

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

GUILHERME LUCAS

PLANO DE PROJETO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA FARMÁCIA DE  
MANIPULAÇÃO NA REGIÃO DE FLORIANÓPOLIS

FLORIANÓPOLIS

2016

GUILHERME LUCAS

PLANO DE PROJETO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA FARMÁCIA DE  
MANIPULAÇÃO NA REGIÃO DE FLORIANÓPOLIS

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

Orientador: Prof. Ronald Weber Kirst, Ms. Eng.,  
PMP

FLORIANÓPOLIS

2016

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar um plano de gerenciamento de projeto para a implantação de uma farmácia de manipulação na região de Florianópolis. A metodologia usada para seu embasamento decorre das boas práticas de gerenciamento propostas pelo PMI (*Project Management Institute*), contemplando todas as áreas de conhecimento do guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) para a gestão de projetos. O projeto está alinhado com a estratégia do patrocinador em posicionar um novo estabelecimento dentro do mercado de farmácias de manipulação na região de Florianópolis, e prevê entregas dentro dos custos, prazos e qualidade definidos no escopo deste projeto.

**Palavras-chave:** PMI, Gestão de Projetos, Farmácia de Manipulação, Gerenciamento.

## **ABSTRACT**

This final paper aims to present a project management plan for the implementation of a compounding pharmacy in region of Florianópolis. The methodology used to its basis derive from good management practices proposed by PMI (Project Management Institute) covering all areas of knowledge of the PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) Guide to project management. The project is aligned sponsor's strategy to position the new establishment within a compounding pharmacy market in region of Florianópolis, and provides delivery within the costs, times and quality defined in the scope of this project.

**Keywords:** PMI, Project Management, Compounding Pharmacy, Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Analítica de Projeto Gráfica do Projeto (1 de 2).....	23
Figura 2 – Estrutura Analítica de Projeto Gráfica do Projeto (2 de 2).....	24
Figura 3 – Gráfico de Gantt e Caminho Crítico (1 de 8).....	38
Figura 4 - Gráfico de Gantt e Caminho Crítico (2 de 8).....	39
Figura 5 - Gráfico de Gantt e Caminho Crítico (3 de 8).....	40
Figura 6 - Gráfico de Gantt e Caminho Crítico (4 de 8).....	41
Figura 7 - Gráfico de Gantt e Caminho Crítico (5 de 8).....	42
Figura 8 - Gráfico de Gantt e Caminho Crítico (6 de 8).....	43
Figura 9 - Gráfico de Gantt e Caminho Crítico (7 de 8).....	44
Figura 10 - Gráfico de Gantt e Caminho Crítico (8 de 8).....	45
Figura 11 – Curva S do desembolso.....	56
Figura 12 – Organograma da Equipe do Projeto.....	66
Figura 13 – Estrutura analítica de riscos (EAR).....	81

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Custo da equipe do projeto.....	48
Tabela 2 – Orçamento por fase.....	49
Tabela 3 – Orçamento por recurso.....	49
Tabela 4 – Orçamento por tarefa.....	50
Tabela 5 – Análise qualitativa de riscos.....	85
Tabela 6 – Análise quantitativa de riscos.....	87

## LISTA DE QUADROS

Quadro1 – Termo de Abertura de Projeto (TAP).....	14
Quadro 2 – Papéis e Responsabilidades.....	17
Quadro 3 – Declaração de Escopo.....	19
Quadro 4 – Dicionário da Estrutura Analítica de Projeto (EAP).....	25
Quadro 5 – Miletones do Projeto.....	28
Quadro 6 – Critérios de Aceitação do Projeto.....	29
Quadro 7 – Cronograma Completo.....	31
Quadro 8 – Critérios de desempenho do projeto.....	60
Quadro 9 – Critérios de desempenho do produto.....	61
Quadro 10 – Matriz de contatos da equipe do projeto.....	67
Quadro 11 – Matriz de responsabilidade RACI.....	67
Quadro 12 – Matriz dos stakeholders.....	71
Quadro 13 – Matriz interesse X poder X impacto dos stakeholders.....	72
Quadro 14 – Matriz de engajamento dos stakeholders.....	73
Quadro 15 – Estratégia de engajamento dos stakeholders.....	73
Quadro 16 – Eventos de Comunicação.....	76
Quadro 17 – Matriz de responsabilidade dos riscos RACI.....	80
Quadro 18 – Matriz de análise de riscos.....	81
Quadro 19 – Escala de Probabilidade.....	82
Quadro 20 – Escala de Impacto dos objetivos do projeto.....	83
Quadro 21 – Pontuação do risco.....	83
Quadro 22 – Plano de resposta aos riscos.....	89
Quadro 23 – Mapa de aquisições.....	96

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivo do Projeto</b> .....	<b>12</b>
1.1.1	Objetivo Geral .....	12
1.1.2	Objetivo Específico.....	12
<b>1.2</b>	<b>Justificavas</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Termo de Abertura de Projeto (TAP)</b> .....	<b>14</b>
2.1.1	Objetivos do Projeto .....	14
2.1.2	Justificativa.....	14
2.1.3	Stakeholders .....	14
2.1.4	Gerente de Projeto .....	15
2.1.5	Descrição Preliminar do Produto do Projeto .....	15
2.1.6	Cronograma do Projeto (Resumo por Fases) .....	16
2.1.7	Orçamento Básico (Resumo) .....	16
2.1.8	Premissas .....	16
2.1.9	Restrições .....	17
<b>2.2</b>	<b>Plano Integrado de Mudanças</b> .....	<b>17</b>
2.2.1	Papéis e Responsabilidades .....	17
2.2.2	Avaliação e Solicitação de Impacto da Mudança .....	17
2.2.3	Aprovação .....	18
<b>3</b>	<b>GERENCIAMENTO DE ESCOPO</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1</b>	<b>Declaração de Escopo</b> .....	<b>19</b>
3.1.1	Gerente do Projeto, Autoridade e Responsabilidade .....	19
3.1.2	Descrição do Projeto .....	19
3.1.3	Expectativas do Cliente .....	20
3.1.4	Levantamento dos Requisitos do Projeto.....	20
3.1.5	Resultados do Projeto / Objetivos Quantificáveis.....	21
3.1.6	O Que Fica Fora do Projeto .....	21
3.1.7	Estrutura Analítica de Projeto (EAP) .....	21
3.1.8	Estrutura Analítica de Projeto (EAP) Gráfica.....	23
3.1.9	Dicionário da Estrutura Analítica de Projeto (EAP) .....	25
3.1.10	Plano de Entregas e Marcos do Projeto (Milestones) .....	28
3.1.11	Orçamento .....	28
3.1.12	Riscos Iniciais do Projeto .....	28
3.1.13	Critérios de Aceitação do Projeto .....	29



<b>4</b>	<b>GERENCIAMENTO DE TEMPO</b> .....	<b>30</b>
<b>4.1</b>	<b>Processos de Gerenciamento de Tempo</b> .....	<b>30</b>
<b>4.2</b>	<b>Buffer de Tempo do Projeto</b> .....	<b>30</b>
<b>4.3</b>	<b>Sistema de Controle de Mudanças</b> .....	<b>30</b>
<b>4.4</b>	<b>Administração do Plano de Gerenciamento de Tempo</b> .....	<b>31</b>
<b>4.5</b>	<b>Cronograma</b> .....	<b>31</b>
<b>4.6</b>	<b>Gráfico de Gantt</b> .....	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>GERENCIAMENTO DE CUSTOS</b> .....	<b>46</b>
<b>5.1</b>	<b>Descrição dos Processos de Gerenciamento de Custos</b> .....	<b>46</b>
5.1.1	Estimativa de Custos.....	46
5.1.2	Frequência de Avaliação do Orçamento .....	46
5.1.3	Acompanhamento do Orçamento .....	47
<b>5.2</b>	<b>Reservas Financeiras</b> .....	<b>47</b>
<b>5.3</b>	<b>Controle de Desempenho</b> .....	<b>48</b>
5.3.1	Custos Unitários do Projeto.....	48
5.3.2	Custo Estimado por Fase.....	48
5.3.3	Custo Estimado por Recurso .....	49
5.3.4	Custo Estimado por Tarefa .....	50
5.3.5	Curva S do Projeto .....	56
<b>5.4</b>	<b>Análise Financeira do Projeto</b> .....	<b>56</b>
<b>5.5</b>	<b>Sistemas de Controle de Mudanças</b> .....	<b>57</b>
<b>5.6</b>	<b>Administração do Plano de Gerenciamento de Custos</b> .....	<b>57</b>
<b>6</b>	<b>GERENCIAMENTO DA QUALIDADE</b> .....	<b>58</b>
<b>6.1</b>	<b>Políticas de Qualidade</b> .....	<b>58</b>
<b>6.2</b>	<b>Fatores Ambientais</b> .....	<b>58</b>
<b>6.3</b>	<b>Métricas de Qualidade</b> .....	<b>59</b>
6.3.1	Desempenho do Projeto.....	60
6.3.2	Desempenho do Produto .....	61
<b>6.4</b>	<b>Controle de Qualidade</b> .....	<b>64</b>
<b>6.5</b>	<b>Garantia da Qualidade</b> .....	<b>64</b>
<b>6.6</b>	<b>Sistemas de Controle da Qualidade</b> .....	<b>64</b>
<b>6.7</b>	<b>Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade</b> .....	<b>65</b>
<b>7</b>	<b>GERENCIAMENTO DOS RECURSOS</b> .....	<b>66</b>
<b>7.1</b>	<b>Organograma do Projeto</b> .....	<b>66</b>
<b>7.2</b>	<b>Equipe do Projeto</b> .....	<b>67</b>
<b>7.3</b>	<b>Matriz de Responsabilidade RACI</b> .....	<b>67</b>
<b>7.4</b>	<b>Realocação e Substituição de Membros do Time</b> .....	<b>68</b>

7.5	Treinamento.....	68
7.6	Avaliação dos Resultados do Time.....	69
7.7	Sistema de Controle de Mudanças .....	69
7.8	Administração do Plano de Gerenciamento de Recursos.....	69
7.9	Outros Assuntos Não Previstos Neste Plano.....	70
8	<b>GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)</b>	<b>71</b>
8.1	Matriz Interesse X Poder X Impacto .....	72
8.2	Controle do Engajamento das Partes Interessadas .....	72
8.3	Estratégia de Engajamento .....	73
9	<b>GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>75</b>
9.1	Processo de Gerenciamento das Comunicações.....	75
9.2	Ações e Eventos de Comunicação .....	75
9.2.1	Cronograma dos Eventos da Comunicação.....	76
9.3	<b>SISTEMAS DE CONTROLE DE MUDANÇAS</b> .....	<b>78</b>
9.4	Administração do Plano de Gerenciamento da Comunicação .....	78
10	<b>GERENCIAMENTO DE RISCOS</b> .....	<b>79</b>
10.1	Metodologia .....	79
10.2	Responsabilidades .....	79
10.3	Identificação dos Riscos.....	80
10.3.1	Estrutura Analítica de Riscos (EAR).....	80
10.3.2	Matriz de Análise de Riscos .....	81
10.3.3	Qualificação dos Riscos .....	82
10.3.4	Matriz Probabilidade x Impacto .....	83
10.4	<b>Análise dos Riscos</b> .....	<b>84</b>
10.4.1	Análise Qualitativa dos Riscos .....	84
10.4.2	Análise Quantitativa dos Riscos .....	87
10.5	<b>Plano de Resposta aos Riscos</b> .....	<b>88</b>
10.6	<b>Reservas de Contingência</b> .....	<b>91</b>
10.7	<b>Sistema de Controle de Mudanças</b> .....	<b>91</b>
10.8	<b>Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos</b> .....	<b>91</b>
11	<b>GERENCIAMENTO DE CONTRATOS E AQUISIÇÕES</b> .....	<b>92</b>
11.1	<b>Estrutura de Suprimentos</b> .....	<b>92</b>
11.2	<b>Processos de Gerenciamento de Contratos e Aquisições</b> .....	<b>92</b>
11.3	<b>Análise Make Or Buy</b> .....	<b>92</b>
11.4	<b>Gerenciamento e Tipos de Contratos</b> .....	<b>93</b>
11.5	<b>Seleção dos Fornecedores</b> .....	<b>93</b>
11.5.1	<b>Crterios de Seleção das Propostas</b> .....	<b>94</b>

11.5.2	Detalhamento dos Critérios de Seleção .....	94
11.6	<b>Avaliação dos Fornecedores .....</b>	<b>94</b>
11.7	<b>Mapa de Aquisições .....</b>	<b>95</b>
11.8	<b>Sistema de Controle de Mudanças .....</b>	<b>98</b>
11.9	<b>Administração do Plano de Gerenciamento das Aquisições.....</b>	<b>98</b>
12	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>99</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>100</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Com a crescente busca pela saúde, longevidade e qualidade de vida dos seres humanos, o cuidado com o equilíbrio do funcionamento do corpo está auxiliando no crescimento de um novo mercado. Os medicamentos tornam-se aliados na busca por este equilíbrio e cada vez mais produtos voltados ao cuidado com a saúde são objetos de desenvolvimento.

A indústria farmacêutica cresce a cada ano, e seu mercados tem alta rentabilidade e altas demanda. Muitas vezes os clientes querem ou precisam que os atendimentos sejam mais personalizados, e conseqüentemente, seus medicamentos também. Por isso há um aumento também na demanda por produtos únicos, feitos sobre medida, para o cliente, e é aí que entra as farmácias magistrais de manipulação.

### **1.1 Objetivo do Projeto**

O presente trabalho tem o intuito de desenvolver as diversas etapas de um plano de gerenciamento do projeto para a implantação de uma farmácia de manipulação na região de Florianópolis. Essas etapas apresentam escopo, tempo, custo, qualidade, comunicação, recursos, riscos, aquisições, partes interessadas e também a integração entre elas. Utilizando como embasamento as melhores práticas de gerenciamento estabelecidas pelo PMI, através do PMBOK 5ª edição e também nos conteúdos das unidades temáticas expostos neste curso.

#### **1.1.1 Objetivo Geral**

O objetivo principal do projeto é implantação total de uma farmácia de manipulação. Os projetos e as adequações do ambiente a ser implantado, as liberações perante os órgãos competentes, a compra dos materiais e insumos iniciais, o treinamento do pessoal, montagem dos equipamentos e o marketing até a sua inauguração fazem parte da meta a ser alcançada.

#### **1.1.2 Objetivo Específico**

Com o propósito de alcançar a entrega completa do projeto, foram definidos alguns objetivos específicos:

- a) Desenvolver os projetos para a aprovação dos órgãos competentes;
- b) Desenvolver o cronograma e definir os pacotes de trabalho;
- c) Realizar as alterações necessárias no ambiente físico;
- d) Elaborar o plano de custos;
- e) Realizar a compra dos materiais e insumos;
- f) Implementar a montagem física e tecnológica do empreendimento;
- g) Realizar o marketing de abertura do negócio;
- h) Encerramento do projeto.

## **1.2 Justificavas**

Como o mercado farmacêutico está crescendo e a previsão é que até 2025 mantenha o crescimento juntamente com o crescimento demográfico e o aumento da renda, o patrocinador juntamente com sua ideia de idealizar o negócio próprio, busca gerar valor ao seu capital e obter crescimento financeiro.

## 2 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

Segundo PMBOK (2013, p.90) “O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto”.

### 2.1 Termo de Abertura de Projeto (TAP)

Quadro1 – Termo de Abertura de Projeto (TAP)

Nome da Empresa	
Nome do Projeto: Implantação de Farmácia de Manipulação	
Termo de Abertura do Projeto (Project Charter)	
Elaborado por: Guilherme Lucas	Data: XX/XX/XXXX
Aprovado por: Maraisa Xxxxx	Versão: 01

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 2.1.1 Objetivos do Projeto

Realizar o Planejamento e Execução de uma Farmácia de Manipulação na região de Florianópolis até a seu evento de abertura, baseando-se no Plano de Negócio já definido.

#### 2.1.2 Justificativa

Com o aumento na expectativa de sobrevivência das pessoas, o aumento da população com idade superior a 50 anos e um aumento da demanda por produtos manipulados, são as principais justificativas para a implementação deste empreendimento.

Também há a necessidade do patrocinador abrir seu próprio negócio e gerar valor para seu capital.

#### 2.1.3 Stakeholders

Os interessados neste projeto contemplam o patrocinador, os fornecedores, os consumidores, a ANVISA, a Vigilância Sanitária, os médicos, o gerente do projeto e a equipe de trabalho.

#### 2.1.4 Gerente de Projeto

O nome do gerente do projeto é Guilherme Lucas e suas atribuições serão a realização do planejamento e gerenciamento do projeto, a comunicação direta com o cliente em todos os assuntos referentes ao projeto, garantir a execução do projeto conforme EAP, controlar as atividades de desenvolvimento, monitoramento, tempo, custo, risco, desempenho e qualidade, identificar pontos de avaliação e decisão junto ao cliente, controlar o orçamento do projeto e delegar as responsabilidades aos membros da equipe.

#### 2.1.5 Descrição Preliminar do Produto do Projeto

- a) A Farmácia de Manipulação será estabelecida na região de Florianópolis buscando atender a demanda da região. A Farmácia terá:
- b) Área de recepção e dispensação de medicamentos com uma ambiente convidativo e confortável caso seja necessário esperar pelo atendimento;
- c) Sala administrativa para todas as atividades do negócio e arquivamento de documentos;
- d) Área para estoque exclusivo para a matéria prima, para exclusão de contaminação com outros insumos;
- e) Área para estoque de outros insumos necessários para o laboratório;
- f) Área de controle de qualidade, para verificação e controle dos produtos que serão dispensados;
- g) Antecâmara para separação do ambiente do laboratório com o local de pesagem e manipulação;
- h) Área para pesagem de matéria prima;
- i) Área para manipulação de matéria prima sólida;
- j) Área para manipulação de matéria prima líquida e semissólida;
- k) Área de dispensação de medicamentos;
- l) Área de sanitários e vestiário;
- m) Área de lavagem de utensílios e materiais de embalagem;
- n) Copa para refeição dos funcionários com condições de adequadas de higiene e segurança.

Também estará vinculado ao projeto a divulgação e marketing para a abertura do negócio, os treinamentos tanto da parte técnica quando do sistema de gerenciamento.

#### 2.1.6 Cronograma do Projeto (Resumo por Fases)

Aprovação do Plano de projeto - 29/11/2016;

Solicitação de Liberação do projeto básico na ANVISA - 20/12/2016;

Liberação do projeto básico na Anvisa - 21/02/2017;

Entrega do Projeto Final - 01/03/2017;

Entrega da Adequação do Ambiente - 06/04/2017;

Entrega da Execução Técnica - 18/04/2017;

Entrega da Seleção e Treinamento de Capital Humano - 26/05/2017;

Entrega da Matéria Prima - 25/04/2017;

Entrega do Marketing e Divulgação - 15/05/2017;

Entrega do Encerramento - 01/06/2017.

#### 2.1.7 Orçamento Básico (Resumo)

O orçamento disponibilizado pelo patrocinador para a execução do projeto é de R\$ 160.000,00 e será disponibilizado ao longo do tempo.

#### 2.1.8 Premissas

O Plano de Negócio da Farmácia estará completo e com seus recursos financeiros prontos para o uso no início do projeto.

A Logomarca e os Produtos principais da Farmácia estarão definidos antes do início do projeto.

As liberações dos órgãos governamentais ocorrerão dentro do prazo estipulado no projeto.

Os ambientes internos da Farmácia devem ser em cores claras e com vidros para que o cliente na recepção consiga ver a movimentação e o funcionamento do laboratório, passando a imagem de limpeza e transparência do serviço.



### 2.1.9 Restrições

A abertura do empreendimento deverá ser na data de 01/06/2017, para contemplar a retomada do crescimento da economia;

Não ultrapassar o orçamento de R\$ 160.000,00.

---

Autorizo a execução deste  
Maraisa Xxxxx

## 2.2 Plano Integrado de Mudanças

O plano de gerenciamento integrado de mudanças é o processo que revisa e aprova as solicitações de mudança, gerencia e comunica os processos das etapas alteradas.

### 2.2.1 Papéis e Responsabilidades

O quadro a seguir mostra quais são as responsabilidades relativa ao controle integrado de mudanças proposto para o projeto:

Quadro 2 – Papéis e Responsabilidades

Papel	Responsabilidades
Patrocinador	Autorizar ou negar as mudanças propostas no escopo, prazo, qualidade, recursos e orçamento do projeto;
Gerente do Projeto	Identifica as mudanças, avalia o impacto das mudanças e apresenta ao patrocinador, atualiza o cronograma, gera revisão dos documentos, armazena versões antigas para registro.
Solicitante	Solicita a mudança identificada como necessária ao cumprimento ou melhoria do escopo do projeto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.2.2 Avaliação e Solicitação de Impacto da Mudança

O gerente irá avaliar juntamente com a equipe as mudanças propostas e seus impactos nas áreas afetadas. Esta mudança poderá ser gerada por qualquer membro

da equipe, sendo necessário a formalização desta solicitação e a comunicação ao gerente do projeto.

### 2.2.3 Aprovação

As mudanças deverão ser levadas ao patrocinador para análise e aprovação, quando validada, juntamente com o gerente do projeto.

### 3 GERENCIAMENTO DE ESCOPO

O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários, e somente os necessários, para que todo o trabalho seja concluído com sucesso. Ou seja, este gerenciamento está relacionado com a definição e controle do que está e do que não está presente no projeto.

#### 3.1 Declaração de Escopo

Quadro 3 – Declaração de Escopo

Nome da Empresa	
Nome do Projeto: Implantação de Farmácia de Manipulação	
Declaração de Escopo do Projeto	
Gerente do projeto: Guilherme Lucas	Data de Início: 21/11/2016
Patrocinador: Maraisa Xxxxx	Data de Término: 01/06/2017
Aprovado por: Maraisa Xxxxx	Data da Aprovação: XX/XX/XXXX

Fonte: Elaborado pelo autor.

##### 3.1.1 Gerente do Projeto, Autoridade e Responsabilidade

O gerente deste projeto é o Guilherme Lucas, que será responsável pelo planejamento, controle e execução do projeto, dentro do escopo e das entregas definidas pelo patrocinador. Atuará também como facilitador da comunicação entre os membros do projeto e o patrocinador.

Sua autoridade será total perante ao controle de terceiros, realizar compras e gerenciar o pessoal, conforme os critérios previamente definidos pelo patrocinador, a fim de atingir o sucesso do projeto.

##### 3.1.2 Descrição do Projeto

A Farmácia de Manipulação será estabelecida na região de Florianópolis buscando atender a demanda da região, de acordo com as normas da ANVISA e as expectativas do patrocinador.

As premissas abordadas no plano de negócio serão a base para o planejamento, e caso haja falta de informação será consultado o patrocinador. A Farmácia terá:

- a) Área de recepção e dispensação de medicamentos com uma ambiente convidativo e confortável caso seja necessário esperar pelo atendimento;
- b) Sala administrativa para todas as atividades do negócio e arquivamento de documentos;
- c) Área para estoque exclusivo para a matéria prima, para exclusão de contaminação com outros insumos;
- d) Área para estoque de outros insumos necessários para o laboratório;
- e) Área de controle de qualidade, para verificação e controle dos produtos que serão dispensados;
- f) Antecâmara para separação do ambiente do laboratório com o local de pesagem e manipulação;
- g) Área para pesagem de matéria prima;
- h) Área para manipulação de matéria prima sólida;
- i) Área para manipulação de matéria prima líquida e semissólida;
- j) Área de dispensação de medicamentos;
- k) Área de sanitários e vestiário;
- l) Área de lavagem de utensílios e materiais de embalagem;
- m) Copa para refeição dos funcionários com condições de adequadas de higiene e segurança.

Também estará vinculado ao projeto a divulgação e marketing para a abertura do negócio, os treinamentos tanto da parte técnica quando do sistema de gerenciamento.

### 3.1.3 Expectativas do Cliente

O cliente busca através deste projeto poder atuar no seu próprio ramo profissional e também poder atuar como empreendedor. Dentro de suas expectativas estão uma farmácia de manipulação conforme os requisitos definidos no Termo de Abertura do Projeto e também encerrá-lo dentro dos prazos e custos.

### 3.1.4 Levantamento dos Requisitos do Projeto

Para cumprir os requisitos, o projeto deve seguir o plano de negócio, cumprir as normas e procedimentos legais e sanitários, cumprir prazo e custo estipulados para o projeto e fazer aquisições de equipamentos de tecnologias atuais.

### 3.1.5 Resultados do Projeto / Objetivos Quantificáveis

O projeto compreende a análise do local escolhido pelo patrocinador, verificação das normas e exigências de funcionamento do órgão da ANVISA e Vigilância Sanitária, adequações da estrutura, montagem dos equipamentos, contratação do pessoal e marketing para abertura do empreendimento. Ao final do projeto a farmácia de manipulação deverá estar em pleno funcionamento e dentro dos padrões e das normas da ANVISA e Vigilância Sanitária.

### 3.1.6 O Que Fica Fora do Projeto

O que deve ficar fora do planejamento do projeto é o plano de negócios, o desenvolvimento da marca e seus produtos, a definição do ponto comercial os salários para contratação de pessoal.

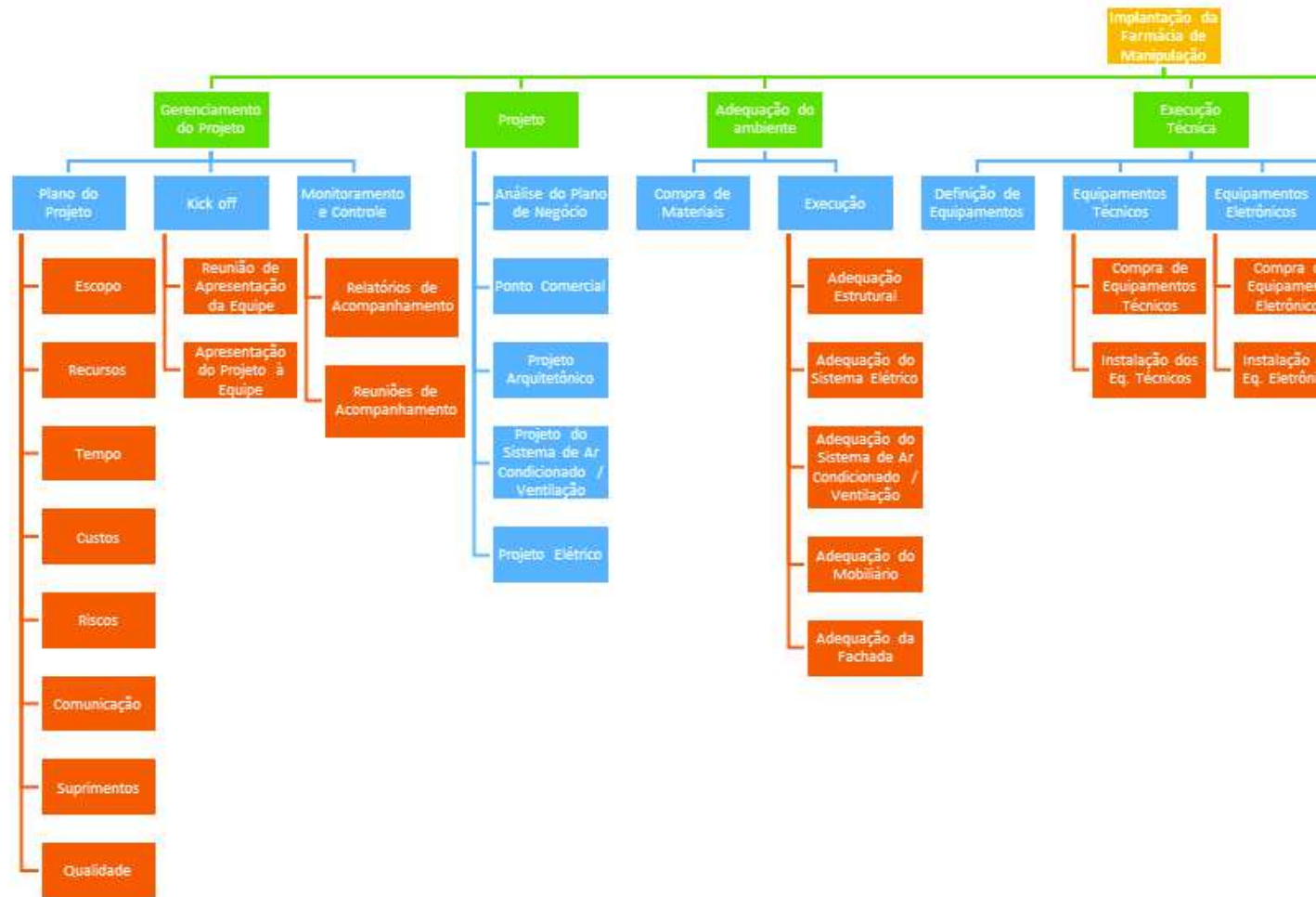
### 3.1.7 Estrutura Analítica de Projeto (EAP)

- 1 GERENCIAMENTO DO PROJETO**
  - 1.1 Plano de Projeto**
    - 1.1.1 Escopo
    - 1.1.2 Recursos
    - 1.1.3 Tempo
    - 1.1.4 Custos
    - 1.1.5 Riscos
    - 1.1.6 Comunicação
    - 1.1.7 Suprimentos
    - 1.1.8 Qualidade
  - 1.2 Kick off**
    - 1.2.1 Reunião de Apresentação da Equipe
    - 1.2.2 Apresentação do Projeto à Equipe
  - 1.3 Monitoramento e Controle**
    - 1.3.1 Relatório de Acompanhamento
    - 1.3.2 Reuniões de Acompanhamento
- 2 PROJETO**
  - 2.1 Análise do Plano de Negócio**
  - 2.2 Ponto Comercial**
  - 2.3 Projeto Arquitetônico**
  - 2.4 Projeto do Sistema de Ar Condicionado / Ventilação**
  - 2.5 Projeto Elétrico**
- 3 ADEQUAÇÃO DO AMBIENTE**
  - 3.1 Compra de Materiais**
  - 3.2 Execução**
    - 3.2.1 Adequação Estrutural
    - 3.2.2 Adequação do Sistema Elétrico
    - 3.2.3 Adequação do Sistema de Ar Condicionado / Ventilação
    - 3.2.4 Adequação do Mobiliário
    - 3.2.5 Adequação da Fachada

- 4 EXECUÇÃO TÉCNICA**
- 4.1 Definição de Equipamentos**
- 4.2 Equipamentos Técnicos**
  - 4.2.1 Compra de Equipamentos Técnicos
  - 4.2.2 Instalação dos Equipamentos Técnicos
- 4.3 Equipamentos Eletrônicos**
  - 4.3.1 Compra de Equipamentos Eletrônicos
  - 4.3.2 Instalação dos Equipamentos Eletrônicos
- 4.4 Sistema de Gerenciamento e Formulação**
  - 4.4.1 Compra de Sistema de Gerenciamento e Formulação
  - 4.4.2 Instalação do Sistema de Gerenciamento e Formulação
- 5 CAPITAL HUMANO**
- 5.1 Contratar Capital Humano**
- 5.2 Treinamento Técnico**
- 5.3 Treinamento do Sistema de Gerenciamento e Formulação**
- 5.4 Treinamento de Controle de Qualidade**
- 6 MATÉRIA PRIMA**
- 6.1 Produção**
  - 6.1.1 Liberação para Compra de Matéria Prima (Produção)
  - 6.1.2 Compra de Matéria Prima (Produção)
  - 6.1.3 Armazenagem de Matéria Prima (Produção)
- 6.2 Outros Insumos**
  - 6.2.1 Compra de Outros Insumos
  - 6.2.2 Armazenagem de Outros Insumos
- 7 MARKETING E DIVULGAÇÃO**
- 7.1 Divulgação de Abertura**
- 8 ENCERRAMENTO DO PROJETO**
- 8.1 Evento de Abertura**

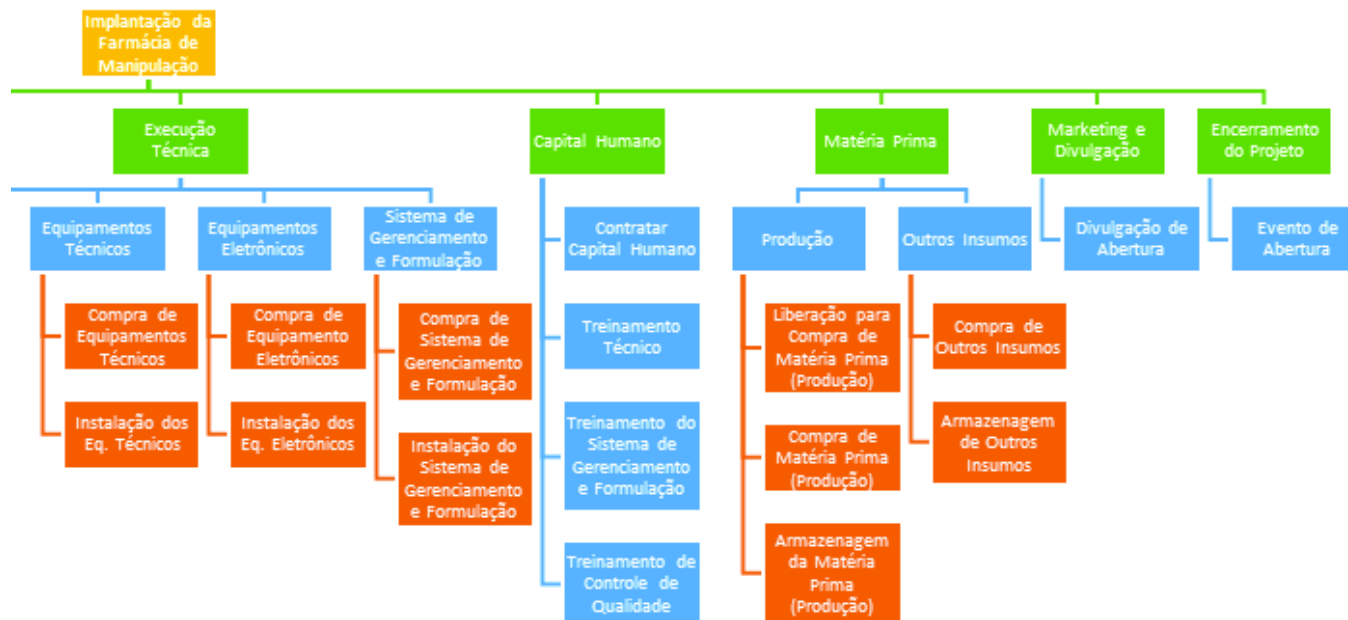
## 3.1.8 Estrutura Analítica de Projeto (EAP) Gráfica

Figura 1 – Estrutura Analítica de Projeto Gráfica do Projeto (1 de 2) (continua)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 2 – Estrutura Analítica de Projeto Gráfica do Projeto (2 de 2) (conclusão)



Fonte: Elaborado pelo autor.



## 3.1.9 Dicionário da Estrutura Analítica de Projeto (EAP)

Quadro 4 – Dicionário da Estrutura Analítica de Projeto (EAP) (continua)

<b>EAP</b>	<b>Pacote de Trabalho</b>	<b>Descrição</b>
<b>1</b>	<b>GERENCIAMENTO DO PROJETO</b>	
<b>1.1</b>	<b>Plano de Projeto</b>	<b>Definir o plano de gerenciamento do projeto</b>
1.1.1	Escopo	Elaborar documentos com as principais definições e objetivos do projeto, por onde serão baseadas as decisões futuras.
1.1.2	Recursos	Elaborar plano de recursos humanos e recursos necessários
1.1.3	Tempo	Elaborar um cronograma detalhado contendo data prevista para início e fim das atividades bem como duração média
1.1.4	Custos	Elaborar plano de custos do projeto
1.1.5	Riscos	Descrever como os riscos serão gerenciados ao longo do projeto
1.1.6	Comunicação	Elaborar um plano de comunicação do projeto
1.1.7	Suprimentos	Elaborar plano de aquisições de suprimentos do projeto
1.1.8	Qualidade	Elaborar plano de qualidade do projeto
<b>1.2</b>	<b>Kick off</b>	<b>Iniciar o projeto</b>
1.2.1	Reunião de Apresentação da Equipe	Reunir e integrar os colaboradores necessários para realização do projeto
1.2.2	Apresentação do Projeto à Equipe	Realizar apresentação do plano do projeto a sua equipe
<b>1.3</b>	<b>Monitoramento e Controle</b>	<b>Realizar o monitoramento e controle das etapas do projeto</b>
1.3.1	Relatório de Acompanhamento	Realizar relatórios de acompanhamento frequentes para apresentação ao cliente
1.3.2	Reuniões de Acompanhamento	Apresentação dos relatórios de acompanhamento para o cliente
<b>2</b>	<b>PROJETO</b>	
<b>2.1</b>	<b>Análise do Plano de Negócio</b>	<b>Analisar o plano de negócio para Início do desenvolvimento</b>
<b>2.2</b>	<b>Ponto Comercial</b>	<b>Analisar o ponto comercial verificando as necessidades do projeto e também os requisitos dos órgãos reguladores</b>
<b>2.3</b>	<b>Projeto Arquitetônico</b>	<b>Desenvolver o projeto arquitetônico com os requisitos dos órgãos reguladores</b>

2.4	<b>Projeto do Sistema de Ar Condicionado / Ventilação</b>	<b>Desenvolver o projeto do sistema de ar condicionado / ventilação com os requisitos dos órgãos reguladores</b>
2.5	<b>Projeto Elétrico</b>	<b>Desenvolver o projeto do sistema elétrico com os requisitos dos órgãos reguladores</b>
3	<b>ADEQUAÇÃO DO AMBIENTE</b>	
3.1	<b>Compra de materiais</b>	<b>Orçar e fazer a aquisição dos materiais dos projetos</b>
3.2	<b>Execução</b>	<b>Realizar as adequações necessárias no empreendimento, conforme os projetos definidos</b>
3.2.1	Adequação Estrutural	Realizar adequações estruturais e os acabamentos no empreendimento, conforme os projetos definidos
3.2.2	Adequação do Sistema Elétrico	Realizar adequações elétricas no empreendimento, conforme os projetos definidos
3.2.3	Adequação do Sistema de Ar Condicionado / Ventilação	Realizar adequações do sistema de ar condicionado e ventilação no empreendimento, conforme os projetos definidos
1.3.4	Adequação do Mobiliário	Realizar adequações do mobiliário no empreendimento, conforme os projetos definidos
1.3.5	Adequação da Fachada	Realizar adequações da fachada no empreendimento, conforme os projetos definidos
4	<b>EXECUÇÃO TÉCNICA</b>	
4.1	<b>Definição de Equipamentos</b>	<b>Realizar a definição dos equipamentos necessários para o funcionamento do empreendimentos</b>
4.2	<b>Equipamentos Técnicos</b>	<b>Realizar a execução dos equipamentos técnicos</b>
4.2.1	Compra de Equipamentos Técnicos	Realizar o orçamento e aquisição dos equipamento técnicos necessários para o funcionamento do empreendimentos
4.2.2	Instalação dos Equipamentos Técnicos	Instalar os equipamento técnicos necessários para o funcionamento do empreendimentos
4.3	<b>Equipamentos Eletrônicos</b>	<b>Realizar a execução dos equipamentos eletrônicos</b>
4.3.1	Compra de Equipamentos Eletrônicos	Realizar o orçamento e aquisição dos equipamento eletrônicos e do sistema de gerenciamento e formulação necessários para o funcionamento do empreendimentos

4.3.2	Instalação dos Equipamentos Eletrônicos	Instalar os equipamento eletrônicos necessários para o funcionamento do empreendimentos
<b>4.4</b>	<b>Sistema de Gerenciamento e Formulação</b>	<b>Realizar a execução do sistema de gerenciamento e formulação</b>
4.4.1	Compra de Sistema de Gerenciamento e Formulação	Realizar o orçamento e aquisição do sistema de gerenciamento e formulação para o funcionamento do empreendimentos
4.4.2	Instalação do Sistema de Gerenciamento e Formulação	Instalar o sistema de gerenciamento e formulação para o funcionamento do empreendimentos
<b>5</b>	<b>CAPITAL HUMANO</b>	
<b>5.1</b>	<b>Contratar Capital Humano</b>	<b>Realizar a contratação do capital humano</b>
<b>5.2</b>	<b>Treinamento Técnico</b>	<b>Realizar o treinamento técnico do capital humano</b>
<b>5.3</b>	<b>Treinamento do Sistema de Gerenciamento e Formulação</b>	<b>Realizar o treinamento do sistema de gerenciamento e formulação do capital humano</b>
<b>5.4</b>	<b>Treinamento de Controle de Qualidade</b>	<b>Realizar o treinamento de controle de qualidade do capital humano</b>
<b>6</b>	<b>MATÉRIA PRIMA</b>	
<b>6.1</b>	<b>Produção</b>	<b>Realizar a solicitação da liberação, aquisição e armazenamento da matéria prima para produção dos produtos do empreendimento</b>
6.1.1	Liberação para Compra de Matéria Prima (Produção)	Realizar a solicitação de liberação para a compra da matéria prima para produção dos produtos do empreendimento
6.1.2	Compra de Matéria Prima (Produção)	Realizar o orçamento, a aquisição e o recebimento da matéria prima para produção dos produtos do empreendimento
6.1.3	Armazenagem de Matéria Prima (Produção)	Realizar a armazenagem da matéria prima para produção dos produtos do empreendimento
<b>6.2</b>	<b>Outros Insumos</b>	<b>Realizar aquisição e armazenamento dos outros insumos do empreendimento</b>
6.2.1	Compra de Outros Insumos	Realizar o orçamento, a aquisição e o recebimento dos outros insumos
6.2.2	Armazenagem de Outros Insumos	Realizar a armazenagem dos outros insumos
<b>7</b>	<b>MARKETING E DIVULGAÇÃO</b>	

<b>7.1</b>	<b>Divulgação de Abertura</b>	<b>Realizar a divulgação de abertura do empreendimento pelas canais de comunicação</b>
<b>8</b>	<b>ENCERRAMENTO</b>	
<b>8.1</b>	<b>Evento de Abertura</b>	<b>Realizar o evento de abertura do empreendimento</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.1.10 Plano de Entregas e Marcos do Projeto (Milestones)

Quadro 5 – Milestones do Projeto

<b>Item</b>	<b>Marco</b>	<b>Data</b>
1	Aprovação do Plano de projeto	29/11/2016
2	Solicitação de Liberação do projeto básico na ANVISA	20/12/2016
3	Liberação do projeto básico na ANVISA	21/02/2017
4	Entrega do Projeto Final	01/03/2017
5	Entrega da Adequação do Ambiente	06/04/2017
6	Entrega da Execução Técnica	18/04/2017
7	Entrega da Seleção e Treinamento de Capital Humano	26/05/2017
8	Entrega da Matéria Prima	25/04/2017
9	Entrega do Marketing e Divulgação	15/05/2017
10	Entrega do Encerramento	01/06/2017

Fonte: Elaborado pela autor.

No controle integrado de mudanças há procedimentos para avaliação e aprovação, caso necessário, nas datas de entrega, realizando todo o acompanhamento necessário e atualização das possíveis alterações.

### 3.1.11 Orçamento

O orçamento do projeto prevê a utilização de R\$ 160.000,00, excluindo as reservas gerenciais e de contingências. Elas não poderão ultrapassar R\$ 32.000,00, que totalizam 20% do orçamento total do projeto.

Os pagamentos serão negociados pelo gerente do projeto e efetuados seguindo as definições previstas pelo patrocinador. Já as reservas gerenciais e de contingências serão descritas no capítulo de gerenciamento dos riscos.

### 3.1.12 Riscos Iniciais do Projeto

Os riscos iniciais são situações não previstas no planejamento e que poderão afetar algumas etapas fundamentais como escopo, tempo, custos e prazos do projeto.

Os riscos serão avaliados no capítulo de gerenciamento de riscos, mas alguns são apresentados, pois poderão ocorrer nas partes iniciais do projeto. Entre eles está a demora na liberação do projeto preliminar ou indeferimento da ANVISA e o atraso na entrega dos materiais para as alterações físicas do empreendimento.

### 3.1.13 Critérios de Aceitação do Projeto

Quadro 6 – Critérios de Aceitação do Projeto

Item	Entrega	Critérios de Aceitação
1	Plano de Projeto	O plano de gerenciamento do projeto deve ser claro e conter todas as informações necessárias para o cumprimento das definições previstas no escopo do projeto
2	Projeto	A fase de projetos deve conter a análise do ambiente escolhido pelo patrocinador, verificando e adequando com as necessidades exigidas pelos órgãos regulamentadores.
3	Execução da Adequação do Ambiente	A execução da estrutura do ambiente deve seguir o que foi definido e aprovado nos projetos
4	Execução Técnica	A execução técnica deve seguir as exigências dos órgãos regulamentadores, o plano de negócios e também as necessidades definidas pelo patrocinador
5	Contratação e Treinamento do Capital Humano	A contratação e o treinamento do capital humano deve seguir as definições apresentadas no plano de negócio
6	Matéria Prima	As matérias primas devem ser levantadas com base nos produtos a serem ofertados presentes no plano de negócio e analisado previamente pelo patrocinador
7	Marketing e Divulgação	O material de marketing e divulgação deve ser definido juntamente com o patrocinador necessitando de sua aprovação para a contratação
8	Evento de Abertura	O evento de abertura deve contemplar a conclusão de todas as etapas anteriores e a entrega do empreendimento ao investidor

Fonte: Elaborado pelo autor.

## **4 GERENCIAMENTO DE TEMPO**

Neste capítulo serão descritos os processos necessários para que o projeto termine dentro prazo planejado e as ferramentas para o seu desenvolvimento e execução.

### **4.1 Processos de Gerenciamento de Tempo**

O software escolhido para o controle e gerenciamento do tempo do projeto será o software MS-Project. As estimativas das atividades foram detalhadas por decomposição e por opinião especializada, chegando a um nível de detalhamento favorável para o controle do projeto.

O Gráfico de Gantt será a ferramenta utilizada pelo gerente do projeto para a verificação e avaliação da evolução do projeto e suas perspectivas. As atualizações do cronograma serão responsabilidades do gerente do projeto, que acompanhará a evolução percentual da execução de cada atividade. Caso haja necessidade poderão ser adotadas outras ferramentas para o controle da evolução do cronograma.

### **4.2 Buffer de Tempo do Projeto**

O projeto não prevê uma criação ou determinação de folga ou margem de atraso do término do projeto, já que a metodologia utilizada para a construção do cronograma foi a de caminho crítico.

### **4.3 Sistema de Controle de Mudanças**

Quaisquer alterações ou atualizações que impactem na linha de base do cronograma deverão estar previstas no plano integrado de mudanças e deve conter o acompanhamento e aprovação do gerente de projeto e também do patrocinador.

Toda mudança que impacte em outras áreas do gerenciamento do projeto será atualizada no plano de gerenciamento respectivo, gerando uma nova versão do documento. E a versão antiga deverá ser arquivada como registro do projeto para futuras consultas.

#### 4.4 Administração do Plano de Gerenciamento de Tempo

O acompanhamento do plano de gerenciamento do cronograma será conduzido pelo gerente do projeto através das reuniões semanais, e também através do acompanhamento do andamento das tarefas. Quando inconformidades forem verificadas, poderão ser solicitadas reuniões extraordinárias para definição de ações corretivas, visando a minimização do impacto no projeto.

#### 4.5 Cronograma

Quadro 7 – Cronograma Completo

(continua)

Nome da Tarefa	Início	Fim	Duração
<b>Projeto de Implantação de Farmácia de Manipulação</b>	<b>Seg 21/11/16</b>	<b>Qui 01/06/17</b>	<b>138,13 days</b>
<b>1 Gerenciamento do Projeto</b>	<b>Seg 21/11/16</b>	<b>Sex 26/05/17</b>	<b>134,13 days</b>
<b>1.1 Plano de Projeto</b>	<b>Seg 21/11/16</b>	<b>Ter 29/11/16</b>	<b>7 days</b>
<b>1.1.1 Escopo</b>	<b>Seg 21/11/16</b>	<b>Qua 23/11/16</b>	<b>2,5 days</b>
1.1.1.1 Termos de Abertura de Projeto	Seg 21/11/16	Seg 21/11/16	1 day
1.1.1.2 Declaração de Escopo	Ter 22/11/16	Ter 22/11/16	0,5 days
1.1.1.3 EAP	Ter 22/11/16	Qua 23/11/16	1 day
1.1.2 Recursos	Qua 23/11/16	Qua 23/11/16	0,5 days
1.1.3 Tempo	Qui 24/11/16	Qui 24/11/16	1 day
1.1.4 Custos	Sex 25/11/16	Sex 25/11/16	1 day
1.1.5 Riscos	Seg 28/11/16	Seg 28/11/16	0,5 days
1.1.6 Comunicação	Seg 28/11/16	Seg 28/11/16	0,5 days
1.1.7 Suprimentos	Ter 29/11/16	Ter 29/11/16	0,5 days
1.1.8 Qualidade	Ter 29/11/16	Ter 29/11/16	0,5 days
1.1.9 Aprovação do Plano de Projeto	Ter 29/11/16	Ter 29/11/16	0 days
<b>1.2 Kick off</b>	<b>Qua 30/11/16</b>	<b>Qua 30/11/16</b>	<b>0,5 days</b>
1.2.1 Reunião de Apresentação da Equipe	Qua 30/11/16	Qua 30/11/16	0,25 days
1.2.2 Apresentação do Projeto à Equipe	Qua 30/11/16	Qua 30/11/16	0,25 days
<b>1.3 Monitoramento e Controle</b>	<b>Sex 20/01/17</b>	<b>Sex 26/05/17</b>	<b>90,13 days</b>
<b>1.3.1 Relatório de Acompanhamento</b>	<b>Seg 23/01/17</b>	<b>Seg 15/05/17</b>	<b>80,13 days</b>
1.3.1.1 Relatório de Acompanhamento 1	Seg 23/01/17	Seg 23/01/17	1 hr
1.3.1.2 Relatório de Acompanhamento 2	Seg 06/02/17	Seg 06/02/17	1 hr
1.3.1.3 Relatório de Acompanhamento 3	Seg 20/02/17	Seg 20/02/17	1 hr

1.3.1.4 Relatório de Acompanhamento 4	Seg 06/03/17	Seg 06/03/17	1 hr
1.3.1.5 Relatório de Acompanhamento 5	Seg 20/03/17	Seg 20/03/17	1 hr
1.3.1.6 Relatório de Acompanhamento 6	Seg 03/04/17	Seg 03/04/17	1 hr
1.3.1.7 Relatório de Acompanhamento 7	Seg 17/04/17	Seg 17/04/17	1 hr
1.3.1.8 Relatório de Acompanhamento 8	Seg 01/05/17	Seg 01/05/17	1 hr
1.3.1.9 Relatório de Acompanhamento 9	Seg 15/05/17	Seg 15/05/17	1 hr
<b>1.3.2 Reuniões de Acompanhamento</b>	<b>Sex 20/01/17</b>	<b>Sex 26/05/17</b>	<b>90,13 days</b>
1.3.2.1 Reuniões de Acompanhamento 1	Sex 20/01/17	Sex 20/01/17	1 hr
1.3.2.2 Reuniões de Acompanhamento 2	Sex 27/01/17	Sex 27/01/17	1 hr
1.3.2.3 Reuniões de Acompanhamento 3	Sex 03/02/17	Sex 03/02/17	1 hr
1.3.2.4 Reuniões de Acompanhamento 4	Sex 10/02/17	Sex 10/02/17	1 hr
1.3.2.5 Reuniões de Acompanhamento 5	Sex 17/02/17	Sex 17/02/17	1 hr
1.3.2.6 Reuniões de Acompanhamento 6	Sex 24/02/17	Sex 24/02/17	1 hr
1.3.2.7 Reuniões de Acompanhamento 7	Sex 03/03/17	Sex 03/03/17	1 hr
1.3.2.8 Reuniões de Acompanhamento 8	Sex 10/03/17	Sex 10/03/17	1 hr
1.3.2.9 Reuniões de Acompanhamento 9	Sex 17/03/17	Sex 17/03/17	1 hr
1.3.2.10 Reuniões de Acompanhamento 10	Sex 24/03/17	Sex 24/03/17	1 hr
1.3.2.11 Reuniões de Acompanhamento 11	Sex 31/03/17	Sex 31/03/17	1 hr
1.3.2.12 Reuniões de Acompanhamento 12	Sex 07/04/17	Sex 07/04/17	1 hr
1.3.2.13 Reuniões de Acompanhamento 13	Sex 14/04/17	Sex 14/04/17	1 hr
1.3.2.14 Reuniões de Acompanhamento 14	Sex 21/04/17	Sex 21/04/17	1 hr
1.3.2.15 Reuniões de Acompanhamento 15	Sex 28/04/17	Sex 28/04/17	1 hr
1.3.2.16 Reuniões de Acompanhamento 16	Sex 05/05/17	Sex 05/05/17	1 hr



1.3.2.17 Reuniões de Acompanhamento 17	Sex 12/05/17	Sex 12/05/17	1 hr
1.3.2.18 Reuniões de Acompanhamento 18	Sex 19/05/17	Sex 19/05/17	1 hr
1.3.2.19 Reuniões de Acompanhamento 19	Sex 26/05/17	Sex 26/05/17	1 hr
<b>2 Projeto</b>	<b>Qui 01/12/16</b>	<b>Qua 01/03/17</b>	<b>64,5 days</b>
<b>2.1 Análise do Plano de Negócio</b>	Qui 01/12/16	Sex 02/12/16	1,5 days
<b>2.2 Ponto Comercial</b>	<b>Sex 02/12/16</b>	<b>Ter 20/12/16</b>	<b>12 days</b>
2.2.1 Análise do Ponto Comercial	Sex 02/12/16	Seg 05/12/16	1 day
2.2.2 Solicitação das Liberações Municipais	Seg 05/12/16	Ter 06/12/16	1 day
2.2.3 Liberação Municipal Entregue	Ter 20/12/16	Ter 20/12/16	0 days
<b>2.3 Projeto Arquitetônico</b>	<b>Seg 05/12/16</b>	<b>Qua 01/03/17</b>	<b>62 days</b>
2.3.1 Análise das Exigências do ANVISA	Seg 05/12/16	Qua 07/12/16	2 days
2.3.2 Projeto Arquitetônico Básico	Qua 07/12/16	Sex 09/12/16	2,5 days
2.3.3 Solicitação de Liberação na ANVISA	Ter 20/12/16	Ter 20/12/16	0,5 days
2.3.4 Liberação da Anvisa	Ter 21/02/17	Ter 21/02/17	0 days
2.3.5 Detalhamento do Projeto Arquitetônico	Seg 12/12/16	Ter 27/12/16	11,25 days
2.3.6 Levantamento da Lista Preliminar de Materiais - Proj. Arq.	Ter 27/12/16	Qui 29/12/16	2 days
2.3.7 Alteração do Projeto	Qua 22/02/17	Qui 23/02/17	2 days
2.3.8 Projeto Arquitetônico Final	Seg 27/02/17	Ter 28/02/17	2 days
2.3.9 Levantamento da Lista Final de Materiais - Proj. Arq.	Qua 01/03/17	Qua 01/03/17	0,5 days
<b>2.4 Projeto do Sistema de Ar Condicionado / Ventilação</b>	<b>Seg 12/12/16</b>	<b>Seg 27/02/17</b>	<b>55,5 days</b>
2.4.1 Projeto Preliminar do Sistema de Ar Condicionado / Ventilação	Seg 12/12/16	Ter 13/12/16	2 days
2.4.2 Levantamento da Lista Preliminar de Materiais - Proj. Vent.	Qua 14/12/16	Qua 14/12/16	0,5 days
2.4.3 Projeto Final do Sistema de Ar Condicionado / Ventilação	Sex 24/02/17	Sex 24/02/17	1 day
2.4.4 Levantamento da Lista Final de Materiais - Proj. Vent.	Seg 27/02/17	Seg 27/02/17	0,5 days
<b>2.5 Projeto Elétrico</b>	<b>Seg 12/12/16</b>	<b>Seg 27/02/17</b>	<b>55,5 days</b>
2.5.1 Projeto Preliminar do Sistema Elétrico	Seg 12/12/16	Ter 13/12/16	2 days
2.5.2 Levantamento da Lista Preliminar de Materiais - Proj. Elet.	Qua 14/12/16	Qua 14/12/16	0,5 days
2.5.3 Projeto Final do Sistema Elétrico	Sex 24/02/17	Sex 24/02/17	1 day
2.5.4 Levantamento da Lista Final de Materiais - Proj. Elet.	Seg 27/02/17	Seg 27/02/17	0,5 days

2.6 Entrega do Projeto Final	Qua 01/03/17	Qua 01/03/17	0 days
<b>3 Adequação do Ambiente</b>	<b>Qui 29/12/16</b>	<b>Qui 06/04/17</b>	<b>70,25 days</b>
<b>3.1 Compra de materiais</b>	<b>Qui 29/12/16</b>	<b>Qui 16/03/17</b>	<b>55,63 days</b>
3.1.1 Orçamentos preliminares do Projeto	Qui 29/12/16	Ter 03/01/17	3 days
3.1.2 Aquisição dos materiais preliminares	Qui 12/01/17	Seg 16/01/17	2 days
3.1.3 Agendamento da entrega dos materiais preliminares	Seg 16/01/17	Seg 16/01/17	0,25 days
3.1.4 Orçamento final do Projeto	Seg 06/03/17	Sex 10/03/17	4,5 days
3.1.5 Aquisição dos materiais faltantes	Ter 14/03/17	Qui 16/03/17	2 days
3.1.6 Agendamento da entrega dos materiais faltantes	Qui 16/03/17	Qui 16/03/17	0,25 days
<b>3.2 Execução</b>	<b>Sex 24/02/17</b>	<b>Qui 06/04/17</b>	<b>29,5 days</b>
<b>3.2.1 Adequação Estrutural</b>	<b>Sex 24/02/17</b>	<b>Qui 06/04/17</b>	<b>29,5 days</b>
3.2.1.1 Recebimento dos Materiais de Alteração Estrutural	Sex 24/02/17	Sex 24/02/17	0,25 days
3.2.1.2 Alteração no Sistema Hidráulico	Qua 01/03/17	Qui 02/03/17	2 days
3.2.1.3 Acabamento da Alteração do Sistema Hidráulico	Sex 03/03/17	Sex 03/03/17	0,5 days
3.2.1.4 Pintura das paredes / fachada	Seg 06/03/17	Qua 08/03/17	2 days
3.2.1.5 Instalação das divisórias	Qui 09/03/17	Qui 16/03/17	5 days
3.2.1.6 Instalação do forro de gesso da Recepção	Ter 14/03/17	Qui 16/03/17	2 days
3.2.1.7 Pintura do forro de gesso	Qui 16/03/17	Sex 17/03/17	1 day
3.2.1.8 Instalação dos Vidros	Ter 04/04/17	Qui 06/04/17	2 days
3.2.1.9 Instalação do forro de PVC na área do laboratório	Ter 14/03/17	Qui 16/03/17	2 days
<b>3.2.2 Adequação do Sistema Elétrico</b>	<b>Ter 07/03/17</b>	<b>Ter 21/03/17</b>	<b>10,25 days</b>
3.2.2.1 Recebimento dos Materiais Elétricos	Ter 07/03/17	Ter 07/03/17	0,25 days
3.2.2.2 Instalação do Sistema Elétrico	Qui 09/03/17	Ter 14/03/17	3 days
3.2.2.3 Recebimento das Luminárias	Ter 21/03/17	Ter 21/03/17	0,25 days
3.2.2.4 Instalação das Luminárias	Seg 20/03/17	Ter 21/03/17	1 day
<b>3.2.3 Adequação do Sistema de Ar Condicionado / Ventilação</b>	<b>Qui 09/03/17</b>	<b>Qui 16/03/17</b>	<b>5,25 days</b>
3.2.3.1 Recebimento dos Materiais do Sistema de Ar Cond. / Vent.	Qui 09/03/17	Qui 09/03/17	0,25 days
3.2.3.2 Instalação do Sistema de Ar Cond. / Vent.	Ter 14/03/17	Qui 16/03/17	2 days
3.2.3.3 Teste do Sistema de Ar Cond. / Vent.	Qui 16/03/17	Qui 16/03/17	0,25 days

<b>3.2.4 Adequação do Mobiliário</b>	<b>Qui 16/03/17</b>	<b>Ter 04/04/17</b>	<b>13,25 days</b>
3.2.4.1 Instalação dos Mobiliários do Laboratório	Qui 16/03/17	Qui 30/03/17	10 days
3.2.4.2 Instalação do Mobiliário da Recepção	Qui 30/03/17	Ter 04/04/17	3 days
3.2.4.3 Recebimento e Alocação das Poltronas e Cadeiras	Ter 04/04/17	Ter 04/04/17	0,25 days
<b>3.2.5 Adequação da Fachada</b>	<b>Sex 10/03/17</b>	<b>Ter 21/03/17</b>	<b>7 days</b>
3.2.5.1 Agendar a Instalação da Fachada	Sex 10/03/17	Sex 10/03/17	0 days
3.2.5.2 Instalação da Fachada	Sex 17/03/17	Ter 21/03/17	2 days
3.2.6 Entrega da Adequação do Ambiente	Qui 06/04/17	Qui 06/04/17	0 days
<b>4 Execução Técnica</b>	<b>Qua 01/03/17</b>	<b>Qua 19/04/17</b>	<b>35,75 days</b>
<b>4.1 Definição de Equipamentos</b>	<b>Qua 01/03/17</b>	<b>Qui 02/03/17</b>	<b>2 days</b>
4.1.1 Avaliar e Quantificar Equipamentos Técnicos	Qua 01/03/17	Qui 02/03/17	2 days
4.1.2 Avaliar e Quantificar Equipamentos Eletrônicos	Qua 01/03/17	Qui 02/03/17	2 days
4.1.3 Avaliar e Definir Sistema de Gerenciamento e Formulação	Qua 01/03/17	Qui 02/03/17	2 days
<b>4.2 Equipamentos Técnicos</b>	<b>Sex 03/03/17</b>	<b>Qua 19/04/17</b>	<b>33,75 days</b>
<b>4.2.1 Compra de Equipamentos Técnicos</b>	<b>Sex 03/03/17</b>	<b>Ter 18/04/17</b>	<b>32,75 days</b>
4.2.1.1 Orçamento dos Eq. Técnicos	Sex 03/03/17	Seg 06/03/17	2 days
4.2.1.2 Aquisição dos Eq. Técnicos	Ter 14/03/17	Ter 14/03/17	0,5 days
4.2.1.3 Recebimento dos Eq. Técnicos	Ter 11/04/17	Ter 11/04/17	0,25 days
4.2.1.4 Calibração dos Eq. Técnicos	Ter 11/04/17	Ter 18/04/17	5 days
4.2.2 Instalação dos Eq. Técnicos	Ter 18/04/17	Qua 19/04/17	1 day
<b>4.3 Equipamentos Eletrônicos</b>	<b>Sex 03/03/17</b>	<b>Sex 14/04/17</b>	<b>30,88 days</b>
<b>4.3.1 Compra de Equipamentos Eletrônicos</b>	<b>Sex 03/03/17</b>	<b>Qui 13/04/17</b>	<b>29,88 days</b>
4.3.1.1 Orçamento dos Eq. Eletrônicos	Sex 03/03/17	Qui 09/03/17	2 days
4.3.1.2 Aquisição dos Eq. Eletrônicos	Qui 16/03/17	Qui 16/03/17	0,5 days
4.3.1.3 Recebimento dos Eq. Eletrônicos	Qui 13/04/17	Qui 13/04/17	0,25 days
4.3.2 Instalação dos Eq. Eletrônicos	Qui 13/04/17	Sex 14/04/17	1 day
<b>4.4 Sistema de Gerenciamento e Formulação</b>	<b>Sex 03/03/17</b>	<b>Seg 17/04/17</b>	<b>31,88 days</b>
4.4.1 Compra do Sistema de Gerenciamento e Formulação	Sex 03/03/17	Sex 10/03/17	5,75 days
4.4.1.1 Orçamento do Sistema de Gerenciamento e Formulação	Sex 03/03/17	Sex 03/03/17	0,5 days

4.4.2.2 Aquisição do Sistema de Gerenciamento e Formulação	Sex 10/03/17	Sex 10/03/17	0,25 days
4.4.2 Instalação do Sistema de Gerenciamento e Formulação	Sex 14/04/17	Seg 17/04/17	1 day
4.5 Entrega da Execução Técnica	Ter 18/04/17	Ter 18/04/17	0 days
<b>5 Capital Humano</b>	<b>Seg 17/04/17</b>	<b>Sex 26/05/17</b>	<b>28,25 days</b>
<b>5.1 Contratar Capital Humano</b>	<b>Seg 17/04/17</b>	<b>Qui 11/05/17</b>	<b>17,75 days</b>
5.1.1 Abertura do Processo de Seleção	Seg 17/04/17	Ter 18/04/17	0,25 days
5.1.2 Entrevistas de Candidatos	Ter 09/05/17	Qui 11/05/17	2 days
5.1.3 Definir Capital Humano	Qui 11/05/17	Qui 11/05/17	0,5 days
5.2 Treinamento Técnico	Qui 18/05/17	Ter 23/05/17	3 days
5.3 Treinamento do Sistema de Gerenciamento e Formulação	Ter 23/05/17	Qui 25/05/17	1,5 days
5.4 Treinamento de Controle de Qualidade	Qui 25/05/17	Sex 26/05/17	1 day
5.5 Entrega da Seleção e Treinamento do Capital Humano	Sex 26/05/17	Sex 26/05/17	0 days
<b>6 Matéria Prima</b>	<b>Qua 22/02/17</b>	<b>Ter 25/04/17</b>	<b>44,5 days</b>
<b>6.1 Produção</b>	<b>Qua 22/02/17</b>	<b>Seg 24/04/17</b>	<b>43,25 days</b>
6.1.1 Liberação para Compra de Matéria Prima (Produção)	<b>Qua 22/02/17</b>	<b>Qua 05/04/17</b>	<b>30,5 days</b>
6.1.1.1 Solicitar Liberação para Compra de Matéria Prima (Produção)	Qua 22/02/17	Qua 22/02/17	0,5 days
6.1.1.2 Recebimento da Liberação para Compra de Matéria Prima (Produção)	Qua 05/04/17	Qua 05/04/17	0 days
6.1.2 Compra de Matéria Prima (Produção)	<b>Qua 22/02/17</b>	<b>Qui 20/04/17</b>	<b>40,75 days</b>
6.1.2.1 Orçamento de Matéria Prima (Produção)	Qua 22/02/17	Sex 24/02/17	2 days
6.1.2.2 Aquisição de Matéria Prima (Produção)	Qua 05/04/17	Qua 05/04/17	0,5 days
6.1.2.3 Recebimento da Matéria Prima (Produção)	Qui 20/04/17	Qui 20/04/17	0,25 days
6.1.3 Armazenagem de Matéria Prima (Produção)	Qui 20/04/17	Seg 24/04/17	2 days
<b>6.2 Outros Insumos</b>	<b>Qua 22/02/17</b>	<b>Ter 25/04/17</b>	<b>44 days</b>
6.2.1 Compra dos Outros Insumos	<b>Qua 22/02/17</b>	<b>Sex 21/04/17</b>	<b>42 days</b>
6.2.1.1 Orçamento dos Outros Insumos	Qua 22/02/17	Seg 27/02/17	3 days
6.2.1.2 Aquisição de Outros Insumos	Qua 05/04/17	Qui 06/04/17	1 day
6.2.1.3 Recebimento de Outros Insumos	Qui 20/04/17	Sex 21/04/17	1 day
6.2.2 Armazenagem de Outros Insumos	Sex 21/04/17	Ter 25/04/17	2 days
6.3 Entrega da Matéria Prima	Ter 25/04/17	Ter 25/04/17	0 days

(conclusão)

<b>7 Marketing e Divulgação</b>	<b>Qua 01/03/17</b>	<b>Qui 01/06/17</b>	<b>65,63 days</b>
<b>7.1 Divulgação de Abertura</b>	<b>Qua 01/03/17</b>	<b>Qui 01/06/17</b>	<b>65,63 days</b>
7.1.1 Levantamento dos produtos/canais de divulgação	Qua 01/03/17	Sex 03/03/17	2 days
7.1.2 Definição dos produtos/canais de divulgação	Sex 10/03/17	Sex 10/03/17	0,25 days
7.1.3 Orçamento dos produtos/canais de divulgação	Sex 10/03/17	Seg 13/03/17	1 day
7.1.4 Aquisição dos produtos/canais de divulgação	Seg 20/03/17	Seg 20/03/17	0,25 days
7.1.5 Recebimento dos Produtos de Divulgação	Ter 02/05/17	Ter 02/05/17	0,25 days
7.1.6 Realizar a Divulgação de Abertura	Qui 11/05/17	Qui 01/06/17	15 days
7.2 Entrega do Marketing e Divulgação	Seg 15/05/17	Seg 15/05/17	0 days
<b>8 Encerramento</b>	<b>Sex 26/05/17</b>	<b>Qui 01/06/17</b>	<b>4 days</b>
<b>8.1 Evento de Abertura</b>	<b>Sex 26/05/17</b>	<b>Qui 01/06/17</b>	<b>4 days</b>
8.1.1 Relatório de Encerramento do Projeto	Sex 26/05/17	Ter 30/05/17	2 days
8.1.2 Relatório das Lições Aprendidas	Qua 31/05/17	Qui 01/06/17	1 day
8.1.3 Realização do Evento de Abertura	Qui 01/06/17	Qui 01/06/17	0 days
8.2 Entrega do Encerramento	Qui 01/06/17	Qui 01/06/17	0 days

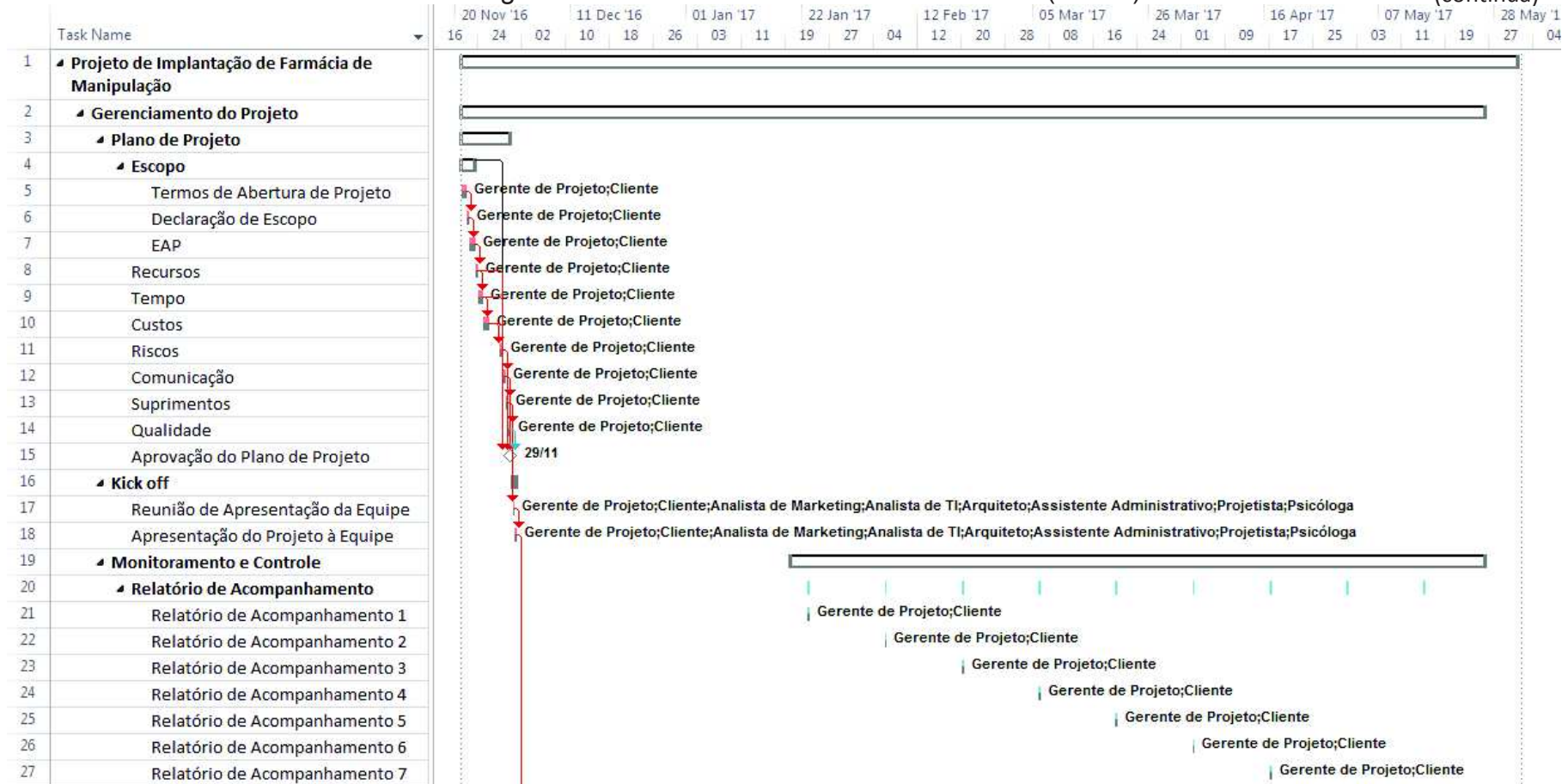
Fonte: Elaborado pelo autor.



## 4.6 Gráfico de Gantt

Figura 3 – Gráfico de Gantt e Caminho Crítico (1 de 8)

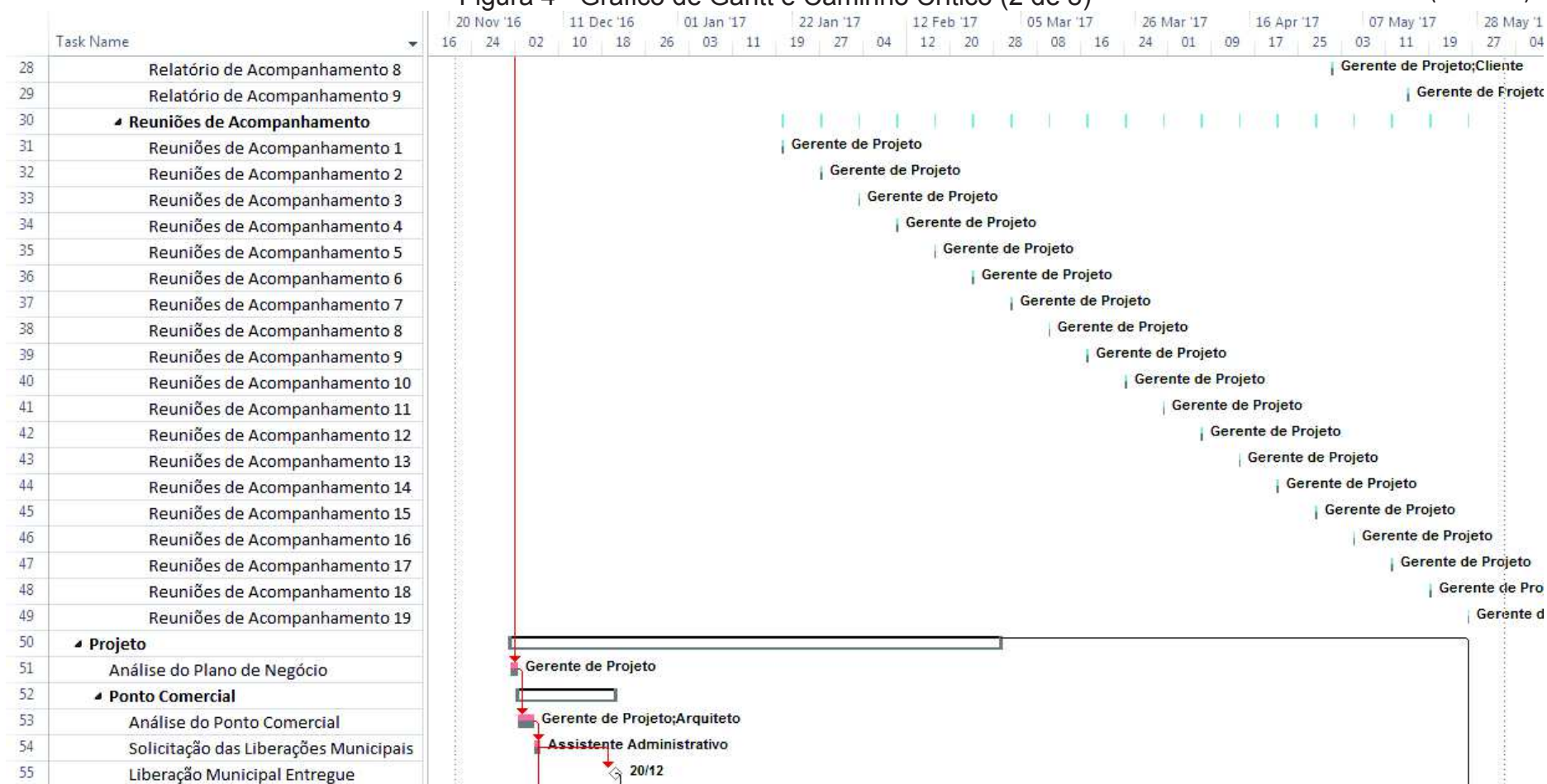
(continua)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 4 - Gráfico de Gantt e Caminho Crítico (2 de 8)

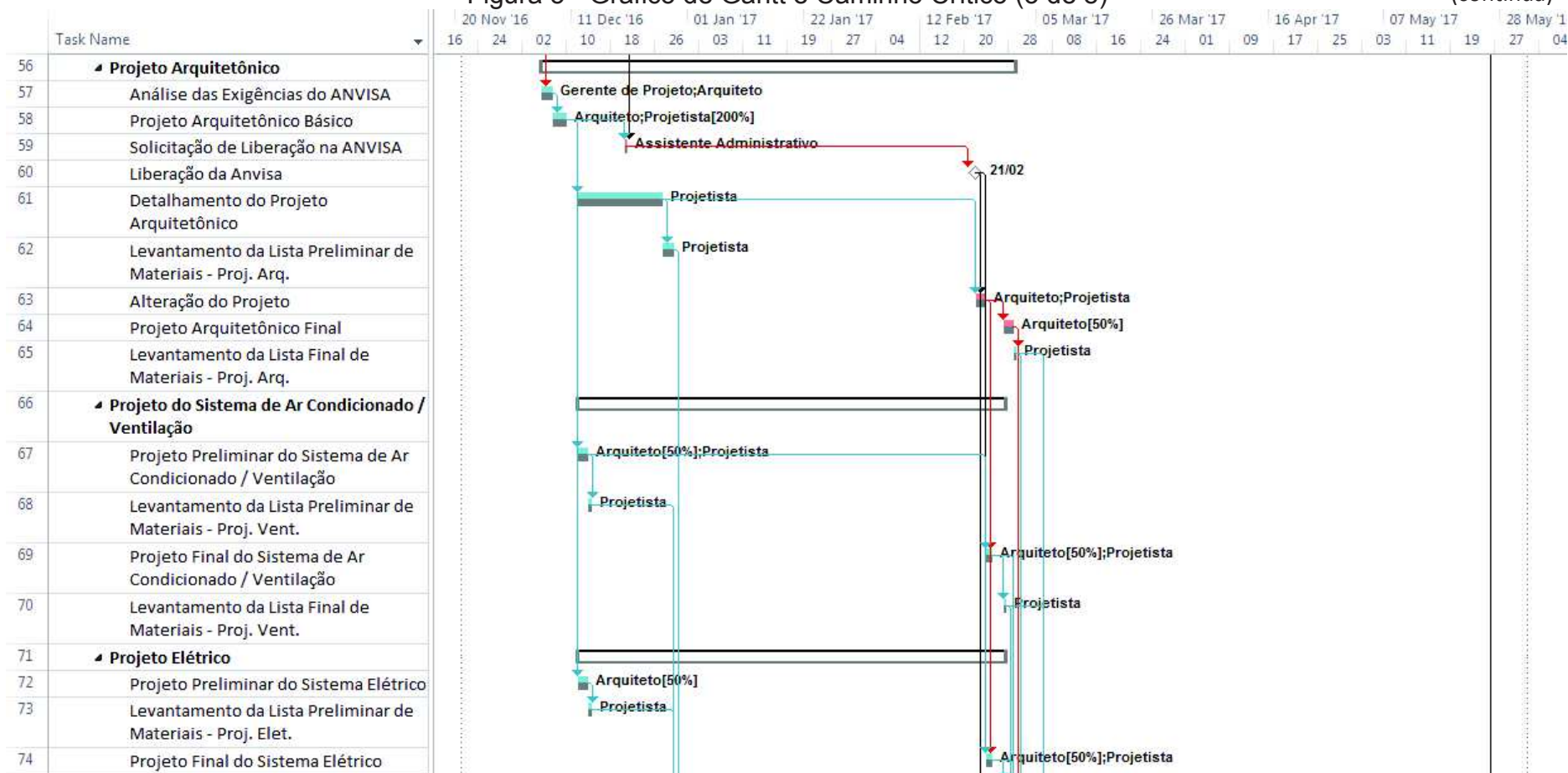
(continua)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 5 - Gráfico de Gantt e Caminho Crítico (3 de 8)

(continua)

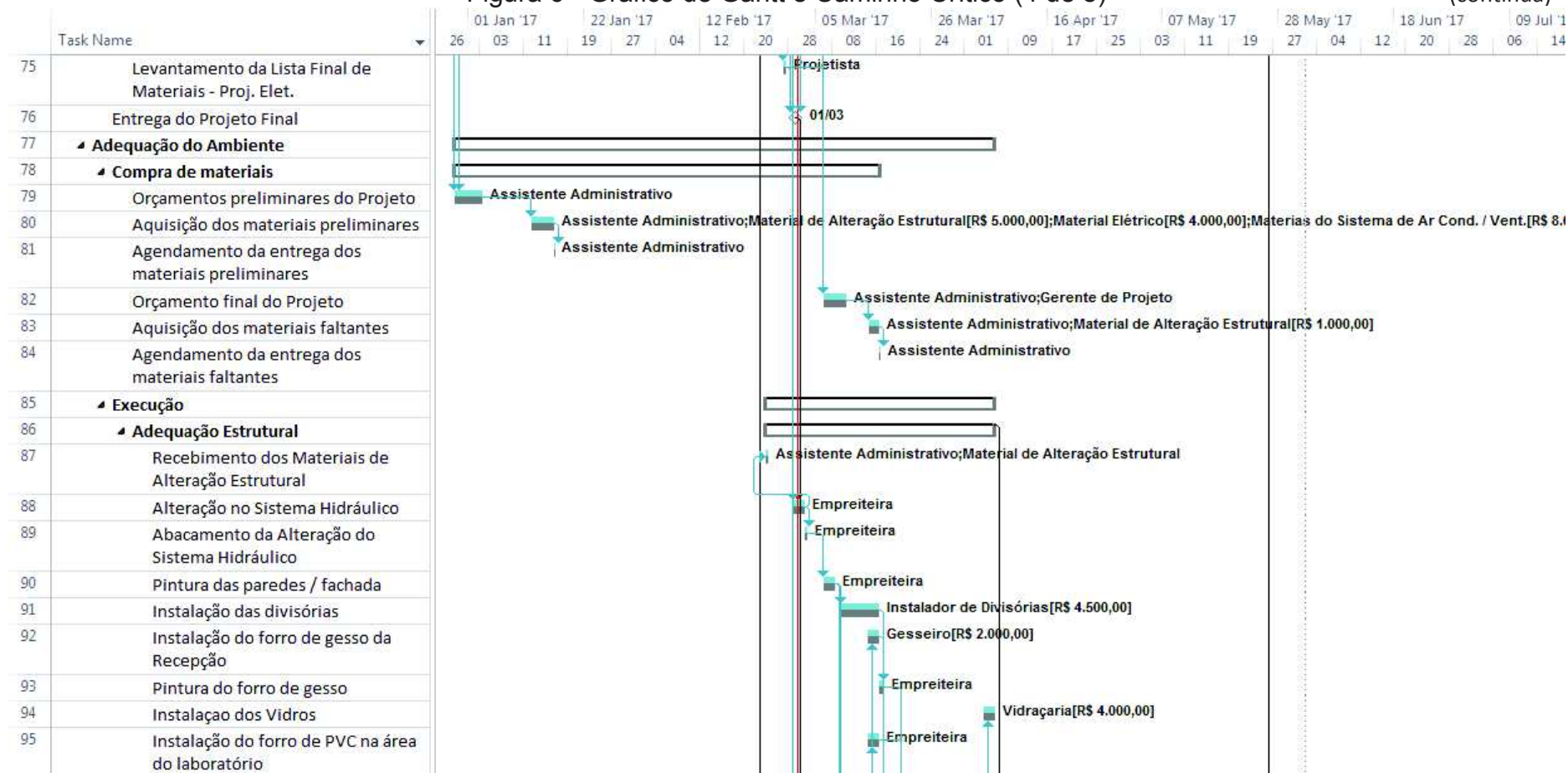


Fonte: Elaborado pelo autor



Figura 6 - Gráfico de Gantt e Caminho Crítico (4 de 8)

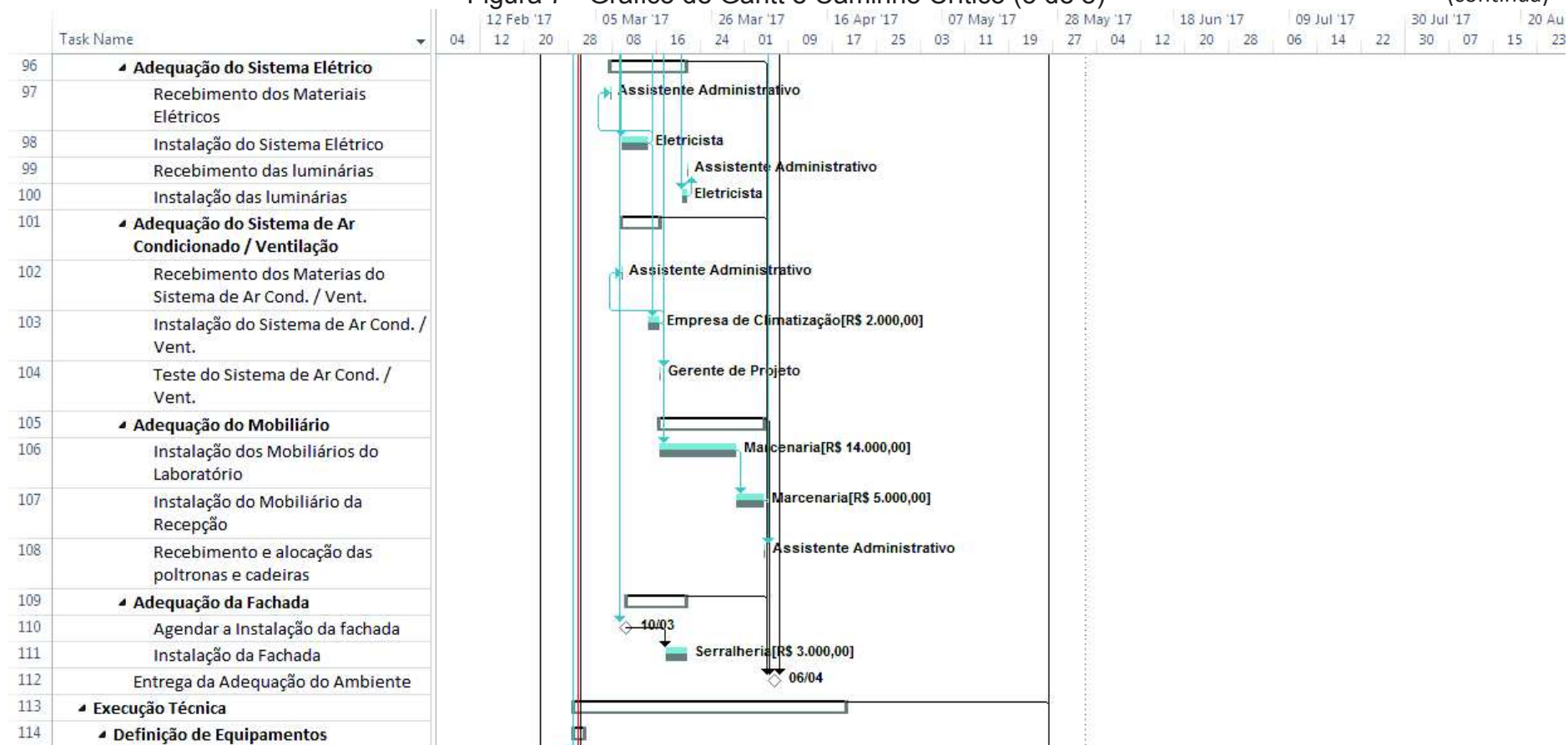
(continua)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 7 - Gráfico de Gantt e Caminho Crítico (5 de 8)

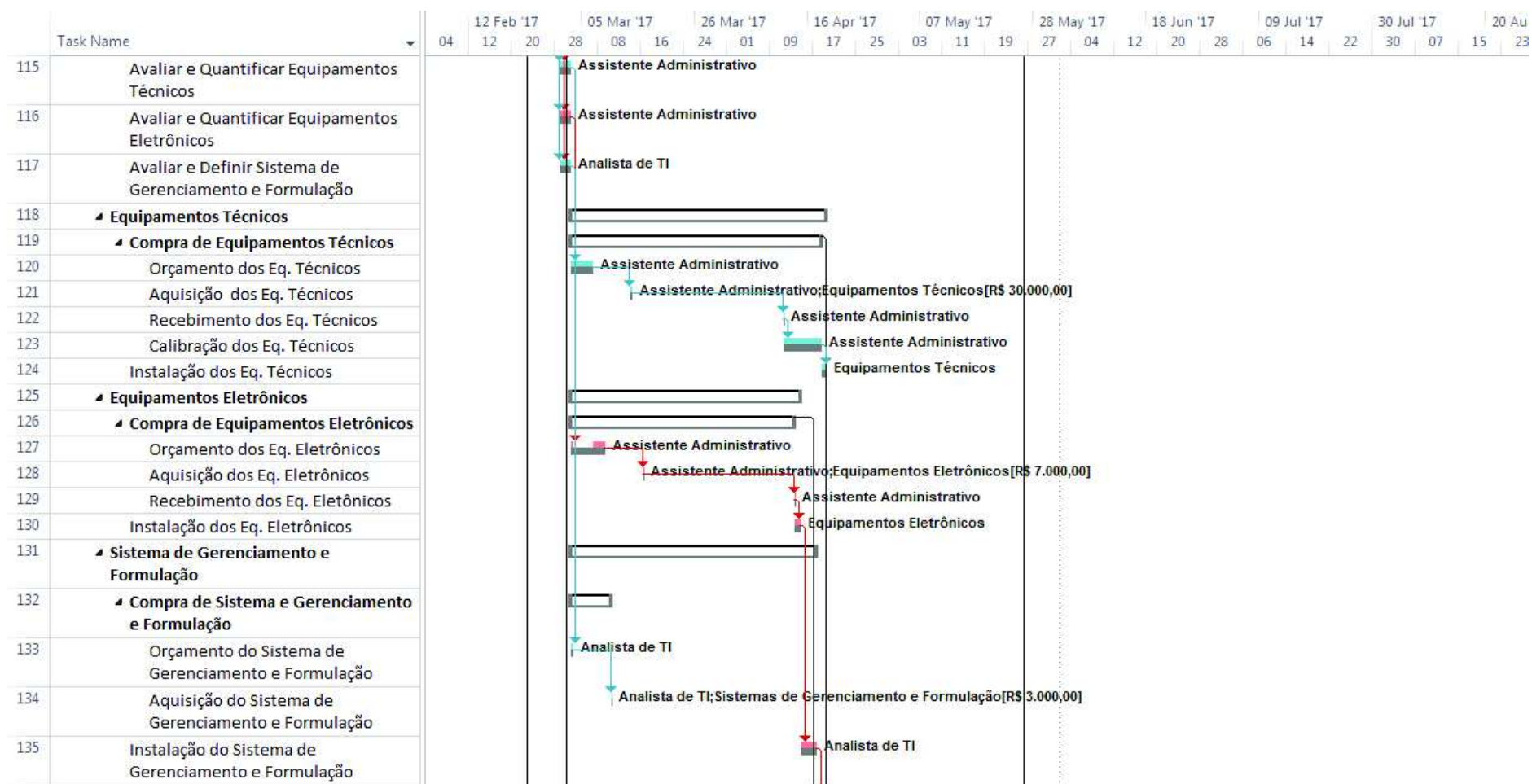
(continua)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 8 - Gráfico de Gantt e Caminho Crítico (6 de 8)

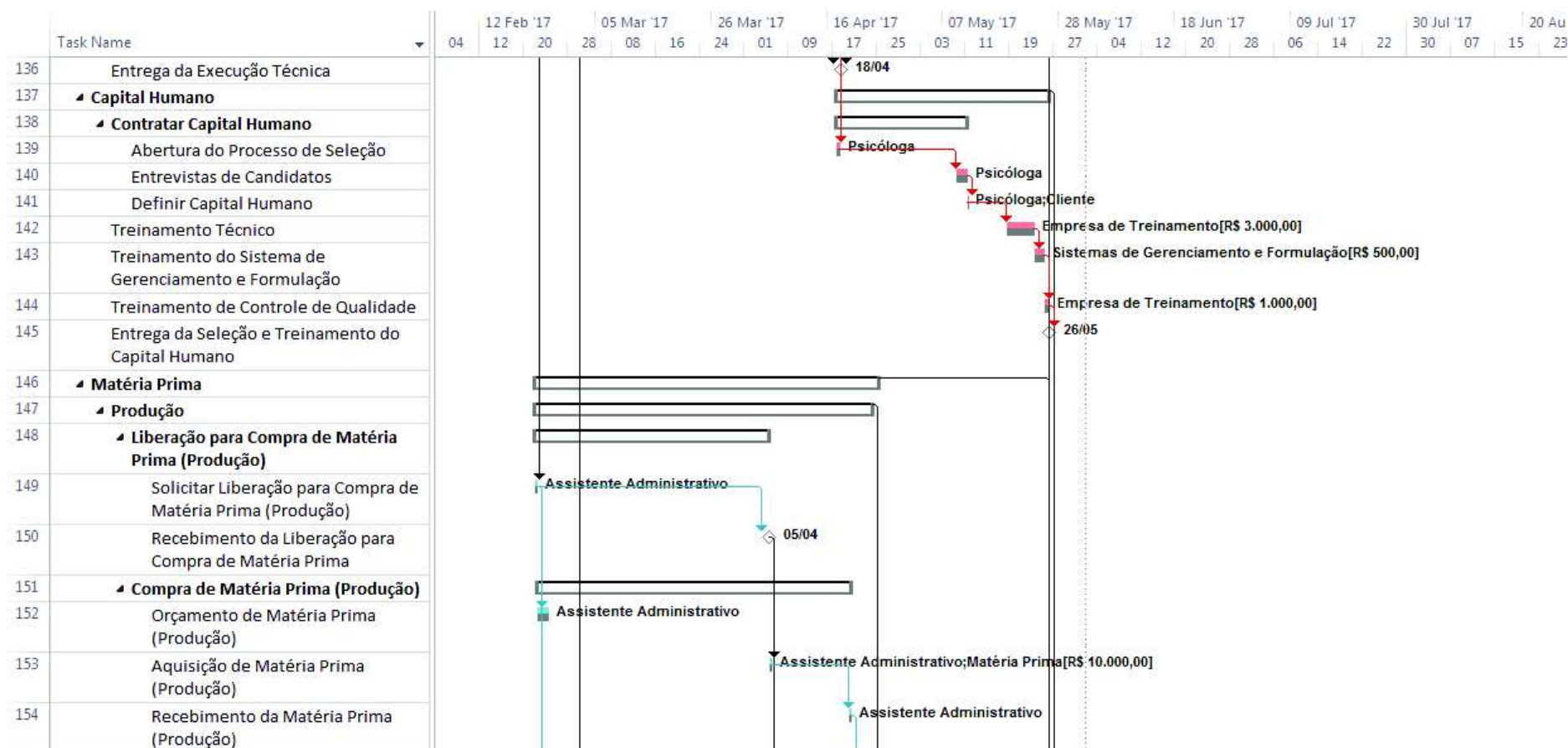
(continua)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 9 - Gráfico de Gantt e Caminho Crítico (7 de 8)

(continua)

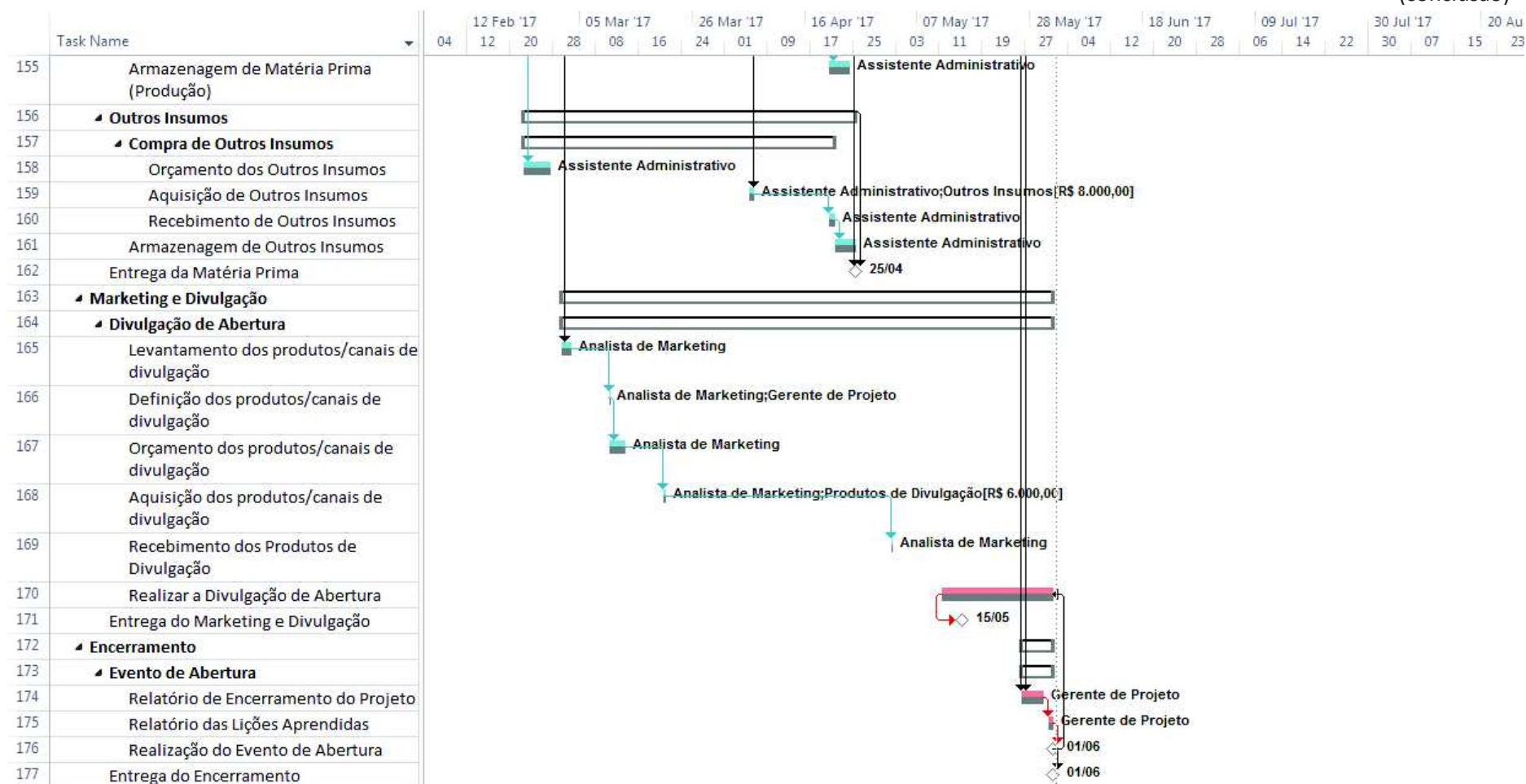


Fonte: Elaborado pelo autor.



Figura 10 - Gráfico de Gantt e Caminho Crítico (8 de 8)

(conclusão)



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Este capítulo aborda os processos de gerenciamento de custos e seus responsáveis, com o objetivo de estabelecer o planejamento e os procedimentos de controle dos custos do projeto, e também programar as estimativas de desembolso.

### 5.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Custos

Toda a gestão dos custos será realizada pelo gerente do projeto através da ferramenta MS-Project. As estimativas do orçamento previstas para o projeto serão a base para o controle dos custos, analisando as tarefas e seus recursos aplicados, quando hora de trabalho estimado através do custo hora/recurso e quando serviço através de uma estimativa de valor.

Os processos de controle de custos passam por uma análise e um acompanhamento do gerente de projeto. Quando houver contratação de serviços e produtos, suas diretrizes estão definidas no plano de gerenciamento de contratos e aquisições, sendo submetidos à análise de três orçamentos de fornecedores qualificados.

#### 5.1.1 Estimativa de Custos

As estimativas dos custos das atividades do projeto foram levantadas através do conhecimento do gerente do projeto, opiniões especializadas e estimativa *bottom up*. Com esta estimativa foi possível quantificar os custos por atividades e posteriormente por pacotes de trabalho, proporcionando assim ao gerente do projeto um melhor acompanhamento das etapas e sua evolução.

As estimativas dos recursos da equipe foram atribuídas pela avaliação de mercado, já que a equipe a ser formada é exclusivamente para a execução deste projeto. Seus custos consideram os encargos trabalhistas e demais benefícios.

#### 5.1.2 Frequência de Avaliação do Orçamento

O orçamento será avaliado e atualizado semanalmente, juntamente com a avaliação das tarefas. As mudanças no orçamento previsto deverão ser aprovadas

em reunião e serão consideradas apenas as ações corretivas necessárias definidas através dos ajustes do controle de desempenho.

### 5.1.3 Acompanhamento do Orçamento

O acompanhamento será semanal e juntamente com a reunião com a equipe, onde será feita a apresentação evolutiva. No plano de comunicação está definido a apresentação dos relatórios de acompanhamento.

Os custos serão controlados através de uma linha de base traçada com o orçamento e prazo previsto inicial, sendo a referência para o acompanhamento do projeto.

## 5.2 Reservas Financeiras

As reservas financeiras tem por objetivo respaldar financeiramente as mudanças inesperadas no projeto, embora previstas no planejamento de riscos. Outra finalidade é o suporte às atividades não contempladas no plano de projeto que poderão surgir como necessidade à conclusão de tarefas essenciais.

As reservas de contingência foram estimadas em R\$ 29.900,00 contemplando os riscos previstos no plano de projeto (18,75%). À medida que informações mais precisas sobre o projeto forem disponibilizadas, a reserva de contingências pode ser usada, reduzida ou eliminada.

As reservas gerenciais foram estimadas em 10% do valor total do projeto, ou seja, aproximadamente R\$ 16.000,00. Quando uma quantidade de reserva gerencial é utilizada para financiar um trabalho não previsto, esta quantidade é acrescentada à linha de base dos custos.

Estas reservas foram definidas pelo gerente do projeto e aprovadas pelo patrocinados, mas para a sua utilização são necessárias a aprovação da necessidades e autorização do patrocinador, para assim realizar as mudanças e seus registros.

### 5.3 Controle de Desempenho

Os custos reais dos projetos serão atualizados semanalmente no MS-Project durante as reuniões de acompanhamento. A verificação do desempenho será avaliada pela estimativa do valor agregado (previsto X realizado) e através da curva S de desembolso do projeto.

A avaliação do desempenho com o uso da análise do valor agregado permite a avaliação do custo através do tempo, ou seja é uma ferramenta que possibilita visualizar a evolução do desembolso e do prazo. A medição do valor agregado será feita baseada na fórmula 50/50, em que 50% do valor do pacote da tarefa é agregado no seu início e o restante apenas na conclusão da tarefa, portanto seus apontamentos devem seguir esta regra.

Com as reuniões com o patrocinador, o gerente do projeto apresentará um relatório de desempenho e acompanhamento do fluxo de caixa, possibilitando assim um previsão do término do projeto mais concisa.

#### 5.3.1 Custos Unitários do Projeto

Tabela 1 – Custo da equipe do projeto

Nome do Recurso	Tipo	Unid. Máx.	Taxa Padrão
Gerente de Projeto	Trabalho	100%	R\$ 80,00/hr
Cliente	Trabalho	100%	R\$ 0,00/hr
Arquiteto	Trabalho	100%	R\$ 70,00/hr
Projetista	Trabalho	200%	R\$ 20,00/hr
Assistente Administrativo	Trabalho	200%	R\$ 15,00/hr
Psicóloga	Trabalho	100%	R\$ 40,00/hr
Analista de Marketing	Trabalho	100%	R\$ 25,00/hr
Analista de TI	Trabalho	100%	R\$ 35,00/hr

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 5.3.2 Custo Estimado por Fase



Tabela 2 – Orçamento por fase

Nome da Fase	Custo Estimado
<b>Gerenciamento do Projeto</b>	<b>R\$ 7.860,00</b>
<b>Projeto</b>	<b>R\$ 13.300,00</b>
<b>Adequação do Ambiente</b>	<b>R\$ 62.710,00</b>
<b>Execução Técnica</b>	<b>R\$ 42.790,00</b>
<b>Capital Humano</b>	<b>R\$ 5.380,00</b>
<b>Matéria Prima</b>	<b>R\$ 19.470,00</b>
<b>Marketing e Divulgação</b>	<b>R\$ 6.910,00</b>
<b>Encerramento</b>	<b>R\$ 1.920,00</b>
<b>Custo Estimado Total</b>	<b>R\$ 160.340,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.3.3 Custo Estimado por Recurso

Tabela 3 – Orçamento por recurso

Nome do Recurso	Trabalho	Custo Estimado
Gerente de Projeto	168 hrs	R\$ 14.080,00
Cliente	74 hrs	R\$ 0,00
Arquiteto	96 hrs	R\$ 6.720,00
Projetista	194 hrs	R\$ 3.880,00
Assistente Administrativo	324 hrs	R\$ 4.860,00
Psicóloga	26 hrs	R\$ 1.040,00
Analista de Marketing	34 hrs	R\$ 850,00
Analista de TI	34 hrs	R\$ 1.190,00
Empreiteira	60 hrs	R\$ 4.800,00
Eletricista	32 hrs	R\$ 1.920,00
Empresa de Climatização		R\$ 2.000,00
Marcenaria		R\$ 19.000,00
Serralheria		R\$ 3.000,00
Equipamentos Técnicos		R\$ 30.000,00
Equipamentos Eletrônicos		R\$ 7.000,00
Sistemas de Gerenciamento e Formulação		R\$ 3.500,00
Matéria Prima		R\$ 10.000,00
Outros Insumos		R\$ 8.000,00
Produtos de Divulgação		R\$ 6.000,00
Material de Alteração Estrutural		R\$ 6.000,00
Material Elétrico		R\$ 4.000,00
Material do Sistema de Ar Cond. / Vent.		R\$ 8.000,00
Vidraçaria		R\$ 4.000,00
Gesseiro		R\$ 2.000,00
Instalador de Divisórias		R\$ 4.500,00
Empresa de Treinamento		R\$ 4.000,00
<b>Custo Estimado Total</b>		<b>R\$ 160.340,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.3.4 Custo Estimado por Tarefa

Tabela 4 – Orçamento por tarefa

(continua)

<b>Nome da Tarefa</b>	<b>Duração</b>	<b>Trabalho</b>	<b>Custo Estimado</b>
<b>Projeto de Implantação de Farmácia de Manipulação</b>	<b>138,13 days</b>	<b>1.049 hrs</b>	<b>R\$ 160.340,00</b>
<b>1 Gerenciamento do Projeto</b>	<b>134,13 days</b>	<b>181 hrs</b>	<b>R\$ 7.860,00</b>
<b>1.1 Plano de Projeto</b>	<b>7 days</b>	<b>112 hrs</b>	<b>R\$ 4.480,00</b>
<b>1.1.1 Escopo</b>	<b>2,5 days</b>	<b>40 hrs</b>	<b>R\$ 1.600,00</b>
1.1.1.1 Termos de Abertura de Projeto	1 day	16 hrs	R\$ 640,00
1.1.1.2 Declaração de Escopo	0,5 days	8 hrs	R\$ 320,00
1.1.1.3 EAP	1 day	16 hrs	R\$ 640,00
1.1.2 Recursos	0,5 days	8 hrs	R\$ 320,00
1.1.3 Tempo	1 day	16 hrs	R\$ 640,00
1.1.4 Custos	1 day	16 hrs	R\$ 640,00
1.1.5 Riscos	0,5 days	8 hrs	R\$ 320,00
1.1.6 Comunicação	0,5 days	8 hrs	R\$ 320,00
1.1.7 Suprimentos	0,5 days	8 hrs	R\$ 320,00
1.1.8 Qualidade	0,5 days	8 hrs	R\$ 320,00
1.1.9 Aprovação do Plano de Projeto	0 days	0 hrs	R\$ 0,00
<b>1.2 Kick off</b>	<b>0,5 days</b>	<b>32 hrs</b>	<b>R\$ 1.140,00</b>
1.2.1 Reunião de Apresentação da Equipe	0,25 days	16 hrs	R\$ 570,00
1.2.2 Apresentação do Projeto à Equipe	0,25 days	16 hrs	R\$ 570,00
<b>1.3 Monitoramento e Controle</b>	<b>90,13 days</b>	<b>37 hrs</b>	<b>R\$ 2.240,00</b>
<b>1.3.1 Relatório de Acompanhamento</b>	<b>80,13 days</b>	<b>18 hrs</b>	<b>R\$ 720,00</b>
1.3.1.1 Relatório de Acompanhamento 1	1 hr	2 hrs	R\$ 80,00
1.3.1.2 Relatório de Acompanhamento 2	1 hr	2 hrs	R\$ 80,00
1.3.1.3 Relatório de Acompanhamento 3	1 hr	2 hrs	R\$ 80,00
1.3.1.4 Relatório de Acompanhamento 4	1 hr	2 hrs	R\$ 80,00
1.3.1.5 Relatório de Acompanhamento 5	1 hr	2 hrs	R\$ 80,00
1.3.1.6 Relatório de Acompanhamento 6	1 hr	2 hrs	R\$ 80,00
1.3.1.7 Relatório de Acompanhamento 7	1 hr	2 hrs	R\$ 80,00
1.3.1.8 Relatório de Acompanhamento 8	1 hr	2 hrs	R\$ 80,00
1.3.1.9 Relatório de Acompanhamento 9	1 hr	2 hrs	R\$ 80,00
<b>1.3.2 Reuniões de Acompanhamento</b>	<b>90,13 days</b>	<b>19 hrs</b>	<b>R\$ 1.520,00</b>
1.3.2.1 Reuniões de Acompanhamento 1	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
1.3.2.2 Reuniões de Acompanhamento 2	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
1.3.2.3 Reuniões de Acompanhamento 3	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
1.3.2.4 Reuniões de Acompanhamento 4	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
1.3.2.5 Reuniões de Acompanhamento 5	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
1.3.2.6 Reuniões de Acompanhamento 6	1 hr	1 hr	R\$ 80,00

1.3.2.7 Reuniões de Acompanhamento 7	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
1.3.2.8 Reuniões de Acompanhamento 8	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
1.3.2.9 Reuniões de Acompanhamento 9	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
1.3.2.10 Reuniões de Acompanhamento 10	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
1.3.2.11 Reuniões de Acompanhamento 11	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
1.3.2.12 Reuniões de Acompanhamento 12	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
1.3.2.13 Reuniões de Acompanhamento 13	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
1.3.2.14 Reuniões de Acompanhamento 14	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
1.3.2.15 Reuniões de Acompanhamento 15	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
1.3.2.16 Reuniões de Acompanhamento 16	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
1.3.2.17 Reuniões de Acompanhamento 17	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
1.3.2.18 Reuniões de Acompanhamento 18	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
1.3.2.19 Reuniões de Acompanhamento 19	1 hr	1 hr	R\$ 80,00
<b>2 Projeto</b>	<b>64,5 days</b>	<b>330 hrs</b>	<b>R\$ 13.300,00</b>
<b>2.1 Análise do Plano de Negócio</b>	1,5 days	12 hrs	R\$ 960,00
<b>2.2 Ponto Comercial</b>	<b>12 days</b>	<b>24 hrs</b>	<b>R\$ 1.320,00</b>
2.2.1 Análise do Ponto Comercial	1 day	16 hrs	R\$ 1.200,00
2.2.2 Solicitação das Liberações Municipais	1 day	8 hrs	R\$ 120,00
2.2.3 Liberação Municipal Entregue	0 days	0 hrs	R\$ 0,00
<b>2.3 Projeto Arquitetônico</b>	<b>62 days</b>	<b>226 hrs</b>	<b>R\$ 8.460,00</b>
2.3.1 Análise das Exigências do ANVISA	2 days	32 hrs	R\$ 2.400,00
2.3.2 Projeto Arquitetônico Básico	2,5 days	40 hrs	R\$ 1.800,00
2.3.3 Solicitação de Liberação na ANVISA	0,5 days	4 hrs	R\$ 60,00
2.3.4 Liberação da Anvisa	0 days	0 hrs	R\$ 0,00
2.3.5 Detalhamento do Projeto Arquitetônico	11,25 days	90 hrs	R\$ 1.800,00
2.3.6 Levantamento da Lista Preliminar de Materiais - Proj. Arq.	2 days	16 hrs	R\$ 320,00
2.3.7 Alteração do Projeto	2 days	32 hrs	R\$ 1.440,00
2.3.8 Projeto Arquitetônico Final	2 days	8 hrs	R\$ 560,00
2.3.9 Levantamento da Lista Final de Materiais - Proj. Arq.	0,5 days	4 hrs	R\$ 80,00
<b>2.4 Projeto do Sistema de Ar Condicionado / Ventilação</b>	<b>55,5 days</b>	<b>40 hrs</b>	<b>R\$ 1.400,00</b>
2.4.1 Projeto Preliminar do Sistema de Ar Condicionado / Ventilação	2 days	24 hrs	R\$ 880,00
2.4.2 Levantamento da Lista Preliminar de Materiais - Proj. Vent.	0,5 days	4 hrs	R\$ 80,00
2.4.3 Projeto Final do Sistema de Ar Condicionado / Ventilação	1 day	8 hrs	R\$ 360,00
2.4.4 Levantamento da Lista Final de Materiais - Proj. Vent.	0,5 days	4 hrs	R\$ 80,00

<b>2.5 Projeto Elétrico</b>	<b>55,5 days</b>	<b>28 hrs</b>	<b>R\$ 1.160,00</b>
2.5.1 Projeto Preliminar do Sistema Elétrico	2 days	8 hrs	R\$ 560,00
2.5.2 Levantamento da Lista Preliminar de Materiais - Proj. Elet.	0,5 days	4 hrs	R\$ 80,00
2.5.3 Projeto Final do Sistema Elétrico	1 day	12 hrs	R\$ 440,00
2.5.4 Levantamento da Lista Final de Materiais - Proj. Elet.	0,5 days	4 hrs	R\$ 80,00
2.6 Entrega do Projeto Final	0 days	0 hrs	R\$ 0,00
<b>3 Adequação do Ambiente</b>	<b>70,25 days</b>	<b>212 hrs</b>	<b>R\$ 62.710,00</b>
<b>3.1 Compra de materiais</b>	<b>55,63 days</b>	<b>108 hrs</b>	<b>R\$ 21.180,00</b>
3.1.1 Orçamentos preliminares do Projeto	3 days	24 hrs	R\$ 360,00
3.1.2 Aquisição dos materiais preliminares	2 days	16 hrs	R\$ 17.240,00
3.1.3 Agendamento da entrega dos materiais preliminares	0,25 days	2 hrs	R\$ 30,00
3.1.4 Orçamento final do Projeto	4,5 days	48 hrs	R\$ 2.280,00
3.1.5 Aquisição dos materiais faltantes	2 days	16 hrs	R\$ 1.240,00
3.1.6 Agendamento da entrega dos materiais faltantes	0,25 days	2 hrs	R\$ 30,00
<b>3.2 Execução</b>	<b>29,5 days</b>	<b>104 hrs</b>	<b>R\$ 41.530,00</b>
<b>3.2.1 Adequação Estrutural</b>	<b>29,5 days</b>	<b>62 hrs</b>	<b>R\$ 15.330,00</b>
3.2.1.1 Recebimento dos Materiais de Alteração Estrutural	0,25 days	2 hrs	R\$ 30,00
3.2.1.2 Alteração no Sistema Hidráulico	2 days	16 hrs	R\$ 1.280,00
3.2.1.3 Acabamento da Alteração do Sistema Hidráulico	0,5 days	4 hrs	R\$ 320,00
3.2.1.4 Pintura das paredes / fachada	2 days	16 hrs	R\$ 1.280,00
3.2.1.5 Instalação das divisórias	5 days	0 hrs	R\$ 4.500,00
3.2.1.6 Instalação do forro de gesso da Recepção	2 days	0 hrs	R\$ 2.000,00
3.2.1.7 Pintura do forro de gesso	1 day	8 hrs	R\$ 640,00
3.2.1.8 Instalação dos Vidros	2 days	0 hrs	R\$ 4.000,00
3.2.1.9 Instalação do forro de PVC na área do laboratório	2 days	16 hrs	R\$ 1.280,00
<b>3.2.2 Adequação do Sistema Elétrico</b>	<b>10,25 days</b>	<b>36 hrs</b>	<b>R\$ 1.980,00</b>
3.2.2.1 Recebimento dos Materiais Elétricos	0,25 days	2 hrs	R\$ 30,00
3.2.2.2 Instalação do Sistema Elétrico	3 days	24 hrs	R\$ 1.440,00
3.2.2.3 Recebimento das Luminárias	0,25 days	2 hrs	R\$ 30,00
3.2.2.4 Instalação das Luminárias	1 day	8 hrs	R\$ 480,00

<b>3.2.3 Adequação do Sistema de Ar Condicionado / Ventilação</b>	<b>5,25 days</b>	<b>4 hrs</b>	<b>R\$ 2.190,00</b>
3.2.3.1 Recebimento dos Materiais do Sistema de Ar Cond. / Vent.	0,25 days	2 hrs	R\$ 30,00
3.2.3.2 Instalação do Sistema de Ar Cond. / Vent.	2 days	0 hrs	R\$ 2.000,00
3.2.3.3 Teste do Sistema de Ar Cond. / Vent.	0,25 days	2 hrs	R\$ 160,00
<b>3.2.4 Adequação do Mobiliário</b>	<b>13,25 days</b>	<b>2 hrs</b>	<b>R\$ 19.030,00</b>
3.2.4.1 Instalação dos Mobiliários do Laboratório	10 days	0 hrs	R\$ 14.000,00
3.2.4.2 Instalação do Mobiliário da Recepção	3 days	0 hrs	R\$ 5.000,00
3.2.4.3 Recebimento e Alocação das Poltronas e Cadeiras	0,25 days	2 hrs	R\$ 30,00
<b>3.2.5 Adequação da Fachada</b>	<b>7 days</b>	<b>0 hrs</b>	<b>R\$ 3.000,00</b>
3.2.5.1 Agendar a Instalação da Fachada	0 days	0 hrs	R\$ 0,00
3.2.5.2 Instalação da Fachada	2 days	0 hrs	R\$ 3.000,00
3.2.6 Entrega da Adequação do Ambiente	0 days	0 hrs	R\$ 0,00
<b>4 Execução Técnica</b>	<b>35,75 days</b>	<b>146 hrs</b>	<b>R\$ 42.790,00</b>
<b>4.1 Definição de Equipamentos</b>	<b>2 days</b>	<b>48 hrs</b>	<b>R\$ 1.040,00</b>
4.1.1 Avaliar e Quantificar Equipamentos Técnicos	2 days	16 hrs	R\$ 240,00
4.1.2 Avaliar e Quantificar Equipamentos Eletrônicos	2 days	16 hrs	R\$ 240,00
4.1.3 Avaliar e Definir Sistema de Gerenciamento e Formulação	2 days	16 hrs	R\$ 560,00
<b>4.2 Equipamentos Técnicos</b>	<b>33,75 days</b>	<b>62 hrs</b>	<b>R\$ 30.930,00</b>
<b>4.2.1 Compra de Equipamentos Técnicos</b>	<b>32,75 days</b>	<b>62 hrs</b>	<b>R\$ 30.930,00</b>
4.2.1.1 Orçamento dos Eq. Técnicos	2 days	16 hrs	R\$ 240,00
4.2.1.2 Aquisição dos Eq. Técnicos	0,5 days	4 hrs	R\$ 30.060,00
4.2.1.3 Recebimento dos Eq. Técnicos	0,25 days	2 hrs	R\$ 30,00
4.2.1.4 Calibração dos Eq. Técnicos	5 days	40 hrs	R\$ 600,00
4.2.2 Instalação dos Eq. Técnicos	1 day	0 hrs	R\$ 0,00
<b>4.3 Equipamentos Eletrônicos</b>	<b>30,88 days</b>	<b>22 hrs</b>	<b>R\$ 7.330,00</b>
<b>4.3.1 Compra de Equipamentos Eletrônicos</b>	<b>29,88 days</b>	<b>22 hrs</b>	<b>R\$ 7.330,00</b>
4.3.1.1 Orçamento dos Eq. Eletrônicos	2 days	16 hrs	R\$ 240,00
4.3.1.2 Aquisição dos Eq. Eletrônicos	0,5 days	4 hrs	R\$ 7.060,00
4.3.1.3 Recebimento dos Eq. Eletrônicos	0,25 days	2 hrs	R\$ 30,00

4.3.2 Instalação dos Eq. Eletrônicos	1 day	0 hrs	R\$ 0,00
<b>4.4 Sistema de Gerenciamento e Formulação</b>	<b>31,88 days</b>	<b>14 hrs</b>	<b>R\$ 3.490,00</b>
4.4.1 Compra do Sistema de Gerenciamento e Formulação	<b>5,75 days</b>	<b>6 hrs</b>	<b>R\$ 3.210,00</b>
4.4.1.1 Orçamento do Sistema de Gerenciamento e Formulação	0,5 days	4 hrs	R\$ 140,00
4.4.2.2 Aquisição do Sistema de Gerenciamento e Formulação	0,25 days	2 hrs	R\$ 3.070,00
4.4.2 Instalação do Sistema de Gerenciamento e Formulação	1 day	8 hrs	R\$ 280,00
4.5 Entrega da Execução Técnica	0 days	0 hrs	R\$ 0,00
<b>5 Capital Humano</b>	<b>28,25 days</b>	<b>26 hrs</b>	<b>R\$ 5.380,00</b>
<b>5.1 Contratar Capital Humano</b>	<b>17,75 days</b>	<b>26 hrs</b>	<b>R\$ 880,00</b>
5.1.1 Abertura do Processo de Seleção	0,25 days	2 hrs	R\$ 80,00
5.1.2 Entrevistas de Candidatos	2 days	16 hrs	R\$ 640,00
5.1.3 Definir Capital Humano	0,5 days	8 hrs	R\$ 160,00
5.2 Treinamento Técnico	3 days	0 hrs	R\$ 3.000,00
5.3 Treinamento do Sistema de Gerenciamento e Formulação	1,5 days	0 hrs	R\$ 500,00
5.4 Treinamento de Controle de Qualidade	1 day	0 hrs	R\$ 1.000,00
5.5 Entrega da Seleção e Treinamento do Capital Humano	0 days	0 hrs	R\$ 0,00
<b>6 Matéria Prima</b>	<b>44,5 days</b>	<b>98 hrs</b>	<b>R\$ 19.470,00</b>
<b>6.1 Produção</b>	<b>43,25 days</b>	<b>42 hrs</b>	<b>R\$ 10.630,00</b>
6.1.1 Liberação para Compra de Matéria Prima (Produção)	<b>30,5 days</b>	<b>4 hrs</b>	<b>R\$ 60,00</b>
6.1.1.1 Solicitar Liberação para Compra de Matéria Prima (Produção)	0,5 days	4 hrs	R\$ 60,00
6.1.1.2 Recebimento da Liberação para Compra de Matéria Prima (Produção)	0 days	0 hrs	R\$ 0,00
6.1.2 Compra de Matéria Prima (Produção)	<b>40,75 days</b>	<b>22 hrs</b>	<b>R\$ 10.330,00</b>
6.1.2.1 Orçamento de Matéria Prima (Produção)	2 days	16 hrs	R\$ 240,00
6.1.2.2 Aquisição de Matéria Prima (Produção)	0,5 days	4 hrs	R\$ 10.060,00
6.1.2.3 Recebimento da Matéria Prima (Produção)	0,25 days	2 hrs	R\$ 30,00
6.1.3 Armazenagem de Matéria Prima (Produção)	2 days	16 hrs	R\$ 240,00
<b>6.2 Outros Insumos</b>	<b>44 days</b>	<b>56 hrs</b>	<b>R\$ 8.840,00</b>
6.2.1 Compra dos Outros Insumos	<b>42 days</b>	<b>40 hrs</b>	<b>R\$ 8.600,00</b>



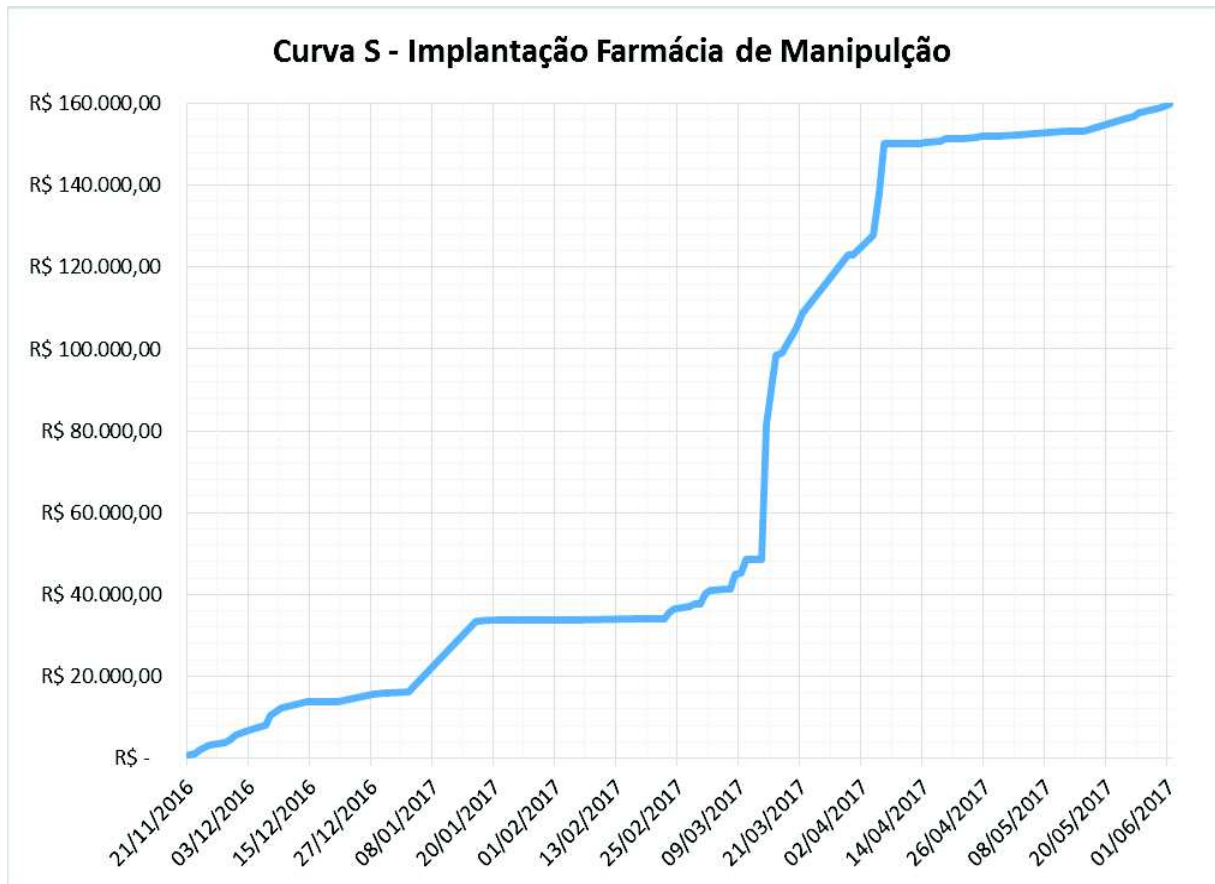
(conclusão)

6.2.1.1 Orçamento dos Outros Insumos	3 days	24 hrs	R\$ 360,00
6.2.1.2 Aquisição de Outros Insumos	1 day	8 hrs	R\$ 8.120,00
6.2.1.3 Recebimento de Outros Insumos	1 day	8 hrs	R\$ 120,00
6.2.2 Armazenagem de Outros Insumos	2 days	16 hrs	R\$ 240,00
6.3 Entrega da Matéria Prima	0 days	0 hrs	R\$ 0,00
<b>7 Marketing e Divulgação</b>	<b>65,63 days</b>	<b>32 hrs</b>	<b>R\$ 6.910,00</b>
<b>7.1 Divulgação de Abertura</b>	<b>65,63 days</b>	<b>32 hrs</b>	<b>R\$ 6.910,00</b>
7.1.1 Levantamento dos produtos/canais de divulgação	2 days	16 hrs	R\$ 400,00
7.1.2 Definição dos produtos/canais de divulgação	0,25 days	4 hrs	R\$ 210,00
7.1.3 Orçamento dos produtos/canais de divulgação	1 day	8 hrs	R\$ 200,00
7.1.4 Aquisição dos produtos/canais de divulgação	0,25 days	2 hrs	R\$ 6.050,00
7.1.5 Recebimento dos Produtos de Divulgação	0,25 days	2 hrs	R\$ 50,00
7.1.6 Realizar a Divulgação de Abertura	15 days	0 hrs	R\$ 0,00
7.2 Entrega do Marketing e Divulgação	0 days	0 hrs	R\$ 0,00
<b>8 Encerramento</b>	<b>4 days</b>	<b>24 hrs</b>	<b>R\$ 1.920,00</b>
<b>8.1 Evento de Abertura</b>	<b>4 days</b>	<b>24 hrs</b>	<b>R\$ 1.920,00</b>
8.1.1 Relatório de Encerramento do Projeto	2 days	16 hrs	R\$ 1.280,00
8.1.2 Relatório das Lições Aprendidas	1 day	8 hrs	R\$ 640,00
8.1.3 Realização do Evento de Abertura	0 days	0 hrs	R\$ 0,00
8.2 Entrega do Encerramento	0 days	0 hrs	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.3.5 Curva S do Projeto

Figura 11 – Curva S do desembolso



Fonte: Elaborado pelo autor

## 5.4 Análise Financeira do Projeto

Durante a execução do projeto não haverá retorno financeiro para o patrocinador. Seu retorno iniciará com a abertura da farmácia de manipulação, iniciando assim a captação de recursos dos clientes.

Após a conclusão do projeto o patrocinador espera iniciar seus trabalhos no novo empreendimento, buscando fidelizar clientes e criar uma marca de respeito perante ao clientes, já que os produtos do seu empreendimento visam a saúde dos seus clientes. Seguindo análises apresentadas no plano de negócios, o investimento é viável com *payback* em 24 meses, pela expectativa realista, mantendo o cenário econômico previsto.



## **5.5 Sistemas de Controle de Mudanças**

Quaisquer alterações ou atualizações que impactem custos do projeto deverão estar previstas no plano integrado de mudanças e deve conter o acompanhamento e aprovação do gerente de projeto e também do patrocinador.

Toda mudança que impacte em outras áreas do gerenciamento do projeto será atualizada no plano de gerenciamento respectivo, gerando uma nova versão do documento. E a versão antiga deverá ser arquivada como registro do projeto para futuras consultas.

## **5.6 Administração do Plano de Gerenciamento de Custos**

O acompanhamento do plano de gerenciamento de custos será conduzido pelo gerente do projeto através das reuniões semanais, e também através do acompanhamento do andamento das tarefas. Quando inconformidades forem verificadas, poderão ser solicitadas reuniões extraordinárias para definição de ações corretivas, visando a minimização do impacto no projeto.

## **6 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE**

Este capítulo tem o objetivo de descrever as técnicas utilizadas para o gerenciamento da qualidade do projeto, que trabalha para garantir que os requisitos do projeto sejam cumpridos e validados.

### **6.1 Políticas de Qualidade**

A política de qualidade do projeto seguiu as diretrizes definidas no plano de negócio, que foram a base para o detalhamento do planejamento deste projeto. Ela está norteadada em buscar a satisfação de seus clientes e de entregar sempre um produto que atenda suas expectativas, seguindo também as normas e exigências dos órgãos regulamentadores. Portanto o reflexo desta política está no planejamento eficiente das áreas de conhecimento e na utilização de instrumentos para a medição do desempenho de cada fase. A comunicação da equipe e das empresas contratadas serão constantemente monitoradas e avaliadas, para evitar ruídos entre as partes e com a finalidade de buscar o mesmo resultado.

A equipe está ciente das suas responsabilidades e da relevância do projeto para o patrocinador e os *stakeholders*, e que o sucesso da implantação do projeto garante rentabilidade e solidez no desenvolvimento e conclusão deste processo até sua entrega total.

A entrega do plano de projeto dentro do escopo definido trará maior visibilidade para a empresa e agregará valor a marca e ao conceito do modelo de negócio proposto neste projeto. A equipe também terá seu valor agregado com o atingimento das metas, já que este projeto contará em seu desenvolvimento profissional. É esperado que o atingindo os padrões de qualidade pré-estabelecidos pela instituição, superem as expectativas dos clientes e torne-se referência no mercado farmacêutico magistral.

### **6.2 Fatores Ambientais**

Os fatores ambientais potenciais que podem impactar o andamento do projeto são de âmbito externo. O fator que possui maior influência no projeto é a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). Ela é o órgão regulamentador do setor

farmacêutico, fiscaliza e cobra ações das farmácias que precisam ser atendidas para garantir o funcionamento da empresa.

A ANVISA também pode influenciar no processo de geração de demanda por parte do empreendimento, por isso é imprescindível que a farmácia de manipulação esteja quites com todas as suas obrigações legais e sanitárias, buscando sempre ser transparente e utilizar este órgão com um parceiro para e seu crescimento.

### **6.3 Métricas de Qualidade**

Para assegurar a qualidade no desempenho do projeto e do produto na entrega, serão utilizadas as métricas baixo que irão mensurar o desempenho com base nos critérios de aceitação estabelecidos.

## 6.3.1 Desempenho do Projeto

Quadro 8 – Critérios de desempenho do projeto

<b>Desempenho do Projeto</b>					
<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>Critérios de Aceitação</b>	<b>Métodos de Verificação e Controle</b>	<b>Período de Avaliação</b>	<b>Resp.</b>
Cronograma	Controle e monitoramento do prazo de entrega do projeto	Atender prazo conforme estabelecido em cronograma com margem de (+-) 10%	Utilização de fichas de verificação e acompanhamento do cronograma através do MS Project	A cada dois dias	Gerente do Projeto
Custo	Controle e monitoramento do orçamento do projeto	Contemplar custo dentro do estabelecido no projeto com margem de (+-) 5%	Medição dos custos do projeto através de fichas de verificação. Acompanhamento dos custos através do MS Project	A cada dois dias	Gerente do Projeto
Escopo	Executar todos os itens previstos no escopo do projeto	Todas as entregas executadas conforme escopo, ou com alterações devidamente aprovadas pelo patrocinador	Medição do escopo do projeto através de fichas de verificação. Acompanhamento do escopo através do MS Project	A cada dois dias	Gerente do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6.3.2 Desempenho do Produto

Quadro 9 – Critérios de desempenho do produto

(continua)

<b>Desempenho do Produto</b>					
<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>Critérios de Aceitação</b>	<b>Métodos de Verificação e Controle</b>	<b>Período de Avaliação</b>	<b>Resp.</b>
Projeto	Verificar se o projeto contempla as necessidades apresentadas pela ANVISA	Seguir manual de informações técnicas da ANVISA e informações de alteração na aprovação prévia do projeto básico	Avaliar as exigências do manual e as informações de alterações e comparar com o projeto final	Na entrega da liberação da ANVISA e do projeto final	GP
Adequação do ambiente	Verificar a compra dos materiais para adequação do ambiente	Lista de materiais dos projetos	Avaliar se os materiais que serão comprados estão de acordo com a lista de materiais dos projetos	Após orçamentos e antes do pagamento	GP
	Verificar a execução estrutural	Projeto arquitetônico	Avaliar se as medidas, materiais e pintura e piso estão de acordo com o projeto arquitetônico	A cada dois dias	GP
	Verificar a execução do sistema elétrico	Projeto do sistema elétrico e pontos elétricos funcionando	Avaliar se o sistema elétricos está de acordo com o projeto e teste dos pontos elétricos	Na entrega	GP
	Verificar a execução do sistema de ar condicionado / ventilação	Projeto do sistema de ar condicionado / ventilação e pontos de saída do sistema	Avaliar se o sistema de ar condicionado / ventilação está de acordo com o projeto e teste dos pontos de saída do sistema	Na entrega	GP
	Verificar a execução do mobiliário	Projeto arquitetônico	Avaliar se o mobiliários está de acordo com o projeto arquitetônico	Na entrega	GP
	Verificar a execução da fachada	Projeto arquitetônico	Avaliar se a fachada está de acordo com o projeto arquitetônico	Na entrega	GP

(continua)

Execução técnica	Verificar a definição dos equipamentos	Plano de negócio	Avaliar se os equipamentos seguem as necessidades propostas no PN	Na entrega	GP
	Verificar aquisição e instalação dos equipamentos técnicos	Plano de negócio, plano de definição dos equipamentos e funcionalidade	Avaliar se os equipamentos técnicos seguem as necessidades propostas no PN e se funcionam de acordo com o proposto pelo fabricante	Após os orçamentos, antes do pagamento e na entrega	GP
	Verificar os equipamentos eletrônicos	Plano de negócio, plano de definição dos equipamentos e funcionalidade	Avaliar se os equipamentos eletrônicos seguem as necessidades propostas no PN e se funcionam de acordo com o proposto pelo fabricante	Após os orçamentos, antes do pagamento e na entrega	GP
	Verificar o sistema de gerenciamento e formulação	Plano de negócio, plano de definição dos equipamentos e funcionalidade	Avaliar se o sistema de gerenciamento e formulação segue as necessidades propostas no plano de negócio e funciona de acordo com o proposto pelo fornecedor	Após os orçamentos, antes do pagamento e na entrega	GP
Capital humano	Verificar a contratação do capital humano	Plano de negócio	Avaliar se os candidatos pré-selecionados estão de acordo com as necessidades propostas no PN	Após entrevistas e pré-seleção	GP e Patro.
	Verificar o treinamento do capital humano	Plano de negócio e teste	Avaliar se o conteúdo programático segue as necessidades propostas no PN e se o aprendizado está de acordo com o esperado	Antes, durante e no fim do treinamento	GP

(conclusão)

Matéria prima	Verificar a compra da matéria prima para produção	Plano de negócio, documento de liberação da ANVISA	Avaliar se as matérias primas da produção seguem as necessidades propostas no PN e estão dentro das liberações da ANVISA	Após os orçamentos e antes do pagamento	GP
	Verificar a armazenagem da matéria prima para produção	Plano de negócio, manual ANVISA	Avaliar se a armazenagem das matérias primas da produção estão de acordo com o proposto no PN e no manual da ANVISA	Na entrega	GP
	Verificar a compra dos outros insumos	Plano de negócio	Avaliar se as matérias primas da produção seguem as necessidades propostas no PN	Após os orçamentos e antes do pagamento	GP
	Verificar a armazenagem dos outros insumos	Plano de negócio, manual da ANVISA	Avaliar se a armazenagem dos outros insumos estão de acordo com o proposto no PN e no manual da ANVISA	Na entrega	GP
Marketing e divulgação	Verificar o plano de marketing e divulgação	Plano de negócio	Avaliar se o plano de marketing e divulgação está de acordo com o proposto no PN	Após orçamento	GP
	Validar a identidade visual e o material de divulgação	Plano de negócio	Solicitar aprovação do patrocinador	Antes do pagamento	GP
Encerramento do projeto	Verificar e validar o funcionamento do empreendimento	Plano de Negócio	Avaliar se as entregas estão de acordo com o PN, se o empreendimento está pronto para a abertura e solicitar aprovação do patrocinador	Antes do evento de abertura	GP

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6.4 Controle de Qualidade

O propósito do controle da qualidade do projeto e do produto é assegurar a execução das tarefas de acordo com o plano pré-definido. Identificando e corrigindo possíveis falhas de tempo e escopo, auxiliam na mitigação do impacto da qualidade e custos projetados.

As áreas de controle de qualidade do projeto compreendem o tempo, custo e escopo, pois variações destas poderão afetar seu sucesso. O acompanhamento destes indicadores estão definidos nas métricas de controle estabelecidas nos quadros de acompanhamento do desempenho do projeto (quadro 8).

O controle da qualidade do produto será conduzido pela verificação da execução dos pacotes de trabalho e pelo quadro de acompanhamento do desempenho do produto (quadro 9).

## 6.5 Garantia da Qualidade

A garantia da qualidade do projeto será feita através da realização de auditorias no decurso das entregas dos pacotes de trabalho. O patrocinador estará presente nas instalações e procederá a análise das entregas para verificar se cada etapa está de acordo com o proposto no plano, isto favorecerá na avaliação dos resultados obtidos nas inspeções e no *feedback* para ações de correção e aprimoramento dos pacotes de trabalho.

## 6.6 Sistemas de Controle da Qualidade

Quaisquer alterações ou atualizações que impactem a qualidade do projeto deverão estar previstas no plano integrado de mudanças e deve conter o acompanhamento e aprovação do gerente de projeto e também do patrocinador.

Toda mudança que impacte em outras áreas do gerenciamento do projeto será atualizada no plano de gerenciamento respectivo, gerando uma nova versão do documento. E a versão antiga deverá ser arquivada como registro do projeto para futuras consultas.



## **6.7 Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade**

O acompanhamento do plano de gerenciamento da qualidade será conduzido pelo gerente do projeto através das reuniões semanais, e também através do acompanhamento do andamento das tarefas. Quando inconformidades forem verificadas, poderão ser solicitadas reuniões extraordinárias para definição de ações corretivas, visando a minimização do impacto no projeto.

## 7 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

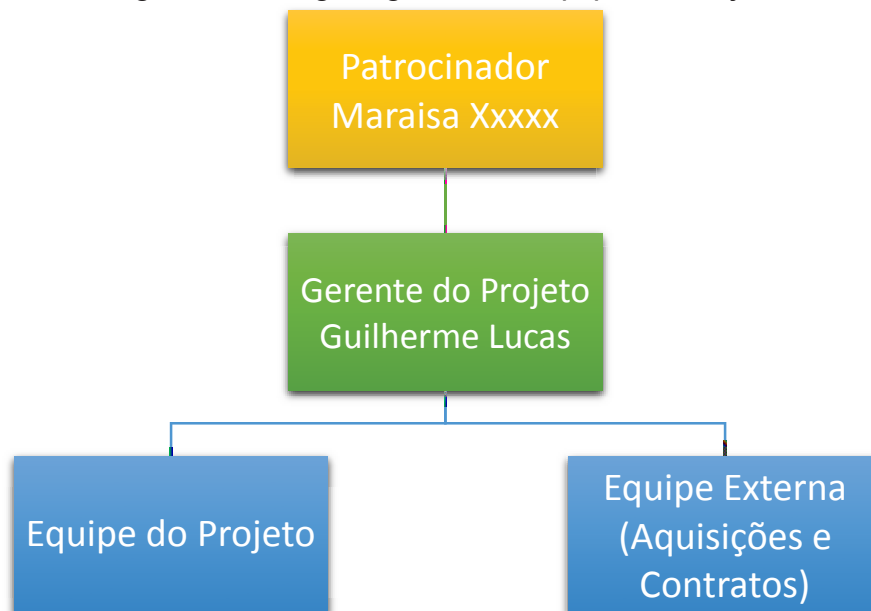
Neste capítulo estarão apresentados os recursos necessários para a execução do projeto, que devem ser gerenciados seguindo as boas práticas de gestão, apresentadas no PMBOK, para atingir os objetivos dentro da qualidade, tempo e custos previstos.

O projeto conta com recursos selecionados exclusivamente para este projeto, através de seus conhecimentos e alocados conforme as necessidades das atividades do projeto. Estas atividades ocorrerão durante o horário comercial e de segunda à sexta-feira.

### 7.1 Organograma do Projeto

O organograma seguinte apresenta a hierarquia entre os recursos humanos envolvidos no projeto:

Figura 12 – Organograma da Equipe do Projeto



Fonte: Elaborado pelo autor

Os recursos do projeto serão alocados conforme a demanda de execução das tarefas, sempre durante o horário normal de trabalho. Havendo necessidade a alocação de mais recursos ou trabalhos extraordinários aos já alocados, o gerente do projeto deverá avaliar esta necessidade e aprová-la junto ao patrocinador.

## 7.2 Equipe do Projeto

O quadro de contatos da equipe apresenta os meios de comunicação possíveis para contatar os membros da equipe interna, gerente do projeto e patrocinador.

Quadro 10 – Matriz de contatos da equipe do projeto

Equipe do Projeto			
Nome	Cargo	E-mail	Telefone
Maraisa Xxxxx	Patrocinador	<a href="mailto:maraisaxxxxx@gmail.com">maraisaxxxxx@gmail.com</a>	(48) 1234-5678
Guilherme Lucas	Gerente do Projeto	<a href="mailto:guilhermexxxx@gmail.com">guilhermexxxx@gmail.com</a>	(48) 8765-4321
Arq.X1	Arquiteto	<a href="mailto:arq.x1@gmail.com">arq.x1@gmail.com</a>	(48) XXXX-XXXX
Proj.X1	Projetista	<a href="mailto:proj.x1@gmail.com">proj.x1@gmail.com</a>	(48) XXXX-XXXX
Assist.adm.X1	Assistente Adm.	<a href="mailto:assist.adm.x1@gmail.com">assist.adm.x1@gmail.com</a>	(48) XXXX-XXXX
Assist.adm.X2	Assistente Adm.	<a href="mailto:assist.adm.x2@gmail.com">assist.adm.x2@gmail.com</a>	(48) XXXX-XXXX
Psic.X1	Psicóloga	<a href="mailto:psic.x1@gmail.com">psic.x1@gmail.com</a>	(48) XXXX-XXXX
Anali.mark.X1	Analista de Mark.	<a href="mailto:anali.mark.x1@gmail.com">anali.mark.x1@gmail.com</a>	(48) XXXX-XXXX
Anali.ti.X1	Analista de TI	<a href="mailto:anali.ti.x1@gmail.com">anali.ti.x1@gmail.com</a>	(48) XXXX-XXXX

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 7.3 Matriz de Responsabilidade RACI

Quadro 11 – Matriz de responsabilidade RACI (continua)

Nome da Tarefa	Patrocinador	Gerente do Projeto	Arquiteto X1	Projetista X1	Assistente Adm. v1	Assistente Adm. v2	Psicóloga X1	Analista de Mark. v1	Analista de TI X1
1.1 Plano de Projeto	A	R	C	I	I	I	C	C	I
1.2 Kick off	A	R	C	I	I	I	C	C	I
1.3 Monitoramento e Controle	A	R	C	I	I	I	C	C	I
2.1 Análise do Plano de Negócio	A	R	C	I	I	I	I	I	I
2.2 Ponto Comercial	A	R	C	I					
2.3 Projeto Arquitetônico	I	A	R	I	I	I			I
2.4 Projeto do Sistema de Ar Condicionado / Ventilação	I	A	R	I	I	I			I
2.5 Projeto Elétrico	I	A	R	I	I	I			I
3.1 Compra de materiais	I	A	C	C	R	I	I	I	I
3.2 Execução	A	R	C	I	I	I	I	I	I
4.1 Definição de Equipamentos	C	A			I	R			C
4.2 Equipamentos Técnicos	C	A			I	R			C
4.3 Equipamentos Eletrônicos	C	A			R	I			C
4.4 Sistema de Gerenciamento e Formulação	C	A			I	I			R

<b>5.1 Contratar Capital Humano</b>	C	A					R	I	I
5.2 Treinamento Técnico	C	A					R		I
5.3 Treinamento do Sistema de Gerenciamento e Formulação	C	A					R		I
5.4 Treinamento de Controle de Qualidade	C	A					R		I
<b>6.1 Produção</b>	C	A			I	R			I
<b>6.2 Outros Insumos</b>	C	A			R	I			I
<b>7.1 Divulgação de Abertura</b>	C	A	I	I	I	I	I	R	I
<b>8.1 Evento de Abertura</b>	A	R	I	I	I	I	C	C	C

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Legenda: (R) Responsável; (A) Aprovação; (C) Consultado; (I) Informado.

#### 7.4 Realocação e Substituição de Membros do Time

O gerente de projetos é o responsável pela alocação dos recursos no projeto, também de acordo com a necessidade, pela realocação ou substituição dos membros da equipe.

É de extrema importância o foco da equipe na conclusão das atividades, pois o sucesso do projeto depende diretamente desta equipe. Baseado nesses argumentos, o gerente de projetos goza de total autoridade no remanejamento dos recursos e para tomar ações corretivas no que tange ao projeto, se verificados possíveis problemas ou riscos que possam comprometer o andamento das atividades. Vale ressaltar que todas as mudanças devem estar de acordo com os princípios éticos e regulamentares.

#### 7.5 Treinamento

Para a execução das atividades do projeto não será necessária a realização de treinamento para nenhum dos membros da equipe, pois já conhecem os procedimentos que irão executar no exercício de suas funções neste projeto, possuem experiência comprovada na sua área de atuação e já trabalharam com o gerente do projeto, o que aumenta as chances de sucesso do projeto.

O pacote de trabalho que exige treinamento será realizado para os futuros funcionários da farmácia de manipulação, fazem parte deste escopo, mas não trabalharão neste projeto. Este treinamento tem recursos definidos e será realizado com a finalidade de preparar os funcionários para o pleno funcionamento do empreendimento.

## 7.6 Avaliação dos Resultados do Time

A avaliação da equipe será realizada ao final de cada fase de trabalho durante a reunião semanal de acompanhamento. Esta reunião tem o intuito de realizar um *feedback* sobre o desenvolvimento de cada etapa e atualizar o *status* de implantação do projeto, contrapondo as entregas previstas e realizadas.

Os critérios a serem avaliados serão os cumprimentos dos prazos, apreciação das atividades concluídas e recursos consumidos nas atividades. O gerente de projeto tem aprovação para realizar *feedbacks* individuais durante todo o período do projeto quando necessário, para melhorar o resultado do time ou manter os integrantes motivados em seus objetivos individuais.

As reuniões de acompanhamento serão documentadas por uma ata e servirão para geração de desempenho da equipe e também para o histórico do projeto.

## 7.7 Sistema de Controle de Mudanças

Quaisquer alterações ou atualizações que impactem nos recursos do projeto deverão estar previstas no plano integrado de mudanças e deve conter o acompanhamento e aprovação do gerente de projeto e também do patrocinador.

Toda mudança que impacte em outras áreas do gerenciamento do projeto será atualizada no plano de gerenciamento respectivo, gerando uma nova versão do documento. E a versão antiga deverá ser arquivada como registro do projeto para futuras consultas.

## 7.8 Administração do Plano de Gerenciamento de Recursos

O acompanhamento do plano de gerenciamento dos recursos será conduzido pelo gerente do projeto através das reuniões semanais, e também através do acompanhamento do andamento das tarefas. Quando inconformidades forem verificadas, poderão ser solicitadas reuniões extraordinárias para definição de ações corretivas, visando a minimização do impacto no projeto.

## **7.9 Outros Assuntos Não Previstos Neste Plano**

Somente o gerente de projetos poderá alterar ou incluir as responsabilidades descritas neste plano, bem como analisar junto ao patrocinador qualquer alteração orçamentária relacionada aos recursos humanos envolvidos no projeto.

Após a conclusão do projeto será realizada uma reunião com a equipe com a finalidade de coletar as lições aprendidas, que servirão para identificar as adversidades e contribuir para o aperfeiçoamento do processo de gerenciamento dos recursos em projetos futuros.

## 8 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)

Este capítulo apresenta todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactadas pelo projeto, analisar as expectativas destas partes interessadas e seu impacto no projeto, apresentar estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.

Quadro 12 – Matriz dos stakeholders

#	Stakeholders	Interesses	Atribuições
1	Patrocinador	Receber o projeto com todas os requisitos e em pleno funcionamento; obter lucro econômico com o empreendimento	Financiar o projeto; aprovar as mudanças; definir diretrizes
2	Gerente do projeto	Executar o projeto dentro do escopo definido	Seguir o escopo; garantir a entrega do projeto
3	Equipe do projeto	Participar do projeto; garantir o sucesso da entrega	Executar as tarefas; usar ferramentas de gerenciamento de projeto
4	Equipe externa	Participar do projeto; executar as tarefas completamente	Executar as tarefas
5	Funcionários da farmácia de manipulação	Desenvolvimento de carreira; sucesso do empreendimento	Receber e captar o treinamento; executar tarefas de acordo com diretrizes do projeto
6	Clientes / consumidores	Ter acesso a uma nova opção de farmácia de manipulação; aumentar a concorrência;	Expressar feedback sobre o projeto
7	Prefeitura	Aumentar receitas; aumentar postos de trabalho	Oferecer ambiente competitivo; fornecer autorizações; fiscalizar
8	ANVISA e Vigilância Sanitária	Aumentar pontos de produção de medicamentos que atendam as normas de regulamentação; saúde da população	Fiscalizar o empreendimento; conceder licenças
9	Fornecedores	Lucrar com o projeto; divulgar seus produtos; fidelizar novo cliente	Cumprir prazo de entrega; cumprir com a qualidade; cumprir com a negociação
10	Médicos	Aumentar postos de fornecimento de medicamentos; aumentar parcerias	Expressar feedback sobre o projeto

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 8.1 Matriz Interesse X Poder X Impacto

A matriz a seguir apresenta o enquadramento entre o interesse dos stakeholders no projeto, qual é o grau de poder em influenciar o projeto e o nível de impacto de suas atividades perante o projeto, tanto de forma positiva ou negativa. Com esta matriz podemos classificar os stakeholders a fim de definir uma estratégia de abordagem, pois assim priorizamos uma utilização eficiente de esforços no instante de comunicar e gerenciar suas expectativas.

Quadro 13 – Matriz interesse X poder X impacto dos stakeholders

Nº	Stakeholder	Interesse	Poder	Impacto	Enquadramento
1	Patrocinador	A	A	A	Manter satisfeito
2	Gerente do Projeto	A	A	A	-
3	Equipe do projeto	A	B	M	Manter informado
4	Equipe externa	M	B	B	Monitorar
5	Funcionários da Farmácia de Manipulação	A	B	M	Manter informado
6	Clientes / Consumidores	M	A	A	Gerenciar com atenção
7	Prefeitura	B	A	A	Gerenciar com atenção
8	ANVISA e Vigilância Sanitária	M	A	A	Gerenciar com atenção
9	Fornecedores	M	B	M	Monitorar
10	Médicos	M	M	A	Manter satisfeito

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Legenda: (A) Alto; (M) Médio; (B) Baixo

## 8.2 Controle do Engajamento das Partes Interessadas

Com o objetivo de melhorar o engajamento dos stakeholders, usa-se a matriz de engajamentos, pois ela descreve o apresenta o nível atual da parte interessada e também o nível desejado para esta, buscando assim maiores interesses positivos para o projeto. Esta matriz auxilia o gerente do projeto a identificar e controlar as resistências ou apoios que impactem o projeto, visando garantir e satisfazer suas entregas.



Quadro 14 – Matriz de engajamento dos stakeholders

Nº	Stakeholder	Não Informado	Resistente	Neutro	Apoia	Lidera
1	Patrocinador				C	
2	Gerente do Projeto					C
3	Equipe do projeto				C	
4	Equipe externa	C			D	
5	Funcionários da Farmácia de Manipulação	C			D	
6	Clientes / Consumidores	C			D	
7	Prefeitura		C	D		
8	ANVISA e Vigilância Sanitária		C	D		
9	Fornecedores			C	D	
10	Médicos	C			D	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Legenda: (C) Engajamento corrente; (D) Engajamento desejado.

### 8.3 Estratégia de Engajamento

Conhecendo seus stakeholders, suas influências e resistências, uma maneira de alcançar o engajamento necessário é através da definição da matriz de estratégia de engajamento. Ela contribui para que o gerente do projeto possa se aproximar das partes interessadas e movimentá-las dentro da matriz de engajamento. Esta estratégia de abordagem visa que o posicionamento do stakeholder favoreça a conclusão e o sucesso do projeto, atraindo-o para o nível esperado e mantendo-o nesta posição ao longo do projeto.

Quadro 15 – Estratégia de engajamento dos stakeholders (continua)

Nº	Stakeholder	Estratégia de Engajamento
1	Patrocinador	Estratégia de aproximação. Expressar segurança quanto ao sucesso de sucesso do projeto e a seu futuro ganho de capital
2	Gerente do Projeto	-
3	Equipe do projeto	Apresentar o ganho de conhecimento e experiência profissional, amadurecimento à execução de projetos, especialização em projetos, buscar apoio na execução das tarefas e manter o comprometimento com o projeto

4	Equipe externa	Apresentar o crescimento em relação à concorrência com o sucesso do projeto, utilização do projeto como um meio de marketing perante seus clientes. Utilizar a equipe do projeto para auxiliar no engajamento deste stakeholder
5	Funcionários da Farmácia de Manipulação	Apresentar futuras oportunidades de crescimento profissional junto com o crescimento do empreendimento e especialização em um mercado crescente
6	Clientes / Consumidores	Fornecer informações sobre o projeto, demonstrar ganhos na qualidade dos produtos/serviços e aumento da concorrência
7	Prefeitura	Fornecer informações sobre o projeto, demonstrar ganhos na qualidade de vida dos cidadãos e da melhoria dos serviços prestados a saúde, demonstrar aumento de receita perante aos empreendimento
8	ANVISA e Vigilância Sanitária	Fornecer informações sobre o projeto, demonstrar melhoria dos serviços prestados a saúde e da qualidade do novo empreendimento, demonstrar o cumprimento das normas e exigências
9	Fornecedores	Apresentar o potencial do projeto, buscar e firmar parcerias, salientar as perspectivas de crescimento do empreendimento, sinalizar transparência nas negociações
10	Médicos	Manter contato informando sobre a finalização do projeto e possíveis sugestões para fidelizar contato ao projeto / empreendimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

## **9 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO**

Neste capítulo serão apresentadas os processos e ferramentas utilizados para a comunicação do projeto. A finalidade do plano de gerenciamento da comunicação é desenvolver atividades que garantam a qualidade da comunicação interna e externa no compartilhamento das informações, divulgando o andamento das tarefas e para que ocorram ruídos nesta comunicação que ameace o sucesso do projeto.

### **9.1 Processo de Gerenciamento das Comunicações**

O plano de gerenciamento tem sua função principal de preservar a transparência das atividades entre a equipe do projeto e os stakeholders por intermédio de um sistema de comunicação eficiente. O gerente de projeto passa a maior parte do projeto se comunicando e é de sua responsabilidade de controlar, validar as atividades realizadas em cada etapa, coletar e armazenar informações com toda a equipe, manter todos bem informados, e dispor as informações de forma oportuna e apropriada.

A comunicação para este projeto será realizada através da utilização de algumas ferramentas como atas de reunião, e-mail, documentos impressos e telefone como principal meio de comunicação.

### **9.2 Ações e Eventos de Comunicação**

Estão previstas neste projeto reuniões, agendadas semanalmente, todas as sextas feiras no período matutino. Nestas reuniões ocorrerão pela responsabilidade do gerente do projeto, serão discutidos os tópicos referentes as atividades do projeto e suas evoluções, suas pendências e avaliação dos pedidos de solicitação de mudanças, caso houver. Nesta reunião também será apresentado os pontos subsequentes do projeto que devem ser observados com cautela para o sucesso do trabalho.

Algumas reuniões extraordinárias poderão ser marcadas caso alguma atividade crítica esteja em desacordo com o previsto, com o objetivo de mitigar o seu impacto. Reuniões com o patrocinador também serão marcadas para que possa acompanhar o desenvolvimento das atividades e para que avaliar possíveis mudanças

no planejamento e gerenciamento. Os recursos destas reuniões serão designados a critério do gerente do projeto de acordo com os assuntos a serem abordados.

Também serão desenvolvidos relatórios de desempenho, com os dados colhidos nas reuniões semanais, para que os executores das atividades saibam se estão de acordo com o escopo do projeto. Estes relatórios serão apresentados pessoalmente a cada executor, juntamente com um feedback das expectativas de suas atividades.

### 9.2.1 Cronograma dos Eventos da Comunicação

Quadro 16 – Eventos de Comunicação (continua)

<b>Nome da Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Duração</b>
<b>Projeto de Implantação de Farmácia de Manipulação</b>	<b>Seg 21/11/16</b>	<b>Qui 01/06/17</b>	<b>138,13 days</b>
<b>1 Gerenciamento do Projeto</b>	<b>Seg 21/11/16</b>	<b>Sex 26/05/17</b>	<b>134,13 days</b>
<b>1.1 Plano de Projeto</b>	<b>Seg 21/11/16</b>	<b>Ter 29/11/16</b>	<b>7 days</b>
1.1.9 Aprovação do Plano de Projeto	Ter 29/11/16	Ter 29/11/16	0 days
<b>1.2 Kick off</b>	<b>Qua 30/11/16</b>	<b>Qua 30/11/16</b>	<b>0,5 days</b>
1.2.1 Reunião de Apresentação da Equipe	Qua 30/11/16	Qua 30/11/16	0,25 days
1.2.2 Apresentação do Projeto à Equipe	Qua 30/11/16	Qua 30/11/16	0,25 days
<b>1.3 Monitoramento e Controle</b>	<b>Sex 20/01/17</b>	<b>Sex 26/05/17</b>	<b>90,13 days</b>
<b>1.3.1 Relatório de Acompanhamento</b>	<b>Seg 23/01/17</b>	<b>Seg 15/05/17</b>	<b>80,13 days</b>
1.3.1.1 Relatório de Acompanhamento 1	Seg 23/01/17	Seg 23/01/17	1 hr
1.3.1.2 Relatório de Acompanhamento 2	Seg 06/02/17	Seg 06/02/17	1 hr
1.3.1.3 Relatório de Acompanhamento 3	Seg 20/02/17	Seg 20/02/17	1 hr
1.3.1.4 Relatório de Acompanhamento 4	Seg 06/03/17	Seg 06/03/17	1 hr
1.3.1.5 Relatório de Acompanhamento 5	Seg 20/03/17	Seg 20/03/17	1 hr
1.3.1.6 Relatório de Acompanhamento 6	Seg 03/04/17	Seg 03/04/17	1 hr
1.3.1.7 Relatório de Acompanhamento 7	Seg 17/04/17	Seg 17/04/17	1 hr
1.3.1.8 Relatório de Acompanhamento 8	Seg 01/05/17	Seg 01/05/17	1 hr
1.3.1.9 Relatório de Acompanhamento 9	Seg 15/05/17	Seg 15/05/17	1 hr

<b>1.3.2 Reuniões de Acompanhamento</b>	<b>Sex 20/01/17</b>	<b>Sex 26/05/17</b>	<b>90,13 days</b>
1.3.2.1 Reuniões de Acompanhamento 1	Sex 20/01/17	Sex 20/01/17	1 hr
1.3.2.2 Reuniões de Acompanhamento 2	Sex 27/01/17	Sex 27/01/17	1 hr
1.3.2.3 Reuniões de Acompanhamento 3	Sex 03/02/17	Sex 03/02/17	1 hr
1.3.2.4 Reuniões de Acompanhamento 4	Sex 10/02/17	Sex 10/02/17	1 hr
1.3.2.5 Reuniões de Acompanhamento 5	Sex 17/02/17	Sex 17/02/17	1 hr
1.3.2.6 Reuniões de Acompanhamento 6	Sex 24/02/17	Sex 24/02/17	1 hr
1.3.2.7 Reuniões de Acompanhamento 7	Sex 03/03/17	Sex 03/03/17	1 hr
1.3.2.8 Reuniões de Acompanhamento 8	Sex 10/03/17	Sex 10/03/17	1 hr
1.3.2.9 Reuniões de Acompanhamento 9	Sex 17/03/17	Sex 17/03/17	1 hr
1.3.2.10 Reuniões de Acompanhamento 10	Sex 24/03/17	Sex 24/03/17	1 hr
1.3.2.11 Reuniões de Acompanhamento 11	Sex 31/03/17	Sex 31/03/17	1 hr
1.3.2.12 Reuniões de Acompanhamento 12	Sex 07/04/17	Sex 07/04/17	1 hr
1.3.2.13 Reuniões de Acompanhamento 13	Sex 14/04/17	Sex 14/04/17	1 hr
1.3.2.14 Reuniões de Acompanhamento 14	Sex 21/04/17	Sex 21/04/17	1 hr
1.3.2.15 Reuniões de Acompanhamento 15	Sex 28/04/17	Sex 28/04/17	1 hr
1.3.2.16 Reuniões de Acompanhamento 16	Sex 05/05/17	Sex 05/05/17	1 hr
1.3.2.17 Reuniões de Acompanhamento 17	Sex 12/05/17	Sex 12/05/17	1 hr
1.3.2.18 Reuniões de Acompanhamento 18	Sex 19/05/17	Sex 19/05/17	1 hr
1.3.2.19 Reuniões de Acompanhamento 19	Sex 26/05/17	Sex 26/05/17	1 hr

Fonte: Elaborado pelo autor.

### **9.3 SISTEMAS DE CONTROLE DE MUDANÇAS**

Quaisquer alterações ou atualizações que impactem na comunicação do projeto deverão estar previstas no plano integrado de mudanças e deve conter o acompanhamento e aprovação do gerente de projeto e também do patrocinador.

Toda mudança que impacte em outras áreas do gerenciamento do projeto será atualizada no plano de gerenciamento respectivo, gerando uma nova versão do documento. E a versão antiga deverá ser arquivada como registro do projeto para futuras consultas.

### **9.4 Administração do Plano de Gerenciamento da Comunicação**

O acompanhamento do plano de gerenciamento da comunicação será conduzido pelo gerente do projeto através das reuniões semanais, e também através do acompanhamento do andamento das tarefas. Quando inconformidades forem verificadas, poderão ser solicitadas reuniões extraordinárias para definição de ações corretivas, visando a minimização do impacto no projeto.

## **10 GERENCIAMENTO DE RISCOS**

Este capítulo descreverá os procedimentos adotados para o gerenciamento dos riscos. O plano visa minimizar seus impactos, através de um acompanhamento e controle com ações corretivas ou de mitigação dos riscos, para o menor grau possível, pois antecipa estes eventos.

### **10.1 Metodologia**

A metodologia empregada no planejamento é sustentado pelas melhores práticas do gerenciamento referido no PMBOK 5, que recomenda as seguintes etapas:

- a) Identificação dos possíveis riscos, através de técnicas de grupo, reuniões, com o objetivo de propor também um sentido de propriedade e responsabilidade, ou também através das partes interessadas de fora do projeto com informações objetivas adicionais;
- b) Estimativa do impacto e da probabilidade da ocorrência dos riscos identificados, executando uma análise qualitativa e uma quantitativa prevista;
- c) Definição do método de monitoramento e controle dos riscos;
- d) Definição dos responsáveis pelo monitoramento e controle de cada risco.

Os riscos apontados podem ser externos ou internos ao gerenciamento do projeto. As possíveis respostas aos riscos são a aceitação, mitigação ou ações preventivas-corretivas. Os seus registros devem ser feitos conforme o plano de comunicação e do projeto.

### **10.2 Responsabilidades**

A responsabilidade pela análise, monitoramento e gerenciamento dos riscos é do gerente do projeto, mas a equipe está habilitado para identificar e comunicar novos riscos, que não foram reportados neste primeiro levantamento do plano. Portanto qualquer modificação ou percepção de outro risco, o gerente de projeto deve ser comunicado de imediato para adequação a atualização no novo plano de riscos.

Quadro 17 – Matriz de responsabilidade dos riscos RACI

Nome do Risco	Patrocinador	Gerente do Projeto	Equipe do Projeto	Equipe Externa	Funcionários	Cliente / Comunidade	Prefeitura	ANVISA e Vig. Sanitária	Fornecedores	Médicos
<b>Plano de Riscos</b>	A	R	C	I	I	I	I	I	I	I
Identificação dos Riscos	C	A	R	I	I	I	C	C	C	I
Análise Qualitativa	A	R	C	I	I	I	I	I	I	I
<b>Análise Quantitativa</b>	A	R	C	I	I	I	I	I	I	I
Plano de Resposta aos Riscos	I	A	R	I	I	I	C	C	C	I
Monitoramento e Controle dos Riscos	I	A	R	I	I	I	C	C	C	I

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Legenda: (R) Responsável; (A) Aprovação; (C) Consultado; (I) Informado.

### 10.3 Identificação dos Riscos

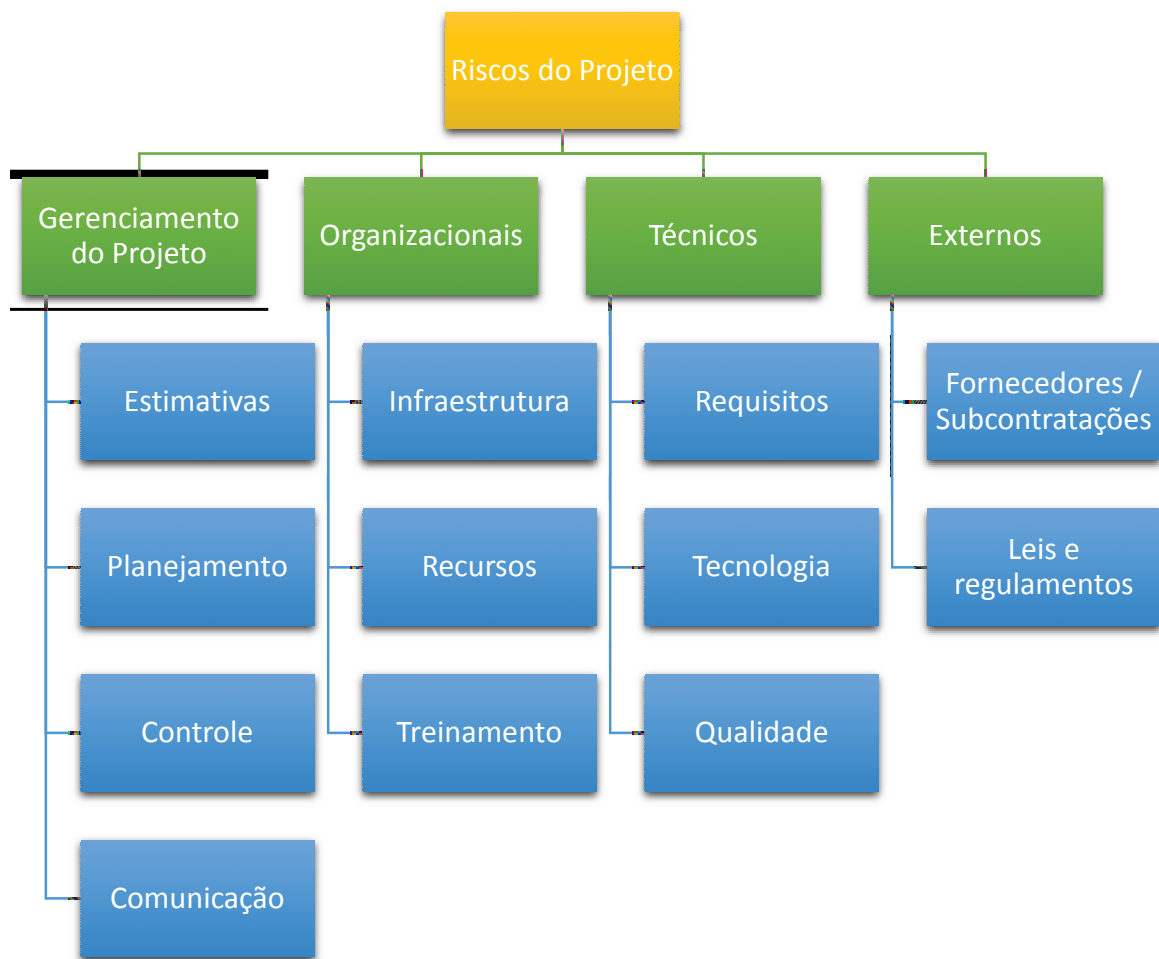
O processo de identificação dos riscos apoia-se em descobrir, definir e documentar quais deles podem acometer negativamente os objetivos do projeto e de que maneira podem ser evitados ou mitigados. Através de uma estrutura analítica os riscos foram identificados, e derivados por áreas, e posteriormente explorados em uma matriz de análise de riscos.

#### 10.3.1 Estrutura Analítica de Riscos (EAR)

Para retratar os riscos observados na primeira etapa do levantamento, a estrutura analítica dos riscos é reproduzida pelo organograma abaixo, agregados em grupos distintos.



Figura 13 – Estrutura analítica de riscos (EAR)



Fonte: Elaborado pelo autor

### 10.3.2 Matriz de Análise de Riscos

Após a definição dos riscos do projeto e suas respectivas fontes, com base na estrutura analítica apresentada anteriormente, foi elaborado um detalhamento para identificar sua origem e também os impactos no tempo, custo, escopo e qualidade do projeto.

Quadro 18 – Matriz de análise de riscos

(continua)

Nº	Categoria	Risco	Impacto
1	Gerenciamento	Erro nas estimativas de tempo ou custo da execução dos pacotes de trabalho	Tempo / Custo
2	Gerenciamento	Erro de planejamento na ordem de execução das atividades, causando retrabalho	Tempo / Custo
3	Gerenciamento	Erro no controle dos planos de gerenciamento do projeto	Qualidade / Custo

(conclusão)

4	Gerenciamento	Erro na comunicação causando retrabalho na execução das atividades	Tempo / Custo / Qualidade
5	Organizacional	Erro na identificação da necessidade de infraestrutura	Tempo / Custo
6	Organizacional	Escassez de recursos ao longo do projeto	Tempo
7	Organizacional	Ineficiência do treinamento aos candidatos selecionados para trabalhar na farmácia de manip.	Tempo / Custo
8	Técnico	Erro na identificação dos equipamentos necessários para o projeto	Tempo / Custo
9	Técnico	Equipamentos ou software incompatível com as necessidades do projeto	Tempo / Custo
10	Técnico	Execução incompatível com os projetos	Tempo / Custo
11	Externo	Fornecedores e subcontratações incompatíveis com os contratos	Tempo / Custo
12	Externo	Erros de interpretação das necessidades e atraso dos órgãos regulamentadores	Tempo / Custo

Fonte: Elaborado pelo autor

### 10.3.3 Qualificação dos Riscos

Os riscos determinados apreciados quanto a probabilidade de ocorrência, possíveis impactos no projeto e magnitude nos resultados.

Para a análise dos principais riscos apontados, são apresentados as escalas de classificação do índice de probabilidade que indicar as chances de ocorrência, e os qualificam conforme o impacto no projeto exposto na matriz probabilidade x impacto.

Quadro 19 – Escala de Probabilidade

<b>Escala de Probabilidade</b>		
<b>Classificação</b>	<b>Valor</b>	<b>Probabilidade</b>
Muito baixo	0,1	Improvável, mínimas chances de ocorrer
Baixo	0,3	Provavelmente não ocorra, são pequenas as chances
Médio	0,5	As chances de ocorrer, ou não, são iguais
Alto	0,7	Provavelmente ocorra, são grandes as chances
Muito Alto	0,9	Provável, praticamente certo que ocorra

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 20 – Escala de Impacto dos objetivos do projeto

<b>Escala de Impacto</b>					
<b>Objetivos do Projeto</b>	<b>Muito Baixo</b>	<b>Baixo</b>	<b>Médio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muito Alto</b>
	<b>0,1</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>	<b>0,7</b>	<b>0,9</b>
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo entre 10 a 20%	Aumento de custo entre 20 a 40%	Aumento de custo > 40%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 5%	Aumento de tempo entre 5 a 10%	Aumento de tempo entre 10 a 20%	Aumento de tempo > 20%
Escopo	Alteração quase imperceptível do escopo	Itens de pouca importância no escopo são afetadas	Itens importantes do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto nenhuma utilidade
Qualidade	Redução quase imperceptível da qualidade	Redução em itens menos críticos que não requeiram aprovação do patrocinador	Redução em itens críticos que requeiram aprovação do patrocinador	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 10.3.4 Matriz Probabilidade x Impacto

Para avaliação dos dados coletados, será utilizada a matriz de probabilidade x impacto, que pontua os riscos conforme o resultado de sua análise divididos em zonas de prioridade.

Quadro 21 – Pontuação do risco

<b>Pontuação do Risco (Probabilidade X Impacto)</b>					
<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto</b>				
	<b>Muito Baixo</b>	<b>Baixo</b>	<b>Médio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muito Alto</b>
	<b>0,1</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>	<b>0,7</b>	<b>0,9</b>
<b>0,1</b>	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
<b>0,3</b>	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
<b>0,5</b>	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
<b>0,7</b>	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
<b>0,9</b>	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81

Fonte: Elaborado pelo autor

A identificação do nível de gravidade de cada risco levantado é indicado por cores que indicam:

- a) Verde: gravidade baixa, zona de aceitação dos riscos;
- b) Amarelo: gravidade média, zona de mitigação dos riscos;
- c) Vermelho: gravidade alta, zona de transferência ou prevenção dos riscos.

Para realização da análise do impacto, a probabilidade de ocorrência dos riscos identificados pela equipe do projeto e a gravidade que eles representam, foi desenvolvida uma análise dos riscos esclarecida no próximo tópico.

## **10.4 Análise dos Riscos**

Conforme os riscos identificados no processo de levantamento, foram realizadas análises para mensurar o impacto financeiro e a probabilidade de sua ocorrência no projeto. Esta averiguação busca amparar o gerente do projeto a antecipar as adversidades, preparando planos de contingência para reduzir ou mitigá-los

### **10.4.1 Análise Qualitativa dos Riscos**

A próxima tabela apresenta a análise qualitativa dos riscos identificados para o projeto. Este levantamento mostrou que o risco médio geral do projeto é de 18,75%, o que induz a considerar que dentro desta probabilidade todos os riscos podem ocorrer.

Tabela 5 – Análise qualitativa de riscos

(continua)

<b>Análise Qualitativa de Riscos</b>									
<b>Projeto: Implantação de Farmácia de Manipulação</b>									
<b>Identificação do Risco</b>		<b>Avaliação do Risco</b>							
<b>Nº</b>	<b>Descrição do Risco</b>	<b>Impacto</b>					<b>Probab.</b>	<b>Impacto X Probabilidade</b>	<b>Prioridade do Risco</b>
		<b>Custo</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Escopo</b>	<b>Qualidade</b>	<b>Geral</b>			
1	Erro nas estimativas de tempo ou custo da execução dos pacotes de trabalho	0,5	0,5	0,1	0,1	0,5	0,1	0,05	Baixa
2	Erro de planejamento na ordem de execução das atividades, causando retrabalho	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,1	0,03	Baixa
3	Erro no controle dos planos de gerenciamento do projeto	0,3	0,3	0,1	0,3	0,3	0,1	0,03	Baixa
4	Erro na comunicação causando retrabalho na execução das atividades	0,5	0,5	0,3	0,3	0,5	0,1	0,5	Baixa
5	Erro na identificação da necessidade de infraestrutura	0,5	0,5	0,5	0,3	0,5	0,3	0,15	Média
6	Escassez de recursos ao longo do projeto	0,3	0,5	0,1	0,3	0,5	0,3	0,15	Média
7	Ineficiência do treinamento aos candidatos selecionados para trabalhar na farmácia de manipulação	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,09	Baixa
8	Erro na identificação dos equipamentos necessários para o projeto	0,3	0,7	0,5	0,5	0,7	0,3	0,21	Média
9	Equipamentos ou software incompatível com as necessidades do projeto	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,1	0,05	Baixa

(conclusão)

10	Execução incompatível com os projetos	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,15	Média
11	Fornecedores e subcontratações incompatíveis com os contratos	0,5	0,5	0,7	0,7	0,7	0,5	0,35	Média
12	Erros de interpretação das necessidades e atraso dos órgãos regulamentadores	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,49	Alta
Risco geral do projeto								18,75%	

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 10.4.2 Análise Quantitativa dos Riscos

Esta análise possibilita identificar qual o impacto financeiro com referência ao custo geral do projeto. A seguir apresenta-se a tabela com a análise quantitativa dos riscos através do método de valor monetário esperado (VME).

Tabela 6 – Análise quantitativa de riscos

<b>Análise Qualitativa de Riscos</b>				
<b>Projeto: Implantação de Farmácia de Manipulação</b>				
<b>Identificação do Risco</b>		<b>Avaliação do Risco</b>		
<b>Nº</b>	<b>Descrição do Risco</b>	<b>Probab.</b>	<b>Impacto Financeiro (R\$)</b>	<b>Valor Monetário Esperado (VME)</b>
1	Erro nas estimativas de tempo ou custo da execução dos pacotes de trabalho	0,1	2.000,00	200,00
2	Erro de planejamento na ordem de execução das atividades, causando retrabalho	0,1	1.500,00	150,00
3	Erro no controle dos planos de gerenciamento do projeto	0,1	1.500,00	150,00
4	Erro na comunicação causando retrabalho na execução das atividades	0,1	1.500,00	150,00
5	Erro na identificação da necessidade de infraestrutura	0,3	15.000,00	1.500,00
6	Escassez de recursos ao longo do projeto	0,3	5.000,00	4.500,00
7	Ineficiência do treinamento aos candidatos selecionados para trabalhar na farmácia de manipulação	0,3	5.000,00	1.500,00
8	Erro na identificação dos equipamentos necessários para o projeto	0,3	5.000,00	1.500,00
9	Equipamentos ou software incompatível com as necessidades do projeto	0,1	2.500,00	250,00
10	Execução incompatível com os projetos	0,3	15.000,00	4.500,00
11	Fornecedores e subcontratações incompatíveis com os contratos	0,5	10.000,00	5.000,00
12	Erros de interpretação das necessidades e atraso dos órgãos regulamentadores	0,7	15.000,00	10.500,00
<b>Valor Monetário Esperado total</b>			<b>R\$ 29.900,00</b>	

Fonte: Elaborado pela autor

Através da análise de impacto dos riscos, podemos estimar que o VME total seja de R\$ 29.900,00 (vinte e nove mil e novecentos reais), caso todos ocorram.

## 10.5 Plano de Resposta aos Riscos

O plano de resposta aos riscos considera ações para restringir as ameaças causadas ao projeto. Ele foi executado para indicar alternativas através das análises qualitativas e quantitativas realizadas previamente.

As alternativas abordadas para combater os riscos são classificadas em três estratégias diferentes para conduzir a sua utilização de acordo com a necessidade:

- Prevenir: mudanças no plano de gerenciamento para evitar algum risco;
- Mitigar: reduzir a probabilidade ou o impacto com ações, até um limite aceitável para o projeto;
- Aceitar: nenhuma ação preventiva é executada, aguardando o risco ocorrer para abordar o impacto.



Quadro 22 – Plano de resposta aos riscos

(continua)

Plano de Reposta aos Riscos					
Projeto: Implantação de Farmácia de Manipulação					
Identificação do Risco			Ações		
Nº	Descrição do Risco	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
1	Erro nas estimativas de tempo ou custo da execução dos pacotes de trabalho	Baixa	Mitigar	Revisar e analisar as estimativas durante as reuniões semanais	GP
2	Erro de planejamento na ordem de execução das atividades, causando retrabalho	Baixa	Mitigar	Analisar o cronograma com a equipe durante as reuniões de acompanhamento, retificando o planejamento e a ordem de execução	GP e Equipe do Projeto
3	Erro no controle dos planos de gerenciamento do projeto	Baixa	Mitigar	Revisar os planos, atualizar atividades, documentar alterações e armazenar mudanças	GP
4	Erro na comunicação causando retrabalho na execução das atividades	Baixa	Mitigar	Documentar e apresentar mudanças e apresentar evolução do projeto para os stakeholders	GP
5	Erro na identificação da necessidade de infraestrutura	Média	Prevenir	Revisar infraestrutura, acompanhando as instalações e refazendo os pedidos se necessário	GP
6	Escassez de recursos ao longo do projeto	Média	Aceitar	Garantir os recursos necessários juntamente com o planejamento de custos	GP
7	Ineficiência do treinamento aos candidatos selecionados para trabalhar na farmácia de manipulação	Baixa	Mitigar	Acompanhar o conteúdo programático juntamente com o patrocinador, verificando suas necessidades e as os treinamentos exigidos pela ANVISA e Vigilância Sanitária	GP
8	Erro na identificação dos equipamentos necessários para o projeto	Média	Prevenir	Avaliar os equipamentos levantadas no Plano de Negócio e solicitando auxílio dos fornecedores	GP
9	Equipamentos ou software incompatível com as necessidades do projeto	Baixa	Prevenir	Acompanhar as atividades de definição de equipamentos e avaliar se os requisitos estão dentro das necessidades	GP e Analista de TI

10	Execução incompatível com os projetos	Média	Mitigar	Acompanhar a evolução das execuções, verificando a compatibilidade com os projetos definidos	GP
11	Fornecedores e subcontratações incompatíveis com os contratos	Média	Mitigar	Avaliar os contratos dos fornecedores e terceiros, juntamente com uma cláusula de alta responsabilidade por alteração nas entregas	GP
12	Erros de interpretação das necessidades e atraso dos órgãos regulamentadores	Alta	Mitigar	Identificar necessidades juntamente com a equipe técnica e o manual da ANVISA, acompanhando a evolução do processo de liberação do órgão	GP

Fonte: Elaborado pelo autor

## **10.6 Reservas de Contingência**

O plano de gerenciamento de custos define que as reservas de contingência são destinadas para o processo de gerenciamento de riscos. O valor total da reserva é de R\$ 29.900,00, presumido com base nas análises de probabilidade e impacto realizadas.

O uso das reservas acontecerá mediante aprovação da necessidade e autorização do patrocinador. Estes valores devem ser registrados para consulta posterior no arquivo do projeto. Caso terminem as reservas, somente o patrocinador tem autonomia para autorizar a criação de nova reserva.

## **10.7 Sistema de Controle de Mudanças**

Quaisquer alterações ou atualizações que impactem nos riscos do projeto deverão estar previstas no plano integrado de mudanças e deve conter o acompanhamento e aprovação do gerente de projeto e também do patrocinador.

Toda mudança que impacte em outras áreas do gerenciamento do projeto será atualizada no plano de gerenciamento respectivo, gerando uma nova versão do documento. E a versão antiga deverá ser arquivada como registro do projeto para futuras consultas.

## **10.8 Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos**

O acompanhamento do plano de gerenciamento de riscos será conduzido pelo gerente do projeto através das reuniões semanais, e também através do acompanhamento do andamento das tarefas. Quando inconformidades forem verificadas, poderão ser solicitadas reuniões extraordinárias para definição de ações corretivas, visando a minimização do impacto no projeto.

## **11 GERENCIAMENTO DE CONTRATOS E AQUISIÇÕES**

O plano de gerenciamento de contratos e aquisições estabelece como serão administrados os processos de aquisições de bens e serviços. Ele prevê a seleção de fornecedores qualificados, necessários para o desenvolvimento das atividades, seguindo os critérios definidos anteriormente, assegurando o controle e a qualidade do projeto para o seu sucesso.

### **11.1 Estrutura de Suprimentos**

A estrutura de suprimentos utilizada no projeto será centralizada, sendo que as recomendações serão efetuadas pelo gerente do projeto e posteriormente executadas pela farmácia de manipulação dentro do modelo funcional, já descrito no plano de negócio.

Durante o projeto, dois membro da equipe realizarão as aquisições necessárias para o funcionamento da farmácia, que posteriormente será repassado a um empregado com a devida função. As aquisições necessárias para execução também serão realizadas pelos dois membros da equipe e posteriormente encerrarão com o fim do projeto.

### **11.2 Processos de Gerenciamento de Contratos e Aquisições**

O gerenciamento das aquisições do projeto contempla todas as aquisições e contratações necessárias. A autonomia sobre os contratos é de competência exclusiva do gerente, contudo os contratos deverão ser assinados pelo patrocinador. Será considerado no gerenciamento das aquisições somente itens relacionados no escopo do projeto.

### **11.3 Análise Make Or Buy**

Para tomada de decisão referente à necessidade de compra dos insumos ou serviços, foi realizada a análise *make or buy* (*fazer ou comprar*), observando os pacotes de trabalho da estrutura analítica do projeto. Para itens que a equipe do

projeto ou o empreendimento não possui capacidade e técnica, definiu-se a realização de compra de fornecedores qualificados.

Os produtos para a execução deste projeto serão adquiridos de fornecedores pré-selecionados, dado que não existem segredos estratégicos em sua composição. Os fornecedores serão especializados na sua produção e podem trazer agilidade, qualidade e menores custos. Os serviços serão adquiridos externamente conforme decisão do patrocinador.

#### **11.4 Gerenciamento e Tipos de Contratos**

Os contratos relativos ao fornecimento de produtos ou serviços devem ser avaliados pelo gerente de projeto, com a aprovação do patrocinador. Todas as cláusulas e condições contratuais acordadas devem ser respeitadas, principalmente as relativas aos prazos e requisitos da qualidade. Qualquer alteração de contrato relativa à negociação de valores ou prazo de entrega deverá ser submetida à aprovação, conforme plano integrado de mudanças.

A política de contratos selecionada para este projeto será do tipo tempo e material, e preço fixo, detalhados no mapa das aquisições. Os fornecedores deverão se responsabilizar em atender o escopo requerido, submetendo-se à inspeção de instalação e testes realizados pelo gerente e pela equipe do projeto.

#### **11.5 Seleção dos Fornecedores**

A seleção dos fornecedores das aquisições foi praticada com uma pesquisa de mercado em duas etapas. A primeira etapa compreende no mapeamento e no contato telefônico solicitando descrição do produto/serviço prestado para análise dos critérios descritos no escopo do projeto. Neste primeiro há uma primeira filtragem dos fornecedores, descartando os que sua atuação não atendem as expectativas dos objetivos do projeto.

Na segunda etapa é realizada uma visita técnica a cliente do fornecedor para análise dos produtos e serviços análogos prestados. As empresas que atendam os critérios de qualidade descritos no presente plano, terão reuniões programadas para argumentar e detalhar suas propostas.

### 11.5.1 Critérios de Seleção das Propostas

O projeto exige que todas as contratações sejam feitas pela técnica de menor preço, assim otimizando os recursos financeiros do patrocinador. Sendo que a tomada de decisão de fechamento, há necessidade de pelo menos 3 fornecedores, salvo quando houver de escassez de fornecedores exigindo portanto uma declaração como justificativa que será anexada aos registros do projeto.

### 11.5.2 Detalhamento dos Critérios de Seleção

Alguns itens que serão utilizados na rotina do empreendimento pós-projeto, foram detalhados com o propósito de atender as exigências do patrocinador

- a) Equipamentos técnicos: os equipamentos devem conter garantia nos seus contratos já que trata-se de os produtos finais do empreendimento são de grande responsabilidade. A assistência técnica dos equipamentos deve ser regional, buscando atender prontamente as adversidades perante sua utilização e também ser levado em conta seu custo de manutenção, além do preço final.
- b) Sistema de Gerenciamento e Formulação: o software deve tanto realizar a parte administrativa do empreendimento nas suas atividades básicas, quanto realizar a formulação dos produtos possibilitando alterações nas fórmulas básicas, com a finalidade de criar produtos únicos no mercado. Seu custo de manutenção e assistência técnica regional também devem ser observada, juntamente com o preço final do produto.
- c) Matéria prima: para a aquisição de matéria prima deve ser analisado os prazos de entrega do fornecedor e deve-se priorizar empresas que realizem contratos que assumam o risco por atrasos nas entregas. Outro critério é a garantia de qualidade buscando empresas que possuam sistemas de gestão de qualidade. Também deve ser analisado as exigências de quantidade mínima dos pedidos de aquisição, pois será o contrato de maior relevância para o empreendimento.

## 11.6 Avaliação dos Fornecedores

Os fornecedores, de forma geral, foram avaliados genericamente pela sua capacidade técnica e credibilidade no mercado, e alguns tiveram outros pontos de

avaliações mais específicos. Todas as empresas contatadas tiveram pelo menos duas referências positivas quanto aos aspectos de cumprimento de prazos e qualidade. As empresas que tiverem agendadas reuniões de visita ao local do projeto, terão a oportunidade de analisar e detalhar a proposta de prestação do serviço ou venda do produto, expondo em um documento prazo de entrega e preço. O critério de contratação, depois de avaliada as três propostas, continua sendo a de menor preço, já estão praticamente equiparadas no produto ou serviço de entrega final.

### **11.7 Mapa de Aquisições**

Os bens ou serviços adquiridos ou contratados neste projeto deverão respeitar as premissas detalhas no mapa de aquisições, ilustrado a seguir. Foram adotados um número mínimo de 3 fornecedores que atendessem os critérios de seleção, salvo em caso de produto específico com escassez de fornecedores, mas necessitando portanto uma justificativa por escrito que será anexada aos registros do projeto.

Quadro 23 – Mapa de aquisições

(continua)

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Prazo de Entrega	Fornecedores Qualificados
1	Empreiteira	Tempo e material	Profissional qualificado, ter bons históricos e experiências, boas referências e preço	R\$ 4.800,00	30 dias	Estrelar empreiteira; Pirâmide empreiteira; JPF empreiteira
2	Eletricista	Tempo e material	Profissional qualificado, ter bons históricos e experiências, boas referências e preço	R\$ 1.920,00	11 dias	EletroService Floripa; NovaFase; Santa Rita
3	Empresa de Climatização	Preço fixo	Profissional qualificado, ter bons históricos e experiências, boas referências e preço	R\$ 2.000,00	10 dias	Neves ar condicionado; Arfles; Teknoclima
4	Marcenaria	Preço fixo	Profissional qualificado, ter bons históricos e experiências, boas referências e preço	R\$ 19.000,00	45 dias	Finger móveis planejados; GS móveis; SW móveis planejados
5	Serralheria	Preço fixo	Profissional qualificado, ter bons históricos e experiências, boas referências e preço	R\$ 3.000,00	30 dias	Multmetal comunicação visual; Visual Floripa; Lumipel
6	Equipamentos Técnicos	Preço fixo	Equipamentos com durabilidade e garantia, baixo custo de manutenção e assistência técnica regional	R\$ 30.000,00	35 dias	Ideal equipamentos para laboratórios; LM equipamentos; SP Labor equipamentos para laboratório
7	Equipamentos Eletrônicos	Preço fixo	Equipamentos adequados para a atividade, com garantia, baixo custo de manutenção e assistência técnica regional	R\$ 7.000,00	35 dias	Koerich; Magazine Luiza; Americanas; Positivo (continua)
8	Sistema de Gerenciamento e Formulação	Preço fixo	Software adequados para a atividade, baixo custo de manutenção, assistência técnica regional e preço	R\$ 3.500,00	35 dias	Alternate Technologies; LAG Sistemas; Prime Software; Prima Five



(conclusão)

9	Matéria Prima	Preço fixo	Quantidade mínima de aquisição; garantia de qualidade dos produtos; localização; tempo de contrato; tempo de entrega e preço	R\$ 10.000,00	45 dias	Galena; Vital; Santos Flora; Purifarma; Henrifarma; Gamma; EML; Yod; NutriFarm
10	Outros Insumos	Preço fixo	Produto de qualidade e preço	R\$ 8.000,00	45 dias	Americanas; Cassol; Saraiva; Fort Atacadista; Giassi; Casas D'água
11	Produtos de Divulgação	Preço fixo	Ter bons históricos, experiência, portfólio semelhante, boas referências, produtos de qualidade e preço	R\$ 6.000,00	45 dias	B2 Marketing integrado; EstratégiaMix; Produza
12	Material de Alteração Estrutural	Preço fixo	Produto de qualidade e preço	R\$ 6.000,00	30 dias	Cassol; Casas D'água; Balaroti
13	Material Elétrico	Preço fixo	Produto de qualidade e preço	R\$ 4.000,00	30 dias	Nova Fase; Santa Rita; Celesp
14	Materiais do Sistema de Ar Condicionado / Ventilação	Preço fixo	Produto de qualidade e preço	R\$ 8.000,00	30 dias	Sexgelar; Komeco; Cassol
15	Vidraçaria	Preço fixo	Profissional qualificado, ter bons históricos e experiências, boas referências e preço	R\$ 4.000,00	30 dias	Vidrocenter; Vidroforma; Atlantic Vidros
16	Gesseiro	Preço fixo	Profissional qualificado, ter bons históricos e experiências, boas referências e preço	R\$ 2.000,00	30 dias	Gessil; DF Gesso; Aloísio Gesso
17	Divisórias	Preço fixo	Profissional qualificado, ter bons históricos e experiências, boas referências e preço	R\$ 4.500,00	30 dias	Divisul; Divicom; Divisórias Florianópolis
18	Empresa de Treinamento	Preço fixo	Experiência na área; profissionais qualificados; boas referências e preço	R\$ 4.000,00	45 dias	Neo Labor; Sinergia RH; Grupo Personale RH

Fonte: Elaborado pelo autor

### **11.8 Sistema de Controle de Mudanças**

Quaisquer alterações ou atualizações que impactem o processo de aquisições ou os itens a serem adquiridos no projeto deverão estar previstas no plano integrado de mudanças e deve conter o acompanhamento e aprovação do gerente de projeto e também do patrocinador.

Toda mudança que impacte em outras áreas do gerenciamento do projeto será atualizada no plano de gerenciamento respectivo, gerando uma nova versão do documento. E a versão antiga deverá ser arquivada como registro do projeto para futuras consultas.

### **11.9 Administração do Plano de Gerenciamento das Aquisições**

O acompanhamento do plano de gerenciamento das aquisições será conduzido pelo gerente do projeto através das reuniões semanais, e também através do acompanhamento do andamento das tarefas. Quando inconformidades forem verificadas, poderão ser solicitadas reuniões extraordinárias para definição de ações corretivas, visando a minimização do impacto no projeto.

## 12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou um plano de gerenciamento fundamentado nas técnicas e ferramentas apresentadas pelo PMI (Project Management Institute), através do guia de boas práticas de gerenciamento, o PMBOK 5ª edição de 2013. O MBA em Gestão de Projetos oportunizou o detalhamento das boas práticas de gerenciamento de projetos simultaneamente com base teórica em áreas de conhecimento em gestão. Esta prática proporcionou um entendimento de holístico em projeto, desde o detalhamento de suas necessidades e passando por todas as áreas de conhecimento, com o propósito de sucesso positivo do projeto, no seu período de vida.

O projeto de implantação de uma farmácia de manipulação na grande Florianópolis permitiu a aplicação das técnicas desenvolvidas durante o curso, que anteriormente eram desconhecidas, como custo, riscos, escopo e as outras áreas, fazendo com que o seu planejamento e execução fosse mais fiel com a realidade. Com estas evoluções a satisfação do cliente e o sucesso do projeto possuem chances maiores de concretização.

É evidente o desenvolvimento do profissional em gerenciamento de projetos Guilherme Lucas com este curso de pós-graduação em MBA em Gestão de Projetos, que abordou também área de planejamento de negócios, possibilitando assim um posicionamento e visão mais estratégica nos projetos e trabalhos futuros.

## REFERÊNCIAS

KIRST, Ronald Weber. **Gestão de Aquisições e Contratações em Projetos**. São Leopoldo: Unidade Acadêmica de Educação Continuada – UNISINOS, 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 5. ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2013.

SANTOS, Ivan Brasil Galvão dos. **Gerenciamento de Riscos**. São Leopoldo: Unidade Acadêmica de Educação Continuada – UNISINOS, 2015.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Leopoldo, 2015. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/biblioteca/images/stories/downloads/manual-biblioteca-2015.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2016.