



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

PLANO DE PROJETO: IMPLEMENTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE
ADVOCACIA

VINÍCIUS BERTONCELLO

BENTO GONÇALVES – RS

2019



VINÍCIUS BERTONCELLO

PLANO DE PROJETO: IMPLEMENTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

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

ORIENTADOR: Prof. Ronald Weber Kirst, MS Eng., PMP

**Bento Gonçalves – RS
2019**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Vinícius Bertoncello

PLANO DE PROJETO: IMPLEMENTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

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

ORIENTADOR: Prof. Ronald Weber Kirst, MS Eng., PMP

Aprovado em _____

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Professor Ronald Weber Kirst, MS Eng., PMP

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

***“Aos meus pais que sempre me apoiaram nas
minhas escolhas profissionais, e a meu filho,
por fazer todo o esforço valer a pena!”***

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por me propiciarem ter uma educação correta e ética, num Brasil hoje marcado pela corrupção, principalmente educando pelo exemplo, no qual são fontes de inspiração para minhas atitudes do dia a dia.

A meu filho pelas alegrias que vivencio no convívio diário.

Ao professor Ronald pela orientação deste TCC, pela atenção, comprometimento, e busca de soluções em todo o desenvolvimento do trabalho.

RESUMO

O presente trabalho consiste na apresentação de um plano de projeto para implementação de escritório de advocacia, a ser implantado na cidade de Garibaldi – RS. O planejamento do projeto segue as boas práticas de gerenciamento de projetos estabelecidas no *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, contemplando o plano de gerenciamento do projeto, englobando os planos de gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas.

Palavras-chave: gerenciamento de projeto, escritório de advocacia.

ABSTRACT

The present work is a project plan for implementation of a law office, to implemented in the city of Garibaldi - RS. Project planning follows established good project management practices in the PMBOK (project management Body of Knowledge), contemplating the management plan of the project, which includes plans for management of scope, time, cost, quality, human resources, communications, risk procurement and stakeholders.

Keywords: project management, law office.

1	INTRODUÇÃO	13
2	OBJETIVOS DO PROJETO	14
2.1	OBJETIVO GERAL	14
2.2	JUSTIFICATIVA	15
3	RECURSOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO	16
4	STAKEHOLDERS, EXPECTATIVAS E RESULTADOS ESPERADOS	17
5	GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	18
5.1	TERMO DE ABERTURA	18
5.2	PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS	20
5.2.1	Papeis e Responsabilidades	20
5.2.2	Avaliação do Impacto de Mudanças	22
6	GERENCIAMENTO DE ESCOPO	23
6.1	DECLARAÇÃO DE ESCOPO	23
6.1.1	Objetivos do projeto	23
6.1.2	Descrição do Escopo do Projeto e do Produto	23
6.1.3	Requisitos do projeto e do Produto	24
6.1.4	Gerente Projeto	25
6.1.5	Cronograma do Projeto	25
6.1.6	Orçamento Básico	26
6.1.7	Premissas	26
6.1.8	Restrições	27
6.1.9	Limites do Projeto	27
6.1.10	Principais Entregas do Projeto	27
6.1.11	Crterios da Aceitação das Entregas	29

6.1.12	Equipe do Projeto	30
6.1.13	Fatores Crítico de Sucesso	30
6.1.14	Riscos Iniciais do Projeto	31
6.1.15	Marcos do Projeto e Estimativa de Tempo e Custos	31
6.1.16	Relação de Fases e Funcionalidades	32
6.1.17	Estrutura Analítica do Projeto	33
6.1.18	Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	37
6.2	DECLARAÇÃO DE ESCOPO	39
7	GERENCIAMENTO DE CUSTOS	40
7.1	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	40
7.1.1	Estimativa de Custos	40
7.1.2	Controles de Desempenho	45
7.1.3	Frequência de Avaliação do Orçamento	46
7.1.4	Reserva de Custos	46
7.1.5	Administração do Plano	47
7.1.6	Tabela de Custos Unitários	47
7.1.7	Análise Financeira do Projeto	48
8	GERENCIAMENTO DE TEMPO	49
8.1	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO	49
8.2	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO	50
8.3	BUFFER DO TEMPO DE PROJETO	50
8.4	FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DE PRAZOS	51
8.5	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	51
8.5.1	Frequência do Plano de Atualização do Tempo	51
8.6	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	51

8.7 CRONOGRAMA.....	52
9 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	58
9.1 POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO	58
9.2 FATORES AMBIENTAIS	59
9.3 MÉTRICAS DA QUALIDADE.....	59
9.3.1 Desempenho do Projeto.....	60
9.3.2 Desempenho do Produto	62
9.4 CONTROLE DA QUALIDADE	64
9.5 GARANTIA DA QUALIDADE	66
9.6 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	66
10 GERENCIAMENTO DE RECURSOS.....	67
10.1 RECURSOS DE MATERIAIS.....	67
10.2 RECURSOS HUMANOS	67
10.2.1 Mobilização de Pessoal	67
10.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES.....	68
10.4 NOVOS RECURSOS E SUBSTITUIÇÕES	69
10.5 TREINAMENTOS E AVALIAÇÕES.....	70
10.6 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	70
10.7 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	71
10.8 MUDANÇAS RELACIONADAS A RECURSOS HUMANOS	71
11 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	72
11.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	72

11.2	PARTES INTERESSADAS NO PROJETO	72
11.3	NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO E PERIODICIDADE.....	73
11.4	EVENTOS DE COMUNICAÇÃO	76
11.5	ATAS DE REUNIÃO.....	77
11.6	FORMULÁRIOS DE LIÇÕES APRENDIDAS.....	78
11.7	RELATÓRIOS DE PROJETO	79
11.8	ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	80
11.9	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	80
12	GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	81
12.1	METODOLOGIA.....	81
12.2	RESPONSABILIDADES	82
12.3	ORÇAMENTO E CRONOGRAMA	83
12.4	ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS	83
12.5	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	84
12.6	ESCALA DOS RISCOS.....	87
12.7	ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS	88
12.8	ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS	90
12.9	PLANO DE RESPOSTAS A RISCOS.....	91
12.10	RESERVAS DE CONTINGÊNCIA	93
12.11	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	93
13	GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	94
13.1	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO Das aquisições.....	94
13.2	ANÁLISE MAKE OR BUY (FAZER OU COMPRAR).....	95
13.3	DESCRIPTIVO DOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO	95

13.3.1	Arquiteto	96
13.3.2	Colocação de Divisórias de Gesso	97
13.3.3	Instalação Elétrica, Telefônica e de Rede	98
13.3.4	Design da Marca	98
13.3.5	Sistema de Gestão	99
13.3.6	Contabilidade.....	99
13.3.7	Buffet.....	100
13.4	ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS	100
13.5	MAPA DE AQUISIÇÕES.....	101
13.6	ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	
	104	
13.7	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	
	104	
14	CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
	REFERÊNCIAS.....	106

1 INTRODUÇÃO

O presente projeto contempla a instalação de um escritório de advocacia a ser implantado na cidade de Garibaldi – RS. A sociedade será entre o advogado Vinícius Bertoncetto, Gerente do Projeto e investidor, e o advogado Murilo Casarotto, proprietário da sala comercial e investidor.

O atendimento do escritório será voltado para empresas da cidade, prestando toda a consultoria jurídica necessária nas áreas do Direito Civil, Penal, Administrativo, Ambiental, Comercial e Trabalhista, para que o empresário possa tomar todas as decisões conhecendo os riscos envolvidos.

2 OBJETIVOS DO PROJETO

2.1 OBJETIVO GERAL

Os objetivos gerais do projeto são a estruturação física do escritório de advocacia e o preenchimento de todos os requisitos para abertura de uma sociedade simples de advogados na cidade de Garibaldi - RS.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para o alcance dos objetivos gerais do projeto, estipulam-se os seguintes objetivos específicos:

- Desenvolver e controlar o projeto de abertura do escritório de advocacia com base nas premissas do PMBOK;
- Inaugurar, em um evento de lançamento, um escritório de advocacia de excelência e qualidade.

2.2 JUSTIFICATIVA

Os futuros sócios têm observado que as médias e grandes empresas instaladas em Garibaldi - RS tem buscado na cidade de Bento Gonçalves - RS a contratação de escritórios de advocacia que possam lhe prestar um serviço jurídico em todas as áreas do direito, por não encontrarem alternativa que lhe satisfaça na cidade,

Verificou-se que a maioria dos advogados sediados em Garibaldi - RS trabalha isoladamente e tem foco em apenas uma ou duas matérias do Direito. A implementação do escritório de advocacia irá explorar este nicho de mercado, ofertando um serviço de advocacia completo, que possa lhe dar pareceres jurídicos nas áreas cível, penal, trabalhista, tributária, constitucional, comercial e ambiental, com intuito de nortear as decisões sobre todas as questões legais que envolvam a empresa, e não mais a contratação de um advogado específico para a defesa de cada causa.

Na era da informação as organizações querem um escritório que possa lhe prestar informações com credibilidade, de forma ágil, e um escritório que possa lhe dar o suporte necessário para a correção, principalmente na área trabalhista, para o cumprimento de todas as exigências legais.

Por ser tratar de serviço intangível, faz-se necessário que a estrutura física do escritório mostre uma imagem de organização, credibilidade, segurança, e agilidade, para que o cliente possa “visualizar” e valorizar o serviço que está sendo prestado. O espaço físico deve contemplar uma recepção, uma sala de reuniões, duas ilhas de trabalho para 8 pessoas.

Diante destas observações entendemos haver uma vasta área de atuação que não está sendo explorada pelo mercado local, fato que justifica-se o investimento em uma estrutura física diferenciada, com grande potencial de retorno sobre o capital investido.

3 RECURSOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO

O projeto dispõe do Gerente de Projetos Vinícius Bertoncello como recurso humano próprio para a sua execução, e será remunerado mensalmente pelos serviços prestados, devendo utilizar *notebook* próprio para a coordenação do projeto. Conta com o futuro sócio, Murilo Casarotto, que deverá aprovar as fases de apresentação do projeto físico pelo arquiteto, a definição de valores, missão e visão, apresentação da marca, porém sem remunerações.

Após a entrega da fase estrutura física, será contratada uma recepcionista para o escritório de advocacia, que no projeto será responsável por convidar os futuros clientes para o coquetel de inauguração, e terá seu custo lançado dentro do projeto.

Além destes recursos humanos elencados acima, todas as demais tarefas serão desenvolvidas por profissionais ou empresas contratadas em formato de terceirização.

O Gerente de Projetos desenvolverá suas atividades, desde o início, dentro da sala comercial, que será o futuro escritório de advocacia, facilitando o acompanhamento das tarefas a serem entregues, devendo estar mensurado dentro do projeto o aluguel da sala. Deverá ainda contratar os serviços de água, luz, telefone e internet, e a compra de uma licença do MS-Project, recursos técnicos imprescindíveis para gerenciamento do projeto.

Demais recursos técnicos necessários na fase projeto físico, a qual compreende projeto arquitetônico, divisórias de gesso, instalação elétrica, telefônica e de rede ficam sob responsabilidade das empresas a serem contratadas. Igualmente, na fase de lançamento do empreendimento, todos os serviços necessários serão contratados junto a empresas terceiras.

A assessoria jurídica se dará através do Gerente de Projetos que tem formação que é também advogado de profissão, assessoria está inclusão nas tarefas de Gerente de Projetos.

4 **STAKEHOLDERS, EXPECTATIVAS E RESULTADOS ESPERADOS**

- Investidores

Impacto no projeto	Expectativas	Resultados esperados
Muito alto, pois serão os investidores financeiros do projeto. O sucesso do projeto é fundamental para a carreira jurídica dos sócios.	Retorno financeiro dos investimentos; Abertura de um escritório diferenciado pela sua estrutura física;	Desenvolvimento do projeto dentro do Escopo apresentado, prazos e custos.

- Gerente de Projeto

Impacto no projeto	Expectativas	Resultados esperados
Muito alto, pois além de Gerente de Projetos, responsável pelo gerenciamento das entregas de todas as tarefas, este também é patrocinador do projeto e o sucesso do projeto lhe dará visibilidade dentro do ramo empresarial para ser contratado para emitir pareceres jurídicos em projetos.	Que o projeto flua dentro do planejamento, com sucesso em todas as fases e encerramento com êxito.	Entrega do projeto dentro de todos os quesitos de tempo, custos e qualidade

Arquiteto

Impacto no projeto	Expectativas	Resultados esperados
Alto, visto que um bom projeto arquitetônico, será de suma importância para o bom andamento do projeto.	Que o arquiteto leve em consideração a funcionalidade e não apenas o design do ambiente.	Que o desenho priorize a utilização e funcionalidade dos espaços da sala comercial.

- Fornecedores

Impacto no projeto	Expectativas	Resultados esperados
Alto, pois depende destes a execução das tarefas dentro do planejamento.	Contratação de empresas comprometidas com o projeto.	Fornecimento do serviço ou produto contratado dentro do custo, qualidade e prazo esperados.

5 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

O gerenciamento da integração se dará de duas maneiras: atualização detalhada de cumprimento das tarefas de trabalho e monitoramento das mudanças de prazo, escopo, custos, qualidade na linha de base do projeto, conforme definições da Declaração de Escopo e EAP.

As informações sobre o desempenho das tarefas de trabalho serão coletadas, alimentando o MS Project duas vezes por semana e englobam os seguintes itens: entregas concluídas e não concluídas, progresso do cronograma, marcos / atividades iniciadas, padrão de qualidade e custos.

Estes dados servirão de base para do relatório de evolução do projeto, a ser entregue aos patrocinadores na reunião semanal de acompanhamento do projeto.

5.1 TERMO DE ABERTURA

Termo de Abertura do Projeto	
Nome do Projeto: Implementação de Escritório de Advocacia	
Gerente do projeto: Vinícius Bertoncello	Data de Início: 28/08/2019
Patrocinadores: Murilo Casarotto e Vinícius Bertoncello	Data de Término: 03/03/2020
Escopo	

Gerenciamento do projeto, execução da estrutura física do escritório, estruturação da advocacia e organização do evento de lançamento.	
Gerente do Projeto: Vinícius Bertoncello	Investidor: Murilo Casarotto
Atribuições: Coordenação e gerenciamento do projeto dentro dos prazos, custos e qualidade, desenvolvendo de forma planejada todas as fases descritas na EAP, e tarefas de trabalho descritas no escopo do projeto.	Atribuições: Participar das reuniões semanais, anuindo os relatórios apresentados e principalmente aprovar o projeto físico pelo arquiteto, a definição de valores, missão e visão e apresentação da marca.
Descrição do Projeto Implementação de Escritório de Advocacia na cidade de Garibaldi – RS, voltado para a prestação de serviços jurídicos para empresas da cidade.	
Justificativa Os patrocinadores têm observado que as médias e grandes empresas instaladas em Garibaldi - RS tem buscado na cidade de Bento Gonçalves - RS a contratação de escritórios de advocacia que possam lhe prestar um serviço jurídico em todas as áreas do direito, por não encontrarem alternativa que lhe satisfaça na cidade, pois a maioria dos advogados trabalha isoladamente e tem foco em apenas uma ou duas matérias do Direito.	
Cronograma Básico do Projeto O projeto Implementação de Escritório de Advocacia será desenvolvido em seis meses a contar da data de 28 de agosto de 2019.	
Orçamento Resumido De acordo com estimativas de custos do projeto, tem-se o orçamento aproximado de R\$ R\$ 204.745,50 para sua execução.	
Recursos Necessários ao Projeto - Investidores - Gerente de Projeto - Empresas fornecedoras - <i>Software</i> - Móveis e material de escritório - Sala Comercial	
Premissas - O Gerente do Projeto trabalhará em tempo integral no projeto. - Na contratação de empresas terceirizadas será exigido no mínimo 1 ano de constituição da empresa, e será verificado o recolhimento de todos os impostos e vigência das certidões necessárias;	
Restrições - Na sala comercial apenas poderão ser feitas adaptações em gesso, não podendo ser quebradas paredes ou vigas;	
Resultados esperados do Projeto - Estrutura física com padrão elevado de qualidade, condizente com a credibilidade e agilidade de escritório de advocacia diferenciado. - Abertura da Sociedade Simples de Advocacia junto a OAB de Garibaldi – RS, com toda a documentação em dia para o início do funcionamento do escritório;	

- Aprovação dos valores, da missão, da visão e da marca do escritório; - Instalações: móveis, computadores, instalações elétricas, de telefone e rede, software de gestão; dentro do prazo, custos e qualidade do Escopo;		
APROVAÇÕES		
NOME	ASSINATURA (PATROCINADOR)	DATA

Figura 1 – Termo de abertura

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS

O plano integrado de mudanças tem por objetivo a identificação, análise, autorização e monitoramento de mudanças advindas do andamento do projeto, sendo necessárias as definições de responsabilidades, processos e ferramentas a serem utilizadas para o controle de mudanças autorizadas no escopo, cronograma, orçamento, qualidade, comunicação, aquisições, recursos e riscos do projeto.

5.2.1 Papeis e Responsabilidades

É de responsabilidade do Gerente de Projetos detectar e avaliar a necessidade de mudanças no projeto que possam comprometer o andamento do escopo, cronograma, recursos, orçamento e qualidade do projeto do prazo ou dos custos; autorizando-as, se as mudanças não ultrapassarem 10% do previsto no escopo.

No caso de necessidade de alterações acima deste percentual, nas áreas acima elencadas, estas serão apontadas pelo Gerente do Projeto através do

formulário de Solicitação de Mudança, ao qual segue modelo abaixo, para encaminhamento a aprovações

FORMULÁRIO SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA	
Solicitante	N. da solicitação: 01
Data da solicitação	
Mudança solicitada	
Descrição da mudança	
Justificativa da mudança	
Impacto (alto, médio, baixo)	
Descrição do Impacto (escopo, prazo, orçamento, qualidade)	
Impactos da não aprovação da mudança	
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> GP – Vinícius Bertoncello	
Decisão: <input type="checkbox"/> Aprovado <input type="checkbox"/> Reprovado <hr style="width: 30%; margin: 10px auto;"/> Murilo Casarotto	

Figura 2 - Formulário de Solicitação de Mudanças

Fonte: Elaborado pelo autor

Cabe ao investidor Murilo Casarotto analisar, autorizar ou rejeitar as mudanças propostas sobre o escopo do projeto pelo Gerente de Projetos.

5.2.2 Avaliação do Impacto de Mudanças

Todas as propostas de mudanças com percentual acima de 10% deverão ser aprovadas na reunião semanal pelo GP Vinícius Bertoncello e o Investidor Murilo Casarotto. Efetuar-se-á com as mudanças sugeridas pelo Gerente do Projeto que manterá controle das mudanças na planilha abaixo.

CONTROLE DE MUDANÇAS				
Projeto Implementação de Escritório de Advocacia		Responsável: Vinícius Bertoncello		
Data da última atualização:				
Nº Solicitação	Descrição da Mudança	Data da Solicitação	Situação	Ações a serem tomadas

Figura 3 - Formulário de Solicitação de Mudança

Fonte: Elaborado pelo autor

LEGENDA
Preenchimento campo Situação:
Em aberto
Autorizada
Rejeitada
Concluída

6 GERENCIAMENTO DE ESCOPO

6.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO

A declaração de escopo apresenta o produto alvo do projeto, incluindo os requisitos necessários para sua conclusão, bem como os itens que não serão abordados pelo projeto.

6.1.1 Objetivos do projeto

Implementação de um escritório de advocacia na cidade de Garibaldi – RS, incluindo toda a estruturação física, organização jurídica/administrativa e evento de inauguração do escritório.

6.1.2 Descrição do Escopo do Projeto e do Produto

O resultado deste projeto caracteriza-se por um escritório de advocacia voltado para o atendimento a empresas que buscam soluções jurídicas completas, ou seja, em todas as matérias de direito, com a prestação de pareceres jurídicos, acompanhamento, defesa e instauração em processos, orientações sobre leis e procedimentos diários.

Por se tratar de serviço intangível, o escritório será projetado com um mobiliário funcional e moderno, que transmita credibilidade, agilidade, organização. Toda a estrutura de software, computadores e rede permitirá que os colaboradores desenvolvam suas atividades dentro dos padrões esperados pelos clientes.

O gestor do projeto trabalhará na elaboração dos planos de:

- gerenciamento do projeto;
- aprovação do projeto arquitetônico de adequação da sala comercial;

- seleção e contratação de fornecedores;
- acompanhamento as obras de adequação;
- escolha e instalação do mobiliário e equipamentos de informática;
- implantação da rede elétrica, telefônica e de computadores;
- área de atuação da marca, e definição da marca; de valores, missão e visão;
- seleção, testes, contratação e testes de software de gestão do escritório;
- seleção e contratação de escritório contábil;
- formulação e registro da Sociedade Simples de Advogados junto a OAB;
- recrutamento e seleção dos funcionários necessários ao início do funcionamento do escritório;
- do evento de lançamento do escritório;
- encerrando-se com apresentação da prestação de contas financeira e arquivos de lições aprendidas.

6.1.3 Requisitos do projeto e do Produto

De acordo com os interesses evidenciados pelos sócios do negócio, é imprescindível, que o projeto seja gerido levando em consideração os seguintes requisitos:

- Projeto arquitetônico moderno e funcional;
- O espaço físico deve contemplar uma recepção, uma sala de reuniões e uma sala de trabalho com espaço para duas ilhas para 8 pessoas;
- A marca do escritório deve espelhar a imagem da área de atuação, da visão, da missão e dos valores;
- O software de gestão contratado deve ser capaz de contabilizar o tempo trabalhado para cada cliente do escritório;

- o projeto deverá se limitar ao orçamento de R\$ 204.745,50, valor negociado com os sócios;

O início e término do projeto se darão mediante aceites dos sócios, que compreenderão aprovação de planos de gerenciamento, projeto arquitetônico e entregas finais.

6.1.4 Gerente Projeto

O Gerente do Projeto dedicará seu tempo integral ao projeto, sendo o único recurso humano do projeto, sendo que salário será lançado dentro do plano de custos, contudo não será pago, pois será equacionado pelo não pagamento de aluguel ao outro sócio, durante a não entrega do projeto.

Dentre as responsabilidades do gerente de projetos, podemos citar a coordenação de todas as atividades ligadas à execução do projeto dentro das metas e prazos previstos, primando pela qualidade e alcance dos objetivos propostos.

6.1.5 Cronograma do Projeto

O prazo total para planejamento e execução do Projeto Implementação do Escritório de Advocacia e 186 dias, conforme detalhamento a seguir.

ITEM	FASE	DATA ENTREGA
1	Início do projeto	30/08/2019
2	Planejamento/Gerenciamento do projeto	19/09/2019
3	Reunião de apresentação	20/09/2019
4	Contratação de arquiteto	27/09/2019
5	Aprovação de planta arquitetônica	11/10/2019

6	Início da estruturação física	24/10/2019
7	Compra de móveis e computadores	05/12/2019
8	Aprovação da marca	17/12/2019
9	Contratação do software de gestão	19/12/2019
10	Registro da Sociedade Simples na OAB	24/12/2019
11	Recrutamento e seleção dos funcionários	08/01/2020
12	Evento de lançamento	17/02/2020
13	Reunião de encerramento do projeto	03/03/2020

Figura 4 - Cronograma Simplificado do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.1.6 Orçamento Básico

O projeto de implementação de escritório de advocacia tem o orçamento estimado de R\$ 204.745,50, o qual será destinado à adequação arquitetônica da sala comercial, bem como toda a estruturação física e administrativa do escritório. Está orçado também todo o custo para o gerenciamento do projeto, incluído salário do gerente de projeto e despesas administrativas e de deslocamento.

6.1.7 Premissas

- O projeto arquitetônico deve ter design moderno e funcional para trazer uma imagem de escritório de advocacia que presta serviços ágeis e com credibilidade.

- O escritório será instalado em uma sala comercial de 90m², que deverá ser dividida com divisórias de gesso em uma recepção, uma sala de reuniões e uma sala de trabalho com espaço para duas ilhas para 8 pessoas.

6.1.8 Restrições

- Na sala comercial apenas poderão ser feitas adaptações em gesso, não podendo ser quebradas paredes ou vigas;
- A seleção do arquiteto se dará mediante comprovação de conhecimento em adaptação de sala comerciais para escritórios;

6.1.9 Limites do Projeto

O projeto contempla toda a estrutura física e administrativa necessária para a abertura do escritório de advocacia. Como limite do projeto temos a entrega do escritório, através do evento de inauguração.

Os custos provenientes da contratação de funcionários, como por exemplo, exame admissional fazem parte do projeto, mas os salários dos mesmos não fazem, uma vez que sua mão de obra será para o funcionamento do escritório e não o desenvolvimento do projeto.

O envio de e-mails e convite de autoridades para o evento de inauguração fazem parte do projeto, contudo demais prospecções de clientes ficarão de fora do projeto.

6.1.10 Principais Entregas do Projeto

A sequência de entregas compreendida pelo projeto é apresentada abaixo, sendo relacionadas às suas fases correspondentes.

FASES	ENTREGAS
Gerenciamento do projeto	Declaração de Escopo Implementação de Escritório de Advocacia
	Termo de Abertura Implementação de Escritório de Advocacia
	Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

	Planos de gerenciamento do projeto
	Reunião de apresentação para o investidor do projeto
Estruturação física do empreendimento	Mapa de aquisições e contratações
	Contratação de arquiteto com experiência
	Aprovação do projeto arquitetônico e mobiliário
	Orçamento de pelo menos três fornecedores para cada serviço
	Contrato de prestação de serviços
	Notas fiscais de cada fornecedor
	Orçamento dos móveis, computadores e letreiro com pelo menos três fornecedores;
	Ordem de compra dos móveis, computadores e letreiro;
	Relatórios de desempenho dos pacotes de trabalho
	Termos de Aceite do investidor
Estruturação Jurídico/ Administrativa	Plano de atuação, definição de valores, visão e missão;
	Contratação de Design para elaboração da marca;
	Aprovação da marca;
	Orçamento com pelo menos três softwares de gestão para escritório;
	Testes e aprovação do software;
	Contratação e definição de suporte técnico;
	Formulação e aprovação do contrato de Sociedade Simples;
	Registro do contrato na OAB;
Recrutamento e seleção dos funcionários;	
Evento de Lançamento	Lista de convidados, incluindo veículos de comunicação
	Prova impressa do convite de lançamento
	Lista de confirmações de presença
	Orçamento dos três fornecedores definidos para cada serviço
	Contratos de prestação de serviços
	Notas fiscais de cada fornecedor
	Imagens do evento para arquivo
Encerramento do projeto	Extratos bancários e relatórios financeiros de prestação de contas
	Documento de lições aprendidas
	Termo de Aceite final do projeto
	Pauta e Ata de reunião de encerramento do projeto com investidor

Figura 5 - Entregas por Fases do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

6.1.11 Critérios da Aceitação das Entregas

De acordo com as entregas definidas na tabela acima, evidenciam-se os critérios estipulados para aceitação das mesmas.

FASES	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO
Gerenciamento do projeto	O escopo do projeto deve atender às expectativas dos investidores. Os planos de Gerenciamento devem ser apresentados de forma clara, objetiva e dentro das características e custos definidos.
Estruturação física do empreendimento	O projeto arquitetônico deve ser moderno, funcional e sala comercial deve ser dividida em gesso nos seguintes espaços: uma recepção, uma sala de reuniões e uma sala de trabalho com espaço para duas ilhas para 8 pessoas.
	Deve haver o levantamento de três orçamentos junto a fornecedores de cada produto ou serviço a ser contratado ao projeto;
	O mobiliário deve ser adquirido em cores claras e com design moderno e funcional;
	Será assinado contrato de prestação de serviços ou ordem de compra com cada fornecedor selecionado;
	Os fornecedores contratados deverão emitir nota fiscal;
	O servidor deve possuir como requisito mínimo processador XEON E5 e 8gb de memória e os demais computadores CORE I5 e 8gb de memória;
Estruturação Jurídico/ Administrativa	Os relatórios de acompanhamento do projeto devem ser emitidos semanalmente para o controle do cumprimento das tarefas, prazo, custo e qualidade estipulados, devendo ser enviado para os investidores por e-mail.
	A marca deve ser capaz de transmitir os valores, a visão e a missão do escritório de advocacia;
	O software de gestão deve ser capaz de contabilizar por cliente o tempo despendido com seu atendimento;
Evento de lançamento do empreendimento	O contrato de Sociedade Simples deverá ser aprovado e protocolado para registro na OAB até no máximo 24/12/2019;
	Lista de convidados que contemplar todos os empresários sócios da CIC, autoridades do município, diretoria da OAB Garibaldi – RS, funcionários do Fórum de Garibaldi – RS, Juízes da Justiça Federal e do Trabalho de Bento Gonçalves;
Encerramento do projeto	Seleção de buffet com experiência em coquetéis;
	A prestação de contas financeira e os relatórios gerais devem ser emitidos em ordem cronológica e de forma detalhada;
	Registro de todas as lições aprendidas no decorrer do projeto
	Atendimento de todos os requisitos propostos pelo projeto.

Figura 6 - Critérios de Aceitação das Entregas

Fonte: Elaborado pelo autor

6.1.12 Equipe do Projeto

A equipe de planejamento e gestão do projeto é composta pelos seguintes membros:

- **Vinícius Bertoncello**, investidor de cinquenta por cento do total do projeto, será o Gerente do Projeto, trabalhando com dedicação integral e terá a responsabilidade de desenvolver e executar o projeto de acordo com o Termo de Abertura do Projeto, do interesse e aprovação do investidor Murilo Casarotto. É responsável por negociações e contratação com empresas fornecedoras de produtos e serviços, por movimentações financeiras, controle no gerenciamento do projeto, organização do evento de lançamento, prestação de contas e tarefas administrativas decorrentes.
- **Murilo Casarotto**, investidor dos outros cinquenta por cento e proprietário da sala comercial de 90m² onde será localizado o empreendimento, responsável pela aprovação das mudanças no que diz respeito a custos e despesas extras.

Contratar-se-á profissionais liberais ou empresas prestadoras de serviços para a execução das tarefas definidas no projeto, quais sejam: arquitetura, colocação de divisórias de gesso, instalação elétrica e de rede, instalação dos móveis e computadores, *buffet*, cerimonial e protocolo.

6.1.13 Fatores Crítico de Sucesso

Itens imprescindíveis a serem observados no projeto:

- controle rigoroso dos custos;
- controle rigoroso da qualidade;
- atendimento aos prazos programados;

- comunicação clara e objetiva;

6.1.14 Riscos Iniciais do Projeto

Os itens abaixo podem ser definidos como riscos iniciais:

- orçamento insuficiente para execução do projeto de forma completa;
- Não compreensão pelo arquiteto dos desejos dos investidores;
- má qualidade na prestação de serviços por fornecedores.

6.1.15 Marcos do Projeto e Estimativa de Tempo e Custos

De acordo com as fases estipuladas para o projeto Implementação do Escritório de Advocacia, apresenta-se o levantamento de prazo necessário aos pacotes de trabalho pertencentes a cada uma das fases, assim como estimativa de custos dos mesmos.

Nome da tarefa	Duração	Custo
Total	137 dias	R\$ 196.270,00
GERENCIAMENTO DO PROJETO	25 dias	R\$ 3.187,00
ESTRUTURAÇÃO FÍSICA	73 dias	R\$ 127.615,00
Projeto Arquitetônico	15 dias	R\$ 7.990,00
Obras de adequação da sala comercial	21 dias	R\$ 53.270,00
Móveis	11 dias	R\$ 37.340,00
Computadores	8 dias	R\$ 24.481,00
Letreiro	11 dias	R\$ 4.534,00
Estrutura Jurídico/ Administrativa	34 dias	R\$ 27.574,00
Plano de atuação e marca	2 dias	R\$ 1.100,00
Design da marca	14 dias	R\$ 5.674,00
Sistema de Gestão	22 dias	R\$ 13.820,00
Abertura de Sociedade Simples	8 dias	R\$ 2.400,00
OAB	5 dias	R\$ 1.920,00

Contabilidade	3 dias	R\$ 480,00
Cartões de Visita	18 dias	R\$ 1.640,00
Recrutamento e Seleção	8 dias	R\$ 2.940,00
Evento de Lançamento	29 dias	R\$ 29.462,00
Convites	15 dias	R\$ 2.480,00
Buffet	14 dias	R\$ 12.236,00
ENCERRAMENTO DO PROJETO	9 dias	R\$ 8.432,00

Figura 7 - Marcos, Tempos e Custos Estimados

Fonte: Elaborado pelo autor

6.1.16 Relação de Fases e Funcionalidades

A fim de possibilitar um melhor gerenciamento o projeto Implementação de Escritório de Advocacia, estabelece-se a divisão do trabalho em cinco fases distintas: gerenciamento do projeto, estruturação física, estruturação jurídico/administrativa, evento de lançamento do empreendimento e encerramento do projeto.

As expectativas dos investidores serão elencadas e planejadas na fase de gerenciamento do projeto. Nesta etapa será estruturado o escopo do projeto, os planos de gerenciamento que o complementam, bem como o levantamento de estimativas de custos, prazos, recursos, etc.

A fase de estruturação física do empreendimento condiz com o trabalho necessário para adequar a sala comercial de 90 m², em um escritório completo, com uma recepção, uma sala de reuniões e uma sala de trabalho com espaço para duas ilhas para 8 pessoas. A fase inicia-se com o projeto arquitetônico, que depois de aprovado daremos início a colocação de divisórias de gesso e instalação elétrica, telefônica e de rede. Finalizada as obras, serão adquiridos e montados os móveis, bem como instalados os computadores e letreiro.

Concluída a fase de estruturação física, já temos um escritório completo, contudo para o início do atendimento dos clientes será necessário a terceira fase, estruturação jurídico/ administrativa, onde definiremos o plano de atuação do

escritório, design da marca, valores, missão e visão do escritório, bem como, o sistema de gestão a ser implementado. Ainda nesta fase, será elaborado a contrato de sociedade simples de advocacia, a ser registrado na OAB subseção Garibaldi – RS; contratado escritório de contabilidade, adquirido cartões de visita em gráfica e feito o recrutamento e seleção de um estagiário, uma recepcionista e uma auxiliar de limpeza.

A quarta fase do projeto diz respeito às ações necessárias à organização do evento de lançamento do escritório, tendo como clientes em potencial as empresas, a primeira tarefa desta etapa será solicitar a CIC Garibaldi a relação de sócios para envio de convite via e-mail, para confirmação dos presentes. Será contratado Buffet que servirá coquetel de salgados e doces, além de espumante, refrigerante e água. No dia seguinte será enviado a imprensa regional fotos do lançamento.

A última fase do projeto contempla as aprovações e aceites necessários para seu encerramento, bem como a documentação das lições aprendidas e entrega de relatórios de prestação de contas.

6.1.17 Estrutura Analítica do Projeto

PROJETO IMPLEMENTAÇÃO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

1 Gerenciamento do Projeto

1.1 Termo de Abertura

1.2 Escopo

1.3 EAP

1.4 Cronograma

1.5 Qualidade

1.6 Recursos

1.7 Comunicações

1.8 Aquisições

1.9 Riscos

1.10 Reunião de Abertura

2. Estruturação física

2.1 Adequação Sala Comercial

2.1.1 Projeto Arquitetônico

- 2.1.1.1 Orçamento de Arquitetos
- 2.1.1.2 Contratação de arquitetos
- 2.1.1.3 Apresentação do projeto
- 2.1.1.4 Aprovação do projeto

2.1.2 Divisórias de Gesso

- 2.1.2.1 Orçamento de Empreiteiras
- 2.1.2.2 Contratação de Empreiteiras
- 2.1.2.3 Vistoria de Entrega da Obra

2.1.3 Instalação elétrica, telefônica e de rede

- 2.1.3.1 Orçamento de eletricitas
- 2.1.3.2 Contratação de eletricitas
- 2.1.3.3 Vistoria e entrega da Obra

2.2 Móveis, computadores e letreiro

2.2.1 Móveis

- 2.2.1.1 Orçamento
- 2.2.1.2 Compra
- 2.2.1.3 Montagem

2.2.2 Computadores

- 2.2.2.1 Orçamento
- 2.2.2.2 Compra
- 2.2.2.3 Instalação

2.2.3 Letreiro

- 2.2.3.1 Orçamento
- 2.2.3.2 Compra
- 2.2.3.3 Instalação

3. Estrutura Jurídico/ Administrativa

3.1 Plano de atuação e marca

- 3.1.1 Plano de área de atuação do escritório
- 3.1.2 Definição de valores, missão e visão
- 3.1.3 Contratação de Design para elaboração da marca
- 3.1.4 Aprovação da marca

3.2 Sistema de Gestão

- 3.2.1 Orçamento
- 3.2.2 Testes e aprovação
- 3.2.3 Contratação e definições de suporte
- 3.2.4 Treinamento

- 3.3 Abertura da Sociedade
 - 3.3.1 OAB
 - 3.3.1.1 Formulação do contrato de sociedade simples
 - 3.3.1.2 Aprovação do contrato
 - 3.3.1.3 Registro na OAB
 - 3.3.2 Contabilidade
 - 3.3.2.1 Orçamento
 - 3.3.2.2 Contratação e definição de serviços
- 3.4 Cartões de Visita
 - 3.4.1 Orçamento
 - 3.4.2 Compra
- 3.5 Recrutamento e seleção
 - 3.5.1 Publicação de oferta de emprego para estagiário em direito, secretária, e aux de limpeza
 - 3.5.2 Seleção de estagiário em direito
 - 3.5.3 Contratação do estagiário junto ao CIEE
 - 3.5.4 Seleção da secretária
 - 3.5.5 Seleção do aux de limpeza
 - 3.5.6 Contratação da secretária e aux de limpeza junto ao escritório de contabilidade
- 4. Evento de Lançamento
 - 4.1 Convidados
 - 4.1.1 Solicitação para a CIC da relação de sócios
 - 4.1.2 Envio de convite via e-mail para empresários de autoridades
 - 4.1.3 Confirmação de presença dos convidados
 - 4.2 Buffet
 - 4.2.1 Orçamento
 - 4.2.2 Contratação
 - 4.2.3 Dia do evento
 - 4.2.4 Envio para a imprensa regional das fotos do evento
- 5. Encerramento do projeto**
 - 5.1 Prestação de contas financeira
 - 5.2 Lições apreendidas
 - 5.3 Reunião de encerramento/Termo de Aceite do projeto

A partir da divisão das fases de trabalho, apresenta-se a EAP (Estrutura Analítica do Projeto) Implementação Escritório de Advocacia

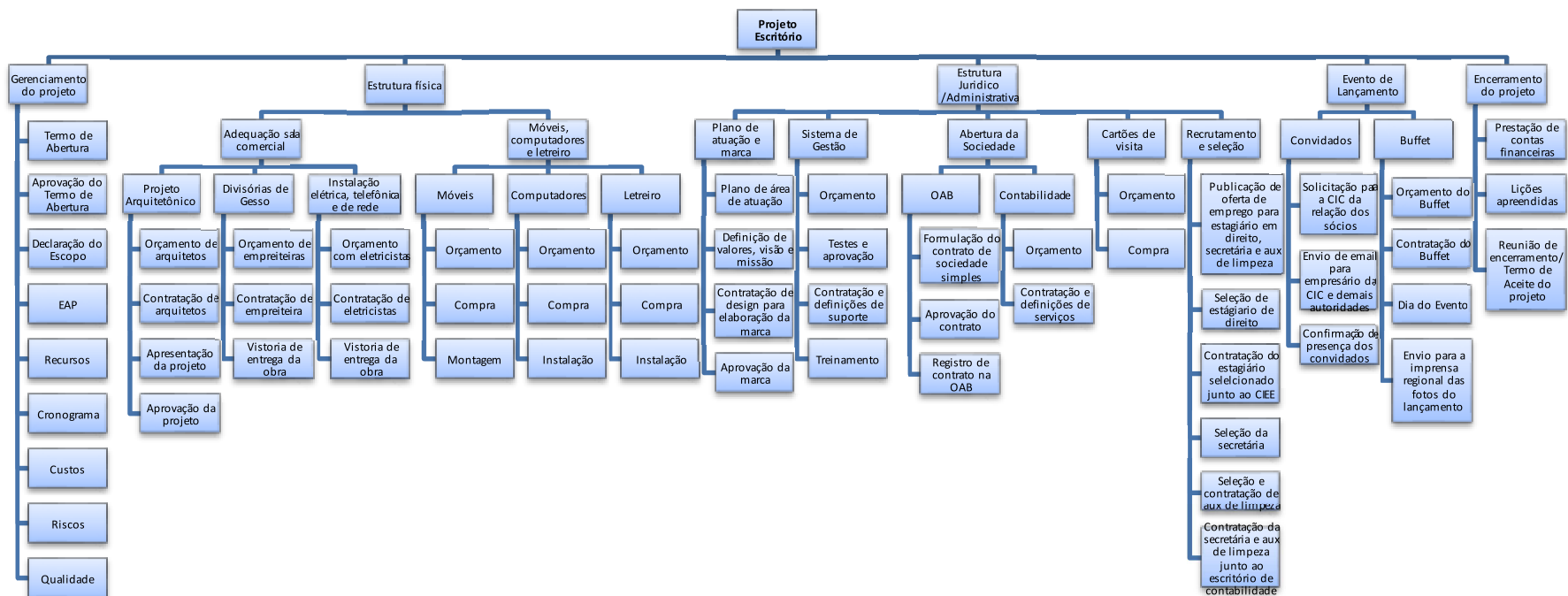


Figura 8 - EAP do Projeto
 Fonte: Elaborado pelo autor

6.1.18 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Através do dicionário apresentado abaixo, descreve-se as entregas relacionadas na EAP (Estrutura Analítica do Projeto).

Sequência	Entrega	Descrição
1	<i>Gerenciamento do Projeto</i>	
1.1	Termo de Abertura	Elaboração do Termo de Abertura do projeto com dados gerais de planejamento.
1.2	Escopo	Elaboração de documento definindo claramente o escopo do projeto.
1.3	EAP	Desenvolvimento da Estrutura Analítica do projeto, evidenciando fases e pacotes de trabalho.
1.4	Cronograma	Elaboração de um cronograma detalhado contendo data prevista para início e fim das atividades bem como duração média das mesmas.
1.5	Qualidade	Elaboração do plano de qualidade do projeto.
1.6	Recursos	Elaboração do plano de gerenciamento de recursos humanos e demais recursos necessários ao projeto.
1.7	Comunicações	Elaboração do plano e padrão de comunicação do projeto.
1.8	Aquisições	Elaboração de documentos de controle para requisições e aquisições do projeto.
1.9	Mudanças	Elaboração de normas e documento de comunicação de mudanças no projeto.
1.10	Riscos	Identificação e detalhamento de como os riscos serão gerenciados ao longo do projeto.
1.11	Custos	Elaboração do plano de custos e orçamento do projeto.
2	<i>Estruturação física</i>	
2.1	<i>Adequação de sala comercial</i>	<i>Pesquisa, seleção, contratação de arquiteto para projeto de adequação da sala comercial, bem como seleção, contratação de empreiteira e eletricitista para as obras civis.</i>
2.2	<i>Móveis, computadores e letreiro</i>	Seleção e compra de móveis, computadores e letreiro. Acompanhamento do trabalho de montagem e instalação, bem como recebimento e pagamento dos bens adquiridos.
3.	Estrutura Jurídico/ Administrativa	

3.1	Plano de atuação e marca	Pesquisa e definição do plano de atuação, valores, missão e visão do escritório de advocacia, bem como pesquisa, seleção e contratação de design para elaboração e aprovação da marca do escritório.
3.2	Sistema de Gestão	Pesquisa, seleção, testes, aprovação e contratação de software de gestão que permita a individualização do serviço prestado em minutos para cada cliente.
3.3	Abertura de Sociedade	Pesquisa e formulação de contrato de sociedade simples de advogados para posterior aprovação e registro na OAB. Pesquisa, seleção e contratação de escritório de contabilidade.
3.4	Cartões de visita	Pesquisa, seleção e contratação de gráfica para impressão dos cartões de visita.
3.5	Recrutamento e Seleção	Recrutamento, seleção e contratação de um estagiário, uma secretária, e uma auxiliar de limpeza.
4	Evento de Lançamento	
4.1	Convidados	Pesquisa junto a CIC da relação de empresas do município, envio de convite para empresários e demais autoridades, bem como confirmação de suas presenças.
4.2	<i>Buffet</i>	Pesquisa, seleção e contratação de empresa responsável pelo fornecimento de coquetel no evento.
5	Encerramento do Projeto	
5.1	Prestação de contas financeira	Finalização dos relatórios gerais e de movimentações financeiras, juntamente com extratos mensais da conta bancária do projeto.
5.2	Lições aprendidas	Organização de informações e documentação das lições aprendidas no projeto.
5.3	Reunião de encerramento/Termo de Aceite do projeto	Realização de reunião para apresentação da prestação de contas, resultados do projeto, lições aprendidas e coleta de assinaturas no Termo de Aceite do projeto.

Figura 9 - Dicionário EAP

Fonte: Elaborado pela autor.

6.2 DECLARAÇÃO DE ESCOPO

O Gerente do Projeto, Vinícius Bertoncello, é o responsável pelo plano de gerenciamento do escopo do projeto, este plano será avaliado no início e término do projeto, porém suas atualizações ocorrerão a cada reunião semanal junto ao investidor Murilo Casarotto.

7 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

7.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O objetivo do gerenciamento de custos é definir os critérios de planejamento, estruturação e controle dos custos do Projeto Implementação de Escritório de Advocacia. Poderão haver atualizações necessárias em virtude de alterações não previstas durante o andamento do projeto e em práticas de respostas a riscos, sendo alçada do gerente de projetos, Vinícius Bertoncello, variação de até 9% nos custos para aprovação, e acima deste percentual mediante aprovação do investidor Murilo Casarotto.

7.1.1 Estimativa de Custos

Os custos foram estimados conforme os recursos necessários e a duração de cada pacote de trabalho definido no tópico “6.1.15 Marcos do Projeto e Estimativa de Tempo e Custos”. A estimativa em questão teve como base o Escopo do projeto, seu Termo de Abertura, cronograma e registro de riscos.

Os valores dos pacotes de trabalho do projeto foram mensurados individualmente, resultando em uma estimativa *bottom up*, sendo os custos dos itens necessários levantados por meio de estimativas paramétricas e análise de propostas de fornecedores.

Dentre as ferramentas utilizadas para a estimativa, podemos citar as reuniões de planejamento entre Gerente e Investidor, bem como o levantamento de estimativas de arquitetos experientes, preço médio do cub de alto padrão, consulta de preço médio de compras em sites comparativos como buscape.com.br e zoom.com.br.

Utilizando a ferramenta MS Project foi determinado o orçamento total do projeto, que agrega de forma automática os custos estimados dos pacotes de trabalho, a estimativa que trata o item 6.1.15, é uma cópia fiel do projeto lançado

no MS Project, esta ferramenta facilitará substancialmente o gerenciamento dos custos, uma vez, que possibilitará o cumprimento e o controle das estimativas. Segue abaixo planilha extraída da ferramenta:

Nome da tarefa	Duração	Custo
Total	137 dias	R\$ 196.270,00
GERENCIAMENTO DO PROJETO	25 dias	R\$ 3.187,00
Elaboração de Escopo, Termo de Abertura e EAP do projeto	5 dias	R\$ 800,00
Elaboração de planos de gerenciamento	14 dias	R\$ 2.227,00
Reunião de apresentação	1 dia	R\$ 160,00
ESTRUTURAÇÃO FÍSICA	73 dias	R\$ 127.615,00
Projeto Arquitetônico	15 dias	R\$ 7.990,00
Orçamento com arquitetos	2 dias	R\$ 320,00
Seleção de arquiteto	2 dias	R\$ 320,00
Contratação de arquiteto, definições de responsabilidades, elucidar expectativas quanto ao projeto arquitetônico	1 dia	R\$ 550,00
Desenvolvimento da planta arquitetônica pelo arquiteto	7 dias	R\$ 5.000,00
Reunião para apresentação da planta arquitetônica e solicitação de mudanças	1 dia	R\$ 550,00
Aprovação da planta arquitetônica final	2 dias	R\$ 1.250,00
Obras de adequação da sala comercial	36 dias	R\$ 119.625,00
Divisórios de Gesso	11 dias	R\$ 47.924,00
Orçamento com empreiteiras	3 dias	R\$ 480,00
Contratação de empreiteiras	2 dias	R\$ 400,00
Colocação das divisórias	4 dias	R\$ 46.324,00
Vistoria e entrega da obra	1 dia	R\$ 560,00
Emissão de nota fiscal e pagamento ao fornecedor	1 dia	R\$ 160,00
Instalação Elétrica, Telefônica e de Rede	10 dias	R\$ 5.346,00
Orçamento com eletricitas	3 dias	R\$ 480,00
Contratação de eletricitas	2 dias	R\$ 330,00
Instalação da fiação	3 dias	R\$ 3.850,00
Vistoria e entrega da obra	1 dia	R\$ 526,00
Emissão de nota fiscal e pagamento ao fornecedor	1 dia	R\$ 160,00
Móveis	11 dias	R\$ 37.340,00
Orçamento dos móveis com pelo menos 3 fornecedores	2 dias	R\$ 320,00
Emissão de Ordem de compra	1 dia	R\$ 160,00
Recebimento e instalação dos móveis	6 dias	R\$ 36.540,00
Conferência da instalação e recebimento	1 dia	R\$ 160,00
Pagamento ao fornecedor	1 dia	R\$ 160,00
Computadores	8 dias	R\$ 24.481,00

Orçamento dos computadores com pelo menos 3 fornecedores	3 dias	R\$ 480,00
Emissão de Ordem de compra	1 dia	R\$ 160,00
Recebimento e instalação dos computadores	2 dias	R\$ 23.521,00
Conferência da instalação e recebimento	1 dia	R\$ 160,00
Pagamento ao fornecedor	1 dia	R\$ 160,00
Letreiro	11 dias	R\$ 4.534,00
Orçamento do Letreiro com pelo menos 3 fornecedores	3 dias	R\$ 480,00
Emissão de Ordem de compra	1 dia	R\$ 160,00
Recebimento e instalação dos Letreiro	5 dias	R\$ 3.574,00
Conferência da instalação e recebimento	1 dia	R\$ 160,00
Pagamento ao fornecedor	1 dia	R\$ 160,00
Estrutura Jurídico/ Administrativa	34 dias	R\$ 27.574,00
Plano de atuação e marca	2 dias	R\$ 1.100,00
Plano de área de atuação	1 dia	R\$ 550,00
Definição de valores, missão e visão	1 dia	R\$ 550,00
Design da marca	14 dias	R\$ 5.674,00
Orçamento do Design	3 dias	R\$ 480,00
Contratação de Design e elucidar expectativas quanto a marca	2 dias	R\$ 560,00
Criação da marca pelo Design	6 dias	R\$ 3.472,00
Reunião para apresentação da marca e solicitação de mudanças	2 dias	R\$ 742,00
Aprovação da marca	1 dia	R\$ 420,00
Sistema de Gestão	22 dias	R\$ 13.820,00
Orçamento com no mínimo 3 softwares	5 dias	R\$ 800,00
Testes e Aprovação	10 dias	R\$ 1.600,00
Contratação e definições de suporte	2 dias	R\$ 10.000,00
Treinamento	5 dias	R\$ 1.420,00
Abertura de Sociedade Simples	8 dias	R\$ 2.400,00
OAB	5 dias	R\$ 1.920,00
Formulação do contrato de sociedade simples	3 dias	R\$ 1.440,00
Reunião de aprovação do contrato	1 dia	R\$ 320,00
Protocolo de registro do contrato na OAB	1 dia	R\$ 160,00
Contabilidade	3 dias	R\$ 480,00
Orçamento de pelo menos 3 escritórios contábeis	2 dias	R\$ 320,00
Contratação e definições de serviços a serem prestados	1 dia	R\$ 160,00
Cartões de Visita	18 dias	R\$ 1.640,00
Orçamento em pelo menos 3 gráficas	2 dias	R\$ 320,00
Ordem de compra	1 dia	R\$ 160,00
Impressão pela Gráfica	10 dias	R\$ 840,00
Recebimento	1 dia	R\$ 160,00

Pagamento ao fornecedor	1 dia	R\$ 160,00
Recrutamento e Seleção	8 dias	R\$ 2.940,00
Publicação para oferta de emprego de secretária e auxiliar de limpeza	1 dia	R\$ 160,00
Seleção da secretária	2 dias	R\$ 740,00
Contratação da secretária junto ao escritório de contabilidade	1 dia	R\$ 160,00
Seleção do auxiliar de limpeza	2 dias	R\$ 320,00
Contratação do auxiliar de limpeza junto ao escritório de contabilidade	1 dia	R\$ 160,00
Publicação de vaga de estagiário em direito	1 dia	R\$ 160,00
Seleção do estagiário	3 dias	R\$ 1.080,00
Contratação do estagiário junto ao CIEE	1 dia	R\$ 160,00
Evento de Lançamento	24 dias	R\$ 29.462,00
Convites	15 dias	R\$ 2.480,00
Solicitação para a CIC da relação de sócios	2 dias	R\$ 320,00
Envio de convite via email para relação de sócios da CIC e demais autoridades	3 dias	R\$ 560,00
Confirmação da presença dos convidados	10 dias	R\$ 1.600,00
Buffet	9 dias	R\$ 12.236,00
Orçamento com pelo menos 3 Buffet	2 dias	R\$ 320,00
Contratação do Buffet	1 dia	R\$ 320,00
Preparação para o dia do evento	3 dias	R\$ 8.072,00
Dia do Lançamento	1 dia	R\$ 1.694,00
Envio das fotos do lançamento para a imprensa regional	1 dia	R\$ 160,00
Pagamento ao fornecedor	1 dia	R\$ 160,00
ENCERRAMENTO DO PROJETO	9 dias	R\$ 8.432,00
Finalização de relatórios e prestação de contas financeira	5 dias	R\$ 2.620,00
Documentação das lições aprendidas no projeto	3 dias	R\$ 480,00
Reunião de encerramento do projeto/Termo de Aceite do projeto	1 dia	R\$ 550,00

Os custos de mão de obra do Gerente de projetos serão lançados em cada pacote de trabalho, mensurado pela remuneração mensal de R\$ 3.500,00. Contudo não será desembolsado em espécie pelo projeto, visto que será equacionado juntamente ao outro investidor, Murilo Casarotto, pelo não pagamento do aluguel da sala comercial de propriedade deste, antes do início das operações do escritório de advocacia.

Para o bom andamento de Gerenciamento de Custos define-se que ambos os investidores serão responsáveis pelos repasses financeiros da sua quota parte, e deverão ser efetuados em três partes iguais dias 26/08/2019,

25/10/2019 e 13/12/2019 em conta bancária específica a ser aberta para o projeto. Todos os desembolsos do projeto serão efetuados mediante emissão de nota fiscal, sendo que obras civis e compra de objetos de valor acima de R\$ 100,00, deverá ser vistoriada a entrega pelo Gerente de Projetos antes de efetuado o pagamento.

Para a elaboração das estimativas, foram considerados os critérios definidos na tabela abaixo:

Recurso	Unidade de Medida	Técnica Estimativa
RH – Gerente de Projeto	R\$/mês	Estimativa análoga.
Contratações de empresas prestadoras de serviço	R\$/unid	Proposta de fornecedores. Valor estimado = Serviço a ser realizado x melhor proposta de fornecedor
Compra de móveis, letreiros e cartões de visita	R\$/unid	Proposta de fornecedores. Valor estimado = item a ser adquirido x melhor proposta de fornecedor
Locação da sala comercial	R\$/mês	Paramétrica. Valor estimado = quantidade de meses de execução do projeto x média do valor estimado de 3 imobiliárias
Despesas com telefone	R\$/min	Paramétrica. Valor estimado = preço do minuto contratado x estimativa de minutos a serem utilizados
Despesas com material de expediente	R\$/unid	Estimativa análoga

Despesas com taxas bancárias	R\$/unid	Paramétrica. Valor estimado = valor da taxa de cada serviço bancário x estimativa de quantidade de transações
Despesas com deslocamentos	R\$/Km	Paramétrica. Valor estimado = quantidade de km x preço do combustível atualizado pela inflação

Figura 10 - Técnicas para Estimativa de Custos

Fonte: Elaborado pelo autor

7.1.2 Controles de Desempenho

Utilizando-se do software MS Project, através do lançamento das atualizações dos pacotes de trabalho, far-se-á o gerenciamento dos custos do projeto, comparando as estimativas iniciais aos custos reais de cada pacote, possibilitando ações corretivas nos casos que as alterações comprometam o orçamento previsto.

Semanalmente, O Gerente de Projetos medirá a conclusão dos pacotes de trabalho em 50% ou 100%, efetuando as alterações no arquivo MS Project, tornando possível a aplicação do gerenciamento por valor agregado. Possibilitando o cálculo do orçamento utilizado até o momento da medição.

Sendo que todos os serviços serão executados por meio de contrato e as compras mediante emissão de ordem de compra, a gerência do projeto tem autonomia para o pagamento de despesas previstas, devendo anexar a cada nota fiscal seu respectivo comprovante de pagamento.

Também cabe ao gerente o controle do fluxo de caixa, a prestação de contas das movimentações financeiras de cada mês, devendo este providenciar o extrato da conta bancária do projeto, juntamente com o relatório de movimentações em planilha excel, especificando todas as entradas e saídas de

valores na conta. Estes documentos ficarão disponíveis a qualquer momento e serão repassados mensalmente por e-mail para o investidor Murilo Casarotto.

Despesas extras serão analisadas conforme o planejamento de reservas gerenciais e contingenciais do projeto, sendo assunto de item específico a seguir.

7.1.3 Frequência de Avaliação do Orçamento

Os investidores revisarão e avaliação o orçamento do projeto quinzenalmente a partir das atualizações lançadas no Ms Project pelo Gerente de Projetos.

Ações corretivas ou preventivas necessárias que modifiquem os custos até 9% poderão ser autorizadas individualmente pelo Gerente de Projetos, contudo, deverá este, informar o outro investidor por e-mail e na reunião subsequente. Alterações de custos superiores a 9% deverão ser aprovadas por todos os investidores em reunião de revisão e avaliação.

7.1.4 Reserva de Custos

As reservas gerenciais e de contingências terão como finalidade amenizar possíveis impactos relacionados a despesas com fatores de incertezas do projeto.

Para as reservas de contingência, o valor a ser direcionado é resultante da análise dos riscos do projeto, sendo elucidado pelo cálculo do Valor Monetário Esperado (VME), na qual apuramos o valor de R\$ 7.705,00. A reserva gerencial é de R\$ 770,50, condizente a 10% do valor da reserva contingencial, sendo direcionada a custos com eventos não definidos dentre os riscos do projeto.

Tem-se o valor total das reservas em R\$ 8.475,50, devendo ser utilizado em casos de alterações do orçamento planejado. Estas reservas poderão ser utilizadas mediante solicitação de mudanças, tendo o Gerente de Projetos autonomia para aprovação até 50% do montante da reserva gerencial e de 50% do valor da reserva de contingência, desde que o pacote de trabalho não tenha alteração superior a 9%.

Ambos investidores em todas as mudanças não enquadradas no parágrafo anterior.

Quinzenalmente o Gerente do Projeto apresentará relatório de controle da utilização do fundo de reservas. Caso se esgotem os recursos do fundo, todas as alterações deverão ser aprovadas pelos dois investidores, devendo ser repassado metade do valor da alteração por cada investidor até 2 dias da reunião de aprovação da mudança.

7.1.5 Administração do Plano

O Gerente do Projeto, Vinícius Bertoncello será o responsável pelo controle e possíveis atualizações no Plano de Custos do Projeto. Revisões ou avaliações no Plano ocorrerão mensalmente ou quando de mudanças significativas por ambos investidores.

7.1.6 Tabela de Custos Unitários

De acordo com os requisitos previstos no projeto, tem-se os custos unitários que compõem o orçamento do mesmo.

RECURSOS	VALOR ESTIMADO	UNIDADE
Gerente do Projeto	3.500,00	R\$/mês
Projeto arquitetônico	5.000,00	R\$/unid
Divisórios de Gesso	47.924,00	R\$/unid

Instalação Elétrica, Telefônica e de Rede	3.850,00	R\$/unid
Móveis	36.540,00	R\$/unid
Computadores	23.521,00	R\$/unid
Letreiro	3.574,00	R\$/unid
Contratação de Design da Marca	3.472,00	R\$/unid
Sistema de Gestão	11.420,00	R\$/unid
Contabilidade	120,00	R\$/hr
Gráfica / Cartões de Visita	840,00	R\$/unid
OAB	240,00	R\$/mês
Buffet	42,00	R\$/pessoa
Combustível	0,67	R\$/Km
Telefonia	0,20	R\$/min
Papel A4	10,00	R\$/unid
Impressões	0,10	R\$/unid
Envelopes	0,08	R\$/unid
Taxas bancárias	8,80	R\$/unid

Figura11 - Custos Unitários dos Recursos

Fonte: Elaborado pelo autor

7.1.7 Análise Financeira do Projeto

Ambos investidores são advogados e conhecedores do mercado jurídico do município de Garibaldi – RS, diante de pesquisa anteriormente citada, verificou-se que a uma demanda não atendida satisfatoriamente na cidade, na qual podemos mensurar que nos 3 primeiros meses do escritório conseguiremos conquistar 10 clientes por mês.

Visto se tratar de um serviço diferenciado, mensuramos que poderemos cobrar uma mensalidade de R\$ 200,00 pela assessoria jurídica completa de cada cliente. Estima-se que os custos operacionais mensais do escritório serão de R\$ 11.429,00, incluído pró-labore dos sócios, salário dos funcionários, água, luz, telefone, internet, contador, OAB, impostos, entre outros. Considerando as estimativas acima chega-se ao ponto de equilíbrio no 6 mês de atividade do escritório.

Tendo o valor de R\$ 204.475,50 como montante a ser investido no negócio e previsão de retorno de quatro anos a uma taxa de atratividade de 10% ao ano, a parcela mensal de retorno seria de R\$ 5.986,64.

8 GERENCIAMENTO DE TEMPO

8.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

O Gerente do projeto, Vinícius Bertoncello, será o responsável pelo gerenciamento do tempo, para tanto deverá alimentar os períodos de duração

de cada atividade prevista no projeto via *software* MS Project, sendo responsável também pelo monitoramento do desempenho das tarefas comparando os prazos planejados com as reais conclusões das atividades. Deverão ser incluídas no sistema de controle de mudanças de tempo, todas as alterações ocorridas que causem impacto no cronograma planejado.

Como ferramentas de acompanhamento e visualização do cronograma estipulado serão utilizados o Gráfico de Gantt e Diagrama de Marcos, disponibilizados pelo MS Project.

8.2 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

Quando da constatação de mudanças nos prazos, pelo Gerente do Projeto, deve haver intervenção seguindo a classificação de prioridades:

- Prioridade 2 (dois): Nesta classificação a incidência de atrasos varia de 16% a 30% do tempo planejado, sendo necessário que o gerente reúna o outro investidor para avaliação de medidas de minimização de impactos ou replanejamento;

- Prioridade 1 (um): nível baixo de priorização, utilizada nos atrasos de 1 a 15% do prazo das tarefas. Neste caso o Gerente do Projeto tem autonomia para avaliar e interferir na situação imediatamente;

8.3 BUFFER DO TEMPO DE PROJETO

O projeto não contempla orçamento de margem de atraso no término, sendo considerado o conceito de caminho crítico para seu planejamento. Justifica-se a urgência de iniciação do negócio, visto que o Gerente de Projeto, Vinícius Bertoncello, está dedicado integralmente a conclusão do projeto, sendo seu pró-labore, apesar de lançado nos custos, não desembolsado pelo projeto,

visto a compensação do não pagamento do aluguel ao investidor Murilo Casarotto, valor ao qual o mesmo não está recebendo no período.

8.4 FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DE PRAZOS

Semanalmente será alimentado o arquivo de controle de conclusão em 50% ou 100% para cada pacote de trabalho, devendo ser verificada a estimativa de tempo necessário para a conclusão da tarefa, quando a mesma encontrar-se em atraso. O cronograma, relatórios de desempenho e ações corretivas serão controlados pelo Gerente do Projeto, devendo ser enviado por e-mail para o investidor mensalmente.

8.5 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O Plano de Gerenciamento do Tempo será responsabilidade do Gerente do Projeto, Vinícius Bertoncello. Sua avaliação ocorre no início de cada uma das cinco fases: Gerenciamento do Projeto, Estruturação Física, Estrutura Jurídico/Administrativa, Evento de Lançamento e Encerramento do Projeto. Sempre que houver necessidade, visualizada pelo gerente, poderão ocorrer atualizações do projeto.

8.5.1 Frequência do Plano de Atualização do Tempo

O plano de gerenciamento do tempo será revisado semanalmente pelo Gerente do Projeto, devendo proceder com as atualizações que se fizerem necessárias a fim de concluir o projeto dentro do tempo previsto.

8.6 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

A seguir, tabela que evidencia os prazos das entregas e marcos de cada fase do projeto.

FASE	ENTREGAS	PRAZO ENTREGA	MARCO
Gerenciamento do projeto	Plano de projeto	20/09/2019	Reunião de apresentação do projeto
Estruturação física	Planta arquitetônica final	10/10/2019	Aprovação dos investidores
Estrutura jurídico/ administrativa	Registro do contrato de Sociedade Simples na OAB	24/12/2019	Registro do contrato
Evento de Lançamento	Realização do evento conforme especificações	17/02/2020	Dia do Evento
Encerramento do projeto	Prestação de contas financeira, lições aprendidas	03/03/2020	Reunião de encerramento e assinatura do Termo de Aceite

Figura 12 - Datas Alvos do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

8.7 CRONOGRAMA

Segue detalhamento das tarefas a serem executadas no projeto, com previsões de início e término para cada uma delas.

Nome da tarefa	Duração	Início	Término
Total	137 dias	Seg 26/08/19	Ter 03/03/20
GERENCIAMENTO DO PROJETO	25 dias	Seg 26/08/19	Sex 27/09/19
Elaboração de Escopo, Termo de Abertura e EAP do projeto	5 dias	Seg 26/08/19	Sex 30/08/19
Elaboração de planos de gerenciamento	14 dias	Seg 02/09/19	Qui 19/09/19
Reunião de apresentação	1 dia	Sex 20/09/19	Sex 20/09/19
ESTRUTURAÇÃO FÍSICA	73 dias	Seg 23/09/19	Qua 01/01/20
Projeto Arquitetônico	15 dias	Seg 23/09/19	Sex 11/10/19
Orçamento com arquitetos	2 dias	Seg 23/09/19	Ter 24/09/19
Seleção de arquiteto	2 dias	Qua 25/09/19	Qui 26/09/19
Contratação de arquiteto, definições de responsabilidades, elucidar expectativas quanto ao projeto arquitetônico	1 dia	Sex 27/09/19	Sex 27/09/19

Desenvolvimento da planta arquitetônica pelo arquiteto	7 dias	Seg 30/09/19	Ter 08/10/19
Reunião para apresentação da planta arquitetônica e solicitação de mudanças	1 dia	Qua 09/10/19	Qua 09/10/19
Aprovação da planta arquitetônica final	2 dias	Qui 10/10/19	Sex 11/10/19
Obras de adequação da sala comercial	21 dias	Seg 14/10/19	Seg 11/11/19
Divisórios de Gesso	11 dias	Seg 14/10/19	Seg 28/10/19
Orçamento com empreiteiras	3 dias	Seg 14/10/19	Qua 16/10/19
Contratação de empreiteiras	2 dias	Qui 17/10/19	Sex 18/10/19
Colocação das divisórias	4 dias	Seg 21/10/19	Qui 24/10/19
Vistoria e entrega da obra	1 dia	Sex 25/10/19	Sex 25/10/19
Emissão de nota fiscal e pagamento ao fornecedor	1 dia	Seg 28/10/19	Seg 28/10/19
Instalação Elétrica, Telefônica e de Rede	10 dias	Ter 29/10/19	Seg 11/11/19
Orçamento com eletricitas	3 dias	Ter 29/10/19	Qui 31/10/19
Contratação de eletricitas	2 dias	Sex 01/11/19	Seg 04/11/19
Instalação da fiação	3 dias	Ter 05/11/19	Qui 07/11/19
Vistoria e entrega da obra	1 dia	Sex 08/11/19	Sex 08/11/19
Emissão de nota fiscal e pagamento ao fornecedor	1 dia	Seg 11/11/19	Seg 11/11/19
Móveis	11 dias	Ter 12/11/19	Ter 26/11/19
Orçamento dos móveis com pelo menos 3 fornecedores	2 dias	Ter 12/11/19	Qua 13/11/19
Emissão de Ordem de compra	1 dia	Qui 14/11/19	Qui 14/11/19
Recebimento e instalação dos móveis	6 dias	Sex 15/11/19	Sex 22/11/19
Conferência da instalação e recebimento	1 dia	Seg 25/11/19	Seg 25/11/19
Pagamento ao fornecedor	1 dia	Ter 26/11/19	Ter 26/11/19
Computadores	8 dias	Qua 27/11/19	Sex 06/12/19
Orçamento dos computadores com pelo menos 3 fornecedores	3 dias	Qua 27/11/19	Sex 29/11/19
Emissão de Ordem de compra	1 dia	Seg 02/12/19	Seg 02/12/19
Recebimento e instalação dos computadores	2 dias	Ter 03/12/19	Qua 04/12/19
Conferência da instalação e recebimento	1 dia	Qui 05/12/19	Qui 05/12/19
Pagamento ao fornecedor	1 dia	Sex 06/12/19	Sex 06/12/19
Letreiro	11 dias	Qua 18/12/19	Qua 01/01/20
Orçamento do Letreiro com pelo menos 3 fornecedores	3 dias	Qua 18/12/19	Sex 20/12/19
Emissão de Ordem de compra	1 dia	Seg 23/12/19	Seg 23/12/19
Recebimento e instalação dos Letreiro	5 dias	Ter 24/12/19	Seg 30/12/19
Conferência da instalação e recebimento	1 dia	Ter 31/12/19	Ter 31/12/19
Pagamento ao fornecedor	1 dia	Qua 01/01/20	Qua 01/01/20
Estrutura Jurídico/ Administrativa	34 dias	Ter 26/11/19	Sex 10/01/20
Plano de atuação e marca	2 dias	Ter 26/11/19	Qua 27/11/19

Plano de área de atuação	1 dia	Ter 26/11/19	Ter 26/11/19
Definição de valores, missão e visão	1 dia	Qua 27/11/19	Qua 27/11/19
Design da marca	14 dias	Qui 28/11/19	Ter 17/12/19
Orçamento do Design	3 dias	Qui 28/11/19	Seg 02/12/19
Contratação de Design e elucidar expectativas quanto a marca	2 dias	Ter 03/12/19	Qua 04/12/19
Criação da marca pelo Design	6 dias	Qui 05/12/19	Qui 12/12/19
Reunião para apresentação da marca e solicitação de mudanças	2 dias	Sex 13/12/19	Seg 16/12/19
Aprovação da marca	1 dia	Ter 17/12/19	Ter 17/12/19
Sistema de Gestão	22 dias	Qua 27/11/19	Qui 26/12/19
Orçamento com no mínimo 3 softwares	5 dias	Qua 27/11/19	Ter 03/12/19
Testes e Aprovação	10 dias	Qua 04/12/19	Ter 17/12/19
Contratação e definições de suporte	2 dias	Qua 18/12/19	Qui 19/12/19
Treinamento	5 dias	Sex 20/12/19	Qui 26/12/19
Abertura de Sociedade Simples	8 dias	Qua 18/12/19	Sex 27/12/19
OAB	5 dias	Qua 18/12/19	Ter 24/12/19
Formulação do contrato de sociedade simples	3 dias	Qua 18/12/19	Sex 20/12/19
Reunião de aprovação do contrato	1 dia	Seg 23/12/19	Seg 23/12/19
Protocolo de registro do contrato na OAB	1 dia	Ter 24/12/19	Ter 24/12/19
Contabilidade	3 dias	Qua 25/12/19	Sex 27/12/19
Orçamento de pelo menos 3 escritórios contábeis	2 dias	Qua 25/12/19	Qui 26/12/19
Contratação e definições de serviços a serem prestados	1 dia	Sex 27/12/19	Sex 27/12/19
Cartões de Visita	18 dias	Qua 18/12/19	Sex 10/01/20
Orçamento em pelo menos 3 gráficas	2 dias	Qua 18/12/19	Qui 19/12/19
Ordem de compra	1 dia	Qua 25/12/19	Qua 25/12/19
Impressão pela Gráfica	10 dias	Qui 26/12/19	Qua 08/01/20
Recebimento	1 dia	Qui 09/01/20	Qui 09/01/20
Pagamento ao fornecedor	1 dia	Sex 10/01/20	Sex 10/01/20
Recrutamento e Seleção	8 dias	Seg 30/12/19	Qua 08/01/20
Publicação para oferta de emprego de secretária e auxiliar de limpeza	1 dia	Ter 31/12/19	Ter 31/12/19
Seleção da secretária	2 dias	Qua 01/01/20	Qui 02/01/20
Contratação da secretária junto ao escritório de contabilidade	1 dia	Sex 03/01/20	Sex 03/01/20
Seleção do auxiliar de limpeza	2 dias	Seg 06/01/20	Ter 07/01/20

Contratação do auxiliar de limpeza junto ao escritório de contabilidade	1 dia	Qua 08/01/20	Qua 08/01/20
Publicação de vaga de estagiário em direito	1 dia	Seg 30/12/19	Seg 30/12/19
Seleção do estagiário	3 dias	Ter 31/12/19	Qui 02/01/20
Contratação do estagiário junto ao CIEE	1 dia	Sex 03/01/20	Sex 03/01/20
Evento de Lançamento	29 dias	Sex 10/01/20	Qua 19/02/20
Convites	15 dias	Sex 10/01/20	Qui 30/01/20
Solicitação para a CIC da relação de sócios	2 dias	Sex 10/01/20	Seg 13/01/20
Envio de convite via e-mail para relação de sócios da CIC e demais autoridades	3 dias	Ter 14/01/20	Qui 16/01/20
Confirmação da presença dos convidados	10 dias	Sex 17/01/20	Qui 30/01/20
Buffet	14 dias	Sex 31/01/20	Qua 19/02/20
Orçamento com pelo menos 3 Buffet	2 dias	Sex 31/01/20	Seg 03/02/20
Contratação do Buffet	1 dia	Ter 04/02/20	Ter 04/02/20
Preparação para o dia do evento	3 dias	Qua 12/02/20	Sex 14/02/20
Dia do Lançamento	1 dia	Seg 17/02/20	Seg 17/02/20
Envio das fotos do lançamento para a imprensa regional	1 dia	Ter 18/02/20	Ter 18/02/20
Pagamento ao fornecedor	1 dia	Qua 19/02/20	Qua 19/02/20
ENCERRAMENTO DO PROJETO	9 dias	Qui 20/02/20	Ter 03/03/20
Finalização de relatórios e prestação de contas financeira	5 dias	Qui 20/02/20	Qua 26/02/20
Documentação das lições aprendidas no projeto	3 dias	Qui 27/02/20	Seg 02/03/20
Reunião de encerramento do projeto/Termo de Aceite do projeto	1 dia	Ter 03/03/20	Ter 03/03/20

Figura 13 - Cronograma do Projeto Através do MS Project

Fonte: Elaborado pelo autor

Segue Gráfico de Gantt com indicação de caminho crítico:

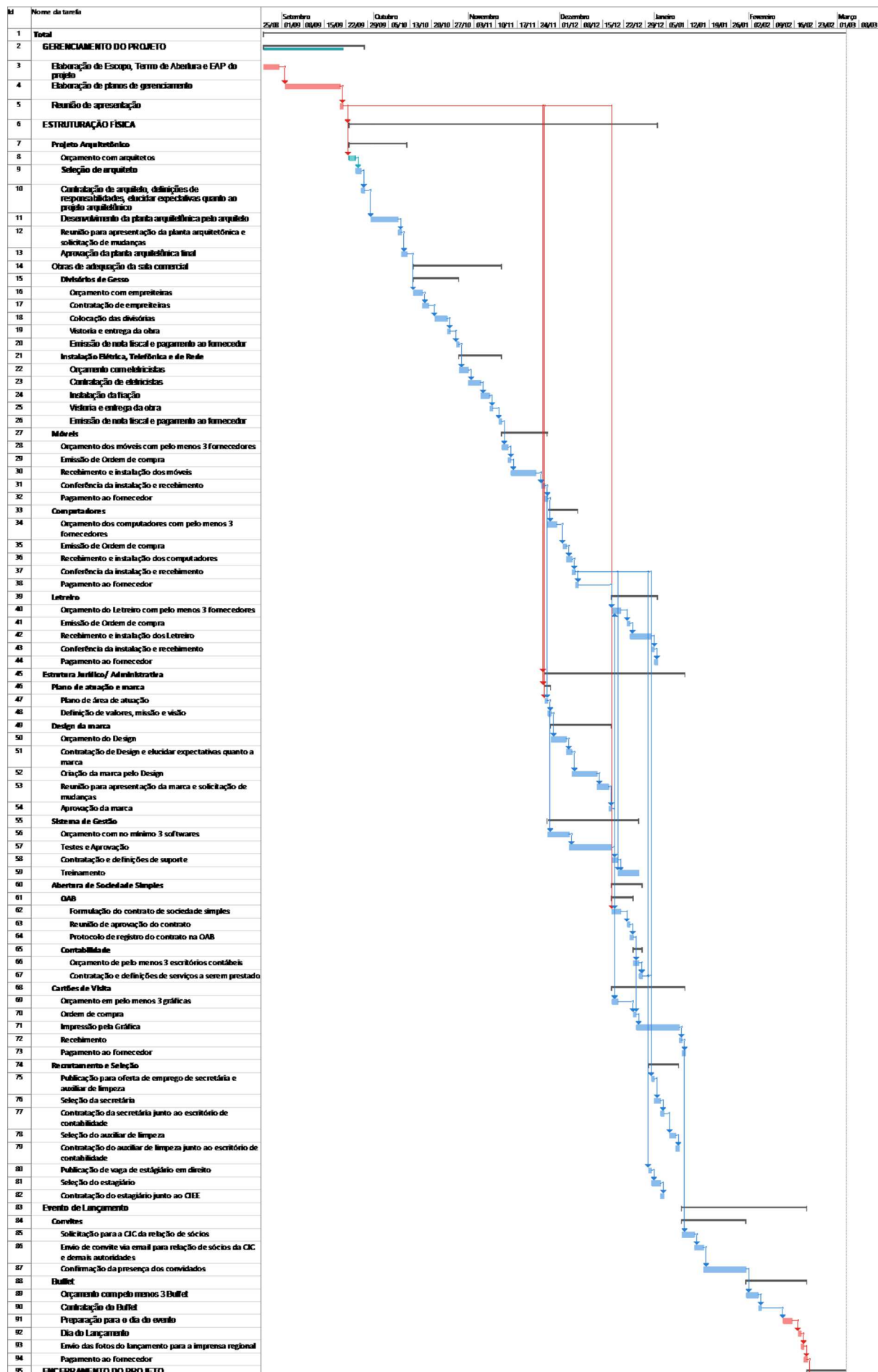


Figura 14 – Gráfico de Gantt Através do MS Project

Fonte: Elaborado pelo autor

9 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Este plano tem por objetivo definir a implementação de políticas de qualidade do projeto Implantação Escritório de Advocacia. Para assegurar a conformidade do projeto e do produto, estão inclusos os processos de planejamento, garantia e controle da qualidade que detalharemos nos itens abaixo.

9.1 POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO

As políticas e responsabilidades definidas para o projeto buscam aproximar ao máximo o trabalho de execução do projeto às suas metas e qualidade no produto final. Estabelece-se a execução das tarefas de forma a atender às expectativas e necessidades dos investidores de maneira confiável, segura e no tempo certo, buscando garantir a satisfação e o alcance dos objetivos definidos no escopo.

Visto que há obras civis dentro da etapa de Estrutura Física, e que estas estão mais suscetíveis a terem problemas de qualidade, serão feitas algumas exigências às empresas contratadas, garantindo maior segurança e qualidade em serviços.

A observância ao cumprimento das exigências nas tarefas desempenhadas pelas empresas contratadas ficará sob responsabilidade da Gerência do Projeto. Este deverá formalizar os contratos de prestação de serviços com artigos que cumpram os requisitos especificados na Declaração de Escopo.

Cabe ao Gerente de Projetos ainda, como procedimento de qualidade do projeto, o controle de desempenho do trabalho de cada fase operacional, através de relatórios e reunião mensal com o outro investidor.

Como parâmetros de qualidade o projeto Implementação de Escritório de Advocacia elenca:

- cumprir a legislação aplicável a suas tarefas, especialmente na estipulação de acordos e contratos firmados com empresas prestadoras de serviços;
- cumprir com os objetivos do escopo;
- cumprir com o prazo de entrega;
- cumprir com os objetivos de custos planejados;
- proceder com os controles necessários à qualidade com foco na prevenção de problemas.

9.2 FATORES AMBIENTAIS

Dentre os fatores ambientais que influenciarão na qualidade do projeto e serão exigidos como requisito de seleção de fornecedores estão:

- ISO 9001: Sistema de Gestão da Qualidade
- ISO 14000;
- NR 18 – Segurança do Trabalho
- NR 12 – Trabalho em altura (para os casos cabíveis)

Quanto à metodologia a ser seguida para o gerenciamento do projeto, definem-se os padrões estipulados pelo PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*).

9.3 MÉTRICAS DA QUALIDADE

Elencamos abaixo as métricas a serem utilizadas para garantir a qualidade de desempenho do projeto e conseqüentemente a qualidade do produto resultante.

9.3.1 Desempenho do Projeto

O projeto executivo é a principal métrica de qualidade do projeto, incluindo, os memoriais descritivos de cada fase do projeto, detalhando ao máximo os memoriais das obras civis de adequação da sala comercial. O projeto executivo caracteriza o produto almejado, que deve estar de acordo com os objetivos e expectativas dos investidores.

A responsabilidade pela elaboração do projeto executivo e memoriais descritivos é do arquiteto contratado, devendo este, juntamente com o Gerente do Projeto vistoriar as obras para verificação da conformidade das tarefas de acordo com as especificações do projeto executivo. Devendo apontar as não conformidades, para solicitação das correções necessárias ao prestador de serviço contratado.

Corrigidas as não conformidades e estando o pacote de trabalho de acordo com o projeto executivo, o arquiteto emitirá o “Termo de entrega da obra”, documento este que representará as entregas finais previstas para cada fornecedor, onde o arquiteto e o Gerente de Projetos verificarão se o realizado está de acordo com o contratado.

Elencamos as seguintes diretrizes como métricas de qualidade no gerenciamento do projeto:

- acompanhamento das entregas: o prazo das entregas pormenorizadas no cronograma do projeto será acompanhado semanalmente pelo Gerente do Projeto, assim como o IDP (Índice de Desempenho de Prazos). Fica definido que 85% das entregas deverão ocorrer dentro do prazo planejado, permitindo uma variação de aproximadamente 15%;

- acompanhamento dos custos: semanalmente os custos reais incidentes durante a execução do projeto serão monitorados e comparados aos custos planejados, de cada pacote de trabalho, pelo Gerente do Projeto. O IDC (Índice de Desempenho de Custos) aceito é de 5% do valor do projeto, onde passa-se a utilizar as reservas gerenciais e/ou contingenciais, com a devida aprovação do investidor Murilo Casarotto quando necessário.

- escopo: os itens elencados no escopo do projeto devem ser rigorosamente seguidos, com o monitoramento da linha de base do projeto pelo Gerente do Projeto;

- acompanhamento das obras civis: as obras civis a serem executadas deverão cumprir os requisitos do escopo do projeto, devendo ser acompanhadas pelo Gerente de Projetos, mediante elaboração de relatório de evolução dos pacotes de trabalho para controle de cronograma e qualidade;

- acompanhamento da regularidade das empresas fornecedoras: visando a prevenção de situações que envolvam questões judiciais, o Gerente do Projeto solicitará e manterá arquivados os documentos de registro da fornecedora (Contrato Social, Análise Preliminar de Riscos, Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, Ficha Limpa no Serasa), documentos comprobatórios de regularidade fiscal (CND de Tributos Federais e CRF do FGTS) e de vínculo empregatício de cada uma delas, tomando as providências cabíveis em casos de irregularidade.

Em suma, segue abaixo os métodos de controle a serem utilizados:

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Cronograma	Verificar se as entregas ocorrem dentro do prazo planejado	Meta de 85% das entregas dentro do prazo estipulado	Verificação <i>in loco</i> pelo gerente do projeto e confrontadas com o cronograma estimado do projeto.	Semanal	Gerente do projeto
Custos	Verificar o desempenho dos custos reais	Cumprir o fluxo de caixa planejado. Serão consideradas variações de até 5% do projeto.	Os custos realizados a cada tarefa deverão ser comparados com plano de custos do projeto.	Semanal	Gerente do projeto
Escopo	Acompanhar linha de base	O escopo do projeto deve ser cumprido rigorosamente. Avaliar impacto das mudanças para que não alterem o escopo traçado.	Declaração de Escopo do projeto x mudanças	Semanal	Gerente do projeto
Obras civis	Monitorar o desenvolvimento do trabalho, confrontando com os objetivos do projeto e memoriais descritivos do	O prazo, qualidade e demais definições de trabalho devem seguir os contratos assinados de cada fornecedor e o projeto executivo fornecido por arquiteto.	O gerente de projetos e arquiteto responsável devem fiscalizar as obras em andamento em visitas a sala comercial. Relatório de conclusão de tarefas/lista de pendências.	Semanal	Gerente do projeto Arquiteto

	projeto executivo				
Regularidade das empresas	Solicitar e analisar documentos de regularidade das fornecedoras	Plena regularização nos quesitos fiscais, empregatícios e estabilidade financeira da empresa.	- Guia de recolhimento GFIP, GPS e FGTS - Cópia ficha de registro funcionário a ser locado - ASO (Atestado Saúde Ocupacional)	Mensal	Gerente do Projeto

Figura 15 - Métricas de Qualidade de Desempenho do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

9.3.2 Desempenho do Produto

O desempenho do produto será monitorado mensalmente, tendo como pilares de sustentação:

- Adequação da sala comercial com acabamento em alto padrão;
- Móveis, computadores e letreiro que prezem pela elegância e principalmente pela praticidade na utilização;
- Plano de atuação e marca com visões claras e objetivas do padrão e foco do escritório;
- Sistema de Gestão prático e objetivo com ferramentas de trabalho que aumentem a eficiência da equipe;
- Recrutamento e seleção buscando colaboradores dedicados e empenhados ao trabalho;
- Evento de lançamento organizado, com comida quente e espumante gelado.

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Adequação da Sala Comercial em alto padrão	Verificar o padrão de qualidade dos materiais utilizados bem como o	Aceitação dos materiais dos fornecedores com a visualização de que	Acompanhamento de perto pelo Gerente de Projetos no recebimento	2 vezes por semana	Vinícius Bertoncello

	acabamento da mão de obra.	trata-se de material de alto padrão, e verificação de erros e imperfeições na mão de obra executada, não aceitação até corrigida as imperfeições.	dos materiais e nas execuções da obra		
Móveis, computadores e letreiro	Verificar se os móveis e letreiro possuem a qualidade e elegância condizente com o padrão do escritório; Computadores de bom desempenho instalados de maneira que buscar a praticidade na sua utilização;	Qualidade do MDF utilizado nos móveis deve ter espessura de no mínimo 15mm; Letreiro deve ser feito com lona plástica forte e resistente; Computadores devem possuir processador no mínimo CORE I5 e 8gb de memória e serem instalados de maneira que o funcionário consiga efetuar o login em apenas 1 minuto;	Medição da chapa do MDF no recebimento (antes da montagem) dos móveis; Verificação da qualidade da lona antes da instalação; Verificação da configuração do computador no recebimento;	A cada recebimento	Vinicius Bertoncello
Plano de atuação e marca	Plano de atuação e marca com visões claras e objetivas do padrão e foco do escritório;	Mediante concordância de ambos os investidores de que o resultado do plano ficou de acordo;	Apresentação do plano de atuação e marca aos familiares, solicitando ao final que os mesmos discriminem as visões e objetivos;	Antes da aprovação do plano	Vinicius Bertoncello e Murillo Casarotto
Sistema de Gestão	Sistema de Gestão de atendimento aos clientes prático e objetivo	Ao estar logado o advogado que atenderá ao cliente deverá conseguir verificar todos o histórico de atendimentos feitos ao cliente buscando por nome, cnpj ou número do processo; deverá ainda gerar um relatório de controle de prazos dos processos do escritório;	Aplicação de testes no sistema de gestão de modo a verificar os critérios de aceitação elencados devendo ser avaliado o tempo e a navegabilidade em ruim, bom, muito bom e excelente;	Antes da compra do software.	Vinicius Bertoncello e Murillo Casarotto
Recrutamento e seleção	Recrutamento e seleção buscando colaboradores dedicados e empenhados ao trabalho	Pesquisar as referências elencadas nos currículos dos candidatos, bem como aplicar testes	Aplicação de testes por psicólogos, na qual serão selecionados 5 candidatos por vaga para entrevista com ambos os investidores, a	Durante a seleção	Vinicius Bertoncello e Murillo Casarotto

		psicológicos de modo verificar a atenção e dedicação dos candidatos;	ser escolhido 1 por investidor, como são 2 investidores em caso de divergência o com a maior pontuação no teste psicológico fica com a vaga.		
Evento de Lançamento	Evento de lançamento organizado, com comida quente e espumante gelado	Lista de presença com os convidados confirmados uma semana antes do evento; Experimentar os salgados exigindo que os mesmos estejam quentes, degustar uma taça de espumante de modo que a mesma esteja gelada;	Checar a lista de convidados confirmados junto a secretária; conferir os fornos meia hora antes para verificar a temperatura dos salgados; e verificar a temperatura dos espumantes 6 horas antes do evento;	A presença uma semana antes e salgados e espumante no dia do evento.	Vinícius Bertancell o

Figura 16 - Métricas de Qualidade no Desempenho do Produto do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

9.4 CONTROLE DA QUALIDADE

O controle da qualidade consiste na execução de ações planejadas para o atendimento dos processos necessários para o alcance dos requisitos do projeto. A qualidade do projeto e produto do projeto será controlada pelos seguintes itens críticos:

- cumprimento de prazos: é fundamental que o evento de lançamento ocorra logo após o ano novo de 2020, visto que a maioria das empresas deixa para tomar decisões de contratação ou mudança de fornecedores de serviços na virada do ano. O acompanhamento será efetuado por controles disponibilizados no MS Project;

- atendimento ao orçamento planejado: os custos finais do projeto devem se limitar aos custos orçados no projeto, incluído neste as reservas contingencial e emergencial. Um controle rigoroso nesta condição permitirá o retorno do capital investido no tempo e valores esperados. O acompanhamento se dará por controles de indicadores disponibilizados no MS Project pelo Gerente de Projetos;

- atendimento aos requisitos do produto: o produto do projeto deve ser um Escritório de Advocacia de alto padrão, capaz de trazer a mente do cliente a credibilidade e segurança de estar contratando um escritório de Ihe prestará serviços jurídicos ágeis, de forma transparente e confiável.

Os itens de desempenho de prazos, qualidade e custos citados acima serão monitorados pelo Gerente de Projeto através do controle de contrato assinado com cada fornecedor. No caso do não cumprimento de alguma(s) cláusula(s), o Gerente terá autonomia para alinhar soluções junto aos contratados, ou se julgar necessário, poderá marcar uma reunião com o outro investidor para solucionar o problema.

O plano de qualidade do projeto tem como finalidade a indicação das práticas adequadas ao gerenciamento do projeto no que diz respeito ao monitoramento da qualidade dos produtos e serviços prestados pelos fornecedores contratados, considerando cronograma, custos e atendimento a requisitos do projeto. A garantia da qualidade será efetuada pelo próprio Gerente de Projetos, devido as características e orçamento do projeto, não havendo recursos para a contratação de equipe de auditoria.

Cada fase do projeto contará com exigências distintas de monitoramento do plano da qualidade. Na fase de obras civil o arquiteto juntamente com o Gerente do Projeto deverão acompanhar a empresa contratada, no primeiro dia de início da obras, de modo que os trabalhadores possam tirar dúvidas do projeto executivo e dos memoriais descritivos, a fim de evitar ruídos de comunicação. Deverão ainda estipular a programação de entrega do serviço contratado. Terminado o serviço a empresa contratada contata o arquiteto e o Gerente de Projetos para a vistoria de entrega de obra. Além da vistoria e coleta de dados direta, haverá o lançamento das atividades concluídas semanalmente no MS Project, satisfazendo o controle de prazos necessário.

Na fase de compra de móveis, computadores e letreiro, não haverá mais a necessidade de acompanhamento do arquiteto, sendo responsabilidade exclusiva do Gerente de Projetos, o controle de prazos, incluindo a checagem do andamento do orçamento do projeto, com análises diversas como Estimativa

para o Término, Variação no Término, Análise de Tendências e Desempenho do Valor Agregado.

9.5 GARANTIA DA QUALIDADE

Este trabalho não se propõe a ter um sistema de garantia da qualidade, visto que entendo não condizer com o objetivo do projeto, implantação de um escritório de advocacia.

9.6 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O responsável pelo plano de qualidade é o Gerente do Projeto, Vinícius Bertoncello, visto que detém as informações do projeto como um todo. As avaliações do plano de qualidade ocorrerão ao início e término do projeto e será atualizado sempre que houver necessidade ao longo do projeto.

10 GERENCIAMENTO DE RECURSOS

10.1 RECURSOS DE MATERIAIS

Como recursos materiais necessários ao desenvolvimento do projeto Escritório de Advocacia tem-se:

EQUIPAMENTOS	PROPRIETÁRIO	USO
Computador	<i>Gerente do Projeto</i>	Vinicius Bertoncello
Impressora	<i>Gerente do Projeto</i>	Vinicius Bertoncello
Telefone	<i>Gerente do Projeto</i>	Vinicius Bertoncello
Maquinário utilizado na colocação das divisórias de Gesso	Fornecedor	Empreiteira contratada
Móveis	Aquisição	Escritório
Computadores	Aquisição	Escritório
Letreiro	Aquisição	Escritório

Figura 17 - Máquinas e Equipamentos

Fonte: Elaborado pelo autor

O trabalho de gerenciamento do projeto terá como base a sala comercial do investidor Murilo Casarotto, porém os custos do aluguel serão lançados pelo orçamento do projeto.

10.2 RECURSOS HUMANOS

10.2.1 Mobilização de Pessoal

Os investidores Vinicius Bertoncello, que atuará também como Gerente de Projetos, e o Murilo Casarotto serão a equipe de recursos humanos permanentes do projeto. Demais pessoas serão definidas após a seleção e

contratação dos fornecedores. Elencamos as pessoas e respectivas responsabilidades da equipe:

- Vinícius Bertoncello (Investidor e Gerente de Projeto): responsável pelo planejamento e gerenciamento do projeto de acordo com as premissas e objetivos do escopo, primando pelo cumprimento de metas e qualidade de resultados. Controle sobre seleção de fornecedores, contratos, monitoramento de desempenho, comunicação aberta, aquisições e prestação de contas final, responsável ainda pelo repasse de 50% do valor a ser investido;
- Murilo Casarotto (Investidor): responsável pelo repasse financeiro dos outros 50%, avaliações de mudanças e autorizações em geral;
- Empresas fornecedoras: responsáveis pela execução do trabalho para o qual foram contratadas.

Para iniciar o trabalho, a Gerente de Projetos agendará uma reunião (*kick-off*) com o investidor Murilo Casarotto para apresentação e aprovação dos planos de Projeto, papéis e responsabilidades, cronograma, custos e resultados esperados com a execução do projeto. **Cronograma do Projeto**

10.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

EAP	Tarefa	RH do projeto		
		Investidor Murilo	Gerente de Projeto	Fornecedores
1	GERENCIAMENTO DO PROJETO			
1.1	Termo de Abertura	A	R A	I
1.2	Declaração de Escopo	A	R A	I
1.3	EAP	A	R A	I
1.4	Cronograma	A	R A	I
1.5	Qualidade	A	R A	I
1.6	Recursos	A	R A	I
1.7	Comunicações	A	R A	I
1.8	Aquisições	A	R A	I
1.9	Riscos	A	R A	I

1.10	Reunião de abertura (<i>kick-off</i>)	A	RA	
2	Estruturação física			
2.1	Adequação de sala comercial	A	RA	R
2.2	Móveis, computadores e letreiro	C	RA	R
3.	Estrutura Jurídico/ Administrativa	A	RA	I
3.1	Plano de atuação e marca	A	RA	I
3.2	Sistema de Gestão	A	RA	R
3.3	Abertura de Sociedade	A	RA	
3.4	Cartões de visita	C	A	R
3.5	Recrutamento e Seleção	C	RA	I
4	Evento de Lançamento			
4.1	Convidados	C	RA	R
4.2	Buffet	C	RA	R
5	Encerramento do Projeto			
5.1	Prestação de contas financeira	C	RA	R
5.2	Lições aprendidas	A	RA	C
5.3	Reunião de encerramento/Termo de Aceite do projeto	A	RA	C
2.2.10	Aceite do Investidor	A	RA	

Figura 18 - Matriz RACI

Fonte: Elaborado pelo autor

LEGENDA DE RESPONSABILIDADES	
Abreviação	Descrição
R	Responsável pela realização
A	Responsável pela aprovação
C	Pessoa a ser consultada
I	Pessoa a ser informada

10.4 NOVOS RECURSOS E SUBSTITUIÇÕES

A Gerente de Projeto é responsável pela contratação de empresas que alocarão os recursos humanos no Projeto Implementação Escritório de Advocacia. As empresas terceirizadas ficam responsáveis por alocar, instruir e mobilizar as equipes para o trabalho planejado/contratado, será ainda sua responsabilidade os salários, encargos, bonificações a serem pagos aos funcionários.

No momento da entrega do pacote de serviços contratado, a contratada dá por finalizada sua participação, transferindo suas equipes para outros projetos.

Despesas inesperadas serão avaliadas pelo Gerente que terá autonomia para negociações, levando-se em conta princípios éticos, requisitos e restrições do projeto. Neste caso, será avaliado a utilização de reservas no que tange ao seu limite de autonomia. Para alterações que demandem gastos de grande volume será enviada a solicitação de mudanças para o outro investidor.

10.5 TREINAMENTOS E AVALIAÇÕES

Considerando o método estipulado para execução do projeto, no qual as equipes serão alocadas pela empresa prestadora de serviços contratada, os treinamentos e orientações com relação ao trabalho técnico não são de responsabilidade do Projeto Implementação de Escritório de Advocacia, devendo ser efetuados pela empresa contratada.

O Gerente do Projeto fará o monitoramento para avaliação do desempenho do projeto, acompanhando o cronograma estipulado e o progresso do desempenho real das atividades, com conseqüente alimentação de dados no MS Project.

A cada pacote de trabalho concluído será feito o *feedback* com a prestadora de serviços, possíveis reuniões de alinhamento, relatórios de desempenho e progresso, com a observância do cumprimento de prazos e qualidade de entregas. Todos estes serão documentados e apresentados em prestação de contas final do projeto.

10.6 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Visto se tratar de várias empresas contratadas como diferentes necessidades, o projeto Implementação Escritório de Advocacia não será

responsável pelo pagamento de nenhum colaborador diretamente. Sendo assim as despesas trabalhistas são de responsabilidade de cada fornecedor.

Os recursos estão previstos na estimativa de Custos do projeto, sendo que qualquer eventualidade ou imprevisto será encaminhado para análise e aprovação do outro investidor.

10.7 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O Gerente de Projetos, Vinícius Bertoncello é a pessoa responsável pelo plano de Gerenciamento de Recursos Humanos. A avaliação do plano ocorrerá no início e no final do Projeto, sendo atualizado sempre que houver necessidade ao longo do projeto.

10.8 MUDANÇAS RELACIONADAS A RECURSOS HUMANOS

Dentre as questões de gerenciamento do Plano de Recursos Humanos faz-se necessário o controle sobre a identificação, registro, análise e autorização das mudanças relacionadas a recursos no decorrer do projeto.

As equipes designadas para trabalho no Projeto devem ser informadas à Gerente de Projetos através do repasse de dados completos como ficha cadastral do funcionário, atestado médico de capacidade funcional, período que desenvolverá suas atividades, dentre outros que se fizerem necessários.

11 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

11.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O Gerente do Projeto e o Investidor serão responsáveis pela comunicação, sendo de suma importância para o bom andamento do projeto que a informação segue ao interlocutor de maneira clara e precisa, seja esta informação interna (entre os dois) ou externa, quando compreender negociações com fornecedores.

Os principais comunicados e decisões serão formalmente registrados, ficando sob responsabilidade da gerência do projeto a formatação, distribuição e arquivo dos seguintes documentos: atas de reuniões, relatórios, contratos, e demais formulários detalhados neste projeto.

Como principal ferramenta informal de comunicação teremos um grupo no Whatsapp do Projeto do Escritório de Advocacia, onde o Gerente de Projeto e o Investidor são os administradores. Deverá ser criado um grupo para cada fornecedor contratado a fim de agilizar as informações entre as partes. Além destes teremos os *e-mails* para assuntos que demandarem mais detalhamento e tempo dos envolvidos.

11.2 PARTES INTERESSADAS NO PROJETO

De acordo com o exposto no capítulo 4 deste plano, apresenta-se a relação de partes interessadas, suas responsabilidades, nível de interesse e impacto no projeto Escritório de Advocacia

PARTE INTERESSADA	FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE	INTERESSE	IMPACTO
Vinicius Bertoncello	Gerente do Projeto e Investidor	Recursos financeiros, Gerenciamento do projeto, controle das tarefas e comunicação	Muito alto	Muito alto
Murilo Casarotto	Investidor	Recursos financeiros, Acompanhamento do cronograma, análises e autorizações do projeto	Muito alto	Muito alto
Arquiteto	Projeto Arquitetônico	Projetar arquitetônico e memoriais descritivos	Alto	Muito Alto
Fornecedores	Prestação de serviços	Execução	Alto	Alto
OAB - Subseção Garibaldi/Carlos Barbosa	Órgão regulador	Registro da Sociedade Simples de Advogados	Baixo	Alto

Figura 19 - Relação de partes interessadas, interesse e impacto no projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

11.3 NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO E PERIODICIDADE

Segue planilha com o detalhamento das informações necessárias a cada *stakeholder*, e a maneira e a periodicidade que a mesma será transmitida.

Stakeholders	Informações necessárias	Frequência	Ferramentas
Gerente de Projeto	Anseios do investidor do projeto, orçamentos e dados dos fornecedores, informações de desempenho dos pacotes de trabalho.	- Anseios do investidor: no desenvolvimento do Termo de Abertura - Orçamentos e dados dos fornecedores: na seleção; - Informações de desempenho dos pacotes de trabalho: Uma vez por semana;	Reunião Atas e Relatórios, Formulários Whatsapp Ligações Telefônicas, MS Project, Email
Investidor	Apresentação do projeto, relatórios do projeto, alterações em cronograma, custos, qualidade, tempo, riscos e prestação de contas.	- Apresentação do projeto: na reunião de abertura - Relatórios do projeto: semanalmente - Alterações: eventualmente - Prestação de contas: reunião do encerramento do projeto	Reunião Atas e Relatórios Formulários Ligações Telefônicas Whatsapp Email
Arquiteto	Anseios dos investidores quanto ao projeto executivo de adequação da sala comercial, detalhando as divisões e estilo do projeto, possíveis alterações da planta.	- Na contratação do arquiteto - Quando ocorrerem alterações na planta, - Nas visitas de acompanhamento de início do fornecedor e entrega do pacote de trabalho.	Contrato prestação de serviços Reunião Whatsapp Email Ligações telefônicas
Fornecedores Adequação sala comercial	Projeto arquitetônico, memorial descritivo, cronograma para entrega dos pacotes de trabalho e orçamento	- Na contratação - Nas visitas do GP e do arquiteto de acompanhamento de início do fornecedor e entrega do pacote de trabalho.	Contrato prestação de serviços Reunião/ Visitas Whatsapp Email Ligações telefônicas
Demais fornecedores de produtos	Solicitação de orçamento dos itens a serem adquiridos	- No email de solicitação - Na Ordem de Compra	Ordem de compra E-mail Ligações telefônicas
Demais Fornecedores de serviços	Solicitação de orçamento contendo detalhadamente os serviços a serem prestados	- No orçamento - No Contrato de prestação de serviços	E-mails Contrato de prestação de serviços Ligações telefônicas

Figura 20 - Informações, Frequência e Ferramentas Necessárias

Fonte: Elaborado pelo autor

11.4 EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

Deverão ser registrados, por ata ou relatório, os seguintes eventos de comunicação do projeto Escritório de Advocacia:

- Reunião de abertura (*kick-off*)

Objetivo: apresentação pelo Gerente de projetos dos principais pontos do projeto Abertura de Escritório de Advocacia, detalhando as responsabilidades, entregas, cronograma, custos e planos de gerenciamento, buscando a aprovação do Investidor Murilo Casarotto.

Data e horário: 26/08/2019, 09:00

Duração: 2 horas

- Reuniões de contratação fornecedores

Objetivo: Que o Gerente de Projetos detalhe os padrões de qualidade desejados, os pacotes de trabalho a serem entregues e cronograma a ser respeitado pelos fornecedores de serviços, firmando o entendimento formalmente por um contrato de prestação de serviços.

Datas:

- arquiteto – 27/09/2019
- Empreiteira de colocação das divisórias de gesso – 17/10/2019
- Eletricistas – 01/11/2019
- Design- 03/12/2019
- Sistema de Gestão – 18/12/2019
- Escritório de Contabilidade – 27/12/2019
- serviços de *buffet* – 04/02/2020

- Reunião de encerramento e aceite do projeto

Objetivo: Apresentação pelo Gerente do Projetos dos relatórios, prestações de contas, lições aprendidas e avaliação final do projeto para o Investidor Murilo Casarotto. Este, deve assinar o termo de aceite do projeto para encerrá-lo.

Data e horário: 03/03/2020 14:00

As reuniões internas ocorrerão semanalmente, toda sexta-feira as 14:00 na sala comercial, futuro escritório de advocacia.

11.5 ATAS DE REUNIÃO

Todos os assuntos tratados em reuniões do projeto deverão ser registrados em ata pelo Gerente do Projeto, a partir de um formato padrão conforme figura a seguir.

Ata de Reunião Nº	
Projeto Escritório de Advocacia	
Local:	Data:
Elaborada por: Vinícius Bertoncello	
1. Relação dos presentes	
Nomes:	
2. Pauta	
3. Assuntos tratados	

4. Decisões tomadas		
5. Ações a serem empreendidas	Prazo	Responsável

Figura 21 - Modelo de Ata

Fonte: Elaborado pelo autor

11.6 FORMULÁRIOS DE LIÇÕES APRENDIDAS

O aprendizado decorrente do andamento do projeto deverá ser registrado no formulário “Formulário de Lições aprendidas” e arquivado para que os investidores possam utilizá-los em projetos futuros.

Segue abaixo modelo:

FORMULÁRIO DE LIÇÕES APRENDIDAS	
Projeto Escritório de Advocacia	
Gerente do projeto: Vinícius Bertoncello	
Elaborado por: Vinícius Bertoncello	Versão: _._
Aprovado por: Murilo Casarotto	
Data de aprovação: __/__/____	
1 – O projeto executivo e memoriais descritivos foram seguidos a risca? Se não, as mudanças ocorridas poderiam ter sido planejadas com antecedência?	
2 – O cronograma dos pacotes de trabalho foi seguido dentro do prazo estipulado? Se não, as intervenções feitas foram capazes de minimizar os atrasos?	
3 – O projeto foi realizado dentro do orçamento planejado? Se não, quais produtos ou serviços contratados extrapolaram os orçamentos acima de 9%?	

4 – Ocorreram riscos não previstos no projeto?
5 – A comunicação entre os Stakeholders ocorreu de maneira adequada? Houve ruídos de comunicação? Se sim quais?
6 – Quais pontos entendemos ter sido da melhor maneira possível e por isso devemos fazer da mesma forma?
7 – O que faríamos diferente?
8 - Que recomendações devemos incluir para melhorar os próximos projetos?

Figura 22 - Modelo de Formulário de Lições Aprendidas

Fonte: Elaborado pelo autor

11.7 RELATÓRIOS DE PROJETO

O Gerente do Projeto alimentará o projeto através do software MS Project, no qual deverão ser extraídos, e entregues ao investidor semanalmente, os seguintes relatórios:

- Gráfico de Gantt: onde é possível visualizar o caminho crítico do projeto, controle do cronograma do projeto através da observação do percentual de conclusão das tarefas.
- Fluxo de caixa: demonstra os pagamentos efetuados e a necessidade de aportes dos investidores antes das datas programadas.
- Acompanhamento do orçamento do projeto: traz o comparativo entre os custos planejados e o custo real do projeto até aquela semana.

11.8 ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO

O Gerente do Projeto será o responsável pela disseminação, controle e armazenamento da informação, a qual o fará através de envio de mensagens via whatsapp para assuntos simples e dúvidas corriqueiras, envio de e-mails e arquivo de todos os relatórios, correspondências e documentos do projeto de assuntos detalhados e de informação complexa ou sigilosa. Toda a documentação será arquivada por data de emissão em pasta específica do Gerenciamento da Comunicação.

11.9 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O responsável pelo plano de gerenciamento das comunicações é o Gerente do Projeto Vinícius Bertoncello, devendo ocorrer no início e término do projeto uma avaliação, podendo ocorrer atualizações durante o andamento do projeto.

O tempo despendido para o gerenciamento das comunicações não será computado individualmente nos custos do projeto, visto que as horas já estão computadas dentro das demais tarefas do GP. O material de escritório utilizado estará previsto dentro dos pacotes de trabalho.

As reservas gerenciais do projeto poderão ser utilizadas para eventuais demandas extras nas comunicações, de acordo com a autonomia do Gerente do Projeto.

12 GERENCIAMENTO DE RISCOS

12.1 METODOLOGIA

O plano de Gerenciamento de Riscos, será elaborado pelo Gerente de Projetos Vinícius Bertoncello, tendo por função identificar e amenizar o impacto dos riscos inerentes ao projeto Abertura de Escritório de Advocacia ao longo de sua execução. Será adotada a metodologia de melhores práticas abordadas no PMBOK, passando pelas seguintes fases: estágios de identificação, análise, planejamento de respostas aos riscos identificados, monitoramento e controle destes riscos.

Na primeira fase, a Identificação de riscos, serão levantadas e registradas todos as possibilidades de riscos inerentes ao projeto pelo Gerente do Projeto e pelo Investidor Murilo Casarotto.

Na Análise qualitativa, faremos a qualificação dos riscos elencados anteriormente, estipulando índices de ocorrência de impacto para eles, e probabilidade de que o risco venha a ocorrer de fato. Este resultado será multiplicado pelo impacto financeiro gerando como resultado o valor monetário esperado como risco, está é a análise quantitativa.

Com base nos resultados das análises, busca-se respostas e estratégias que reduzam ou eliminem o impacto dos riscos identificados, devendo o plano de Respostas a Riscos ser aprovado pelo investidor.

Monitoramento e controle de riscos, será efetuado pelo GP, onde deverá definir as responsabilidades pelo monitoramento e controle dos riscos durante o projeto.

O plano de gerenciamento e demais informações geradas ficarão disponíveis em pasta individualizada no escritório, sob responsabilidade da Gerente do Projeto.

12.2 RESPONSABILIDADES

O gerente do projeto, Vinícius Bertoncello, será o responsável pela análise quantitativa, qualitativa, controle e gerenciamento de riscos do projeto. Sendo entendimento dos investidores que devemos minimizar ou eliminar os riscos, se durante a execução do projeto forem identificados novos riscos, estes deverão ser integrados ao plano, atualizando o plano de respostas a riscos, contudo sem alterar as reservas contingenciais.

A figura abaixo informa, de maneira clara, as responsabilidades no gerenciamento de riscos do projeto.

	Investidor	Gerente do Projeto	Outros Stakeholders	Proprietário do risco
Planejamento do Gerenciamento dos Riscos	A	R	C	I
Identificação dos Riscos	R/A	R	C	I
Análise Qualitativa dos Riscos	A	R	C	I
Análise Quantitativa dos Riscos	A	R	C	I
Planejamento de Respostas aos Riscos	R/A	R	C	I
Monitoramento e Controle dos Riscos	A	R	I	I

Figura 23 - Matriz de Responsabilidades em Riscos do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

LEGENDA
R – Responsável
A – Aprovador
C – Consultado
I – Informado

12.3 ORÇAMENTO E CRONOGRAMA

O GP dedicou um dia de trabalho para a elaboração do plano de riscos do projeto, gerando o custo de R\$ 159,09 para o projeto. Sendo que este valor já estava computado dentro do salário mensal de R\$ 3.500,00 do Gerente de Projetos.

12.4 ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS

Efetuada a identificação dos riscos inerentes ao projeto Implementação de Escritório de Advocacia, elucida-se a Estrutura Analítica dos Riscos, ao qual iremos classificar em riscos técnicos, externos e de gerenciamento.

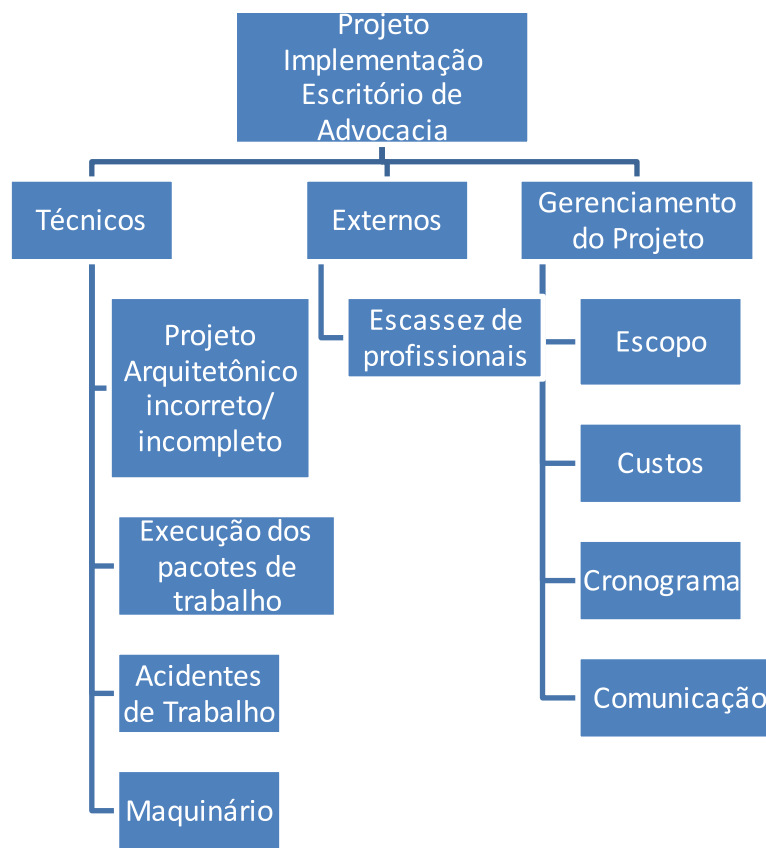


Figura 24 - EAR do Projeto
Fonte: Elaborado pelo autor

12.5 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

De acordo com a classificação de riscos evidenciada na EAR (Estrutura Analítica de Riscos) do projeto, apresenta-se a descrição dos mesmos.

Categoria	Risco	Descrição do Risco	Causas do Risco	Impacto nos Objetivos
Técnicos	Projeto arquitetônico incorreto / incompleto.	Projeto arquitetônico com erros nas informações a serem executadas pelos prestadores de serviço ou que não traz informações suficientes.	Falta de experiência / detalhamento do arquiteto no desenvolvimento do projeto; Falta de conhecimento técnico do Gerente do Projeto em plantas baixas	Produto final em desacordo com expectativas, retrabalho, atraso no cronograma, aumentos de custos
	Problemas técnicos na execução das tarefas	Falta de qualificação das equipes	Falta de experiência/ treinamentos das equipes contratadas	Problemas de qualidade na execução das tarefas, atrasos na entrega dos pacotes de trabalho
	Acidentes de trabalho	Incidência de acidentes que comprometam a integridade física das equipes de trabalho	Fornecimento inadequado de EPIs aos funcionários	Atrasos na entrega dos pacotes de trabalho, alteração de custos, problemas judiciais
	Maquinários / Equipamentos deficientes	Maquinários/ Equipamentos dos prestadores de serviço estragados ou mau dimensionados para a necessidade	Mau dimensionamento, estado de conservação/ vida útil do equipamento	Atrasos na entrega dos pacotes de trabalho, alteração de custos
Externos	Escassez de mão-de-obra	Dificuldade na contratação de prestadores de serviço qualificados dentro das datas do cronograma	Falta de profissionais qualificados no mercado, excesso de demanda	Atrasos de cronograma, alteração em custos
Gerenciamento Do Projeto	Escopo incompleto / inadequado	Falta de identificação das expectativas do investidor	Mapeamento inadequado / incompleto das expectativas do investidor	Produto do projeto em desacordo com as expectativas
	Mau dimensionamento dos custos	Orçamentos dos pacotes de trabalho estimados em desacordo com custos reais do projeto	Mau levantamento de custos do projeto em geral, inflação,	Alteração dos custos, Inviabilização financeira

			mudanças em políticas econômicas vigentes	
	Não cumprimento do cronograma	Tempo insuficiente para a entrega dos pacotes de trabalho	Mensuração do real tempo necessário para conclusão dos pacotes de trabalho, imprevistos com fornecedores durante o projeto	Atraso na entrega do projeto
	Problemas na comunicação	Comunicação insuficiente ou inadequada durante o projeto, Não compreensão pelas equipes das tarefas a serem executadas,	Falta de comunicação inicial entre o Gerente de Projetos / Arquiteto e as equipes de prestação de serviços	Problemas relacionamento com fornecedores, atraso no cronograma.

Figura 25 - Identificação e Classificação dos Riscos do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

12.6 ESCALA DOS RISCOS

Elaboramos escala de peso de riscos, de acordo com a probabilidade de que os mesmos aconteçam, para subsidiar o processo da análise dos riscos.

Nível	Peso	Probabilidade de Ocorrência
Muito baixo	0,1	Muito baixa
Baixo	0,3	Baixa
Moderado	0,5	Provável de ocorrer
Alto	0,7	Alta probabilidade de ocorrer
Muito alto	0,9	Chances muito altas de o risco ocorrer

Figura 26 - Escala de Probabilidade dos Riscos

Fonte: Elaborado pelo autor

Elencamos também os padrões de alterações devidos a riscos dentro de cada Objetivo do projeto, escalonando-os conforma abaixo.

Objetivos do Projeto	Muito Baixo 0,1	Baixo 0,3	Moderado 0,5	Alto 0,7	Muito Alto 0,9
Custo	Acréscimo de custo de até 3%	Acréscimo de até 5% no custo total	Acréscimo de até 10% no custo total	Acréscimo de até 15% do valor total do projeto	Acréscimo acima de 15% do custo total
Tempo	Aumento de tempo insignificante	Aumento de tempo de até 5%	Aumento de até 10% no tempo	Aumento de até 20% no tempo	Aumento acima de 20% no tempo
Escopo	Alterações quase imperceptíveis	Alterações em áreas de pouca importância	Alterações em áreas importantes do projeto	Alterações de escopo inaceitáveis ao investidor	Produto final descaracterizado - não aceito
Qualidade	Redução imperceptível de qualidade	Áreas menos críticas são afetadas	Áreas mais críticas do projeto são afetadas	Redução da qualidade requer aceite do investidor	Redução da qualidade inaceitável

Figura 27 - Escala de Impacto dos Riscos do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

Baseando-se nas faixas de probabilidade e impacto dos riscos descritas acima, apresenta-se a matriz com os critérios de classificação e tolerância no projeto.

Probabilidade de ocorrência	Risco = Probabilidade x Impacto				
	0,9	0,09	0,27	0,45	0,63
0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
	Impacto do risco				

Tabela 1 - Matriz de Pontuação dos Riscos

Fonte: Elaborado pelo autor

Para uma rápida identificação das faixas de riscos, optou-se por destacá-las em cores diferentes, as quais representam:

- faixa verde: representa baixa probabilidade e impacto (onde aceita-se o risco);
- faixa amarela: representa média probabilidade e impacto (zona em que os riscos devem ser mitigados);
- faixa vermelha: representa alta probabilidade e impacto (onde o risco deve ser evitado).

12.7 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Com base nas escalas trazidas acima, segue análise qualitativa dos riscos identificados para o projeto Implementação de Escritório de Advocacia.

Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do Risco									
Risco	Descrição do Risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa
1	Projeto arquitetônico incorreto / incompleto	0,5	0,7	0,5	0,3	0,5	0,3	0,15			
2	Problemas técnicos na execução das tarefas	0,3	0,7	0,3	0,5	0,45	0,5	0,225			
3	Acidentes de trabalho	0,5	0,7	0,1	0,1	0,35	0,1	0,035			
4	Maquinário/ Equipamentos deficientes	0,1	0,5	0,1	0,5	0,3	0,3	0,09			
5	Escassez de material e mão-de-obra	0,5	0,7	0,3	0,3	0,45	0,1	0,045			
6	Escopo incompleto / inadequado	0,3	0,1	0,9	0,5	0,45	0,3	0,135			
7	Mau dimensionamento dos custos	0,5	0,3	0,5	0,5	0,45	0,5	0,225			
8	Não cumprimento do cronograma	0,3	0,9	0,5	0,3	0,5	0,5	0,25			
9	Problemas na comunicação	0,3	0,7	0,3	0,7	0,5	0,5	0,25			
Soma								1,405			
Risco Geral								0,156			

Tabela 2 - Análise qualitativa de riscos

Fonte: Elaborado pelo autor

12.8 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

A partir da análise qualitativa desenvolvida no item anterior, é possível delinear o impacto dos riscos no orçamento do projeto. Esta análise resultará no valor monetário esperado (VME) para o projeto, o qual é obtido através da multiplicação da probabilidade de ocorrência do risco pelo impacto financeiro por ele causado. Com este índice em mãos, obtém-se o valor a ser direcionado às reservas de contingência do projeto, as quais podem vir a cobrir despesas resultantes de riscos previstos. Segue tabela com o detalhamento desta análise.

Identificação do Risco			Avaliação Quantitativa do Risco		
Nº	Categoria	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto Financeiro	Valor Monetário Esperado
1	Técnico	Projeto arquitetônico incorreto / incompleto	0,3	R\$ 4.350,00	R\$ 1.305,00
2	Técnico	Problemas técnicos na execução das tarefas	0,5	R\$ 2.500,00	R\$ 1.250,00
3	Técnico	Acidentes de trabalho	0,1	R\$ 4.500,00	R\$ 450,00
4	Técnico	Maquinário/ Equipamentos deficientes	0,3	R\$ 800,00	R\$ 240,00
8	Externo	Escassez de material e mão-de-obra	0,1	R\$ 4.800,00	R\$ 480,00
9	Gerenciamento Projeto	Escopo incompleto / inadequado	0,3	R\$ 3.600,00	R\$ 1.080,00
10	Gerenciamento Projeto	Mau dimensionamento dos custos	0,5	R\$ 3.400,00	R\$ 1.700,00
11	Gerenciamento Projeto	Não cumprimento do cronograma	0,5	R\$ 1.300,00	R\$ 650,00
12	Gerenciamento Projeto	Problemas na comunicação	0,5	R\$ 1.100,00	R\$ 550,00
Valor Monetário Esperado Global					R\$ 7.705,00

Tabela 3 – Análise quantitativa de riscos do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

12.9 PLANO DE RESPOSTAS A RISCOS

Com base nas análises qualitativas e quantitativas, verificou-se as principais ameaças, probabilidade de ocorrência e impactos possíveis que poderiam ocorrer durante o projeto. Para prevenção destes impactos elaborou-se o Plano de Respostas a Riscos, onde estipulou-se as ações de reação aos riscos elencados.

Como prioridades do risco tem-se: alta (A), média (M) e baixa (B).

Nº	Descrição do Risco	Prioridade do Risco	Estratégia	Ação	Responsável
1	Projeto arquitetônico incorreto / incompleto	B	Mitigar	Revisar todos os itens da planta arquitetônica, solicitando complementação/ correção das mudanças necessárias, antes da aprovação da mesma.	Gerente do Projeto / Investidor
2	Problemas técnicos na execução das tarefas	B	Mitigar	Especificar em contrato as obrigações por parte contratada e garantias pelos serviços, receber o "aceite" da tarefa a ser executada	Gerente do Projeto
3	Acidentes de trabalho	B	Mitigar	Exigir a entrega de EPIs a todos trabalhadores da obra, arquivar Termo de recebimento dos mesmos. Acompanhar a rotina de trabalhos no local.	Gerente do Projeto
4	Maquinário/ Equipamentos deficientes	B	Mitigar	Antes da contratação dos prestadores de serviço, verificar a condição de uso do maquinário/ equipamentos.	Gerente do Projeto
5	Escassez de material e mão-de-obra	B	Mitigar	Antecipar quando possível o pedido de orçamentos a fornecedores, e assinar o contrato agendando data futura para começo da prestação de serviços	Gerente do Projeto
6	Escopo incompleto / inadequado	B	Mitigar	Durante o andamento do projeto, realizar os controles e mudanças necessários com brevidade.	Gerente do Projeto
7	Mau dimensionamento dos custos	B	Aceitar ativamente	Solicitações de incrementos no orçamento / reservas do projeto	Gerente do Projeto
8	Não cumprimento do cronograma	M	Aceitar ativamente	Cobrar empenho das equipes de trabalho	Gerente do Projeto
9	Problemas na comunicação	M	Mitigar	Antes do início de cada equipe de trabalho, fazer uma reunião para esclarecer as dúvidas quanto ao projeto arquitetônico e memoriais descritivos, a fim de evitar retrabalho e erros na execução	Gerente do Projeto / Arquiteto

Figura 28- Plano de Respostas aos Riscos do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

12.10 RESERVAS DE CONTINGÊNCIA

Verificou-se na análise quantitativa que o montante necessário para a reserva de contingência é de R\$ 7.705,00, sendo este valor suficiente para suprir o impacto financeiro dos riscos do projeto, para que estes não prejudiquem sua continuidade.

Este valor deverá ser direcionado para suprir a ocorrências de riscos mapeados e ocorridos durante o projeto, conforme o plano de respostas acima elencado.

12.11 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O Gerente do Projeto Vinícius Bertoncello é o responsável pelo plano de gerenciamento de riscos, devendo avaliá-lo no início e término do projeto, devendo atualizá-lo sempre que verificada a probabilidade de ocorrência de risco não mapeada anteriormente.

13 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

13.1 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

O gerenciamento das aquisições do projeto Implementação de Escritório de Advocacia contempla a compra de todos os itens necessários ao funcionamento do escritório de advocacia, ao trabalho administrativo do GP, e a contratação de empresas prestadoras de serviço necessários a adequação da sala comercial.

Planejamos a compra dos seguintes itens:

Móveis para escritório
Computadores e servidor
Letreiro
Cartões de Visita
Material de expediente

E a contratação dos serviços:

Gerente do Projeto
Arquiteto
Colocação de Divisórias de Gesso
Instalação Elétrica, Telefônica e de Rede
Contratação de Design da Marca
Sistema de Gestão
Contabilidade
Buffet

O Gerente de Projetos estará alocado na sala comercial, futuro escritório de advocacia, facilitando a executando o plano de aquisições, seus controles e gerenciamento.

Para as contratações e aquisições elencadas acima, dever-se solicitar o levantamento de no mínimo três orçamentos com empresas qualificadas e com experiência de atuação, devendo sempre que possível se realizem a partir do menor orçamento proposto.

13.2 ANÁLISE MAKE OR BUY (FAZER OU COMPRAR)

Pelo fato deste projeto não contar com a existência de equipes próprias para desenvolvimento dos pacotes de trabalho relacionados em sua EAP, todas as aquisições se darão por terceirização de serviços e compras de itens através de orçamentação. A compra de materiais e/ou equipamentos, bem como a contratação de serviços se dará conforme previsão descrita:

ITEM A SER ADQUIRIDO	CUSTO	DATA DE AQUISIÇÃO
Móveis para escritório	36.540,00	14/11/2019
Computadores e servidor	23.521,00	02/12/2019
Letreiro	3.574,00	23/12/2019
Cartões de Visita	840,00	25/12/2019
Material de expediente	112,00	26/08/2019

Figura 29 - Itens a Serem Adquiridos

Fonte: Elaborado pelo autor

SERVIÇO A SER CONTRATADO	CUSTO	DATA DA CONTRATAÇÃO
Gerente de Projeto	21.000,00	26/08/2019
Arquiteto	5.000,00	27/09/2019
Colocação de Divisórias de Gesso	47.924,00	17/10/2019
Instalação Elétrica, Telefônica e de Rede	3.850,00	01/11/2019
Contratação de Design da Marca	3.472,00	03/12/2019
Sistema de Gestão	11.420,00	18/12/2019
Contabilidade	360,00	27/12/2019
Buffet	2.100,00	04/02/2020

Figura 30 - Serviços a Serem Contratados

Fonte: Elaborado pelo autor

13.3 DESCRITIVO DOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO

O gerente do projeto Vinicius Bertoncello será o responsável pelas contratações, devendo buscar informações de fornecedores qualificados no mercado, solicitando orçamentos detalhados, selecionar a melhor proposta e

efetuar a contratação. Quando o custo de contratação do profissional ou da empresa a ser contratada for maior que R\$ 5.000,00, deverá haver a aprovação do outro investidor.

O Gerente do Projeto será responsável pela elaboração do contrato de prestação de serviços a ser firmado com cada fornecedor. Nestes serão especificados o cronograma de desenvolvimento dos serviços contratados, bem como as entregas necessárias, estipulando multas ao não cumprimento das responsabilidades contratadas.

O GP deverá acompanhar os contratos firmados durante a sua execução, exigindo o cumprimento destas condições pactuadas por ambas as partes, analisando possível punição contratual a parte que não cumprir suas responsabilidades.

Verificada a necessidade de alterações em qualquer contrato firmado, o Gerente do Projeto deve comunicar imediatamente o investidor Murilo Casarotto para analisar a viabilidade e proceder com a autorização. Para estas alterações será elaborado um Termo Aditivo ao contrato firmado anteriormente, ficando sob a responsabilidade do Investidor.

Elucida-se abaixo, os métodos a serem seguidos para cada contratação de serviços do projeto, os quais estão baseados no escopo, pacotes de trabalho e na EAP.

13.3.1 Arquiteto

O arquiteto deverá comprovar que possui experiência na adequação de salas comerciais em escritórios, entendendo a dinâmica de ser um espaço que deve primar pela funcionalidade, e pela interação das pessoas que ali irão trabalhar. Considerar-se-á comprovada a experiência a apresentação de 3 projetos realizados, ao qual deverão ser apresentados para os investidores.

O projeto arquitetônico do escritório deve ser contemporâneo, com materiais de primeira linha, buscando trazer a imagem de agilidade e credibilidade.

A sala de reuniões deverá ter cor clara, limpa de apelos visuais para que o cliente do escritório de advocacia possa relatar os problemas sem interferências.

As ilhas de trabalho devem buscar a aproximação dos colaboradores, facilitando a comunicação entre estes, diminuindo o ruído na comunicação, e conseqüentemente os erros nos processos. Devem ainda ter fácil acesso aos arquivos do escritório, ao escâner, e a impressora.

O contrato contemplará o formato de preço fixo, devendo estar prevista todas as visitas a obra ao início e ao término de cada fornecedor de serviços contratado, tendo como estimativa de prazos, a definida no escopo do projeto.

13.3.2 Colocação de Divisórias de Gesso

A contratação empresa que fará a colocação de divisórias de Gesso é o próximo item do plano de aquisições do projeto, está deverá apresentar fotos de 3 trabalhos de colocação de divisórias de gesso, bem como apresentar uma obra finalizada para que se possa comprar a qualidade no acabamento do serviço.

Além dos critérios acima descritos, será levado em conta a capacidade técnica das empresas disponíveis no mercado, sua solidez financeira, o atendimento às certificações de qualidade ISSO 9001, ISSO 14000 e NR 18, contemplando a padronização de processos, melhores práticas relacionadas ao meio ambiente e saúde e segurança no trabalho.

O gerente do projeto deverá solicitar os orçamentos detalhados das empresas que cumprirem os requisitos acima, selecionado a que oferecer menor custo.

O contrato será fixado por preço fixo, devendo contemplar todo o material, mão de obra e maquinário necessário a colocação das divisórias de gesso, tendo como prazo de execução a estimativa de prazos definida no escopo do projeto.

13.3.3 Instalação Elétrica, Telefônica e de Rede

O projeto arquitetônico buscará pela funcionalidade no ambiente de trabalho, diante disto, verifica-se a necessidade de instalação de uma boa iluminação para os colaboradores, bem como pontos elétricos, de rede e telefônico em todos os 8 espaços das ilhas de trabalho, além de 2 na recepção e 2 na sala de reuniões.

Serão levantados os nomes de instaladoras elétricas qualificadas e reconhecidas no mercado para envio de solicitação de orçamentação. O mínimo de orçamentos a serem levantados é de três, para melhor análise de propostas, a qual será norteada pelos quesitos de preço.

O contrato seguirá o formato de preço fixo, contando com o detalhamento de todos os pontos a serem instalados, especificações de prazo e valor a ser desembolsado, conforme prerrogativas do escopo do projeto.

13.3.4 Design da Marca

A marca do escritório de advocacia deve espelhar a missão, a visão e os valores do escritório, é de fundamental importância que está mostre uma imagem de organização, credibilidade, segurança, e agilidade, para que o cliente possa “visualizar” e valorizar o serviço que está sendo prestado.

A seleção do design da marca, deverá ter como requisito mínimo a apresentação de no mínimo a apresentação de 3 marcas criadas para empresas da região. Devendo ser apresentado por estes orçamentos detalhados do serviço a ser prestado.

O contrato será firmado por técnica e preço, diante da análise de no mínimo 3 orçamentos, com especificações do trabalho a ser desenvolvido e apresentado, e devendo estar incluso as mudanças solicitadas pelos investidores quando da primeira apresentação.

13.3.5 Sistema de Gestão

O Sistema de Gestão de clientes e processos judiciais do escritório é de extrema importância para o controle de prazos e acompanhamento das horas trabalhadas para cada cliente. Este deve ser de fácil navegação e ser possível a gestão do escritório pelo acompanhamento de relatórios.

O GP deverá solicitar no mínimo 3 orçamentos de softwares de gestão para escritórios de advocacia. Estes orçamentos devem detalhar as funcionalidades, devendo disponibilizar uma versão teste, para verificar se o mesmo atende as expectativas dos investidores.

A seleção da empresa contrata se dará pelo critério de técnica e preço. Devendo ser aprovado por ambos os investidores.

13.3.6 Contabilidade

Será selecionado escritório de contabilidade da cidade, que tenha mais de 2 anos de atividade. A partir da análise de três orçamentos, a escolha se dará pela técnica de menor preço. O contrato será firmado por preço fixo, para pagamento mensal, detalhando todos os serviços mensais e anuais a serem executados pela contabilidade.

13.3.7 Buffet

Para o evento de lançamento do escritório de advocacia, será selecionada empresa organizadora e fornecedora do coquetel de inauguração, esta será responsável por toda alimentação, bebidas, e toda a estrutura para servir os convidados adequadamente. As empresas deverão apresentar fotos de no mínimo 3 eventos organizados pelas mesmas, além de prova de salgados e doces.

A contratação se dará pela análise de três orçamentos que definam as opções de cardápio sugeridas, equipe disponibilizada, apresentação dos mesmos, qualificação e confiabilidade da empresa perante o mercado local.

A seleção se dará pela técnica de menor preço, devendo o contrato discriminar o preço cobrado por pessoa, tendo uma demanda mínima de 30 pessoas para o evento.

13.4 ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS

Após a execução dos serviços contratados, deverá ser assinado o termo de aceite e entrega do objeto contratado, com base neste deve ser emitida nota fiscal de prestação de serviços, para possibilitar o acerto financeiro, que deve ser efetuado através de depósito bancário ou pagamento de boleto. Para o encerramento do contrato deverão ser entregues e assinados os seguintes documentos: Termo de garantia (se for o caso); Termo de rescisão do contrato e preenchimento do formulário de lições aprendidas.

Após o encerramento formal do contrato, todos os documentos referentes a esta etapa deverão ser arquivados para possíveis consultas posteriores.

13.5 MAPA DE AQUISIÇÕES

O Mapa de Aquisições deve ser utilizado como diretriz pelo Gerente de Projetos, na qual possibilita a melhor visualização da programação de aquisições do projeto.

Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
Contratação de Gerente de Projeto	Preço fixo	Preço	R\$ 21.000,00	137 dias	Vinícius Bertoncello Marciel Agostini Rafael Scomazzon
Material de expediente	Preço fixo	Preço	R\$ 112,00	1 dia	APP Papéis e Presentes Santalucia Materiais de Escritório Rigoni Papelaria
Contratação de arquiteto	Preço fixo	Técnica e preço	R\$ 5.000,00	15 dias	Daniel P Flores Spader Arquitetura Alexandra Nicolini
Empresa de colocação de Divisórios de Gesso	Preço fixo	Preço	R\$ 47.924,00	11 dias	Bento Gesso LS Gesso Garibaldi Gesso
Instalação Elétrica, Telefônica e de Rede	Preço Fixo	Preço	R\$ 3.850,00	10 dias	Italadora Elétrica Lider Balbinot Instalações Conducta Instalações
Móveis para escritório	Preço fixo	Preço	R\$ 36.540,00	11 dias	Bortolini Móveis Maranello Móveis Pórtico Móveis
Computadores e Servidor	Preço fixo	Preço	R\$ 23.521,00	8 dias	Interprise Computadores Lojas Taqi Mega Sistem Informática
Letreiro	Preço Fixo	Preço	R\$ 3.574,00	11 dias	Painel Comunicação Visual Focus Visual Alisson Letreiros
Contratação de Design para Marca	Preço Fixo	Técnica e Preço	R\$ 3.472,00	14 dias	Guilherme P Flores Batuca Publicidade FM Criação
Sistema de Gestão	Preço Fixo	Técnico e Preço	R\$ 11.420,00	22 dias	Promad Projuris

					Ástrea
Cartões de visita	Preço Fixo	Preço	R\$ 840,00	18 dias	Gráfica Cromo Gráfica Avanço BT Serviços Gráficos
Contabilidade	Preço Fixo	Preço	R\$ 360,00	3 dias	ARF Contabilidade Contad Contabilidae Stefens e Veronese
<i>Buffet</i>	Preço Fixo	Técnica e Preço	R\$ 2.100,00	14 dias	Carlão Serviços de Alimentação Refeições Dalla Costa Romeu e Julieta Serviços para Eventos

Figura 31 - Mapa de Aquisições do Projeto

Fonte: Elaborado pela autora

13.6 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

O orçamento geral contempla todas as despesas previstas no mapa de aquisições do projeto. Havendo necessidade de aquisição não prevista neste plano deve ser analisada a alocação das reservas gerenciais do projeto, conforme as normas estipuladas para sua utilização.

Não existindo mais recursos das reservas gerenciais, deverá ser solicitada reunião extraordinária com o investidor Murilo Casarotto para avaliar a aquisição e repasse de recursos.

13.7 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

O Gerente do Projeto Vinícius Bertoncello é o responsável pelo plano de gerenciamento das aquisições. O referido plano será avaliado no início e no final do projeto, sendo que suas atualizações ocorrerão de acordo com as necessidades durante o andamento do projeto.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento prático deste plano de projeto possibilitou o estudo ampliado da metodologia de gerenciamento de projetos estabelecida pelo PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*).

O plano de projeto Implementação de Escritório de Advocacia é planejamento completo e passível de ser executado, na qual foram estabelecidas as necessidades e formato de gerenciamento nas áreas de integração, declaração de escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos e aquisições.

Verifica-se que há uma demanda pela prestação de serviços jurídicos completos na cidade de Garibaldi – RS, na qual a Implementação do Escritório vem para preencher esta lacuna, sendo o projeto viável e um bom investimento para os sócios.

REFERÊNCIAS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. Guia PMBOK. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento do Projeto**. Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EUA. 5ª Ed, 2004.

ESCRITÓRIO DE PROJETOS. Disponível em <https://escritoriodeprojetos.com.br>. Acesso em 06 de maio de 2017.

PIZE, Adilson. **Gerenciamento de Custos do Projeto**. Unisinos, 2016.

DALBELLO, Ubyrajara Brasil, **Plano de Negócios**. Unisinos 2016.

KIRST, Ronald Weber. **Gestão de Aquisições e Contratações em Projetos**. Unisinos, 2016.