, devem ser apresentadas para aprovação do *Sponsor*, e quando aprovadas a linha de base deve ser revisada, e servirá de nova referência

para acompanhamento, porém no final do projeto será realizado um comparativo com a primeira linha de base.

6.2 FATORES AMBIENTAIS (NORMAS E ESPECIFICAÇÕES APLICÁVEIS, ETC.)

Existem normas brasileiras e internacionais que definem os requisitos de um sistema de gestão de segurança alimentar, abrangendo toda a cadeia de fornecimento.

O produto deve atender as seguintes normas:

ISO 22000:2005 – Sistema de Gestão da Segurança de Alimentos

Refere-se a melhores práticas de higiene em alimentação.

Resolução RDC – 24 de 15 de junho de 2010 – novo regulamento que garante liberdade de escolha e incentiva alimentação saudável.

6.3 MÉTRICAS DA QUALIDADE

Benchmarking será usado para medir o desempenho do projeto através de comparações com empresas que atuam no mesmo ramo. Também serão estabelecidas metas a serem alcançadas, superior o de empresas líderes, proporcionando assim, diretrizes e motivação para melhoria dos processos.

Será atribuído o valor de 0 a 5, e pesquisa a cada dois meses - responsável Gerente do Projeto.

6.4 CONTROLE DA QUALIDADE

O controle da qualidade do projeto será realizado nas reuniões semanais de acompanhamento no projeto com base nos requisitos de prazo, tempo, e custo do produto.

A definição de escopo, os planos de gerenciamento de tempo e custos serão as bases para avaliação e controle da qualidade do projeto.

6.5 GARANTIA DA QUALIDADE

A garantia da qualidade do projeto será realizada com base nos requisitos de prazo, de custo, e do produto. Serão realizadas auditorias trimestrais nos documentos, atas, e plano de ação, gerados durante a execução do projeto. Todas as não conformidades serão registradas e tratadas pela equipe do projeto, tendo como responsáveis o líder de cada área.

7 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

Apresenta-se a seguir descrição de política de comunicação.

O Quadro abaixo ilustra os principais eventos que podem ocorrer no andamento do projeto e como devem ser comunicados para o gerente do projeto.

Evento do Projeto	Meio	Origem	Destino
Alteração de escopo	Reunião – <i>e-mail</i>	Gerente do Projeto	Equipe
Notificação de inconformidades	Reunião – <i>e-mail</i>	Gerente do Projeto	Equipe
Aceites de funcionalidades, módulos ou homologação	Reunião – <i>e-mail</i>	Gerente do Projeto	Equipe

Quadro 08: Eventos de Comunicação.
Fonte: Elaborado pelo autor.

7.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

As comunicações durante o projeto incluem correspondências (cartas, fac-símiles, *e-mails*), guia de remessa, registro de confirmações telefônicas, e atas de reunião. O controle e arquivamento das comunicações no projeto serão realizados pela secretaria da gerência, de acordo com as normas internas da empresa. No procedimento de controle e arquivamento deverá estar claro de que forma são arquivadas as comunicações, quem pode ter acesso para os diferentes tipos e onde podem ser encontradas.

As correspondências de assuntos gerenciais dirigidas ao cliente deverão ser numeradas, e serão emitidas somente pelo Gerente do Projeto. Outras

correspondências poderão ser emitidas pelo corpo técnico, a saber: Daura Camargo, Renata Silva, Roberta Oliveira, João Carlos, João Luis.

Serão realizadas reuniões durante o andamento do projeto com os seguintes enfoques:

Gerencial de análise crítica do andamento do projeto

Nesta reunião será realizada uma análise crítica dos indicadores do projeto, onde serão conduzidos os assuntos do projeto, para a avaliação do escopo, custo, cronograma, qualidade, saúde, segurança, meio-ambiente e riscos, com a participação de todos com periodicidade mensal.

Abertura de contrato

O Gerente de Projeto deverá providenciar um procedimento para realização de reuniões de abertura de contrato, listando todos os tópicos a serem tratados de forma a garantir o nivelamento de informações e expectativa de cada parte.

Coordenação de contrato

Nesta reunião será avaliado o desempenho de cada contratada, escopo, custos, cronograma, qualidade, saúde, segurança, meio-ambiente e riscos.

Encerramento de contrato

Para o encerramento de contrato será realizada reunião de avaliação final e consolidação do término de eventuais pendências onde será dado o encerramento do contrato.

Para a realização das reuniões, o emitente da convocação tomará os seguintes cuidados:

Definir os participantes, data, local e objetivo. No início da reunião definir um redator da ata de reunião, distribuir a ata preliminar e definir prazo para retorno de eventuais comentários. Consolidar os comentários e distribuir a revisão da ata com a redação final, encaminhar a ata final para arquivamento.

8 RISCOS

Os riscos listados a seguir são inerentes ao projeto e são fundamentais a todos os *stakeholders* saberem.

8.1 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Riscos que podem afetar o desempenho do projeto para melhor ou para pior, são identificados dentro das categorias de riscos.

8.1.1 Riscos Técnicos, Qualidade e Desempenho

Foram identificados três tipos de riscos nesta etapa, podendo comprometer a qualidade e o desempenho do projeto.

Descrição	Probabilidade	Impacto
Mudança de Escopo	0,3	0,21
Profissional Especialista	0,5	0,35
Baixa produtividade	0,3	0,09

Quadro 09: Riscos Técnicos.
Fonte: Elaborado pelo autor.

8.1.2 Riscos Organizacionais

Podem ocorrer os seguintes riscos organizacionais:

Descrição	Probabilidade	Impacto
Cronograma mal elaborado	0,1	0,07
Falha na aplicação de recursos	0,5	0,35
Planejamento inadequado	0,01	0,07

Quadro 10: Riscos Organizacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

8.1.3 Riscos Externos

Estes riscos são difíceis de prever, podem ocorrer sem interferência do homem.

Descrição	Probabilidade	Impacto
Variação climática	0,03	0,09
Fenômenos naturais	0,3	0,09
Demandas trabalhistas	0,7	0,7
Segmentação de Mercado	0,3	0,15

Quadro 11: Riscos Externos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

8.1.4 Riscos de Gerência de Projetos

Riscos Gerenciais que podem ocorrer durante o projeto:

Descrição	Probabilidade	Impacto
Planejamento de Tempo inadequado	0,5	0,25
Estimativas Inadequadas	0,1	0,07
Ferramentas inadequadas	0,1	0,05

Quadro 12: Riscos de Gerência.
Fonte: Elaborado pelo autor.

8.2 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

A seguir apresentam-se os riscos identificados no plano de gerenciamento de riscos.

8.2.1 Matriz de Responsabilidades

A Tabela a seguir define papéis e responsabilidades, liderança, suporte e participação da equipe de gerenciamento de riscos em cada atividade do plano, também designa pessoas para estas funções.

Gerenciamento de Risco X Responsabilidade	Comitê Gestor	Gerente do Projeto	Equipe	Proprietário do risco
Planejamento do gerenciamento de riscos	x	x		
Identificação dos riscos		x	x	x
Análise qualitativa dos riscos		x	x	
Análise quantitativa dos riscos		x	x	
Planejamento de respostas aos riscos		x	x	x
Monitoramento e controle dos riscos	x	x	x	x

Tabela 04: Matriz de Responsabilidades.
Fonte: Pmbok (2004).

8.2.2 Identificação e Classificação dos Riscos

Para melhor gerenciamento dos riscos os mesmos estão agrupados de acordo com suas características, o que favorece a análise e tomada de decisão na mitigação dos riscos no decorrer do projeto.

A Figura a seguir demonstra a Estrutura Analítica dos Riscos (EAR) do projeto.

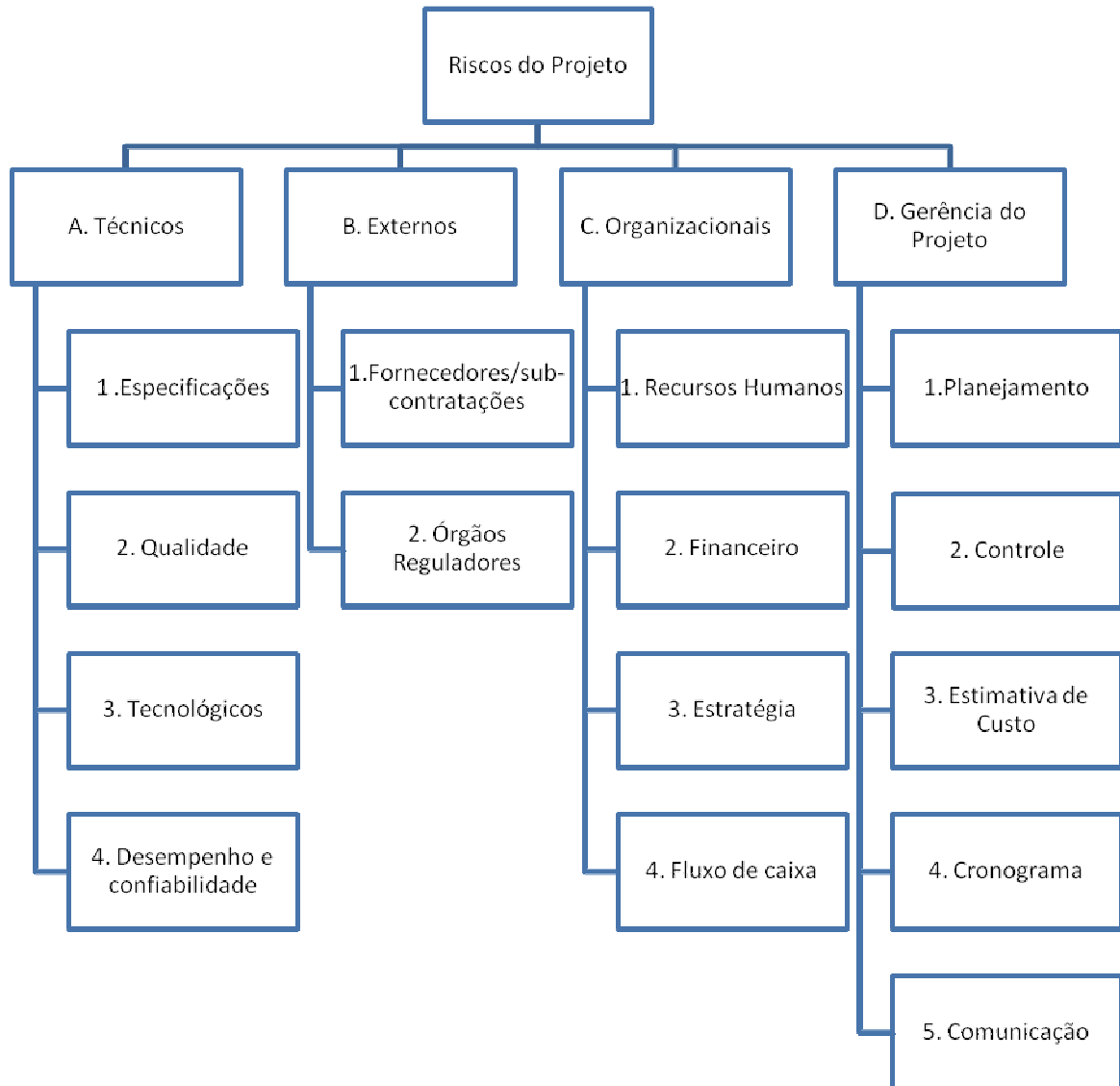


Figura 03: EAR.
Fonte: Pmbok (2004).

Os riscos identificados nesta etapa deverão passar por um levantamento das causas e efeitos. Para cada risco identificado serão aplicadas técnicas como *braistorm* e gráfico de Ishikawa, para determinar as causas para o provável evento de risco.

8.3 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

8.3.1 Metodologia

O processo de gerenciamento de riscos é importante, pois determina o que pode dar certo e o que pode dar errado no projeto e determinada estratégia para aumentar os efeitos positivos e reduzir os efeitos negativos.

O gerenciamento de riscos do projeto será realizado com base nos riscos previamente identificados, bem como no monitoramento e no controle de novos riscos que podem não ter sido identificados oportunamente.

Todos os riscos não previstos no plano devem ser incorporados ao projeto dentro deste Plano de Gerenciamento de Riscos.

As respostas possíveis aos riscos identificados pelo projeto serão prevenir, transferir, mitigar, explorar, compartilhar, melhorar ou aceitar.

A identificação, a avaliação e o monitoramento de riscos serão registrados no Plano de Gerenciamento de Riscos. O Gerente do Projeto fica como responsável direto pelo Plano de Gerenciamento de Riscos.

8.3.2 Ferramentas e Fontes de Dados

Nessa fase são definidos o impacto e a probabilidade com seus respectivos valores do risco, onde será estabelecida uma escala distinguindo o grau dos mesmos.

Para identificação, análise, planejamento e monitoramento dos riscos, serão utilizadas as seguintes ferramentas:

- Revisão de documentos;
- Reuniões juntamente com o Gerente de Projetos, onde serão discutidos se tais riscos estão propícios a acontecer;
- Técnica de coleta de informações: *brainstorm*, entrevistas, análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades – SWOT;

- Técnica causa x risco x efeito;
- Análise de lista de verificação;
- Análise das premissas;
- Avaliação e matriz de probabilidade e impacto;
- Categorização e avaliação da urgência de riscos;
- Outras técnicas aprovadas pelo Gerente de Projeto.

8.3.3 Funções e Responsabilidades

Com relação aos riscos, as responsabilidades são:

Gerente de Projeto: Definir o Plano de Gerenciamento de Riscos. Liderar as reuniões de identificações de riscos, acompanhar de forma geral todos os riscos já identificados ou novos, dar o *start* às ações de respostas aos riscos e acompanhá-las.

Especialistas do projeto: Documentar os riscos identificados, suas métricas e os resultados das ações de resposta, acompanhar de forma geral os riscos residuais e secundários já identificados ou novos.

Outros: Identificar riscos específicos de sua área de atuação, sugerir planos de respostas aos riscos, analisar e reportar tendências e variações nos riscos de sua especialidade, desenvolver os planos de resposta aos riscos *startados* pelo Gerente de Projeto.

8.4 ORÇAMENTAÇÃO

As necessidades relacionadas à identificação, qualificação, quantificação e desenvolvimento de respostas aos riscos que não estiveram listados neste documento devem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto. Fica estabelecido que para reservas de contingência seja 20% do valor total do orçamento do projeto (R\$ 200.000,00).

8.5 TEMPO

A frequência de avaliação do plano de gerenciamento de riscos terá periodicidade quinzenal, isto é, a reavaliação dos riscos acontecerá juntamente com a reunião com a Equipe de outros planos do projeto, conforme Plano de Gerenciamento das Comunicações. O Gerente do Projeto fica como responsável direto pelo Plano de Gerenciamento de Riscos.

Será realizada uma reunião com equipe a cada 15 dias e no término de cada entrega.

8.6 PROBABILIDADE E GRAU DE RISCO

Para avaliar a probabilidade e grau de risco, deverão ser consultados projetos anteriores, opinião especializada, percepção de gestores das áreas e outras fontes de informações relevantes que venham a contribuir para análise a ser realizada.

A probabilidade será avaliada de acordo com a Tabela a seguir:

	Muito baixo	Baixo	Média	Alto	Muito alto
	1	2	3	4	5
Probabilidade	É muito remota sua ocorrência (< 5%)	É pouco provável que ocorra (>5 % e < 35%)	É provável que ocorra (> 35% e < 65%)	É muito provável que ocorra (> 65% e < 95%)	É quase certa que ocorra (> 95%)

Tabela 05: Escalas de Probabilidade de um Risco.
Fonte: Adaptado de Marshall (2002).

A seguir a Tabela 06 define o impacto de risco, caso o risco venha a ocorrer nos principais objetivos do projeto.

Condições definidas para escalas de impactos de um risco em objetivos importantes do projeto.

Objetivos do Projeto	Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto
	1	2	3	4	5
CUSTO	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo de 10 a 20%	Aumento de custo de 20 a 40%	Aumento de custo > 40%
TEMPO	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 5 %	Aumento de tempo de 5 a 10%	Aumento de tempo de 10 a 20%	Aumento de tempo > 20%
ESCOPO	Diminuição quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
QUALIDADE	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Tabela 06: Impacto de um Risco Ocorrer.
 Fonte: Adaptado de Marshall (2002).

Análise final será avaliada a partir do resultado dos valores encontrados, confrontando as Tabelas 05 e 06 com a Tabela 07, com ação imediata para riscos avaliados com alto e muito alto. Para outros riscos as ações deverão ser discutidas em reuniões periódicas de análise de riscos.

Grau de Riscos

Muito Alto:	Maior ou igual a 20
Alto:	Entre 12 e 16
Médio:	Entre 8 e 10
Baixo:	Entre 4 e 6
Muito Baixo:	Entre 1 e 3

		Produto					
Probabilidade	5	5	10	15	20	25	
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	
	2	2	4	6	8	10	
	1	1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		Impacto					

Tabela 07: Grau de Risco.
Fonte: Pmbok (2004).

Conforme definido no Plano de Gerenciamento de Custos, fica estabelecido o valor de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), 10% do valor autorizado para o projeto (R\$ 200.000,00), para eventos contingenciais decorrentes de riscos que possam acontecer.

Conforme descrito anteriormente os envolvidos no projeto terão as seguintes alçadas:

	Reservas (em R\$) Contingência (R\$)
Gerente do Projeto	Até 5.000,00
Comitê Gestor	De 5.000,01 a 15.000,00
Diretoria	De 15.000,01 a 20.000,00

Tabela 08: Limites de Alçada.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Tabela 08, o Gerente do Projeto terá autonomia para utilizar as reservas no caso de contingência até o valor de R\$ 5.000,00. O Comitê Gestor estará autorizado a usar as reservas até o valor de R\$ 15.000,00. O valor de reserva de contingência que necessitar ser utilizado e que ultrapassar a alçada do Comitê Gestor, será de competência da Diretoria Executiva da empresa, a sua autorização até o limite máximo fixado para contingência.

A seguir apresenta-se lista de riscos identificados no Plano de Riscos:

2.3.1	Profissional especialista no produto	0,7	0,7	0,1	0,7	0,7	0,5	0,35			
2.4	Qualidade										
2.4.1	Produtividade abaixo do esperado	0,3	0,3	0,1	0,3	0,3	0,3	0,09			
3	Externos										
3.2	Impactos Ambientais										
3.2.1	Alterações na Legislação ambiental	0,1	0,7	0,1	0,1	0,7	0,5	0,35			
3.3	Mercado										
3.3.1	Segmentação	0,5	0,5	0,1	0,1	0,5	0,3	0,15			
3.4	Cliente										
3.4.1	Direcionamento	0,3	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,03			
3.5	Condições Climáticas										
3.5.1	Variação climática	0,3	0,3	0,1	0,3	0,3	0,3	0,09			
3.5.2	Fenômenos Naturais	0,3	0,3	0,1	0,3	0,3	0,3	0,09			
3.6	Operacionais										
3.6.1	Demandas trabalhistas	0,7	0,5	0,01	0,01	0,7	0,7	0,07			
4	Organizacionais										
4.1	Dependência do projeto										
4.1.1	Cronograma mal elaborado	0,5	0,7	0,1	0,1	0,7	0,1	0,07			
4.1.2	Planejamento das etapas	0,5	0,7	0,1	0,1	0,7	0,1	0,07			
4.2	Recursos										
4.2.1	Falha na aplicação dos recursos	0,7	0,5	0,1	0,1	0,7	0,5	0,35			
5	Riscos Legais										
5.1	Contratos										
5.1.1	Cláusulas contratuais mal elaboradas	0,7	0,7	0,3	0,5	0,7	0,5	0,35			
5.2	Leis e Regulamentos										
5.2.1	Mudanças na política organizacional	0,1	0,5	0,5	0,1	0,5	0,1	0,05			
6	Gerenciamento										
6.1	Estimativas										
6.1.1	Dimensionamento de etapas	0,5	0,7	0,1	0,1	0,7	0,1	0,07			

6.2	Planejamento										
6.2.1	Inexperiência ao considerar etapas	0,5	0,7	0,1	0,1	0,7	0,1	0,07			
6.2.2	Falta de tempo para execução	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25			
6.3	Controle										
6.3.1	Falta de uso de ferramentas	0,7	0,7	0,1	0,5	0,7	0,1	0,07			
6.4	Comunicações										
6.4.1	Ferramentas ineficazes para atingir envolvidos	0,3	0,5	0,1	0,5	0,5	0,1	0,05			
								Soma	5,94		
									22,68		
								Risco Geral	26,19%		

Quadro 13: Identificação Análise de Riscos.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Planejamento de Resposta a Riscos

Identificação do Projeto: Pastifício D'oro

Ameaças		Categoria e Descrição do Risco	Prioridade do Risco			Prevenção	Estratégia	Contingência
nº	Data		Alta	Média	Baixa			
		Custo						
		Estimativa mal elaborada				Selecionar equipe qualificada	Mitigar	
		Prazos						
		Atraso na entrega dos planos				Manter controle interno	Mitigar	
		Demora nas aprovações internas				Manter controle interno	Mitigar	
		Gerenciais						
		Falta de Comprometimento				Treinamento	Mitigar	
		Falta de Entrosamento da equipe do projeto				Treinamento	Mitigar	
		Perda de Potencial						
		Mudança de prioridade devido a contratação de novos projetos				Manter o foco no projeto	Prevenir	
		Fluxo de caixa						
		Demora na liberação dos recursos				Manter o controle interno	Mitigar	
		Requisitos						
		Mudança de escopo				Cláusulas contratuais bem elaboradas	Mitigar	
		Alteração requisitos por imposição do cliente				Cláusulas contratuais bem elaboradas	Mitigar	
		Complexidade da Execução						

		Qualificação profissional				Selecionar equipe qualificada	Prevenir	
		Desempenho e confiabilidade						
		Profissional especialista no produto				Selecionar equipe qualificada	Prevenir	
		Qualidade						
		Produtividade abaixo do esperado				Contrato de prestação de serviços	Aceitação Ativa	
		Impactos Ambientais						
		Alterações na Legislação ambiental				Acompanhar mudanças legais	Prevenir	
		Mercado						
		Má Segmentação				Pesquisas direcionadas	Aceitação Ativa	
		Cliente						
		Direcionamento					Aceitação Passiva	
		Condições Climáticas						
		Variação climática					Aceitação Passiva	
		Fenômenos Naturais					Aceitação Passiva	
		Operacionais						
		Demandas trabalhistas					Aceitação Ativa	
		Dependência do projeto						
		Cronograma mal elaborado					Aceitação Passiva	
		Planejamento das etapas					Aceitação Passiva	
		Recursos						
		Falha na aplicação dos recursos				Auditoria e controle interno	Mitigar	
		Contratos						
		Cláusulas contratuais mal elaboradas				Remeter Minuta do contrato ao Dep. Jurídico da	Transferir	

					Empresa		
		Leis e Regulamentos					
		Mudanças na política organizacional				Aceitação Passiva	
		Estimativas					
		Dimensionamento de etapas				Aceitação Passiva	
		Planejamento					
		Inexperiência ao considerar etapas				Aceitação Passiva	
		Falta de tempo para execução				Aceitação Ativa	
		Controle					
		Falta de uso de ferramentas				Aceitação Passiva	
		Comunicações					
		Ferramentas ineficazes para atingir envolvidos				Aceitação Passiva	

Quadro 14: Plano de Respostas ao Risco.
 Fonte: Elaborado pelo autor.

8.7 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Todos os riscos identificados deverão sofrer análise conforme anteriormente descrito e uma das seguintes opções deverão ser adotadas para tratamento do risco, conforme sua gravidade e características:

- **Aceitar o risco:** As atividades relacionadas ao risco sob análise continuam a ser realizadas e não é adotada medida alguma para reduzir a probabilidade de ocorrência deste, assumindo-se o risco. Essa resposta é factível quando, por exemplo, o custo para o estabelecimento de ações que tenham por objetivo minimizar a probabilidade de ocorrência do risco é superior às perdas produzidas pela concretização do risco.

- **Mitigar o risco:** Por essa opção, as atividades que geram o risco continuam a ser executadas. Porém, são tomadas medidas para reduzir a probabilidade de ocorrência e/ou o impacto dos riscos, como o estabelecimento ou o aperfeiçoamento de controles ou ações.

- **Transferir o risco:** Por meio desta resposta, o risco é transferido ou compartilhado com terceiros, principalmente mediante a contratação de seguros com terceiros ou a redefinição de contratos, com objetivo de proteger a Instituição em assuntos relacionados ao risco sob análise.

- **Eliminar o risco:** Essa opção é possível se as atividades relacionadas ao risco sob avaliação forem eliminadas. Ao optar por essa resposta, a Instituição elimina o risco por não identificar alternativas que minimizem a probabilidade de ocorrência e/ou o impacto deste.

Para riscos que necessitem de ação, deverá ser elaborado plano de resposta com as ações a serem desenvolvidos, o prazo de execução e os responsáveis pelo plano e pela execução.

9 AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES

9.1 OBJETIVOS DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

O presente Plano de Gerenciamento de Aquisições tem como principal objetivo:

- Orientar a atividade de seleção de fornecedores, no âmbito do presente projeto;
- Contratar bens ou serviços necessários ao cumprimento dos objetivos do projeto;
- Monitorar o desempenho dos fornecedores;
- Avaliar a execução dos serviços contratados;
- Outras atividades inerentes à boa gestão dos recursos contratados.

9.2 GERENTE DO PROJETO

Deverá manifestar-se explicitamente sobre a decisão de fazer ou comprar dos bens e/ou serviços que estejam em sua alçada decisória e financeira, a qual está explícita no Plano de Gerenciamento Financeiro do projeto.

Acompanhar a execução do contrato.

Gerenciar os contratos sob sua responsabilidade.

Conduzir reuniões de avaliação dos contratos.

Monitorar fornecedores no âmbito do contrato.

Dar aceites previstos no contrato.

9.3 EQUIPE DO PROJETO

Deverá participar das decisões de fazer ou comprar, emitindo parecer técnico sobre a necessidade do bem ou serviço a ser adquirido.

Acompanhar a execução do contrato.

Participar de reuniões de avaliação dos contratos.

Monitorar fornecedores no âmbito de sua responsabilidade.

Emitir parecer técnico ao dar aceites previstos no contrato.

9.4 PROCESSOS E PROCEDIMENTOS

A necessidade de contratação de terceiros para execução de atividades ou fornecimento de bens para o projeto deve estar alicerçada em uma análise *make-or-buy* (fazer ou comprar), levando-se em conta a questão custo-benefício ou capacidade técnica da equipe ou disponibilidade na Instituição de recursos para execução de serviços ou disponibilizar materiais.

A base para esta análise será a EAP do projeto, onde os pacotes de trabalho serão analisados quanto aos recursos necessários ao seu cumprimento. Nesta análise deverá ser considerada a necessidade de contratação de todos os recursos necessários a sua execução ou parte dele.

No estudo de viabilidade para decidir entre comprar ou fazer devem estar incluídos os custos do processo de aquisição e de administração da contratação a ser efetuada.

Qualquer atraso no processo de aquisição que venha impactar no aumento de custos não previstos ou atraso no cronograma deverá ser imediatamente reportado ao Gerente de Projeto que deverá repassar a informação ao Comitê de Projeto para análise e deliberação.

Toda orientação para aquisição de bens ou serviços neste plano, deverá estar de acordo com a Lei Federal n. 8.666 de 21 de junho de 1993 e legislação pertinente, sujeitando-se às disposições da Lei Estadual n. 11.389 de 25 de novembro de 1999 (Lei das Licitações), onde poderão ocorrer situações de compra

direta, dispensa de licitação, inexigibilidade de licitação, ou compra de bens e serviços através das diversas modalidades de licitação previstas em Lei (Pregão, Pregão Eletrônico, Convite, Tomada de Preços ou Concorrência), dependendo do caso.

9.5 FORNECEDORES

Dependendo da modalidade de licitação, poderão ser contatados diversos fornecedores para os bens ou serviços a serem adquiridos no âmbito do presente projeto. Deverá ser levada em conta a capacidade técnica dos fornecedores, experiência no negócio, histórico de fornecimento e outros fatores que a equipe do projeto, demandante do produto ou serviço, julgar conveniente e adequada à contratação.

Nos casos aplicáveis, a preferência do critério de seleção será o de técnica e preço, onde, através da ponderação da pontuação técnica obtida através de critérios claros e objetivos, e do menor preço ofertado pelos fornecedores.

Serão solicitadas aos fornecedores, no mínimo três, propostas para fornecimento do bem ou serviço necessário a suprir a necessidade do pacote de trabalho.

Cada proposta será julgada como uma demonstração das capacidades do fornecedor em atender ao solicitado bem como, os pré-requisitos e os critérios de pontuação mínimos a serem empregados na avaliação.

A seleção dependerá da modalidade de licitação, poderão ser contatados diversos fornecedores para os bens ou serviços a serem adquiridos no âmbito do presente projeto. Deverá ser levada em conta a capacidade técnica dos fornecedores, experiência no negócio, histórico de fornecimento e outros fatores que a equipe do projeto, demandante do produto ou serviço, julgar conveniente e adequada à contratação.

9.6 CONTRATAÇÃO

A contratação da empresa fornecedora ou prestadora de serviço dar-se-á através de formalização de contrato entre as partes, conforme exemplo no Anexo.

Semanalmente o responsável pelo pacote de trabalho deverá avaliar o cumprimento das cláusulas acordadas e respectivos entregáveis, devendo por ocasião da entrega de parte ou do total do objeto contratado, emitir o aceite do mesmo, em conjunto com o Gerente de Projeto.

9.7 MUDANÇAS NO CONTRATO

As mudanças necessárias a adequação do contrato, será efetuada através de aditivo ao contrato original, acordado entre as partes. As mudanças deverão ser propostas ao grupo gestor do contrato, composto pelo responsável pelo pacote de trabalho mais o Gerente do Projeto. Toda mudança aprovada deverá estar de acordo com o Plano de Gerenciamento de Mudanças deste projeto. Caso impacte no custo ou prazo de execução, deverá ser reportado ao Grupo Gestor do projeto que avaliará a pertinência, a importância e relevância da alteração proposta, manifestando-se explicitamente sobre a proposição.

9.8 SERVIÇOS

Serviço a ser Contratado	Data de Utilização
Serviço de arquitetura para reforma	
Serviço de contabilidade	
Serviço de treinamento	

Quadro 15: Serviços Contratados.
Fonte: Elaborado pelo autor.

ANEXO I – DECOMPOSIÇÃO DAS ATIVIDADES

		Sequência da DECOMPOSIÇÃO				
Fases	Atividade	1	2	3	4	5
	GERENCIAMENTO DO PROJETO					
Fase 1	CONCEPÇÃO					
	Estudo de Viabilidade					
	Pesquisa de Mercado	Pesquisar sobre a real necessidade dos consumidores através de questionário	Verificar normas vigentes			
	De Fornecedores	Efetuar pesquisa de fornecedores, qualidade dos produtos, matéria prima, custos, logística	Visitar fornecedores	Questionar métodos		
	De Concorrentes	Pesquisar quem são os concorrentes, onde estão localizados e os tipos de produtos que oferecem	Mapear as localizações dos concorrentes para melhor visualizar o espaço ainda não explorado	Visitar concorrentes para conhecer seus produtos e ver como trabalham		

		Ponto Comercial	Pesquisar localização, acesso, vizinhos, tamanho do espaço necessário	Definir localização, espaço, facilidades, acesso	Visitar locais escolhidos para avaliação		
		Custos	Levantar os custos que serão gastos com base em pesquisa	Elaborar planilhas de custos	Anotar na planilha de custos todos os custos		
Fase 2	Análise de Mercado						
		Análise de custos	Avaliar os tipos de custos, fixos, temporários	Fazer planilha de custos para acompanhar gastos			
		Análise de concorrentes	Analisar concorrentes em potencial	Visitar concorrentes			
		Análise de Fornecedores	Avaliar fornecedores escolhidos	Selecionar fornecedores			
		Análise do Público alvo	Analisar público alvo com base em pesquisas	Definir público alvo			
Fase 3	Planejamento						

Máquinas e Equipamentos	Pesquisar quais os tipos de máquinas e equipamentos serão necessário	Escolher tipos de máquina e equipamentos	Locar ou comprar máquina e equipamentos		
Recursos Humanos	Definir perfil das pessoas a serem contratadas	Fazer anúncio de emprego	Entrevistar candidatos	Escolher candidatos	Contratar e treinar
Ponto Comercial	Definir ponto comercial	Entrar em contato com a imobiliária para alugar ponto	Alugar ponto		
Adequação do Ponto Comercial	Contratar arquiteto para adequação	Solicitar adequações necessárias	Vistoriar adequações para ver se estão de acordo com o solicitado		
Aquisições	Adquirir móveis e equipamentos, acertando entrega para data em que a adequação do local esteja pronta	Contatar fornecedores para efetuar os primeiros pedidos de mercadorias e combinar a entrega para data em que a adequação do local esteja pronta	Comprar os materiais diversos previstos no projeto e inerentes ao funcionamento da fábrica		
Divulgação	Contratar Assessoria de Marketing	Solicitar que Assessor de Marketing faça a divulgação da abertura da loja na região onde será instalada			

Fase 4	Execução	Enviar convites da inauguração para <i>chefs</i> de cozinha, Gerentes de A & B de hotéis, proprietários de restaurantes	Organizar cardápio da festa baseado nas mercadorias objeto do negócio	Preparar ambiente com antecedência para recepcionar os convidados	
---------------	-----------------	---	---	---	--

Entrega 2	2.2.	Análise de Mercado		Analisar o mercado de modo a identificar público alvo, estilo de vida, idade, sexo, profissão, família, localização geográfica.	Assistente de Marketing	1/7/2009	3/7/2009		
		2.2.1. Custo		Descrever detalhadamente as entregas do projeto.	Assessoria	5/7/2009	7/7/2009	2.2.1.2	Material próprio
		2.2.2 Riscos		Desenvolver plano de ações para reduzir os riscos do projeto.	Gerente do Projeto	8/7/2009	9/7/2009	1.1.4	Computador, papel, caneta
		2.2.3 Fornecedor		Detalhar no <i>Projet</i> todas as atividades previstas, informando datas, prazos, recursos.		12/7/2009	14/7/2009	2.2.3	
		2.2.4. Aquisições		Coletar orçamentos iniciais para aquisições necessárias para execução do projeto.		15/7/2009	21/7/2009	2.2.4.	Computador, papel, caneta
		2.2.5 Ponto Comercial		Com base na análise do mapa definir ponto comercial.	Gerente do Projeto	23/7/2009	23/7/2009	1.1 e 2.2	Sala, mídia, computador
FASE 3	PLANEJAMENTO								
Entrega 3	3.3	Planejamento do Projeto							
	3.1. Definição do Ponto Comercial			Pegar resultado da pesquisa do ponto comercial e escolher o imóvel compatível para a instalação da fábrica e em local estratégico.	Gerente do Projeto	25/7/2009	25/7/2009	1.1.5	Internet, computador, papel, caneta
	3.2. Projeto para Adequação do Local			Arquiteta irá elaborar projeto para adequação do local.	Arquiteta	2/8/2009	15/8/2009	3.1.	Material próprio
	3.3. Projeto para Instalação			Arquiteta irá elaborar projeto para a instalação da loja no local.	Arquiteta	1/8/2009	12/8/2009	3.2.	Material próprio
	3.4. Pré-requisito contratações			Definir perfil das pessoas a serem contratadas para trabalhar na fábrica.	Gerente do Projeto	15/8/2009	29/8/2009	3.1.	Computador, papel, caneta
FASE 4	EXECUÇÃO								
Entrega 4	Implantação								
	4.1 Legalização	Legalização da		Providenciar documentação para a	Contador	5/9/2009	25/9/2009	3	Material próprio

	da Fábrica	fábrica		abertura formal da fábrica.					
	4.2. Locação Ponto Comercial			Formalizar contrato de locação do ponto comercial junto a Imobiliária.	Gerente do Projeto	6/10/2009	26/10/2009	4.1.	Telefone
	4.3. Adequação Ponto Comercial			Execução do projeto para adequação do local.	Arquiteta	3/11/2009	15/2/2010	4.2.	Material próprio
	4.4. Aquisições			Efetuar as aquisições previstas no projeto de instalação e do pedido inicial de mercadorias e materiais inerentes ao funcionamento da fábrica.	Gerente do Projeto	3/3/2010	29/4/2010	4.2.	Telefone, internet, computador
	4.5. Contratações			Selecionar, contratar e treinar as pessoas de acordo com perfil pré-definido no subitem 3.4.	Assistente	3/5/2010	30/7/2010	4.2.	Telefone, papel, caneta
	4.6. Divulgação			Efetuar a divulgação da abertura da loja na região onde será instalada.	Assessoria de Marketing	15/8/2010	29/8/2010	4.2, 4.5. e 4.4	Material próprio
Entrega 5	Inauguração			Realizar festa de inauguração da fábrica com degustação de diversos dos produtos que serão comercializados.	Gerente do Projeto	30/9/2010	30/9/2010	.6	Material próprio

ANEXO III – DECLARAÇÃO DE ESCOPO

PROJETO FÁBRICA DE MASSAS PASTIFÍCIO D'ORO	
Preparado por: Daura Ester Camargo	
Aprovado por: João Camargo – Patrocinador	
Definição do Problema	<p>Temos uma oportunidade em um nicho de mercado restrito de fornecedores especializados, para massas frescas sem glúten (celíacos), massas sem açúcar (diabéticos), sem lactose, e massas sem sal (hipertensos). Observamos o comportamento e a necessidade das pessoas durante o inverno. Com o clima frio e chuvoso a incidência de tele entrega e pratos fáceis de fazer são maiores. Percebemos a carência de um negócio para fornecer massas de fio, massas recheadas, molhos e outras especialidades, com qualidade, tecnologia artesanal e com consciência.</p> <p>Em pesquisa feita através de questionário com a população detectamos uma demanda crescente com problemas alimentares.</p> <p>O cuidado com a alimentação é primordial em qualquer etapa da vida. Mas cada fase requer alguns alimentos específicos que proporcionam os benefícios necessários, por exemplo muitas pessoas que estão na melhor idade necessitam de alimentos sem açúcar ou sem sal, pretendemos abrir um leque de opções alimentares para essas pessoas, bem como, para pessoas com restrições ao glúten (celíacos), vamos fabricar produtos com farinhas de arroz, milho, mandioca e batata.</p>
Objetivos do Projeto	<p>O objetivo desse projeto é instalar uma fábrica de massas de qualidade com matéria prima de primeira linha, fornecer e comercializar entre lojas de produtos naturais, bem como atender a comunidade local.</p> <p>A localização ideal para este empreendimento é uma região de grande densidade populacional, com ruas e avenidas movimentadas. A proximidade de academias de ginásticas e clubes também deve ser considerada. O empreendedor precisará analisar os imóveis disponíveis no bairro, o poder aquisitivo da população local, o número de concorrentes e a qualidade dos produtos oferecidos. Este segmento de mercado oferece uma considerável variedade de opções.</p>
Cliente(s) do Projeto	João Camargo

Necessidades e Requisitos do Cliente	<p>Necessidades: Projeto dentro do prazo e orçamento previsto e em conformidade com o termo de abertura.</p> <p>Requisitos: Qualidade de matéria prima, empresa deve ser sustentável, higiene alimentar, pessoal, ambiental.</p>
Produto(s) Final(is)	Instalação de Fábrica de Massas Especiais
Critério de aceitação do cliente	Investimento limitado a R\$ 200.000,00, qualquer coisa a mais necessita aceitação do cliente.
<i>Stakeholders</i> principais	Comunidade, lojas de produtos naturais, restaurantes, hotéis, lanchonetes, investidores.
Outros Benefícios	Oferecer soluções para <i>chefs</i> de cozinha, <i>gourmets</i> e famílias que procuram alimentos saborosos e de qualidade, não potencialmente nocivos para sua saúde, e que nutrem também a sua alma.

REVISÕES DO PROJETO

Revisões e aprovações necessárias	Revisões mensais a partir da iniciação do projeto, revisão de prontidão, da garantia de qualidade, de exigências, revisão de encerramento.
Relatório de situação obrigatório com periodicidade semanal e quinzenal	Relatório de custos, orçamento e fluxo de caixa. Relatório de tarefas em andamento, adiadas, concluídas. Relatório de recursos super alocados. Relatórios de atribuições, tarefas pendentes.

RECURSOS DO PROJETO

Membros da Equipe	<p>Roberta - Assistente Renata – Assistente João Luis – Assistente João Carlos – Assistente Daura - Gerente</p> <p>A Gerente do Projeto tem autoridade total, podendo contratar terceiros, efetuar compras, e gerenciar o pessoal de acordo com seus critérios.</p>
Datas-limite	30/09/2010
Limite de esforço de Pessoal	4 horas por dia de segunda a sexta.
Limite de Orçamento	Orçamento limitado a R\$ 200.000,00.
Restrições do Projeto	<p>Falta de experiência na área de alimentação;</p> <p>Restrição de custo;</p> <p>Restrição de tempo.</p>
Prioridade dos objetivos do Projeto	Produzir um produto de qualidade com matéria prima de primeira.

ANEXO IV – TERMO DE ABERTURA

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO FÁBRICA DE MASSAS PASTIFICIO D'ORO	
Nome do Projeto: Fábrica de Massas Pastificio D'oro	Clientes: Pessoas com restrições alimentares (diabéticos, celíacos, etc.) que procuram alimentos adequados para a sua dieta e também aquelas que se preocupam em melhorar a qualidade de vida através da alimentação saudável e de qualidade.
Gerente do Projeto: Daura Ester Jorge de Camargo	Sponsor: João Camargo
Descrição do Projeto: Projeto para instalação de fábrica de massas especializada para pessoas com restrições alimentares, bem como massas artesanais especiais com vários tipos de molhos. Definir localização, público alvo, equipamentos, materiais, máquinas, limite de gastos, plano de risco, recursos humanos.	
Justificativa – Problema / oportunidade: Atender um segmento de mercado que apresenta carência de opções, e está em expansão devido a problemas alimentares e restrições a produtos industrializados. Houve um aumento na demanda de pessoas que procuram alimentos adequados para a sua dieta e também daquelas que se preocupam em melhorar a qualidade da sua alimentação.	
Produto do Projeto: Fabrica de Massas Especiais	
Principais entregas do Projeto: <ul style="list-style-type: none">- Planejamento;- Estudo de Viabilidade;- Projeto;- Implantação.	
Requisitos em alto nível: <ul style="list-style-type: none">Físicos – espaço físico, equipamentos, materiais, etc.<ul style="list-style-type: none">- ponto comercial (aluguel);- balcão para atendimento;- prateleiras/estantes;- telefone/fax;- calculadora;- móveis de escritório (mesa/cadeira/arquivo);- freezer vertical;- freezer horizontal;- geladeira;- máquinas de fazer massas;- ingredientes e utensílios;Humanos – sócios e funcionários – número e perfil<ul style="list-style-type: none">- nutricionista;- estagiária de nutrição;- duas cozinheiras;- dois ajudantes;- um atendente ;- um caixa.Tecnológicos – outros recursos não relacionados<ul style="list-style-type: none">- micro-computador;- internet banda larga;- <i>software</i> de controle de estoque;- <i>software</i> fluxo de caixa;- site da loja com lista dos produtos e informações dos mesmos, etc.;- linha telefônica.	

Requisitos Não Funcionais

No sistema de controle de estoque e venda será incluído dados como, marca, validade, tipo de produto, código, preço de custo, preço de venda, ficha técnica, e data de entrada na loja.

Requisitos de Qualidade

Higiene pessoal e ambiental dos funcionários

Stakeholders

Comunidade, investidor, fornecedores, clientes, empregados.

Objetivos - O objetivo desse projeto é instalar uma fabricar massas, com qualidade de matéria prima, fornecer e comercializar entre lojas alimentos naturais.

O cardápio será composto pelas seguintes especialidades recheadas:

Sorrentino, Torteloni, Tortelli, Cannelloni, Rondelli e Ravioli;
Recheios:

Bacalhau com azeitonas pretas/Camarões com peixe / caprese / mozzarella / Frango / Provençal, Gorgonzola / presunto / Ricota com ervas fina / Ricota com espinafre / Rúcula, tomates secos e Mozzarella/Tortei.

Molhos do Pastifício:

Bolognese / Pomodoro/ Funghi / Gorgonzola/ Pesto / Puttanesca / Queijos.

Massas de fio de diversos cortes:

Fettucine, Spaghetti, Tagliarini, Penne, Rascatelli;

Massas Especiais:

Agnolini Colonial / Cappelletti Colonial / Caramelli / Mozzarella de búfala com manjeriço;

Lasagne & Lasanhas:

Opcional: trazer o prato;

Carne /Frango /Presunto e queijo/ Queijos.

Vegetariana com vários sabores.

Metas

Obter retorno financeiro que possibilite a consolidação da empresa no mercado.

Consolidar a marca do produto no mercado.

Geração de empregos.

Premissas

Produtos de qualidade;

Pronta entrega (estoque em dia e dentro da validade);

Atendimento cordial e eficaz.

Os produtos em si são diferenciados em relação ao mercado de alimentos em geral, a saber:

Alimentos sem glúten, sem lactose, sem açúcar, pró-saúde, etc.

Restrições

Falta de experiência com vendas;

Falta de experiência em fabricação de massas;

Limite de gastos operacionais mensais;

Levantamento das normas vigentes para nortear a execução do projeto.

Cronograma de Marcos – ver dicionário da EAP**Orçamento Sumarizado – ver dicionário da EAP****Estimativa de Custo**

R\$ 200.000,00

Estimativa de Prazo

30/09/2010

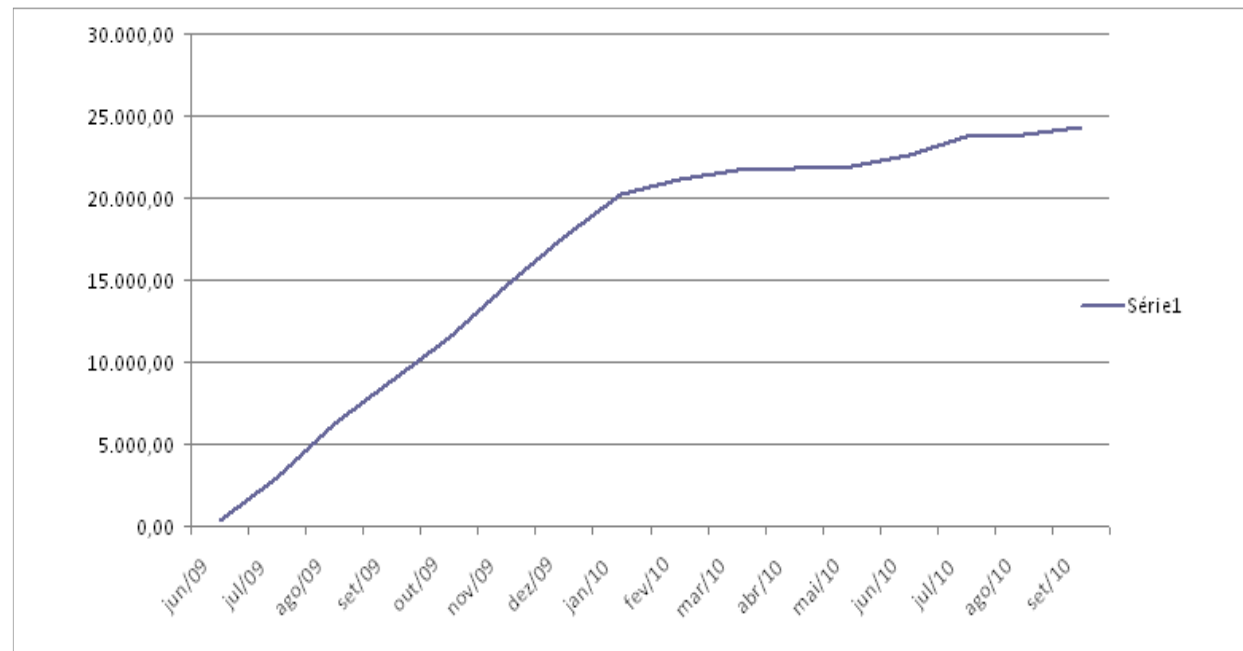
Assinatura do Sponsor**Data da Abertura**

30/09/2010

ANEXO V – ORÇAMENTO E CURVA “S”

Curva S: Desenvolver a curva S no nível do projeto em períodos semanais, quinzenais ou mensais, da mesma forma que o orçamento do projeto.

	jun/09	jul/09	ago/09	set/09	out/09	nov/09	dez/09	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10
PROJETO FÁBRICA DE MASSAS ESPECIAIS (valores acumulados)	372,00	2.922,00	6.202,00	8.842,00	11.482,00	14.686,30	17.625,80	20.212,00	21.174,40	21.743,20	21.823,20	21.903,20	22.606,90	23.743,20	23.823,20	24.269,20



ANEXO VI – CRONOGRAMA DO *PROJECT*

ANEXO VII – QUADRO COMPARATIVO DE CONCORRENTES

ANEXO VIII – LEVANTAMENTO DE LOCALIZAÇÃO DE CONCORRENTES NA CIDADE DE PORTO ALEGRE

ANEXO IX – LEVANTAMENTO DE RENDA MENSAL POR BAIROS DE PORTO ALEGRE