

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

ADRIANA MEDEIROS DE LEMOS

PROJETO  
CLUBE DE CONVIVÊNCIA DA MELHOR IDADE  
FELIZ IDADE

PORTO ALEGRE

2010

ADRIANA MEDEIROS DE LEMOS

PROJETO  
CLUBE DE CONVIVÊNCIA DA MELHOR IDADE  
FELIZ IDADE

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

Orientador: Prof. MS. Ana Clarissa Santos

Porto Alegre  
2010

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, o que seria de mim sem a fé que eu tenho nele.

Aos meus pais, irmãos, meu marido e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

À professora Ana Clarissa pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

Aos amigos e colegas, em especial, Neiva, Fábio e Rosana pelo incentivo e pelo conhecimento compartilhado em sala de aula.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal o desenvolvimento de um projeto para a implantação de uma empresa comercial destinada a prestar serviço de cuidado, esporte e lazer para o público da terceira idade. A relevância do projeto é justificada por tratar-se de um produto inovador no mercado de Porto Alegre, uma vez que a empresa a ser criada prestará um serviço inédito no mercado e com público crescente diante do envelhecimento populacional.

O empreendimento denomina-se **Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade** e pretende atender diariamente pessoas acima de 60 anos. Diferente de um asilo, onde a permanência é em regime de internação, no clube de convivência os idosos passarão apenas o dia, de segunda à sexta-feira. O atendimento do clube garantirá qualidade de vida para os idosos e tranquilidade para seus parentes. Outro diferencial importante são os serviços opcionais que serão oferecidos como transporte, acompanhamento a consultas médicas, serviços estéticos. A partir de um Plano de Negócios composto de viabilidade mercadológica, viabilidade econômico-financeira e plano de marketing desenvolveu-se o Plano de Gerenciamento do Projeto, utilizando-se as melhores práticas de gerenciamento de projetos estabelecidas pelo PMI (Project Management Institute). Todas as etapas de um projeto e os processos utilizados para desenvolvê-las encontram-se especificadas neste trabalho.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo do Cartão Feliz Card .....	26
Figura 2 - Fluxo das atividades de recreação.....	32
Figura 3 – Fluxo do Serviço de refeição .....	33
Figura 4 – Fluxo de entrega de medicamentos .....	34
Figura 5 – Fluxo da entrega do medicamento ao cliente.....	35
Figura 6 – Fluxo do registro do aluno em atividade física .....	36
Figura 7 – Fluxo do registro do aluno nas aulas de informática .....	38
Figura 8 - Fluxo do agendamento do acompanhamento a consulta médica .....	41
Figura 9 – Fluxo do serviço de acompanhamento a consultas médica .....	42
Figura 10 - Fluxo do retorno do acompanhamento a consulta médica.....	42
Figura 11 - Público do negócio e a indicação da meta a ser atingida .....	49
Figura 12 - Histórico de alterações de recursos .....	65
Figura 13 - Cronograma de atividades do Projeto Clube da Melhor Idade.....	71
Figura 14 - EAP Projeto Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade – Primeiro Nível Hierárquico.....	73
Figura 15 - Visualização da estrutura de pagamentos mensais.....	73
Figura 16 - Visualização da estrutura de definição do projeto.....	74
Figura 17 - Estrutura do Estudo de Viabilidade do Projeto Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade.....	75
Figura 18 - Estrutura da definição das estratégias de implantação do projeto.....	76
Figura 19 – Estrutura de Seleção.....	76
Figura 20 – Estrutura de Contratação .....	77
Figura 21 - Estrutura de Execução do Projeto.....	77
Figura 22 - Estrutura de Finalização do Projeto .....	78
Figura 23 - Registro de alterações na Estrutura Analítica do Projeto.....	78
Figura 24 - Estrutura organizacional do projeto.....	79
Figura 25 – Matriz RACI.....	80
Figura 26 - Registro de alterações do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos .....	84
Figura 27 - Organograma do Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade.....	87
Figura 28 - EAP dos custos do Projeto Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade .....	89
Figura 29 - Processo de registro de alterações no registro de qualidade .....	94
Figura 30 - Registro das Alterações no Plano de Gerenciamento da Qualidade .....	100
Figura 31 - Diagrama de Rede do Projeto.....	102
Figura 32 - Acompanhamento das aquisições do projeto .....	115
Figura 33 - Matriz de funções e responsabilidades em relação aos riscos .....	121
Figura 34 - Indicação dos fatores de risco .....	122
Figura 35 - Estrutura Analítica dos Riscos do Projeto .....	122

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – População dos Bairros Selecionados .....	18
Tabela 2 – Percentual de Responsáveis por domicílio de acordo com a faixa salarial ..	18
Tabela 3 - Horário de funcionamento do refeitório .....	27
Tabela 4 - Horário de funcionamento do Refeitório .....	33
Tabela 5 - Horários de funcionamento da Academia .....	37
Tabela 6 – Horário de funcionamento da Sala de Ginástica .....	37
Tabela 7 – Horários de Funcionamento da Sala de Informática.....	38
Tabela 8 – Horário das oficinas de trabalhos manuais.....	39
Tabela 9 - Horário de Funcionamento da sala de jogos.....	40
Tabela 10 - Porto Alegre: número e distribuição proporcional de instituições de longa permanência segundo a natureza – 2007 – 2008 .....	44
Tabela 11 - Rio grande do Sul: relação por residentes nas instituições de longa permanência – 2007-2008 .....	44
Tabela 12 – Renda em Salário Mínimos – Proporção por Domicílio .....	48
Tabela 13 - População com mais de 60 anos de idade nos bairros selecionados .....	48
Tabela 14 - Score atribuído para os atributos da concorrência .....	49
Tabela 15 - Score calculado para Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade .....	53
Tabela 16 - Resumo do custo das instalações por centro de custos .....	58
Tabela 17 - Custos Fixos do negócio .....	59
Tabela 18 - Custos Variáveis do negócio .....	60
Tabela 19 - Custos do Projeto Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade....	61
Tabela 20 - Simulação de Financiamento do Projeto Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade .....	62
Tabela 21 - Fluxo de caixa do negócio.....	63
Tabela 22 - Indicadores Financeiros do Negócio .....	63
Tabela 23 - Custos dos equipamentos e reforma do Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade .....	90
Tabela 24 - Identificação Fazer ou comprar? .....	103
Tabela 25 - Tarefas selecionadas para o Plano de Aquisições e Contratações.....	104
Tabela 26 - Critérios de seleção de propostas .....	113
Tabela 27 - Análise de Risco x Impacto x Probabilidade .....	132
Tabela 28 - Cálculo do Valor Médio Esperado .....	133

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz SWOT .....	47
Quadro 2 – Diretório da equipe do Projeto .....	80
Quadro 3 - Avaliação do indicador de custos .....	95
Quadro 4 - Indicador de alterações de escopo.....	96
Quadro 5 - Indicador de avaliação de tempo .....	96
Quadro 6 - Memorial descritivo da pesquisa de mercado .....	106
Quadro 7 - Memorial descritivo do Projeto de Reforma .....	108
Quadro 8 - Memorial descritivo do treinamento.....	110
Quadro 9 - Memorial descritivo para assessoria jurídica.....	111
Quadro 10 - Memorial descritivo do Imóvel de instalação do negócio .....	112
Quadro 11 - Descrição dos pré-requisitos .....	114
Quadro 12 - Critérios de pontuação para fornecedores .....	114
Quadro 13 – Matriz de Impacto .....	131
Quadro 14 - Plano de Respostas aos Riscos.....	134

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
2. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA .....	14
2.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO .....	15
2.2. NORTEADORES ESTRATÉGICOS (OBJETIVOS).....	16
2.3. IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES DE RECEITA E PRODUTOS .....	16
2.4. NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDO .....	17
2.5. FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO.....	19
2.6. RECURSOS NECESSÁRIOS.....	20
2.6.1. Espaço Físico.....	21
2.6.2. Máquinas, Equipamentos, Móveis e Utensílios.....	22
2.6.3. Recursos Humanos do Negócio.....	23
2.6.4. Requisitos Não funcionais.....	24
2.7. DESCRIÇÃO DO SERVIÇO .....	25
2.8. DESCRIÇÃO DO DIFERENCIAL DO PRODUTO.....	30
2.9. DESCRIÇÃO SINTÉTICA DOS PROCESSOS .....	30
2.9.1. Cadastro.....	31
2.9.2. Atividades de recreação.....	31
2.9.3. Refeições .....	32
2.9.4. Medicamentos .....	34
2.9.5. Atividades Físicas .....	36
2.9.6. Aulas de informática.....	37
2.9.7. Oficinas de Trabalhos Manuais.....	39
2.9.8. Sala de Jogos .....	39
2.9.9. Serviço de Transporte.....	40
2.9.10. Acompanhamento a consultas médicas.....	41
2.9.11. Serviços Estéticos.....	43
2.9.12. Cadastro de profissionais para atendimento a domicílio .....	43
2.10. Descrição do Setor.....	43
2.11. ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	45
2.12. CARACTERÍSTICAS DOS FORNECEDORES .....	47
2.13. INDICAÇÃO E ESTIMATIVA DO PÚBLICO-ALVO.....	47
2.14. CARACTERIZAÇÃO DOS CONCORRENTES.....	49
2.16. TENDÊNCIAS DO MERCADO .....	51
2.17. ANÁLISE COMPETITIVA DO SETOR.....	52
2.18. POSIÇÃO DA EMPRESA FRENTE ÀS FORÇAS COMPETITIVAS.....	53
3. PLANO DE MARKETING .....	55

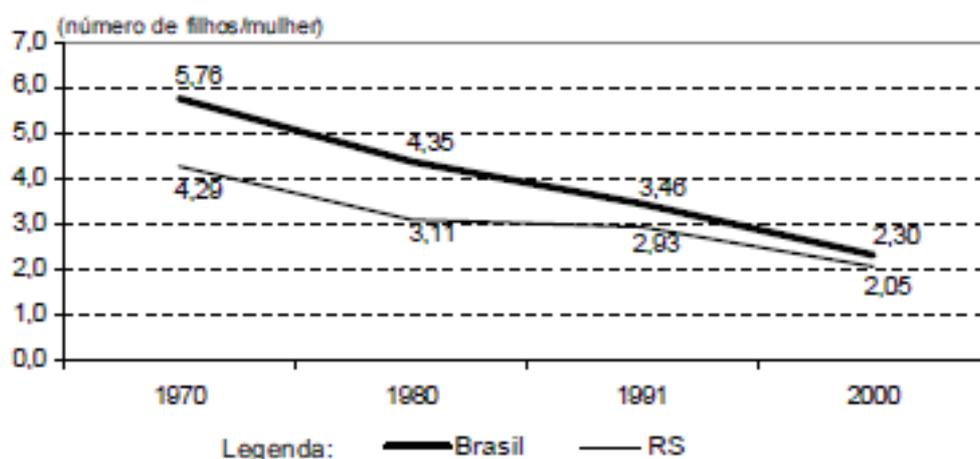
3.1. SERVIÇOS .....	55
3.2. PREÇO .....	55
3.3. DISTRIBUIÇÃO E LOCALIZAÇÃO .....	56
3.4. PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO .....	56
3.5. RELACIONAMENTO COM O CLIENTE .....	57
4. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA .....	58
4.1. DESCRIÇÃO DO CAPITAL IMOBILIZADO .....	58
5. ESCOPO DO PROJETO .....	64
5.1. GERENTE DO PROJETO SUA AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE .....	64
5.3. DESCRIÇÃO DO PROJETO .....	66
5.4. OBJETIVOS DO PROJETO .....	66
5.5. JUSTIFICATIVA DO PROJETO – PROBLEMAS E OPORTUNIDADES .....	66
5.6. PRODUTO DO PROJETO .....	67
5.7. Principais Entregas do Projeto .....	69
6. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	79
6.1. A EQUIPE DO PROJETO .....	79
7. PLANO DE GERENCIAMENTO DE REQUISITOS .....	85
7.1. LIMITAÇÕES ATUAIS .....	85
7.2. REQUISITOS LEGAIS .....	85
7.3. REQUISITOS ESTRUTURAIS .....	85
7.4. REQUISITOS FUNCIONAIS .....	87
7.5. ESTRUTURA FUNCIONAL .....	87
7.6. REQUISITOS DE QUALIDADE .....	88
8.1. CONTROLE DOS CUSTOS .....	89
8.2. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS .....	90
8.3. REGRAS PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO .....	91
8.4. FORMATO E FREQUÊNCIA DOS RELATÓRIOS .....	91
8.5. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO .....	91
9. PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE .....	92
9.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE .....	92

9.2. PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS NOS QUESITOS DE QUALIDADE E RESPOSTAS.....	92
9.3. SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DA QUALIDADE .....	93
9.4. MÉTRICAS DE QUALIDADE PROJETO.....	95
9.5. MÉTRICAS DE QUALIDADE PRODUTOS .....	97
9.6. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE .....	99
9.7. ALOCAÇÃO FINANCEIRA DAS MUDANÇAS NOS REQUISITOS DE QUALIDADE.....	99
9.8. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	99
9.9. OUTROS ASSUNTOS RELACIONADOS AO GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO NÃO PREVISTOS NESTE PLANO.....	99
10. PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	101
10.1. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	101
11. PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES .....	103
11.1. COMPRAR OU FAZER .....	103
11.2. PESQUISA DE MERCADO .....	105
11.3. REFORMA DO LOCAL DE ESTABELECIMENTO DO NEGÓCIO.....	107
11.4. TREINAMENTO.....	109
11.5. ADVOGADO – ASSESSORIA JURÍDICA.....	111
11.6. ALUGUEL DO IMÓVEL .....	112
11.7. RESPONSABILIDADES .....	113
12. PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO .....	116
12.1. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO .....	116
13. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS .....	119
13.1. POLÍTICA RISCOS.....	119
13.2. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	119
13.3. CONTROLE DE RISCOS DO PROJETO.....	120
13.4. ORÇAMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	120
13.5. RESPONSÁVEL PELO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS .....	120
13.6. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS.....	121
13.7. DICIONÁRIO DA EAR.....	123
13.8. ANÁLISE DOS RISCOS .....	131

13.10. <i>FREQÜÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS</i> .....	135
14. CONCLUSÃO.....	136
APENDICE 1 – CADASTRO DE INGRESSO NA INSTITUIÇÃO.....	138
APENDICE 2 – FORMULÁRIO PARA CADASTRO DE MEDICAMENTOS.....	142
APENDICE 3 - CUSTO DAS INSTALAÇÕES .....	143
APENDICE 4 – MATRIZ RACI .....	150
APÊNDICE 5 – AVALIAÇÃO DE ATIVIDADE DO PROJETO.....	151
APÊNDICE 6 – RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE CUSTOS.....	152
APENDICE 7 – CONTRATOS.....	153
<i>CONTRATO DE LOCAÇÃO DE IMÓVEL PARA FINS COMERCIAIS</i> .....	153
<i>ASSESSORIA JURÍDICA</i> .....	156
<i>CONTRATO DE SERVIÇOS DE PESQUISA DE MERCADO</i> .....	159
<i>CONTRATO DE OBRA ENGENHARIA E ARQUITETURA</i> .....	161
<i>CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TREINAMENTO</i> .....	165
APENDICE 8 – ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO .....	168
BIBLIOGRAFIA .....	170

## 1. INTRODUÇÃO

No século passado, o Brasil e em especial o Rio Grande do Sul passaram por profundas transformações demográficas, que implicaram em alterações na sua estrutura etária. A principal variável responsável por estas mudanças é a fecundidade (Gráfico 1: Taxa de fecundidade total no Brasil e no RS – 1970-2000), cujo declínio inscreve-se entre os mais rápidos e intensos recentemente observados entre os países mais populosos do mundo. Esse fenômeno acarretou a diminuição da taxa de crescimento populacional. Essas variações também se apresentam nas taxas de crescimento de grupos de idades, mudando, assim, a estrutura etária da população.



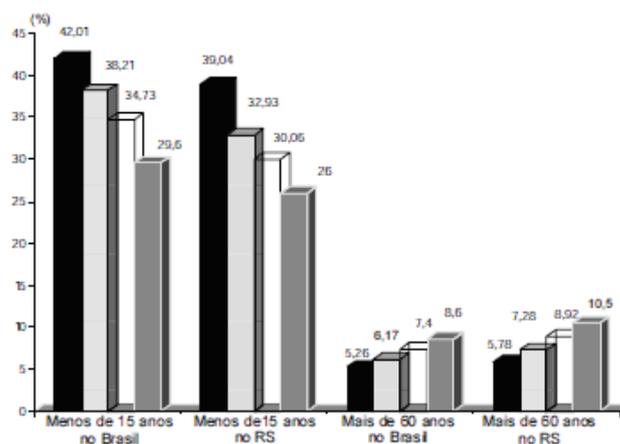
**GRÁFICO 1 - Taxa de Fecundidade total no Brasil e no RS – 1970 -2000**  
Fonte: IBGE<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Informação oriunda dos Censos demográficos. O último censo demográfico foi em 2000.

As modificações mais marcantes na estrutura etária são: o declínio da população menor de 15 anos; o crescimento positivo, mas declinante, das taxas referentes à população ativa; e o aumento da faixa acima de 60 anos;

Portanto, a mais profunda variação demográfica se apresenta nos idosos, que aumentaram sua taxa média de participação, estima-se que em 2050, a proporção de idosos superará a proporção de jovens.

No caso do Rio Grande do Sul, essa proporção vem diminuindo de forma muito acelerada, conforme mostra a Gráfico 2.



**GRÁFICO 2 - Proporção da população com menos de 15 anos e mais de 60 anos no Brasil e no RS – 1970-2000**

Fonte: FEE – Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul

Diante das mudanças da estrutura demográfica brasileira o sentido da palavra creche teve seu significado ampliado não ficando restrito apenas ao público infantil, mas, também para o público idoso. A palavra creche surgiu em 1792, na França, como uma instituição assistencial que ocupava o lugar da família, nas mais diversas formas de ausência. No Brasil, a creche surge acompanhando a estruturação do capitalismo, a crescente urbanização e a necessidade de reprodução da força de trabalho, liberando a mulher-mãe para o mercado de trabalho. Assim, a palavra creche passou a definir uma

instituição de assistência social que, durante o dia, abriga e alimenta crianças cujos pais trabalham fora.

Como exemplo da ampliação de significado da palavra creche pode ser citado o caso da Prefeitura de Praia Grande/SP, que em 1997, implantou a creche do Idoso que oferece alimento, assistência médica e suporte social a quem tem mais de 60 anos e seus filhos trabalham fora. A iniciativa causou uma revolução na vida dos idosos carentes da cidade. No início, muitos temiam serem levados para asilos. Porém, nos dois meses primeiros meses de funcionamento da creche, eles ganharam peso, alguns idosos que não conseguiam andar sozinhos reaprenderam a andar. A comida e o atendimento médico contaram muito para recuperação, mas o fator decisivo foi a satisfação que aumentou a auto-estima deixando-os longe da depressão.

Diante do cenário apresentado surgiu o projeto Creche da Terceira Idade – Feliz Idade. Porém, como a palavra creche poderia ser interpretada como local exclusivamente para crianças ou incapacitados, optou-se nomear o projeto, conforme o título do trabalho: Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade.

## 2. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

A viabilidade econômico-financeira do projeto tem por objetivo estimar e analisar as perspectivas de desempenho financeiro do produto resultante do projeto. Nesta atividade definem-se os principais indicadores financeiros, tais como o custo-alvo do produto, as previsões de retorno do investimento e a análise de suas características, o Valor Presente Líquido – VPL, a Taxa Interna de Retorno – TIR, Método do *payback* e o Fluxo de Caixa esperado com o novo produto.

Essa análise da viabilidade econômico-financeira realizada durante o Planejamento do Projeto é a referencia inicial para as fases seguintes, no desenvolvimento do produto propriamente dito, torna-se um dos critérios mais importantes para se manter a decisão de executar o projeto.

Existe a necessidade de uma revisão periódica dessa análise ao longo do projeto, pois na atividade de Planejamento do Projeto, estão disponíveis apenas informações preliminares, e, portanto, passíveis de mudanças, sobre o ambiente em que o produto irá ser inserido. À medida que as fases do desenvolvimento vão ocorrendo, aproximam-se as condições reais do momento de lançamento do produto, e, portanto, vão aumentando as certezas quanto as características que o produto deve adotar, sua atividade e receptividade no mercado, as condições desse mercado (concorrência efetiva, surgimento de novas tendências, mudanças econômicas etc), e sua relação quanto a preço/volume. Sendo assim, a análise de viabilidade econômico-financeira pode ser refinada e confrontada com a inicialmente planejada, para efeitos de aprendizado quanto à capacidade de previsão no início de um projeto.

## 2.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

O mercado de produtos e serviços para a população da terceira idade tornou-se alvo de negócios para várias empresas, tanto pelas cifras que movimenta, como pela carência de itens feitos na medida certa para esse consumidor.

De acordo com pesquisa realizada em setembro de 2003 pela consultoria Indicator GFK, cerca de R\$ 8,8 bilhões passam mensalmente pelas mãos desses potenciais consumidores com mais de 60 anos, que hoje somam 15 milhões de pessoas. A perspectiva, segundo a consultoria, é de que esse contingente dobre até 2020.

Barroso (1999) destaca que mesmo na velhice extrema é importante que as pessoas não percam o interesse e a alegria na vida. É igualmente essencial que prossigam desenvolvendo tarefas físicas e intelectuais e que a sociedade continue a se beneficiar com sua eficiência.

Para Veras (1999, pg 187):

O principal objetivo das medidas preventivas na terceira idade não é reduzir as taxas de mortalidade, mas melhorar a saúde e a qualidade de vida dos idosos, de modo que eles tenham suas atividades menos afetadas por doenças crônicas.

A velhice não deve ser confundida com doença, a saúde e o bem-estar do idoso estão intimamente relacionados à autonomia e independência que o mesmo possui, devem-se ressaltar os aspectos psicossociais e não apenas o físico do idoso. Uma doença muito comum no mundo contemporâneo é a depressão, e deve ser enfrentadas e combatidas junto à população idosa.

Nesta perspectiva e diante de uma sociedade que tem demonstrado o não preparo para lidar com o idoso criou-se o projeto Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade.

## 2.2. NORTEADORES ESTRATÉGICOS (OBJETIVOS)

Os norteadores estratégicos são a alma de uma empresa, a base para construir o negócio e também a força para conquistar e fidelizar o mercado. Quando a empresa apresenta sua missão, visão e valores, mostra ao mercado seu posicionamento e seus principais objetivos.

**Missão:** proporcionar aos idosos um ambiente agradável que lhes proporcione qualidade de vida, melhorando suas condições físicas, psíquicas e sociais.

**Visão:** tornar-se modelo em serviços de assistência à terceira idade estabelecendo franquias em diversas cidades do país nos próximos cinco anos.

**Valores:** qualidade, comprometimento, ética e integridade, transparência e satisfação do cliente.

## 2.3. IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES DE RECEITA E PRODUTOS

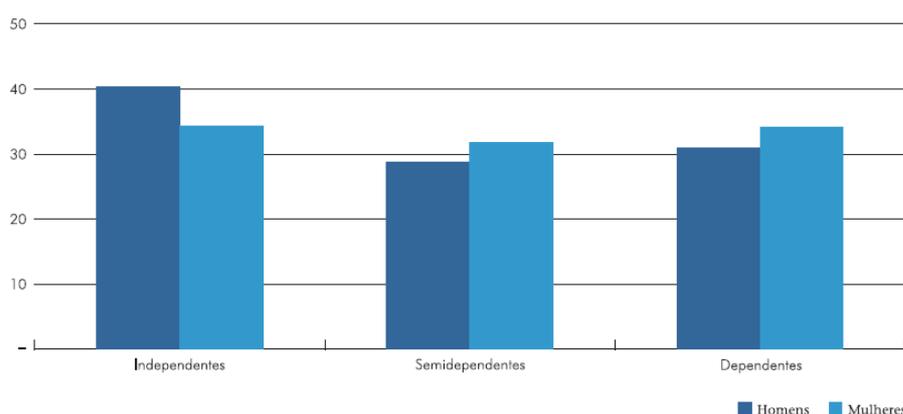
O Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade terá como fonte de receita a mensalidade de seus alunos. Também, será fonte de receita a contratação de serviços opcionais do aluno.

## 2.4. NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDO

Analisando o mercado de Porto Alegre identificamos uma carência de empresas especializadas no cuidado e entretenimento da terceira idade. Atualmente, existem diversas casas geriátricas, asilos e outras instituições de atendimento ao idoso com atendimento em horário integral.

Em 2008, o IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada publicou o estudo **Características das Instituições de Longa Permanência para Idosos - Região Sul**. Segundo o estudo, no Rio Grande do Sul existem 346 instituições de longa permanência para idosos, e Porto Alegre conta com 129 dessas instituições. Participaram da pesquisa 319 instituições, que abrigavam 7.359 idosos<sup>2</sup> o que corresponde a 0,6% da população de idosos do Estado.

A demanda por instituições de longa permanência dá-se, principalmente, pela condição de dependência do indivíduo. No entanto, 36,2% dos residentes foram classificados como independentes; 30,7% como semidependentes e 33,1% como dependentes, conforme Gráfico 3.



**GRÁFICO 3 - Rio Grande do Sul: proporção de residentes nas instituições de longa permanência por sexo segundo o grau de dependência – 2007 – 2008**  
 Fonte: Pesquisa IPEA/CNDI/SEDH

<sup>2</sup> A pesquisa do Ipea, considerou como idoso pessoa acima de 60 anos.

A opção por instituições de longa permanência realizada no caso de idosos com baixo ou nenhum grau de dependência denota uma carência de serviços de atendimento ao idoso, em especial, serviços que não necessitem de internação, e que não os privem do convívio familiar. Dessa forma, o clube de convivência da melhor idade pretende atender idosos acima de 60 anos de idade com baixo grau de dependência.

O Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade será instalado na Zona Norte de Porto Alegre, onde selecionaram-se os bairros Jardim Lindóia, Passo D'Areia, Vila Ipiranga e Cristo Redentor que público com renda potencial para consumo do produto, conforme dados apresentados nas tabelas 1 e 2.

**Tabela 1 – População dos Bairros Selecionados**

Bairro	% da população com mais de 60 anos	Nº de residentes com mais de 60 anos
Jardim Lindóia	13,67	1.084
Passo D'Areia	19,30	4.162
Cristo Redentor	13,98	2.168
Vila Ipiranga	15,19	3.206
<b>TOTAL</b>		<b>10.620</b>

Fonte: IBGE – Censo Demográfico 2000.

**Tabela 2 – Percentual de Responsáveis por domicílio de acordo com a faixa salarial**

Bairro	Quantidade de Salários Mínimos							Acima de 20
	1/2 à 1	1 à 2	2 à 3	3 à 5	5 à 10	10 à 15	15 à 20	
Jardim Lindóia	1,48	3,34	3,84	9,42	23,21	14,25	12,73	31,69
Passo D'Areia	6,35	9,39	9,85	18,27	28,93	7,53	10,23	9,33
Cristo Redentor	3,36	6,43	8,03	15,45	30,87	11,43	12,78	11,53
Vila Ipiranga	4,94	8,22	8,62	19,16	31,56	8,33	11,31	7,77

Fonte: IBGE – Censo Demográfico 2000 – SM = R\$ 151,00

Os dados apresentado nas tabelas 1 e 2 são dados obtidos no último censo demográfico. Portanto, possuem uma defasagem temporal de dez anos, dificultando a mensuração do público, já que inexistem projeções populacionais por bairro.

A população de Porto Alegre no último Censo era de 1.360.590 habitantes, sendo que 11,8% dessa população tinham mais de 60 anos de idade. O IBGE não dispõe dos dados censitários de 2009, porém, a estimou em 1.438.830 habitantes, projetando um aumento de 5,6% frente a população de 2000.

Comparativamente, o Rio Grande do Sul no último Censo possuía uma população de 20.375.596 habitantes, sendo que 5,2% tinham mais de 60 anos de idade. A Fundação de Econômica e Estatística do Rio Grande do Sul (FEE) estimou para 2009 que a população do Estado seria de 21.624.678 habitantes, e que 6,4% estariam acima dos 60 anos de idade. Assim, estima-se que no ano de 2009, a população de idosos foi 2,3% maior do que a população de idosos no ano de 2000.

Portanto, como as projeções populacionais para o Rio Grande do Sul sinalizam o crescimento da população da terceira idade, optou-se pela utilização dos dados apresentados nas tabelas 1 e 2, mesmo com a defasagem de dez anos.

## 2.5. FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso são os pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento de determinada organização. Estes fatores precisam ser encontrados pelo estudo sobre os próprios objetivos, derivados deles, e tomados como condições fundamentais a serem cumpridas para que a instituição sobreviva e tenha sucesso na sua área. Quando bem definidos, os fatores críticos de sucesso se tornam um ponto de referência para toda a organização em suas atividades voltadas para a sua missão.

O planejamento e a gestão são um dos principais fatores críticos na implementação de um projeto. No Projeto Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade, não é diferente.

O planejamento do projeto é o processo para quantificar o tempo e orçamento que um projeto custará. A finalidade do planejamento do projeto é criar um plano do projeto que um gerente de projeto possa usar para acompanhar o progresso de sua equipe. Esse processo possui pontos importantes, que colocam em risco a viabilidade do projeto. Dentre estes, destacam-se os seguintes pontos:

- Disponibilidade de recursos para a implantação do negócio
- Escolha do local adequado
- Definição do público-alvo
- Equipe do projeto

A Gestão do projeto consiste na organização, direção e controle dos recursos para a concretização de objetivos específicos. O objetivo deste projeto é montar um clube de convivência da melhor idade. Para alcançar esta meta faz-se necessário atenção nos seguintes pontos:

- Treinar e capacitar os funcionários para prestarem um atendimento diferenciado
- Definição da política de crescimento da empresa, em especial para o serviço de franquia.
- Comunicação adequada, com clareza e precisão.

## 2.6. RECURSOS NECESSÁRIOS

Além das questões tratadas nos itens anteriores, é fundamental conhecer o lado prático do negócio, ou seja, os aspectos legais, a análise dos riscos, as instalações, a área mínima, os equipamentos utilizados, a legislação pertinente, o pessoal habilitado a trabalhar, entre outros aspectos importantes. Portanto, estes aspectos serão pormenorizados possibilitando, também, o cálculo dos recursos financeiros necessário para a implantação do negócio.

### 2.6.1. Espaço Físico

O espaço físico habitado é onde as coisas e pessoas se relacionam, e por isso têm a capacidade de incentivar ou deprimir, de cuidar ou colocar em risco quem o utiliza. Um ambiente adequado atende às necessidades dos indivíduos, e para terceira idade deve-se oferecer uma ambientação mais segura, confortável e funcional.

Diante do exposto, o espaço físico para a instalação do negócio deverá possuir área mínima de 441m<sup>2</sup> dividido em:

- Sala de ginástica – área de 50m<sup>2</sup>.
- Sala para instalação de esteiras e bicicletas ergométricas - área de 36m<sup>2</sup>.
- Refeitório– área de 60m<sup>2</sup>.
- Cozinha Industrial – área de 55m<sup>2</sup>.
- Instalação de sanitários para alunos diferenciados por sexo contendo barras de apoio, torneiras de fácil manuseio (meia alavanca ou fotoelétrica), tomadas e interruptores deve ficar em área seca (1,10cm a 1,30cm de altura) – área de 12m<sup>2</sup>.
- Setor saúde: atendimento enfermagem e guarda de medicamentos – área de 20m<sup>2</sup>.
- Sala de descanso – área de 60m<sup>2</sup>.
- Sala de Informática - área de 50m<sup>2</sup>.
- Sala de estar – área de 20m<sup>2</sup>.
- Sala de aula - área de 40m<sup>2</sup>.
- Sala de embelezamento – área de 9m<sup>2</sup>.
- Recepção – área de 9m<sup>2</sup>.
- Vestiário e sanitários para funcionários – área de 12m<sup>2</sup>
- Escritório da administração com sanitário – área de 8m<sup>2</sup>

O local de instalação deverá observar aspectos qualitativos importantes como:

- Portas de entrada sem barreiras de acesso.
- Piso antiderrapante e sem desníveis.
- Ambiente claro, com boa iluminação, para facilitar a visão.

A intenção não é construir um ambiente para pessoas diferentes e sim proporcionar um ambiente agradável onde a pessoa possa sentir-se bem.

### **2.6.2. Máquinas, Equipamentos, Móveis e Utensílios.**

Com o objetivo de oferecer uma infra-estrutura adequada para receber os idosos, o Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade equipará suas dependências, conforme itens abaixo relacionados:

- Sala de ginástica equipada com: 2 esteiras ergométricas; 2 bicicletas ergométricas; material para ginástica de solo como colchonetes, pesos, caneleiras, bola suíça; espelho para visualização e barras de apoio.
- Refeitório equipado com: 5 mesas e 30 cadeiras.
- Cozinha Industrial equipada com: 2 refrigeradores; 1 freezer horizontal; 1 fogão industrial; e utensílios para preparação dos alimentos.
- Sala do setor saúde equipada com: computador; mesa de escritório; 2 cadeira; estante para guarda de medicamentos;
- Sala de descanso equipada com: 15 poltronas reclináveis e 1 equipamento de som;
- Sala de Informática equipada com: 11 computadores; 11 mesas; 11 cadeiras; 1 projetor multimídia; 1 telão de projeção.
- Sala de estar equipada com: 1 TV de LCD de 42"; 3 sofás de 3 lugares.

- Sala de aula equipada com: 21 carteiras escolares; 21 cadeiras;
- Sala de embelezamento equipada com: 1 espelho; 1 cadeira estética; 1 kit manicure; 1 lavatório para cabeça; 2 cadeiras estofadas.
- Recepção equipada com: Cadeira espera com 3 lugares;
- Escritório da administração equipado com: 1 computador; 1 impressora multifuncional; 2 mesas escritório; 4 cadeiras; 1 central telefônica; 8 aparelhos telefônicos;

Os equipamentos que serão instalados serão apropriados ao público idoso, atendendo suas necessidades de forma confortável e segura.

### **2.6.3. Recursos Humanos do Negócio**

O Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade tem como principal produto o serviço de assistência ao idoso. A excelência de atendimento será o diferencial deste serviço. Para prestar esse atendimento a empresa contará com a seguinte equipe de profissionais treinados para o atendimento ao idoso:

- 01 administrador – gerente;
- 01 encarregado financeiro;
- 01 auxiliar administrativo;
- 01 fisioterapeuta;
- 01 professor de educação física;
- 01 cozinheiro;
- 3 auxiliares de cozinha;
- 3 auxiliares de limpeza;
- 1 nutricionista;
- 1 psicólogo;
- 6 recreacionista especializados em cuidados com idosos;

O processo de recrutamento não exigirá somente pessoas com competências técnicas, mas também competências comportamentais. Profissionais com sintonizados com o público, com alegria e carinho para o trabalho.

#### **2.6.4. Requisitos Não funcionais**

Além dos requisitos físicos do negócio – local, máquinas, equipamentos, profissionais – é necessário a institucionalização do negócio, ou seja, a criação legal da empresa.

O site do SEBRAE elenca os passos necessários para abertura de uma empresa (<http://www.sebrae-rs.com.br/area-atuacao/empreendedorismo/setores/7-passos-para-abrir-minha-empresa/314.aspx>).

Dentre a documentação necessária, destacam-se:

- Contrato Social de constituição da empresa devidamente registrado na junta comercial.
- Registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ).
- Registro da inscrição municipal.
- Alvará de funcionamento expedido pela Secretaria Municipal de Indústria e Comércio (SMIC).
- Alvará de sanitário expedido pela Secretaria Municipal da Saúde (SMS).

No decorrer do projeto, será necessária a obtenção de documentação complementar. Dentre esses documentos destacam-se os seguintes:

- Planta baixa do local.
- Projeto de Identidade Visual.
- Contratos com Fornecedores.

- Contratos com Prestadores de Serviços essenciais (energia elétrica, água, gás, telefone e internet).
- Contrato com Contador.
- Contrato de publicidade e propaganda.

## 2.7. DESCRIÇÃO DO SERVIÇO

O Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade será um ambiente de cuidado e lazer para pessoas acima de 60 anos. Diferente de um asilo, onde a permanência é em regime de internação, no clube de convivência os idosos passarão apenas o dia, de segunda à sexta-feira. O atendimento do clube garantirá que seus filhos trabalhem tranquilos sabendo que seus pais estão ganhando qualidade de vida e socialização.

O Clube de Convivência da Melhor Idade oferecerá cuidados diários de segunda-feira à sexta-feira das 07h30min às 19h30min.

Serviços que serão oferecidos no clube:

- Feliz Card;
- Recreação;
- Alimentação, orientada por nutricionistas;
- Acompanhamento da medicação prescrita por seus médicos;
- Atividades físicas (ginástica, dança);
- Aulas de informática;
- Oficinas de trabalhos manuais;
- Sala de Jogos

Serviços adicionais, contratação a critério do cliente:

- Transporte;

- Acompanhamento a consultas médicas;
- Serviços estéticos: manicure, pedicuro, cabeleireiro, massagens;
- Cadastro de profissionais para atendimento a domicílio;

Os serviços acima foram planejados para atender as necessidades dos idosos e de seus familiares.

O Feliz Card (figura 1) é o cartão de identificação do idoso que dará desconto nas empresas conveniadas como farmácias, empresas de turismos, estéticas e outros serviços. Também, será utilizado para os controles internos da instituição como cardápio do aluno, lista e horário dos medicamentos, atividades físicas, evolução biométrica.

O Feliz Card contém nome, tipo sanguíneo, número de matrícula e código de barras.



**Figura 1 – Modelo do Cartão Feliz Card**

As atividades de recreação estão incluídas em um projeto pedagógico desenvolvido por profissionais da área de psicologia especializados no atendimento ao idoso visando à socialização do idoso e o seu bem estar emocional.

Em relação à alimentação, percebe-se que a falta de conhecimento faz com que um número enorme de idosos sofra de desnutrição. Pessoas idosas têm necessidades diferentes, sendo a mais simples dessas necessidades a alteração na capacidade de mastigação e deglutição dos alimentos. É muito comum nos idosos a perda de dentes,

a colocação de dentaduras que não se ajustam, além da redução das secreções salivares e da diminuição do olfato e da capacidade de engolir.

Assim, além de um cardápio balanceado preparado por nutricionistas, respeitando as recomendações médicas de cada idoso, o clube de convivência oferecerá pratos variados, com ingredientes de diferentes cores e sabores. A alimentação será um momento de prazer e convívio com os amigos. Serão oferecidas cinco refeições diárias: café da manhã, lanche da manhã, almoço, lanche da tarde e janta. O horário de funcionamento (tabela 3) do refeitório será das 8h30min às 18h30min e o controle das refeições e das dietas será feito por meio do Feliz Card.

**Tabela 3 - Horário de funcionamento do refeitório**

REFEITÓRIO HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO					
08:30	Café da manhã	12:30	Almoço	16:30	Fechado para limpeza
09:00	Café da manhã	13:00	Almoço	17:00	Jantar
09:30	Café da manhã	13:30	Fechado para limpeza	17:30	Jantar
10:00	Lanche da manhã	14:00	Lanche da Tarde	18:00	Jantar
10:30	Lanche da manhã	14:30	Lanche da Tarde	18:30	Jantar
11:00	Lanche da manhã	15:00	Lanche da Tarde	19:00	Fechado para limpeza
11:30	Almoço	15:30	Lanche da Tarde	19:30	Fechado para limpeza
12:00	Almoço	16:00	Fechado para limpeza		

Como em qualquer outro grupo etário, a terapêutica farmacológica no idoso deve ser eficaz, segura e racional. Segundo estudo **O medicamento e o idoso**, publicado no site [www.portaldaeducacao.com.br](http://www.portaldaeducacao.com.br) em 01/01/2008, algumas vezes o idoso não segue com rigor as instruções recebidas, e podem ser várias as causas desta falta de adesão ao tratamento, como por exemplo, o fato de ele ter dificuldade em compreender as instruções dadas pelo médico.

Este fato faz com que os medicamentos não sejam tomados nas doses prescritas ou com os intervalos de tempo recomendados (por esquecimentos, enganos e troca de medicamentos); pode ainda ser alterada a duração da terapêutica ou não serem seguidos os cuidados adicionais recomendados, sem os quais os resultados finais desejados não são seguidos.

O Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade ministrará os medicamentos prescritos para seus clientes. Estudo realizado em Agosto de 2002 na cidade de Ponta Grossa – PR e publicado na Revista Gaúcha de Enfermagem em agosto de 2005 apontou que 11,1% dos idosos não compreenderam as instruções dos médicos; 33,3% ficaram confusos com o uso de várias medicações concomitantes e 13,3% mudou a medicação por conta própria. Para evitar esses transtornos, em especial o ruído de comunicação médico-paciente-idoso, a instituição oferecerá o serviço de acompanhamento a consulta médica, ao optar pelo serviço o cliente será acompanhado por profissional habilitado a receber as instruções do médico e repassá-las de forma clara ao idoso, seus familiares e ao clube.

Sendo assim, o clube de convivência ficará responsável por ministrar os medicamentos, guardá-los em local seguro e avisar com antecedência mínima de sete dias a necessidade de compra, objetivando a eficácia do tratamento médico.

A atividade corporal é fundamental para a manutenção do bom funcionamento das funções vitais, favorecendo o melhor desempenho das atividades cotidianas. Segundo Mazo, Lopes & Benedetti (2004), os programas de atividades físicas para os idosos devem priorizar as aptidões físicas, tais como: agilidade, coordenação, equilíbrio, força, flexibilidade, ritmo, resistência, entre outras. As aulas devem ser realizadas regularmente de 3 a 5 vezes por semana. As atividades devem ser organizadas possibilitando a realização de acordo com as possibilidades dos idosos, visando prolongar sua independência e incentivar a integração e socialização do idoso.

O Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade trabalhará com profissionais de educação física e fisioterapia com experiência na elaboração de programas de exercícios para terceira idade. Os alunos poderão escolher exercícios de sua preferência, que serão executados com acompanhamento profissional, serão oferecidas as seguintes modalidades: academia (musculação, esteira e bicicleta ergométrica), pilates de solo, fisioterapia e dança de salão.

As aulas de informática serão ministradas objetivando a inclusão digital dos idosos. A grade de horários da sala de informática contará com alguns tópicos específicos como noções básicas de informática, word, excell, correio eletrônico e internet. Porém, na maior parte do tempo, as atividades serão livres e serão acompanhadas por um monitor que estará apto a incentivar atividades como contato com parentes distantes, jogos, pesquisas, trabalhos com fotos digitais.

As oficinas de trabalhos manuais têm como proposta criar oportunidades para que os alunos desenvolvam a sensibilidade, a percepção, a criatividade e suas competências pessoais.

Na sala de trabalhos manuais serão oferecidos cursos variados como trabalho em madeira, trabalho em argila, pintura, desenho e horários livres com acompanhamento de monitores.

Atividades de lazer são capazes de proteger o cérebro da perda da memória. Os jogos de tabuleiro como dama, dominó, xadrez estimulam a memória. A sala de jogos será um local em que o aluno poderá passar o tempo nessa saudável distração

Em relação ao deslocamento, o aluno poderá optar pelo serviço de transporte com horário de ida e volta conforme itinerário do veículo, disponível em ambos os turnos (manhã e tarde).

O Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade oferecerá serviços estéticos de manicure, pedicuro, cabeleireiro e massagem em parceria com empresa do ramo. Os serviços devem ser agendados, e sua contratação é opcional.

Muitas vezes o idoso, poderá ficar impossibilitado de comparecer as aulas necessitando de cuidados em seu domicílio. A empresa disporá de cadastro com enfermeiros e cuidadores aptos a atender as necessidades dos idosos em domicílio, com custo a ser combinado antecipadamente com os familiares.

## 2.8. DESCRIÇÃO DO DIFERENCIAL DO PRODUTO

O objetivo do Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade é gerar mais conforto e satisfação ao cliente. Na instituição qualidade e bom atendimento serão regras. Além destes aspectos atrelados aos serviços prestados, destacam-se os seguintes itens:

- Excelente localização
- Ambiente confortável e aconchegante
- Atendimento personalizado
- Higienização no preparo dos alimentos seguindo todas as normas técnicas de boas práticas
- Serviço inovador

Em sintonia com os diferenciais de produto e serviço estará o acompanhamento dos padrões de qualidade. Para tanto, será adotada a Gestão de Relacionamento com o Cliente, ou seja, a prática de colher a opinião do cliente sobre assuntos como: qualidade dos alimentos servidos; limpeza das dependências; cordialidade dos funcionários; sugestão de novos serviços; etc. Ao ouvir a opinião do cliente, além de desenvolver estratégias de forma rápida e eficiente, colocando o foco da organização no cliente, pretende-se neutralizar a ação da concorrência.

## 2.9. DESCRIÇÃO SINTÉTICA DOS PROCESSOS

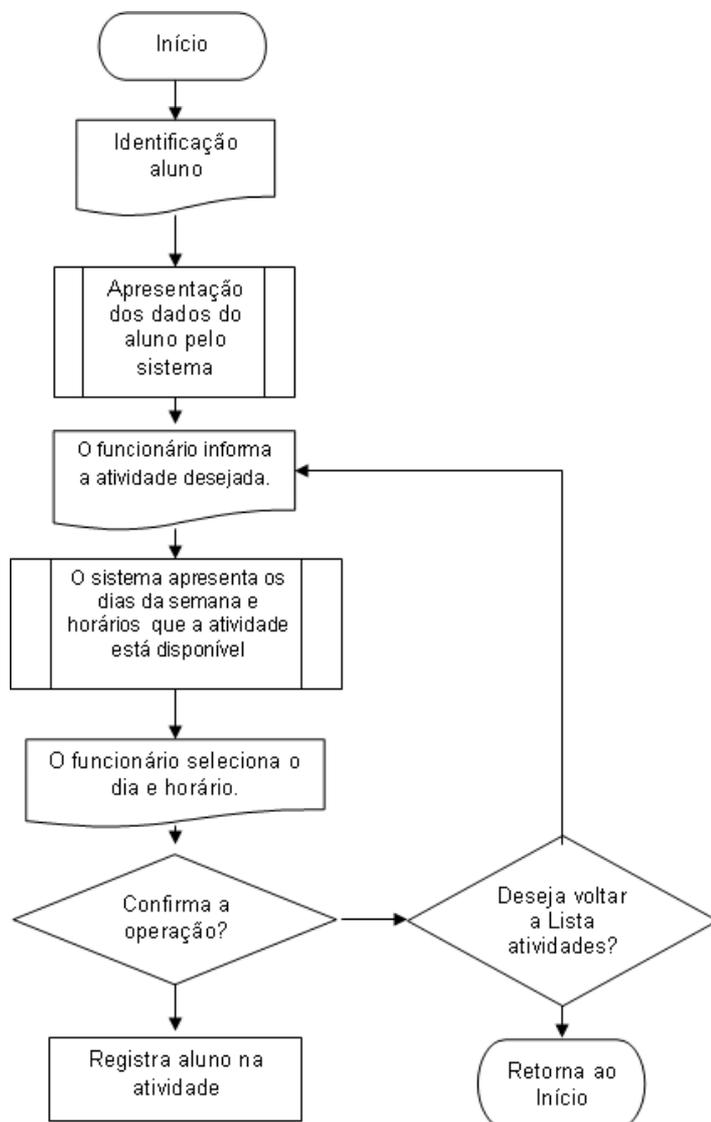
Produtos e serviços estão diretamente ligados à palavra processos. Dentro de qualquer organização o trabalho realizado faz parte de algum processo. Todo produto ou serviço só se concretiza através de um processo e da mesma maneira não acontece um processo sem um produto ou serviço. Nos itens a seguir, tem-se uma descrição sucinta dos processos que serão realizados no Clube de Convivência da Melhor Idade, salientando-se que estes processos sofrerão melhorias contínuas, podendo ser remodelados a qualquer tempo.

### **2.9.1. Cadastro**

Na admissão do aluno será efetuado cadastro conforme modelo constante no Apêndice 1 deste trabalho. As informações serão armazenadas no sistema, e será atribuído ao cliente um número de registro.

### **2.9.2. Atividades de recreação**

As atividades de recreação serão realizadas na sala de jogos, ao ar livre, oficinas de trabalhos manuais e sala de estar. Os alunos deverão se inscrever nas atividades de sua preferência. As inscrições serão recepcionadas na secretaria conforme Figura 2.



**Figura 2 - Fluxo das atividades de recreação**

### 2.9.3. Refeições

As refeições serão oferecidas no refeitório da instituição, respeitando as necessidades nutricionais de cada aluno conforme cadastro no sistema, no horário 8h30min às 18h30min, conforme figura 3 e tabela 4.

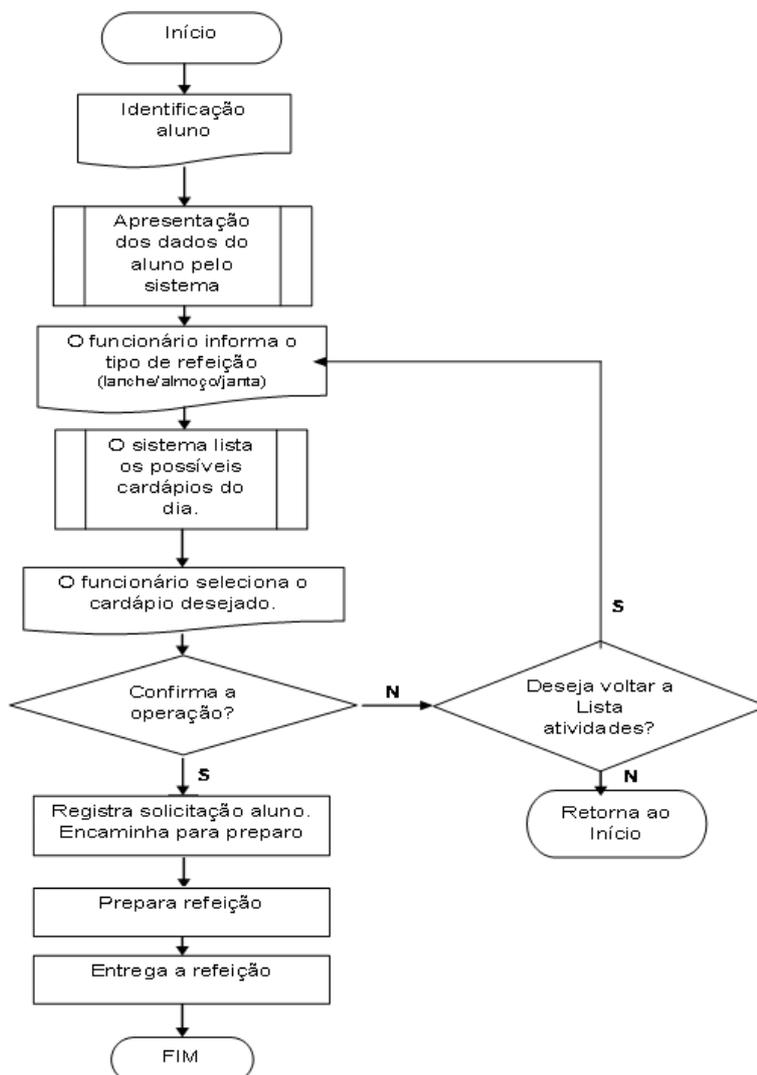


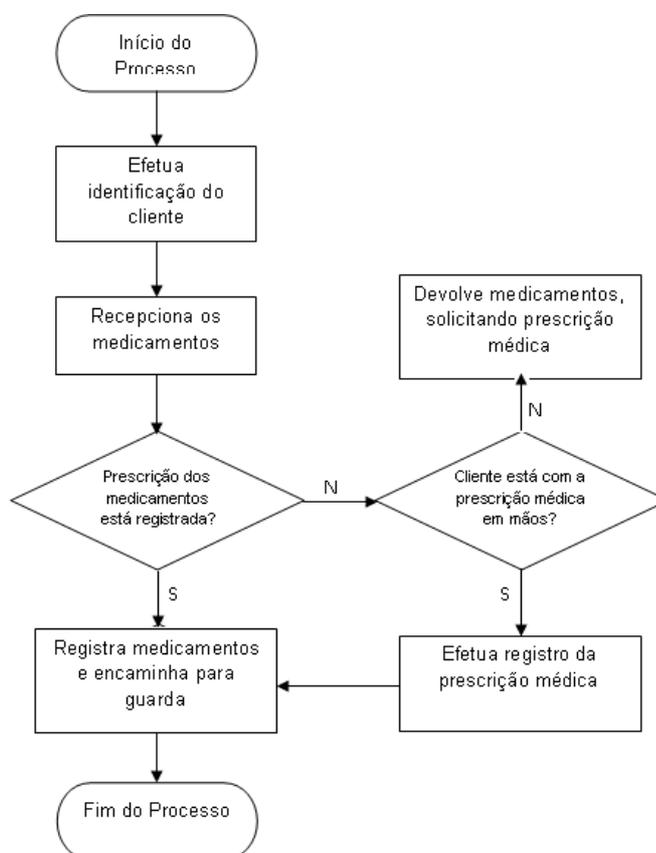
Figura 3 – Fluxo do Serviço de refeição

Tabela 4 - Horário de funcionamento do Refeitório

Hora	Descrição serviço	Hora	Descrição serviço
07h30min	Café da manhã	14h00min	Lanche da Tarde
08h00min	Café da manhã	14h30min	Lanche da Tarde
08h30min	Café da manhã	15h00min	Lanche da Tarde
09h00min	Café da manhã	15h30min	Lanche da Tarde
09h30min	Café da manhã	16h00min	Fechado para limpeza
10h00min	Lanche da manhã	16h30min	Fechado para limpeza
10h30min	Lanche da manhã	17h00min	Jantar
11h00min	Lanche da manhã	17h30min	Jantar
11h30min	Almoço	18h00min	Jantar
12h00min	Almoço	18h30min	Jantar
12h30min	Almoço	19h00min	Fechado para limpeza
13h00min	Almoço	19h30min	Fechado para limpeza
13h30min	Fechado para limpeza	20h00min	Fechado para limpeza

### 2.9.4. Medicamentos

O Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade ministrará os medicamentos aos seus alunos, conforme prescrição médica, e ficará responsável pela guarda e controle desses medicamentos. Esses procedimentos serão executados pelo Setor de Enfermagem conforme descritos no fluxograma da Figura 4.

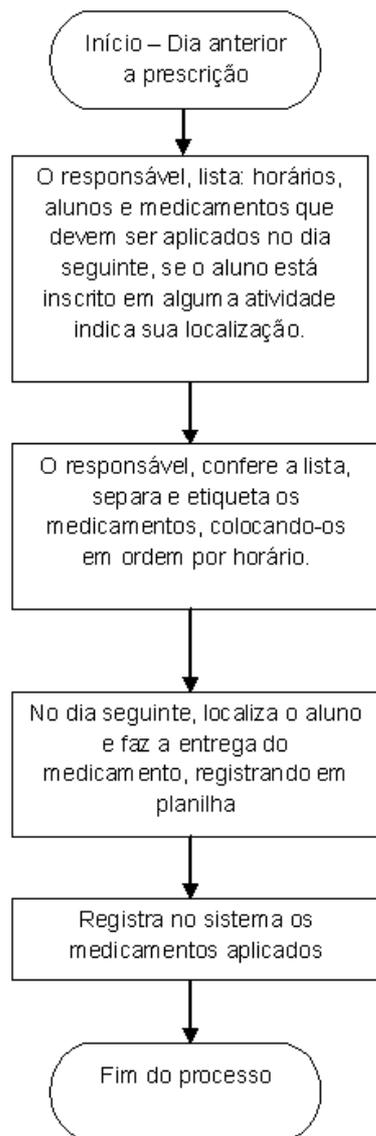


**Figura 4 – Fluxo de entrega de medicamentos**

A prescrição dos medicamentos será registrada no sistema, conforme formulário constante no apêndice 2 deste trabalho, e será entregue ao cliente uma cópia como comprovante da entrega dos medicamentos.

Os medicamentos de uso contínuo deverão ter seu receituário validado a cada seis meses, o aluno será comunicado com antecedência de uma semana do término da medicação, sendo de sua responsabilidade a aquisição dos medicamentos.

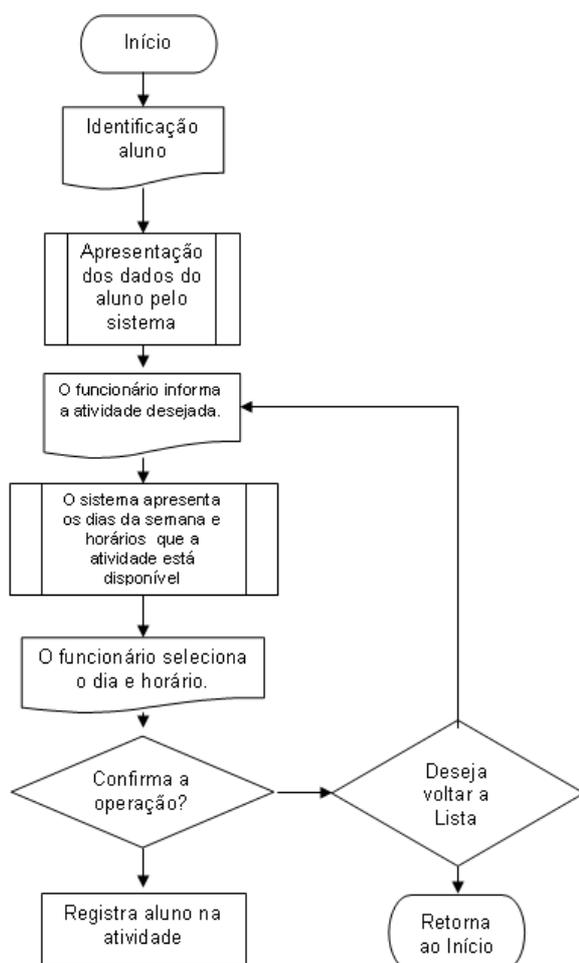
Os medicamentos serão ministrados em hora cheia, salvo em casos especiais, pelo setor de enfermagem, conforme figura 5.



**Figura 5 – Fluxo da entrega do medicamento ao cliente**

### 2.9.5. Atividades Físicas

As atividades físicas serão realizadas na academia e na sala de ginástica. Os alunos deverão se inscrever nas atividades de sua preferência. As inscrições serão recepcionadas na secretaria conforme figura 6.



**Figura 6 – Fluxo do registro do aluno em atividade física**

**Tabela 5 - Horários de funcionamento da Academia**

	ACADEMIA				
	segunda-feira	terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
08:30					
09:00	em funcionamento				
09:30	em funcionamento				
10:00	em funcionamento				
10:30	em funcionamento				
11:00					
11:30	fechado para limpeza				
12:00					
12:30					
13:00					
13:30					
14:00					
14:30	em funcionamento				
15:00	em funcionamento				
15:30	em funcionamento				
16:00	em funcionamento				
16:30	fechado para limpeza				
17:00					
17:30					
18:00					
18:30					
19:00					
19:30					

**Tabela 6 – Horário de funcionamento da Sala de Ginástica**

	SALA DE GINÁSTICA				
	segunda-feira	terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
08:30					
09:00	Pilates de solo	Fisioterapeuta	Pilates de solo	Fisioterapeuta	Pilates de solo
09:30	Pilates de solo	Fisioterapeuta	Pilates de solo	Fisioterapeuta	Pilates de solo
10:00	Pilates de solo	Fisioterapeuta	Pilates de solo	Fisioterapeuta	Pilates de solo
10:30	Pilates de solo	Fisioterapeuta	Pilates de solo	Fisioterapeuta	Pilates de solo
11:00		Fisioterapeuta		Fisioterapeuta	
11:30		Fisioterapeuta		Fisioterapeuta	
12:00	fechado para limpeza				
12:30					
13:00					
13:30					
14:00	Fisioterapeuta		Fisioterapeuta		Fisioterapeuta
14:30	Fisioterapeuta		Fisioterapeuta		Fisioterapeuta
15:00	Fisioterapeuta	Teatro	Fisioterapeuta	Teatro	Fisioterapeuta
15:30	Fisioterapeuta	Teatro	Fisioterapeuta	Teatro	Fisioterapeuta
16:00	Fisioterapeuta	Teatro	Fisioterapeuta	Teatro	Fisioterapeuta
16:30	Fisioterapeuta	Teatro	Fisioterapeuta	Teatro	Fisioterapeuta
17:00	fechado para limpeza				
17:30	Dança de salão				
18:00	Dança de salão				
18:30					
19:00					
19:30					

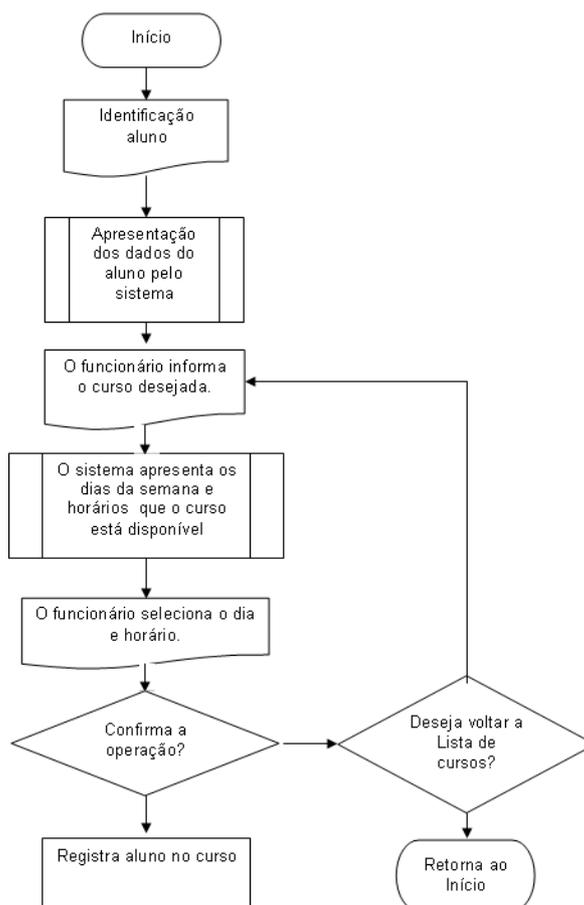
### 2.9.6. Aulas de informática

As aulas de informática serão realizadas na sala de informática. Os alunos deverão se inscrever nos cursos de sua preferência. Nos horários para atividades livres, não há a necessidade de inscrição prévia, ficando sempre um monitor disponível para

auxiliar aos alunos. As inscrições serão recepcionadas na secretaria conforme figura 7, e horários da Tabela 7.

**Tabela 7 – Horários de Funcionamento da Sala de Informática**

	SALA DE INFORMÁTICA				
	segunda-feira	terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
08:30					
09:00	Internet	Jogos	Internet	Jogos	Livre
09:30	Internet	Jogos	Internet	Jogos	Livre
10:00	Internet	Jogos	Internet	Jogos	Livre
10:30	Internet	Jogos	Internet	Jogos	Livre
11:00	Fechado para limpeza				
11:30	Fechado para manutenção				
12:00	Fechado para manutenção				
12:30					
13:00	Livre acesso				
13:30	Livre acesso				
14:00	Livre acesso				
14:30	Livre acesso				
15:00	Livre acesso				
15:30	Livre acesso				
16:00	Livre acesso				
16:30	Livre acesso				
17:00					
17:30					
18:00					
18:30					
19:00					
19:30					



**Figura 7 – Fluxo do registro do aluno nas aulas de informática**

### 2.9.7. Oficinas de Trabalhos Manuais

As oficinas de trabalhos manuais serão realizadas na sala de trabalhos manuais. Os alunos deverão se inscrever nos cursos de sua preferência, conforme fluxograma apresentado para as inscrições nas atividades físicas. Nos horários para atividades livres, não há a necessidade de inscrição prévia, ficando sempre um monitor disponível para auxiliar aos alunos.

**Tabela 8 – Horário das oficinas de trabalhos manuais**

OFICINAS DE TRABALHOS MANUAIS					
	segunda-feira	terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
08:30					
09:00	Grupo religioso	Argila e Madeira	Grupo religioso	Argila e Madeira	Grupo religioso
09:30	Pintura e desenho	Argila e Madeira	Pintura e desenho	Argila e Madeira	Pintura e desenho
10:00	Pintura e desenho	Argila e Madeira	Pintura e desenho	Argila e Madeira	Pintura e desenho
10:30	Pintura e desenho	Argila e Madeira	Pintura e desenho	Argila e Madeira	Pintura e desenho
11:00	Pintura e desenho		Pintura e desenho		Pintura e desenho
11:30	Limpeza	Limpeza	Limpeza	Limpeza	Limpeza
12:00	Limpeza	Limpeza	Limpeza	Limpeza	Limpeza
12:30	Livre acesso	Livre acesso	Teatro	Mostre seu talento	Livre acesso
13:00	Livre acesso	Livre acesso	Teatro	Mostre seu talento	Livre acesso
13:30	Livre acesso	Livre acesso	Teatro	Mostre seu talento	Livre acesso
14:00	Livre acesso	Livre acesso	Teatro	Mostre seu talento	Livre acesso
14:30	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso	Mostre seu talento	Livre acesso
15:00	Livre acesso	Grupo religioso	Livre acesso	Grupo religioso	Livre acesso
15:30	Livre acesso	Grupo religioso	Livre acesso	Grupo religioso	Livre acesso
16:00	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso
16:30	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso
17:00	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso
17:30	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso
18:00	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso
18:30	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso
19:00	Limpeza	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso
19:30	Limpeza	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso	Livre acesso

### 2.9.8. Sala de Jogos

Na sala de jogos os alunos poderão inscrever-se nos campeonatos de sua preferência, conforme fluxograma apresentado para as inscrições nas atividades físicas. O horário diário da sala de jogos seguirá a Tabela 9, nos horários livres, não haverá a necessidade de inscrição prévia, ficando sempre um monitor disponível para auxiliar aos alunos.

Tabela 9 - Horário de Funcionamento da sala de jogos

Horário	Descrição	Horário	Descrição	Horário	Descrição
08:30	Fechado para limpeza	12:30	Jogos livre	16:30	Jogos livre
09:00	Jogos livre	13:00	Jogos livre	17:00	Jogos livre
09:30	Jogos livre	13:30	Jogos livre	17:30	Jogos livre
10:00	Jogos livre	14:00	Jogos livre	18:00	Jogos livre
10:30	Jogos livre	14:30	Campeonatos	18:30	Limpeza
11:00	Jogos livre	15:00	Campeonatos	19:00	Limpeza
11:30	Jogos livre	15:30	Campeonatos	19:30	
12:00	Jogos livre	16:00	Campeonatos	20:00	

### 2.9.9. Serviço de Transporte

Os serviços de transporte serão executados por terceirizados, as inscrições serão recepcionadas na secretaria, conforme formulário abaixo:



CLIENTE:

Matrícula nº

#### SERVIÇO DE TRANSPORTE

Endereço aluno:

Nome do terceirizado:

Placa do veículo

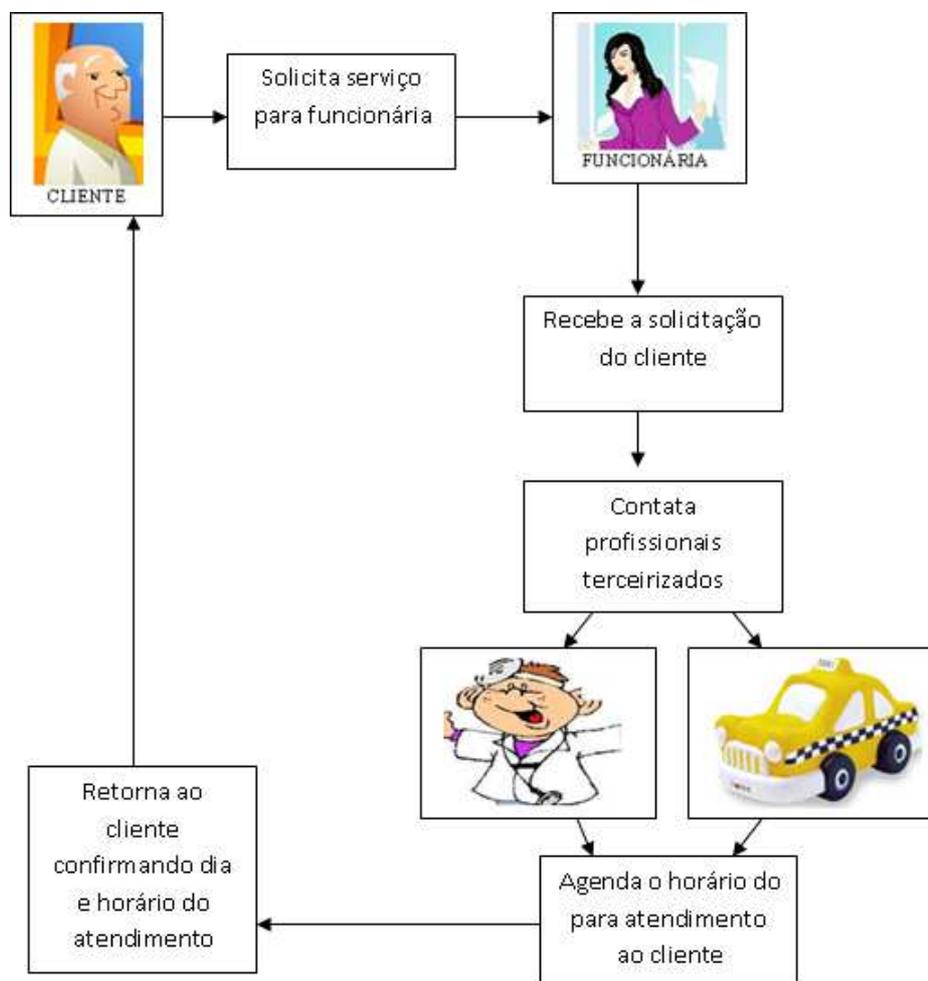
Horário de saída

Horário de chegada

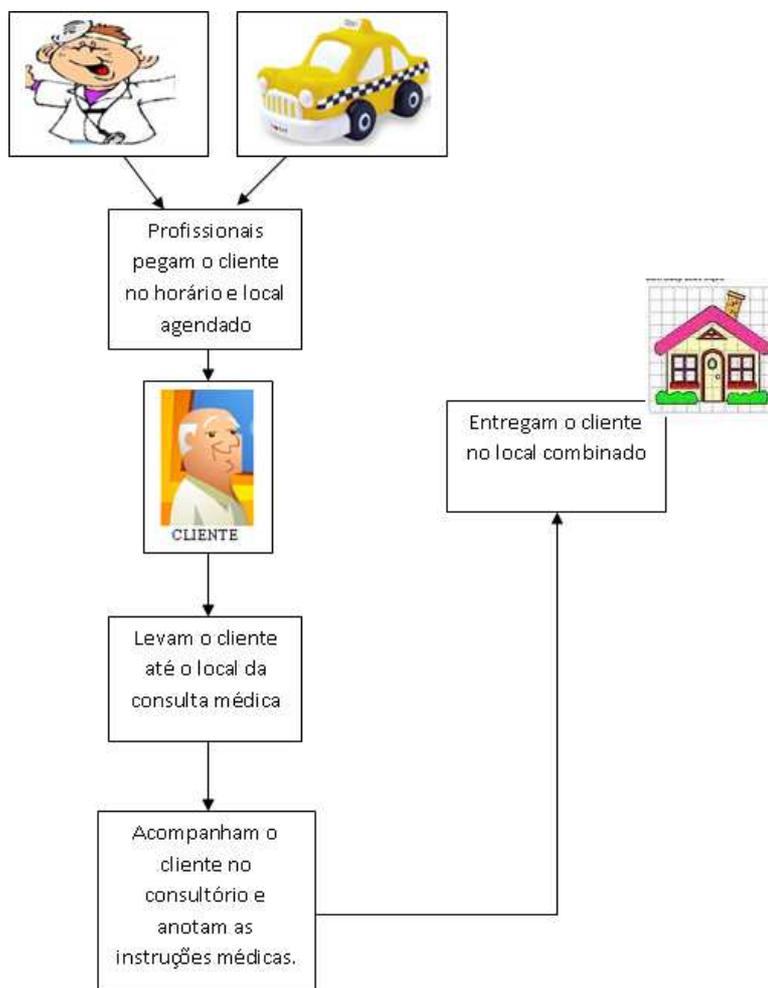
Dias da semana: ( ) Segunda-feira ( ) Terça-feira ( ) Quarta-feira  
( ) Quinta-feira ( ) Sexta-feira ( ) Todos os dias

### 2.9.10. Acompanhamento a consultas médicas

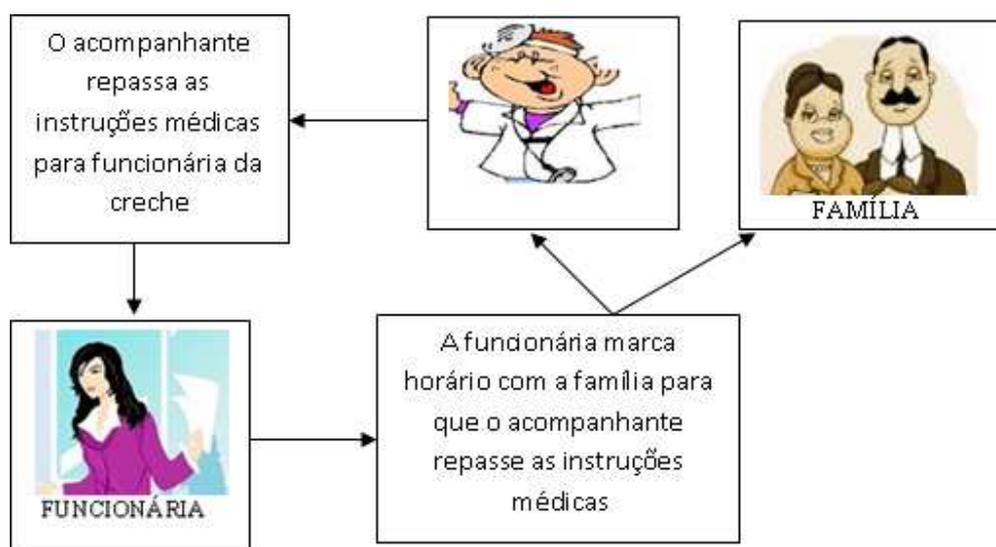
Os serviços acompanhamento a consultas médicas serão realizados por profissionais terceirizados utilizando o mesmo cadastro dos profissionais para atendimento a domicílio. O cliente que deseja contratar o serviço deverá entrar em contato com a secretaria que procederá conforme figura 8. O atendimento ocorrerá conforme figura 9 e o retorno da consulta conforme fluxograma da figura 10.



**Figura 8 - Fluxo do agendamento do acompanhamento a consulta médica**



**Figura 9 – Fluxo do serviço de acompanhamento a consultas médica**



**Figura 10 - Fluxo do retorno do acompanhamento a consulta médica**

### **2.9.11. Serviços Estéticos**

O Clube de convivência selecionará empresa do ramo estético para instalar-se nas dependências do clube. A empresa, terceirizada prestará serviços estéticos - como corte de cabelo, manicure e pedicuro – podendo atender clientes do clube e externos, sendo que clientes do clube terão preço diferenciado. Os clientes do clube que desejarem contratar o serviço deverão entrar em contato com a secretaria para agendar o serviço.

### **2.9.12. Cadastro de profissionais para atendimento a domicílio**

O Clube manterá cadastro para atendimento a domicílio, e intermediará as negociações dos serviços, para os seguintes profissionais: profissional com curso de cuidador de idosos; técnicos em enfermagem; enfermeiros; cabeleireiro; manicure e pedicuro; taxista.

## **2.10. Descrição do Setor**

O Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade pretende inovar no segmento de mercado destinado à terceira idade. Porém, como não existem instituições dessa natureza em Porto Alegre, será utilizado para análise o segmento de casas de repouso, baseado nos dados da pesquisa realizada, em 2008, pelo IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada: Características das instituições de longa permanência para idosos – região Sul.

Nesse segmento de mercado, predominam instituições privadas com fins lucrativos com 50,5% de participação, seguidas por instituições privadas filantrópicas com 42%. As participações das instituições mistas e públicas no total são de 4,1% e 3,4%. Considerando Porto Alegre, 82,1% das instituições são privadas com fins lucrativos, conforme dados da tabela 10.

**Tabela 10 - Porto Alegre: número e distribuição proporcional de instituições de longa permanência segundo a natureza – 2007 – 2008**

Natureza da instituição	N	%
Pública	0	0,0
Privada filantrópica	20	17,9
Privada com fins lucrativos	92	82,1
Mista	0	0,0
Total	112	100,0

Fonte: Pesquisa IPEA/CNDI/SEDH

As instituições pesquisadas declararam ter um gasto médio R\$ 653,95 por residente. Porém, a variabilidade desse gasto é muito grande. Observa-se que 43,7% das instituições reportaram ter um gasto per capita entre R\$ 500,00 e R\$1.000,00 e 41,8% de menos de R\$ 500,00 por residente. Apenas 14,6% gastam mais de R\$ 1.000,00 ao mês por residente, segundo dados apresentados na tabela 11.

**Tabela 11 - Rio grande do Sul: relação por residentes nas instituições de longa permanência – 2007-2008**

Custos por residente	Em R\$
Médio	653,95
Mínimo	161,43
Máximo	3.022,22
Desvio-padrão	391,87

Fonte: Pesquisa IPEA/CNDI/SEDH

Nota: O número total de ILPIs que declarou informações os gastos foi de 261.

As maiores despesas são com os recursos humanos, que correspondem a 47,8%. Foram citados, também, gastos com: alimentação, 16,4%; Manutenção da casa, 10,7% (água, luz, gás, telefone); higiene pessoal, 4,0%; e gastos com medicamentos e vestuário, 3,4% e 1,2%, respectivamente. Outros gastos foram citados por 11,8% das instituições, o que inclui aluguel e gasolina, entre outros. Como foram considerados apenas gastos monetários, gastos com alimentação, vestuário, manutenção da casa e outros ficam subestimados, pois muitas instituições, em especial as filantrópicas, recebem doações de alimentos, vestuário, produtos de higiene pessoal, além das isenções de taxas, contribuições patronais etc.

No que diz respeito às fontes que garantem o financiamento das instituições, verificou-se que a maior parte delas (74,4%) é recebida dos residentes. A partir das declarações de 299 instituições, verificou-se que 77,3% afirmaram que solicitam aos residentes uma contribuição regular em dinheiro para poderem manter os estabelecimentos. Entre estas instituições encontram-se aquelas com fins lucrativos e as filantrópicas – estas, em geral, solicitam valores mais modestos. Os valores recebidos de cada residente oscilaram entre R\$ 100,00 e R\$ 3.560,00, sendo que o valor médio foi de R\$ 779,14.

## 2.11. ANÁLISE DE CENÁRIOS

Cenário é uma fotografia de um resultado futuro plausível. A análise de cenários facilita as decisões comerciais, levando em consideração os diversos potenciais de desdobramentos e possíveis acontecimentos futuros no ambiente de negócios. Ela é usada para estudar o resultado de acontecimentos com alto grau de incerteza e seus efeitos sobre a rentabilidade ou posição competitiva de uma organização.

Para efetuar análise do cenário, será utilizada a ferramenta de análise SWOT. O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do idioma inglês, é um acrônimo das palavras:

Forças (**Strengths**), Fraquezas (**Weaknesses**), Oportunidades (**Opportunities**) e Ameaças (**Threats**).

Na análise do ambiente interno (Forças e Fraquezas), A matriz SWOT (Quadro 1) avalia os principais aspectos, que diferenciam a empresa dos seus concorrentes. Enquanto, na análise do ambiente externo (Oportunidades e Ameaças), avalia-se as perspectivas de mercado.

No caso do Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade, o diferencial dos seus concorrentes é o serviço inovador que vai de encontro com os interesses dos seus clientes – idosos e seus familiares. Assim, para o sucesso do negócio deverá ser desenvolvido um Plano de Comunicação e Marketing eficaz, capaz de comunicar e vender o serviço.

As oportunidades são traduzidas pelo número crescente de idosos e a estabilidade financeira deste grupo estário. No entanto, reformas previdenciárias poderão afetar a estabilidade financeira e a legislação específica de cuidado ao idoso poderá ampliar suas exigências, demandando recursos financeiros para atendê-la, e impactando no preço do serviço.

	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
	Localização de fácil acesso; Integração com a família; Profissionais especializados;	Serviço inovador, desconhecendo-se a aceitação do público;
<b>Oportunidades</b> Aumento do número de idosos; Aumento da esperança de vida; Maior número de idosos à procura de bem-estar e companhia.	Atividades diversas; Exercícios físicos; Acompanhamento das aptidões físicas e seus avanços; Acompanhamento ao tratamento médico;	Plano de comunicação; Plano de marketing

<p><b>Ameaças</b></p> <p>Reformas na legislação (aposentadorias com valor baixo);</p> <p>Alterações na legislação referente a infra-estrutura de atendimento ao idoso;</p> <p>Avanços tecnológicos.</p>	<p>Preços relativamente altos devido a necessidade de profissionais especializados.</p>	<p>Relação preço/qualidade</p>
---	---	--------------------------------

**Quadro 1 – Matriz SWOT**

## 2.12. CARACTERÍSTICAS DOS FORNECEDORES

Os produtos alimentícios, produtos de limpeza e materiais para escritório serão adquiridos de atacados e distribuidores de médio e grande porte, localizados na região da Grande Porto Alegre.

O preparo dos alimentos dar-se-á nas dependências da instituição sob orientação de nutricionista.

Os profissionais serão recrutados e treinados por empresa de Recursos humanos comprometidas com excelência em atendimento.

## 2.13. INDICAÇÃO E ESTIMATIVA DO PÚBLICO-ALVO

Com o intuito de identificar o público alvo do Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade efetuou-se levantamento de dados no site da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, que disponibiliza dados do último censo demográfico efetuado pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. O foco do levantamento foi distribuição geográfica da população com mais de 60 anos de idade e sua capacidade financeira.

Na tabela 12, observa-se a capacidade econômica familiar (por domicílio) nos bairros selecionados. Destacando-se na tabela 12 a capacidade econômica e o potencial econômico deste público.

Na tabela 13 tem-se na primeira coluna a proporção de pessoas acima de 60 anos e a população dos bairros selecionados. A partir, desta última coluna e da Capacidade econômica apurada na Tabela 12, tem-se a estimativa para o público do negócio.

**Tabela 12 – Renda em Salário Mínimos – Proporção por Domicílio**

Bairro	Renda em salário mínimo - Proporção por domicílio							
	1/2 à 1	1 à 2	2 à 3	3 à 5	5 à 10	10 à 15	15 à 20	Acima de 20
Jardim Lindóia	1,48	3,34	3,84	9,42	23,21	14,25	12,73	31,69
Passo D'Areia	6,35	9,39	9,85	18,27	28,93	7,53	10,23	9,33
Cristo Redentor	3,36	6,43	8,03	15,45	30,87	11,43	12,78	11,53
Vila Ipiranga	4,94	8,22	8,62	19,16	31,56	8,33	11,31	7,77



Capacidade Econômica	
	58,66
	27,09
	35,74
	27,40

Fonte: PMPA – Censo Demográfico IBGE - 2000

**Tabela 13 - População com mais de 60 anos de idade nos bairros selecionados**

Bairro	% da população com mais de 60 anos	Nº de residentes com mais de 60 anos	Público Estimado
Jardim Lindóia	13,67	1.084	636
Passo D'Areia	19,30	4.162	1.127
Cristo Redentor	13,98	2.168	775
Vila Ipiranga	15,19	3.206	879
<b>TOTAL</b>		10.620	3.417

Fonte: Pesquisa dados secundários PMPA/IBGE – Censo 2000



<b>Residencial Geriátrico Luz e Vida</b> <i>Rua Paulo Bento Lobato, 190 Jardim Lindóia, Porto Alegre / RS</i>	3	3	2	3	4	3	72
<b>Grau de importância do atributo</b>	4	3	2	5	5	4	

O Vivência Residencial Geriátrico oferece moradia para pessoas da terceira idade, dispõem de uma equipe com técnicos de enfermagem, médico e nutricionista, acomodações individuais ou coletivas, refeitório e sala de estar. Disponibiliza também enfermagem 24 horas, fisioterapia e professores de educação física.

O Residencial Novo Lar – hospedagem assistida conta com ótima localização, possui quatro endereços, nos bairros Passo D`Areia, Higieanópolis e dois no Moinhos de Vento. Nas suas unidades dispõe de estacionamento, sala de estar e TV, oferece serviços de enfermagem, médicos, fisioterapeutas e odontologia, possui um ambiente requintado.

O Residencial Geriátrico Luz e Vida oferece aos idosos, assistência médica e enfermagem 24 horas, remoção de ambulância e recuperação pós-hospitalar. Conta com procedimentos de enfermagem mais complexos, como: cuidados no trato respiratório, verificação dos sinais vitais, HGT, administração de medicações via oral, intramuscular, intravenosa e aplicação de insulina. Os idosos possuem uma pasta de evolução, com prontuários, aceitam-se idosos de ambos os sexos, acamados ou não.

### **2.15. IDENTIFICAÇÃO DE DIFERENCIAIS COMPETITIVOS EXISTENTES NOS CONCORRENTES**

Todas as empresas acima analisadas contam com serviço de hospedagem e não existe a possibilidade de contratar o serviço apenas no período diurno. Dessa forma, o maior inconveniente é o afastamento do idoso do convívio familiar.

### **2.16. TENDÊNCIAS DO MERCADO**

O idoso de hoje não pode ser comparado, de forma alguma, a maioria dos avós de anos atrás. Primeiro, porque são indivíduos com dinheiro suficiente para consumir, com nível de exigência e instrução alto, que acompanham a moda e desejam lazer com qualidade. E, a cada ano que passa essas pessoas já são vistas como um mercado consumidor solidificado, e crescente. O problema é que, na maioria das situações, não encontram o que necessitam com facilidade.

Muitas empresas já atentas a este mercado, oferecendo novidades e colhendo bons frutos. São academias, agências de viagens, universidades, cursos de idioma, de informática e até sites da internet.

O Clube de Convivência da Melhor Idade pretende reunir diversos serviços destinados ao idoso facilitando o acesso aos mesmos.

## 2.17. ANÁLISE COMPETITIVA DO SETOR

As estratégias para garantir penetração de mercado serão o trabalho da marca e a excelência do serviço, alicerçada em três pilares:

- Excelente localização - a proximidade do empreendimento com seu público;
- Ambiente confortável e aconchegante – a nossa missão será exaustivamente perseguida: “Proporcionar às pessoas atendimento personalizado e afetuoso, oferecendo soluções que atendam e excedam as expectativas dos clientes”. Entendemos que o cliente é a razão da existência de nosso negócio e que a única maneira que manter uma relação de fidelidade é conhecer e atender as reais necessidades de nosso público alvo. O empreendimento será concebido com total atenção a acessibilidade, segurança, praticidade e conforto.
- Feliz Card – Serviço de cartão fidelidade conveniado com farmácias, restaurantes, salão de beleza, financeiras e outros estabelecimentos. Os estabelecimentos terão a vantagem de ampliar seu público, pois também poderão atender aos familiares dos idosos.

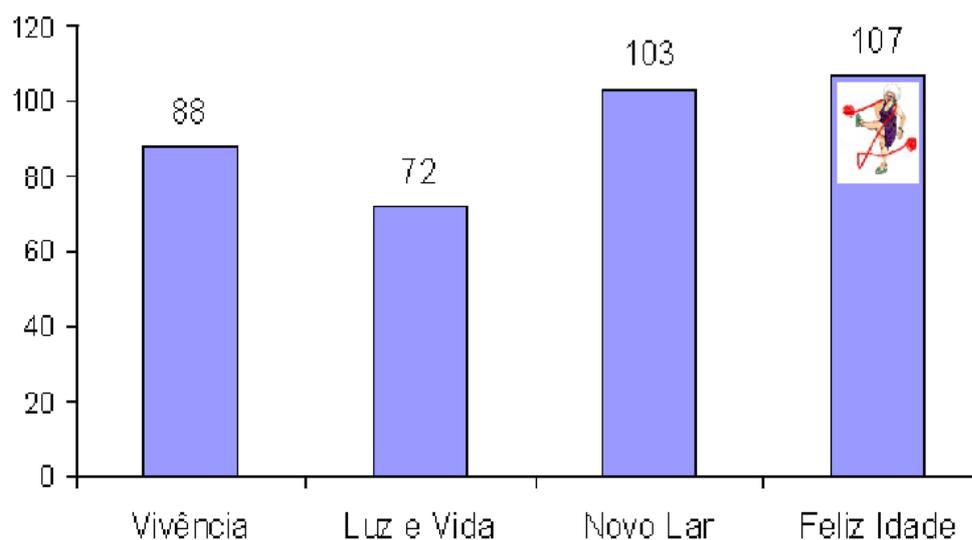
Essas estratégias visam fidelizar o cliente e posicionar a marca Feliz Idade como serviço especializado para o atendimento da melhor idade.

## 2.18. POSIÇÃO DA EMPRESA FRENTE ÀS FORÇAS COMPETITIVAS

Usando a tabela que foi desenvolvida para avaliar os concorrentes no item 2.14. Pode-se comparar, por meio da tabela 14 deste item e tabela 15 abaixo apresentada, o Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade com a concorrência, localizando-a no mercado conforme gráfico 4.

**Tabela 15 - Score calculado para Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade**

	Localização	Preço	Comunicação	Atendimento	Produto	Ambiente	TOTAL
	5	3	4	5	5	5	107
<b>Peso</b>	4	3	2	5	5	4	



**GRÁFICO 4 - Clube de Convivência da Melhor Idade Feliz Idade comparado com a concorrência**

O clube de Convivência da Melhor idade – Feliz Idade obteve 107 pontos, sendo a empresa melhor posicionada dentre as instituições selecionadas. A gráfico 4 apresenta a pontuação do Clube de Convivência comparado aos seus concorrentes indiretos indicando vantagem em relação aos concorrentes e mostrando seu posicionamento no mercado.

### 3. PLANO DE *MARKETING*

O marketing na área de serviços significa **gestão focada no cliente**. Dessa forma, a rotina de trabalho do clube deve possuir excelência na qualidade dos serviços. Portanto, a busca da satisfação do cliente é o principal foco do Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade.

#### 3.1. SERVIÇOS

Os serviços do clube foram descritos no item 2.7. e os procedimentos operacionais foram detalhados no item 2.9. No Plano de Marketing objetiva-se descrever a metodologia que será utilizada para atrair e fidelizar o cliente. Para tanto, faz-se necessário focar o cliente onde serão observadas as seguintes dimensões: **confiabilidade** – habilidade em transmitir e rigor no que foi prometido; **compromisso** – cortesia, conhecimento das necessidades do cliente, qualidade ao transmitir a informação; **tangibilidade** – aparência das instalações, equipamentos e materiais de comunicação. **Empatia** – a atenção e carinho no relacionamento dos profissionais do clube com os idosos e seus familiares; **responsabilidade** – disposição em ajudar e em prestar serviços aos clientes.

#### 3.2. PREÇO

O serviço de atendimento diário ao idoso, tipo clube de convivência, é inovador, portanto não possui equivalente no mercado. Destinado ao público das classes “A” e “B” seu preço refletirá a qualidade do serviço prestado. O diferencial serão as modalidades em que o serviço poderá ser contratado como turno integral todos os dias

da semana, turno integral Três vezes por semana, turno integral duas vezes por semana, meio turno todos os dias da semana, meio turno três vezes por semana ou meio turno duas vezes por semana. A periodicidade dos pagamentos será mensal podendo ser efetuada na sede da empresa em cheque nominal, boleto bancário ou por meio de débito em conta.

### 3.3. DISTRIBUIÇÃO E LOCALIZAÇÃO

O empreendimento ficará localizado na Zona Norte de Porto Alegre objetivando atender os bairros Lindóia, Cristo Redentor, Passo D'Areia e Jardim Ipiranga (ver estimativa de público no item 2.13.) facilitando o acesso dos clientes que também poderão contratar o serviço de transporte conforme descrito no item 2.9.9.

### 3.4. PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO

A estratégia de promoção e comunicação do serviço inicia-se na escolha do local e das instalações físicas é importante observar os detalhes como estilo arquitetônico, as cores, o mobiliário, os uniformes e a decoração, pois fazem parte de uma comunicação não verbal capaz de influir diretamente na escolha final do cliente.

A promoção de vendas será efetuada por meio de panfletos que serão distribuídos nas caixas de correios das residências dos bairros escolhidos e em locais estratégicos como igrejas. Também, será organizado um chá beneficente para arrecadar fundos para a comunidade pobre do bairro, neste evento será apresentado um vídeo que apresentará o Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade e serão sorteadas diárias para que os presentes possam experimentar o serviço.

### 3.5. RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

A empresa contará com uma forma de identificação e cadastramento de seus clientes, o Feliz Card, para definição de perfil e preferências, que será utilizado para prestar um atendimento personalizado, focado nas necessidades de cada cliente. Essa identificação será realizada através de um sistema automatizado, acionado pelo Feliz Card ou número do seu CPF do cliente. Esse sistema gravará todos os dados do idoso, e também, permitirá o acompanhamento do familiar ou responsável do idoso que poderá contatar com o clube tanto pelo *web site* como por meio de agendamento para consulta ao psicólogo responsável da instituição.

A empresa contará com *web site* onde apresentará imagens das instalações; relação dos serviços prestados e sua descrição; fale conosco, link para o envio de mensagens. O serviço de atendimento ao cliente – SAC, também, será efetuado por meio do telefone da empresa.

#### 4. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A viabilidade econômico-financeira é fundamental para o sucesso do projeto, seu estudo faz parte do processo de planejamento e indicará, ou não, a viabilidade do negócio. Dessa forma, é fator decisivo na continuidade do projeto.

##### 4.1. DESCRIÇÃO DO CAPITAL IMOBILIZADO

O capital imobilizado é o valor que será gasto para estruturação do negócio, são valores gastos com máquinas, equipamentos, abertura da empresa, licenças e outros custos do projeto. Os recursos necessários ao projeto foram descritos no capítulo 2 no item 2.6.

A tabela 16 apresenta um resumo do custo das instalações por centro de custos acrescidos de uma reserva de contingência de 20% do valor orçado. Os valores orçados e a origem dos preços podem ser consultados no Apêndice 3.

**Tabela 16 - Resumo do custo das instalações por centro de custos**

<b>CENTRO DE CUSTO</b>	<b>Valor total</b>
SALA DE GINÁSTICA	14.682,27
CLIMATIZAÇÃO	17.878,00
COZINHA	18.420,57
ESCRITÓRIO	19.040,90
SALA DE INFORMÁTICA	20.825,90
SALA DE DESCANSO	7.169,00
SALA DE ESTAR	4.857,64
SALA DE REFEIÇÕES	4.553,20
SALA DE AULA	13.104,00
SALA DE EMBELEZAMENTO	2.746,00
SALA ENFERMAGEM	2.585,00
REFORMA DO PRÉDIO	100.000,00
<b>TOTAL SEM RESERVA DE CONTINGÊNCIA</b>	<b>225.862,48</b>
RESERVA DE CONTINGÊNCIA (20%)	45.172,50
<b>TOTAL COM RESERVA DE CONTINGÊNCIA</b>	<b>271.034,98</b>

Além dos custos das instalações é necessário efetuar levantamento dos custos operacionais como folha de pagamento, encargos sociais, aluguel. A tabela 17 apresenta os valores projetados para os custos fixos e tabela 18 apresenta os valores projetados para os custos variáveis.

**Tabela 17 - Custos Fixos do negócio**

Recurso	Custo	Encargo	Custo Final
Planejamento Psicopedagógico	425,68	46,82	472,50
Contador		802,00	802,00
Conta de Energia Elétrica	2.300,00		2.300,00
Lavanderia	600,00		600,00
água	500,00		500,00
Aluguel	5.000,00		5.000,00
IPTU	300,00		300,00
Telefonia	150,00		150,00
Televisão a cabo	200,00		200,00
Banda Larga	104,90		104,90
Seguro do imóvel	100,00		100,00
Empresa de vigilância/alarme	465,00		465,00
Gás	500,00		500,00
Material de escritório	200,00		200,00
Material de limpeza			700,00
Folha de pagamento			34.412,85
<b>CUSTO FIXO TOTAL</b>			<b>46.807,25</b>
<b>MARGEM DE ERRO 20%</b>			<b>9.361,45</b>
<b>CUSTO FIXO + MARGEM DE ERRO</b>			<b>56.168,71</b>
<b>CUSTO FIXO DIÁRIO (20 dias úteis mês)</b>			<b>2.808,44</b>

O custo fixo diário de R\$ 2.808,44, apresentado na Tabela 17 foi apurado com base na seguinte fórmula:

$$\text{Custo Fixo diário} = \frac{\sum \text{Custos} + \text{margem de erro}}{20 \text{ dias úteis}}$$

O custo variável por aluno foi estimado em R\$ 19,98, conforme tabela 18 abaixo.

Tabela 18 - Custos Variáveis do negócio

Recurso	custo unitário diário
Café da manhã	2,00
Lanche	1,20
Almoço	7,00
Lanche	1,20
Jantar	6,00
Remoção médico hospitalar	0,77
<b>Custo Variável Unitário</b>	<b>18,17</b>
margem de erro (10%)	1,82
<b>CV + Margem de erro</b>	<b>19,98</b>

O valor dos custos variáveis foi apurado com base na seguinte fórmula:

$$\text{Custos variáveis}_{\text{por aluno}} = \sum \text{Custos variáveis} + \text{margem de erro}$$

O serviço que será prestado pelo Clube de Convivência da Melhor Idade é inovador, porém, algumas clínicas geriátricas oferecem o serviço de cuidados diários sem pernoite. O valor médio praticado neste tipo de serviço é de R\$ 60,00 a diária. Apurado este valor, torna-se possível calcular o ponto de equilíbrio (PE) do negócio, utilizando a fórmula abaixo, são necessários 70 alunos por dia para cobrir os gastos do clube, equivalente a 1.404 diárias por mês.

$$PE = (\text{Custo Fixo Diário}) / ((R\$ 60,00 - \text{Custos variáveis}_{\text{por aluno}}))$$

**Tabela 19 - Custos do Projeto Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade**

Recurso	Periodicidade do custo	Custo	Encargos Sociais	Custo total	Custo para o período do projeto
Administrador	mensal	2.697,00	943,95	3.640,95	10.922,85
Financeiro	mensal	2.697,00	943,95	3.640,95	10.922,85
Gerente do Projeto	mensal	5.394,00	1.887,90	7.281,90	21.845,70
Auxiliar Administrativo	mensal	600,00	210,00	810,00	2.430,00
Internet	mensal	104,90		104,90	314,70
Telefone	mensal	50,00		50,00	150,00
Energia Elétrica	mensal	189,60		189,60	568,80
Aluguel Imóvel	mensal	4.500,00		4.500,00	13.500,00
Iptu Imóvel	mensal	300,00		300,00	900,00
Energia Elétrica - imóvel	mensal	150,00		150,00	450,00
água	mensal	250,00		250,00	750,00
contrato social	único	1.400,00		1.400,00	1.400,00
Pesquisa de Mercado	único	10.000,00		10.000,00	10.000,00
Advogado	único			3.600,00	3.600,00
Custo Instalações	único			271.034,98	271.034,98
Tarifas de licenciamento	único			3.000,00	3.000,00
Recrutamento e seleção	único			2.000,00	2.000,00
Treinamento	único			7.500,00	7.500,00
Marketing e divulgação	único			10.000,00	10.000,00
Festa Inauguração	único			3.000,00	3.000,00
Capital de giro	único			50.000,00	50.000,00
<b>CUSTO TOTAL DA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO</b>					<b>424.289,88</b>

A Tabela 19 apresenta o custo final do projeto de R\$ 424.289,88. Os patrocinadores do projeto investirão R\$ 250.000,00 e o saldo será financiado. Para efeitos de estimativas foi simulado financiamento com taxa de juros de 2% ao mês, sistema de amortização *Price*, com prazo de 60 meses e carência de 12 meses. A tabela 20 mostra os cálculos para este padrão de financiamento.

**Tabela 20 - Simulação de Financiamento do Projeto Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade**

 <b>FINANCIAMENTO DO PROJETO</b> CLUBE DE CONVIVÊNCIA DA MELHOR IDADE 	
Custo total do projeto	424.289,88
Recurso próprios	150.000,00
Saldo a ser financiado	274.289,88
Prazo do financiamento	60 meses
Taxa de Juros do Financiamento	2,0% ao mês
Carência	12 meses
Sistema de amortização	Price
Valor futuro após período de carência	347.865,88
Valor da Prestação	10.007,39
Valor total que será pago	600.443,63
Custo mensal do dinheiro no período do financiamento	5.435,90

Apurado os custos do negócio e do projeto, projetou-se o fluxo de caixa do negócio conforme tabela 21. Nesta projeção, foi considerado que quando houvesse saldo devedor a empresa pagaria 5,38% ao mês de juros, que é a taxa média das contas devedoras para pessoa jurídica, e, caso houvesse saldo credor, seria remunerado a 0,50% ao mês, que é a remuneração média de fundos de investimentos de renda fixa.

**Tabela 21 - Fluxo de caixa do negócio**

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Quantidade de diárias mês	22.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800
Faturamento anual	1.368.000	1.728.000	1.728.000	1.728.000	1.728.000	1.728.000
Capital de Giro	50.000	0	0	0	0	0
Remuneração/juros	(9.147)	9.398	16.862	24.786	33.198	42.130
(-) Imposto Simples	(177.430)	(246.758)	(246.758)	(246.758)	(246.758)	(246.758)
Custos Fixos mensais	(674.024)	(674.024)	(674.024)	(674.024)	(674.024)	(674.024)
Custos Variáveis	(455.620)	(575.520)	(575.520)	(575.520)	(575.520)	(575.520)
Pagamento financiamento	0	(54.858)	(54.858)	(54.858)	(54.858)	(54.858)
Pagamento juros	0	(65.231)	(65.231)	(65.231)	(65.231)	(65.231)
<b>Resultados Anuais</b>	101.779	121.007	128.470	136.394	144.807	153.738

Para o fluxo apresentado na tabela 21, calcularam-se os indicadores para o valor presente líquido (VPL) e *Pay back descontado* - ambos utilizando a taxa de atratividade de 10% ao ano - e a taxa interna de retorno (TIR). Os valores são apresentados na tabela 22.

**Tabela 22 - Indicadores Financeiros do Negócio**

Taxa de atratividade	10,00% ao ano
Valor Presente Líquido	R\$ 134.617,61
Taxa Interna de retorno	20% ao ano
Payback Descontado	6 anos 41 dias

A TIR de 20% ao ano foi considerada atrativa tendo como comparação os investimentos em renda fixa que atualmente rendem em torno de 10% ao ano. O pay back descontado considera o tempo necessário para recuperar o investimento, e leva em consideração o custo de oportunidade (taxa de atratividade) e teve como resultado um período de 6 anos e 41 dias. Esses indicadores mostram a viabilidade financeira do projeto.

## 5. ESCOPO DO PROJETO

### 5.1. GERENTE DO PROJETO SUA AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE

Adriana Medeiros de Lemos é a gerente do projeto. Sua autoridade é total, podendo contratar pessoas para a composição da equipe do projeto, assim como realizar contratos com empresas especializadas para a realização de subprojetos.

No aspecto financeiro deverá administrar os recursos conforme as disponibilizações do cliente, a serem definidas no plano de gerenciamento de custos. Qualquer alteração no orçamento inicial deverá ser levada ao conhecimento e aprovação dos clientes e patrocinadores do projeto.

As responsabilidades do gerente do projeto são as seguintes:

- Atuar como único responsável pela entrega do pedido do cliente;
- Assegurar que todos os membros da equipe realizem suas tarefas conforme prometido;
- Assegurar que todos os compromissos contratuais sejam executados no prazo;
- Obter a concordância do cliente para o Plano do Projeto;
- Controlar os custos e cronograma do projeto;
- Responsabilizar-se pela guarda de toda a documentação relativa ao projeto;
- Assegurar que o projeto seja entregue dentro dos prazos e custos previstos;

## 5.2. RECURSOS

Os recursos e a execução do projeto serão de responsabilidade do escritório de projetos. Entende-se por recurso os meios necessários para elaboração e entrega do produto do projeto. Esses recursos já estão orçados na viabilidade econômica do projeto.

### 5.2.1. RECURSOS MATERIAIS E TECNOLÓGICOS

A equipe do projeto necessita de recursos materiais como computadores, impressoras e material de expediente (papel, tinta para impressora, etc). Também necessita de recursos não materiais como acesso a internet, telefonia.

As alterações dos recursos necessários ao projeto devem ser registradas conforme figura 12.

<b>Data</b>	<b>Responsável</b>	<b>Alteração</b>	<b>Item</b>	<b>Ações</b>	<b>Sponsor</b>

**Figura 12 - Histórico de alterações de recursos**

### 5.3. DESCRIÇÃO DO PROJETO

O projeto será a implantação Do Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade, ou seja, a abertura de um estabelecimento comercial. O empreendimento atenderá pessoas acima de 60 anos de idade e funcionará como um centro de lazer e entretenimento para terceira idade.

O projeto contará com uma equipe de especialistas e o mesmo será composto de alguns subprojetos, necessários para atender etapas específicas e para que o prazo de entrega não fique comprometido.

### 5.4. OBJETIVOS DO PROJETO

Realizar com sucesso todas as etapas necessárias para a implantação do empreendimento, partindo de um Plano de Negócios já aprovado pelos clientes do projeto. As etapas do projeto se estendem desde a reunião inicial com os clientes até a inauguração do estabelecimento propriamente dita.

O projeto deverá ser realizado dentro de um prazo máximo de 90 dias a partir de Outubro de 2010, com um custo total estimado de R\$ 425.000,00, já incluídas as reservas gerenciais.

### 5.5. JUSTIFICATIVA DO PROJETO – PROBLEMAS E OPORTUNIDADES

A população no mundo está ficando cada vez mais velha e, segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), por volta de 2025, pela primeira vez na história, haverá mais idosos do que crianças no planeta.

O Brasil que já foi celebrado como o país dos jovens, segundo dados do IBGE, tem hoje cerca de 13,5 milhões de idosos, que representam 8% de sua população. Estima-se que em 20 anos, o País será o sexto no mundo com o maior número de pessoas idosas.

Nesse contexto, poucos problemas têm merecido tanto a atenção e a preocupação como os problemas do envelhecimento, a solidão, a diminuição da capacidade funcional. Objetivando melhorar essa situação desenvolveu-se o Projeto Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade, esse projeto pretende estruturar uma escola para terceira idade oferecendo lazer, cultura, atividades físicas e integração social, e conseqüentemente melhorando a qualidade de vida das pessoas atendidas.

O empreendimento, conforme plano de negócios, será instalado na Zona Norte de Porto Alegre atendendo as classes A, B e C dos bairros Jardim Lindóia, Cristo Redentor, Passo D'Areia e Jardim Ipiranga. Com a implantação do Clube de Convivência da Melhor Idade pretende-se obter bom retorno sob o investimento no prazo máximo de seis anos.

## 5.6. PRODUTO DO PROJETO

O produto do projeto é a implantação de uma escola destinada a terceira idade denominada Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade.

### **Expectativa do Cliente**

- Projeto em conformidade com o Termo de Abertura
- Projeto dentro do prazo e do orçamento previsto
- Recebimento do produto do projeto em condições de funcionamento

**Fatores de sucesso do projeto**

- Contratar as empresas e especialistas necessários ao projeto;
- Boa comunicação entre o gerente do projeto e a equipe do projeto;
- Alugar o local adequado para a implantação do empreendimento;
- Obter toda a documentação necessária para a abertura do negócio no prazo previsto;
- Realizar as etapas do projeto dentro do prazo e orçamento previsto;
- Apoio e suporte permanente do patrocinador;

**Restrições**

- O orçamento é limitado ao montante de R\$ 425.000,00;
- O prazo limite é de 90 dias, sob risco de realocação orçamentária, diminuição do capital de giro inicial e/ou obtenção de recursos junto a Instituições Financeiras com taxas elevadas.
- Durante o período de desenvolvimento e execução do projeto poderão surgir novos concorrentes diretos, o que poderá comprometer em parte o sucesso inicial definido no plano econômico-financeiro do negócio.

**Premissas**

- A comunicação dentro da equipe será feita através de e-mails e reuniões de acompanhamento e sempre contará com o envolvimento do gerente do projeto.
- É necessário o envolvimento e dedicação integral de todos os membros da equipe e o comprometimento das empresas especializadas, que farão parte do projeto.
- A equipe necessita ter o conhecimento e a especialização pertinentes a sua área de atuação dentro do projeto.
- O gerente do projeto deverá ter capacidade e competência necessárias para gerenciar os pacotes de trabalho e as atividades do projeto em todas as etapas

### **Exclusões Específicas**

- O projeto não tem como objetivo administrar as atividades dos subprojetos.
- O projeto não tem como objetivo administrar o negócio (produto do projeto) após a sua implantação.
- O projeto não tem como objetivo a aquisição dos estoques de insumos, matérias-primas e produtos para o funcionamento do estabelecimento.

### **Principais Atividades e Estratégias do Projeto**

- Alugar um imóvel adequado para a implantação do negócio.
- Fazer a reforma de obras civis necessárias dentro do prazo previsto.
- Providenciar a instalação e o fornecimento dos serviços básicos de água, energia elétrica e gás de cozinha.
- Realizar a decoração e fazer a instalação dos móveis e equipamentos necessários ao funcionamento do estabelecimento.
- Providenciar toda a documentação necessária para a abertura da empresa, bem como seus registros nos Órgãos Competentes.
- Providenciar a criação da Identidade Visual.
- Providenciar a elaboração das rotinas operacionais do estabelecimento.
- Fazer a divulgação na mídia e a panfletagem do produto.
- Selecionar e treinar a equipe de funcionários que trabalhará no estabelecimento.
- Preparar uma recepção de inauguração

### **5.7. Principais Entregas do Projeto**

As entregas do projeto serão divididas em definição, estudo de viabilidade, pesquisa, seleção e implantação do negócio. Cada entrega será formalizada através de

um termo de entrega que será assinado pelo responsável técnico da área e pelo gerente do projeto.

Também, deverão ser apresentados os seguintes relatórios:

- Resultados da pesquisa de mercado, com a definição do local que o projeto será instalado;
- Análise econômica financeira do negócio: Financiamento do projeto e fluxo de caixa projetado.
- Ata com aprovação do local das instalações;
- Contrato social de abertura da empresa;
- Registro na junta comercial;
- Orçamento de custos e aprovação das melhores propostas, que deverão ser confrontadas com as projeções efetuadas na análise econômica financeira.
- Alvará de funcionamento;
- Relatório da reforma das instalações antes e após aprovação da vigilância sanitária;
- Plano estratégico de marketing;
- Identidade Visual;
- Plano de gerenciamento de Tempo;
- Plano de gerenciamento de custos;
- Plano de gerenciamento de recursos humanos;
- Plano de gerenciamento de Riscos;
- Entrega do empreendimento Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade

### **Orçamento do Projeto**

- O projeto prevê um gasto máximo de R\$ 425.000,00, incluindo as reservas gerenciais.
- As reservas gerenciais e de contingências não podem ultrapassar a R\$ 45.000,00 que corresponde a 10,58% do orçamento.

- O pagamento dos valores orçados se efetuará segundo o fluxo de caixa a ser desenvolvido para o projeto e aprovado pelos patrocinadores.

## Plano de Entrega

A execução dos trabalhos terá início em Outubro de 2010 e deverá durar aproximadamente 90 dias conforme cronograma apresentado na figura 13, e Plano de Gerenciamento de Tempo que será detalhado neste trabalho.

	Nome da tarefa	Duração	Início	Término
2	⊕ 1. Pagamentos Mensais	45,13 dias	Seg 1/11/10	Seg 3/1/11
7	⊖ 2. Definição	24,13 dias	Sex 1/10/10	Qui 4/11/10
8	⊕ 2.1. Levantamento inicial dos requisitos legais do negócio	0,75 dias	Sex 1/10/10	Sex 1/10/10
12	⊕ 2.2. Definição das características do produto	1 dia	Sex 1/10/10	Seg 4/10/10
14	⊕ 2.3. Pesquisa de mercado	23,5 dias	Sex 1/10/10	Qua 3/11/10
23	⊕ 2.4. Entrega relatório Requisitos e PM (MARCO)	0,63 dias	Qua 3/11/10	Qui 4/11/10
27	⊕ 3. Estudo de viabilidade	9,38 dias	Qui 4/11/10	Qua 17/11/10
68	⊖ 4. Definição das estratégias de implantação do projeto	8,5 dias	Qua 17/11/10	Seg 29/11/10
69	4.1. Levantamento detalhado dos requisitos técnicos	20 hrs	Qua 17/11/10	Sex 19/11/10
70	4.2. Mercado consumidor	36 hrs	Qua 17/11/10	Ter 23/11/10
71	4.3. Fornecedores Potenciais	18 hrs	Qua 24/11/10	Sex 26/11/10
72	4.4. Reunião para definição principais pontos do projeto	2 hrs	Sex 26/11/10	Sex 26/11/10
73	4.5. Relatório consolidado	8 hrs	Sex 26/11/10	Seg 29/11/10
74	4.6. Apresentação do relatório	2 hrs	Seg 29/11/10	Seg 29/11/10
75	4.7. Apresentação do Mapa Estratégico (MARCO)	2 hrs	Seg 29/11/10	Seg 29/11/10
76	⊕ 5. Seleção	10,5 dias	Sex 26/11/10	Sex 10/12/10
94	⊕ 6. Contratação	5,38 dias	Sex 10/12/10	Seg 20/12/10
99	⊖ 7. Execução do Projeto	46 dias	Qua 17/11/10	Qui 20/1/11
100	⊕ 7.1. Registros Legais	1 dia	Qua 17/11/10	Qui 18/11/10
105	⊕ 7.2. Reforma nas instalações	23,25 dias	Seg 20/12/10	Qui 20/1/11
144	⊕ 7.3. Entrega da reforma	0,13 dias	Qui 20/1/11	Qui 20/1/11
146	⊕ 7.4. Recrutamento e Seleção	22,25 dias	Seg 20/12/10	Qua 19/1/11
151	7.5. Divulgação (Plano de Marketing)	20 dias	Seg 20/12/10	Seg 17/1/11
152	⊕ 8. Finalização	4,38 dias?	Seg 17/1/11	Sex 21/1/11

Figura 13 - Cronograma de atividades do Projeto Clube da Melhor Idade

## **Marcos do Projeto**

- Entrega do relatório de requisitos e Plano de Marketing.
- Aprovação do estudo de viabilidade econômico-financeira.
- Apresentação do Mapa estratégico.
- Assinatura do contrato de locação do imóvel que será utilizado na instalação do negócio.
- Seleção e aprovação da empresa de Engenharia e Arquitetura responsável pela obra civil.
- Seleção e aprovação da empresa de Recursos humanos selecionadas para seleção e treinamento de pessoal.
- Assinatura dos contratos das empresas selecionadas.
- Inspeção da obra civil (instalações elétricas, hidráulicas, pisos, azulejos, pintura, limpeza e paisagismo).
- Compra do móveis e utensílios que serão utilizados no negócio.
- Entrega do empreendimento.
- Festa de inauguração.

## **Estrutura Analítica do Projeto - EAP**

A Estrutura Analítica de Projetos (EAP), do Inglês, *Work breakdown structure (WBS)* é uma ferramenta de decomposição do trabalho do projeto em partes manejáveis. É uma estrutura em árvore hierárquica, do geral para o específico, tem por finalidade orientar as entregas que precisam ser feitas para completar o projeto.

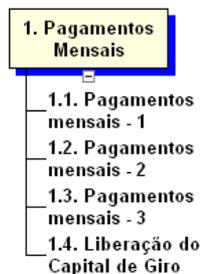
O objetivo da EAP é identificar elementos terminais - os produtos, serviços e resultados a serem feitos em um projeto. Assim, a EAP serve como base para a maior parte do plano do projeto sendo a ferramenta primária que descreve o escopo do projeto. A EAP (apêndice 7) não foi criada apenas para o gerente do projeto, mas para toda a equipe de execução do projeto, bem como para as demais partes interessadas tais como clientes e fornecedores.

A figura do apêndice 7 mostra a EAP do projeto composta por 158 tarefas do projeto pormenorizadas de forma a facilitar o controle de sua execução. Para melhor visualização reduziu-se os níveis hierárquicos conforme figura 14.



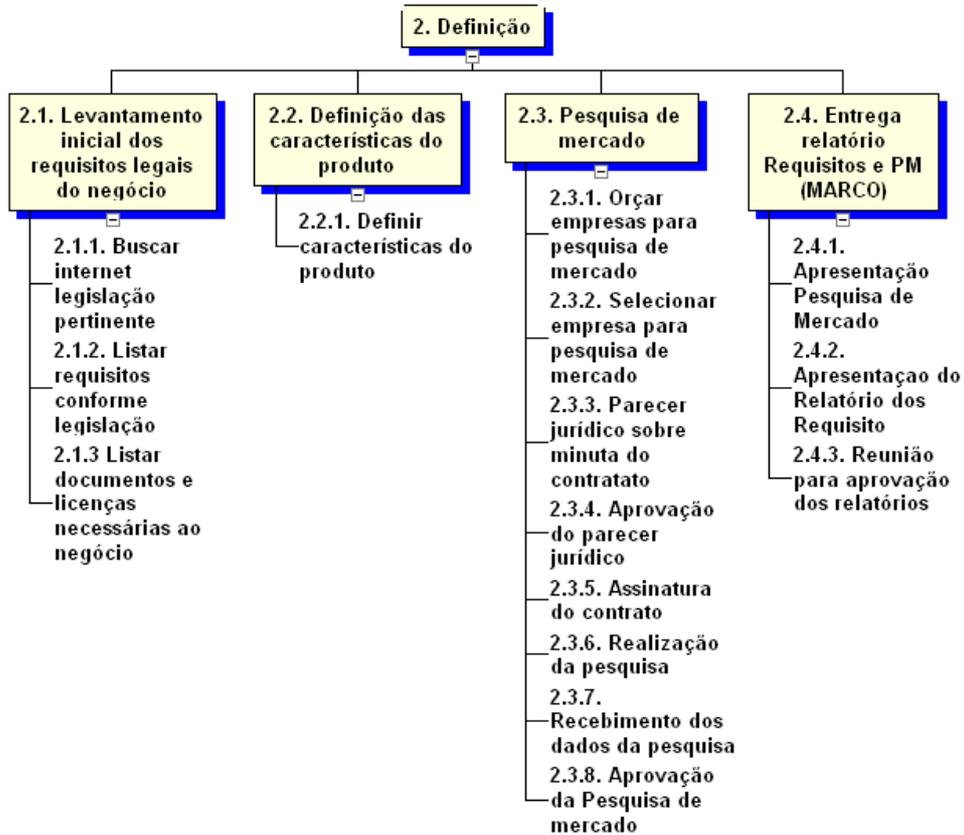
**Figura 14 - EAP Projeto Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade – Primeiro Nível Hierárquico**

Dessa forma, observa-se a estrutura do projeto. Na estrutura 1. Pagamentos Mensais organizam-se os pagamentos, figura 15, são pagamentos mensais que ocorrerão independente da viabilidade do projeto.



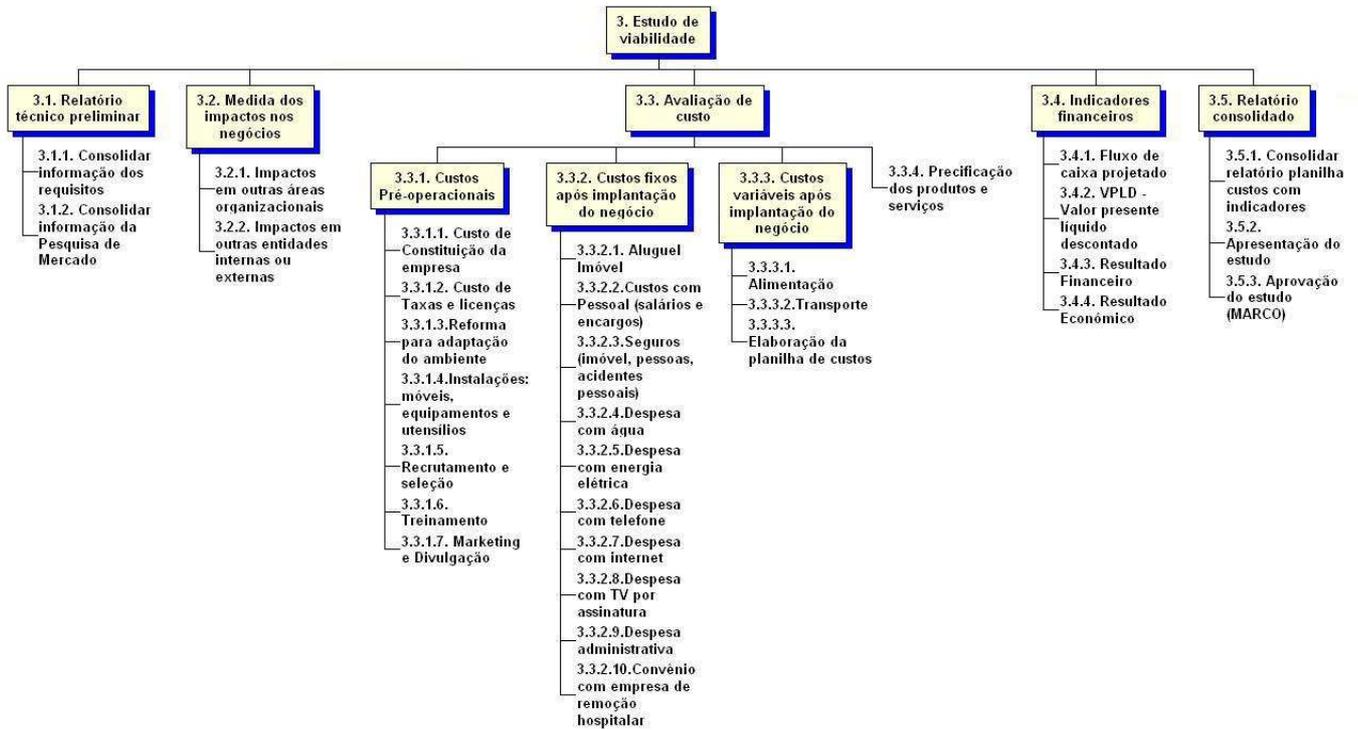
**Figura 15 - Visualização da estrutura de pagamentos mensais**

Na estrutura 2. Definição, figura 16, tem-se o levantamento dos requisitos que são a definição das características do produto, a pesquisa de mercado. A pesquisa de mercado merece destaque especial, pois o nível de aceitação do público-alvo ao produto é fator essencial para que o projeto prossiga. Caso, a pesquisa indique que o produto do projeto não possui aceitação o projeto será cancelado.



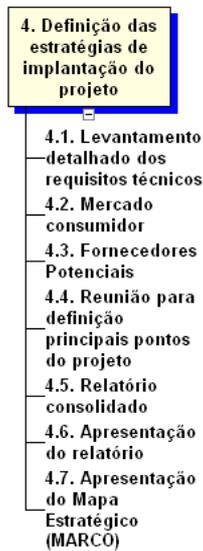
**Figura 16 - Visualização da estrutura de definição do projeto**

Na estrutura 3. Estudo de viabilidade, figura 17, tem-se o desenvolvimento do estudo de viabilidade econômico-financeira do negócio. Assim como a Pesquisa de Mercado, é fator essencial para o desenvolvimento do projeto, pois o projeto será cancelado caso seja considerado economicamente inviável.



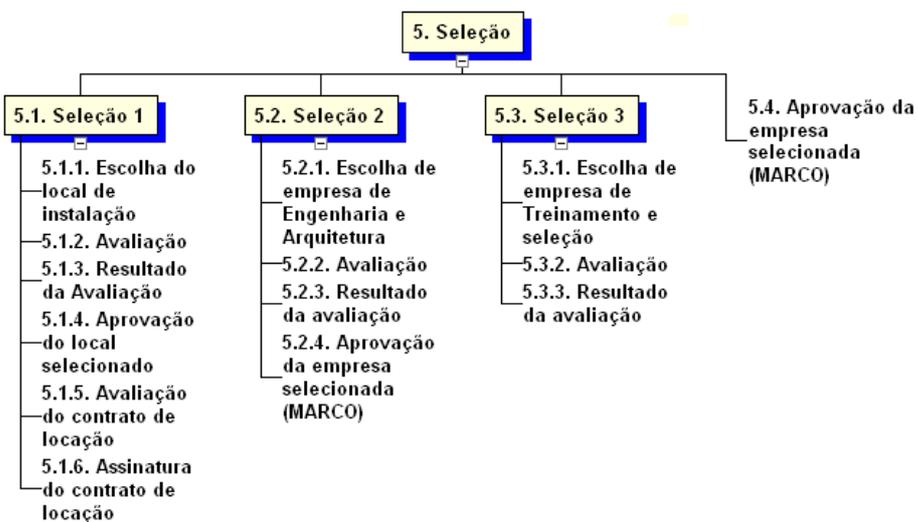
**Figura 17 - Estrutura do Estudo de Viabilidade do Projeto Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade**

Na estrutura 4. Definição das estratégias de implantação do projeto, figura 18, tem-se o detalhamento dos requisitos e do mercado consumidor que se deseja atingir, a seleção dos potenciais fornecedores, reunião com a equipe do projeto e patrocinadores para alinhar os principais pontos do projeto. A partir do levantamento destes dados elaborar-se-á relatório que será apresentado em nova reunião com equipe do projeto e patrocinadores.



**Figura 18 - Estrutura da definição das estratégias de implantação do projeto**

Na estrutura 5. Seleção, figura 19, tem-se o processo de seleção que engloba a escolha da localização do empreendimento, seleção da empresa que fará a reforma do local e seleção da empresa que fará o trabalho de recrutamento, seleção e treinamento dos funcionários que trabalharão no empreendimento após a implantação do negócio.



**Figura 19 – Estrutura de Seleção**

Na estrutura 6. Contratação, figura 20, tem-se o processo de contratação que são negociação, parecer jurídico e assinatura dos contratos das empresas selecionadas na estrutura 5.

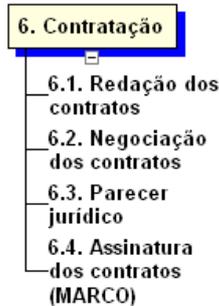


Figura 20 – Estrutura de Contratação

Na estrutura 7. Execução, figura 21, tem-se o processo de execução que engloba os registros necessários para abertura do negócio; a reforma nas instalações e aquisição dos insumos necessários para a mesma; o recrutamento, seleção e treinamento dos funcionários que trabalharão no negócio; a divulgação e marketing do negócio. Nessa fase, o controle é essencial, pois as tarefas são encadeadas e o atraso em sua execução afetará todo o projeto.

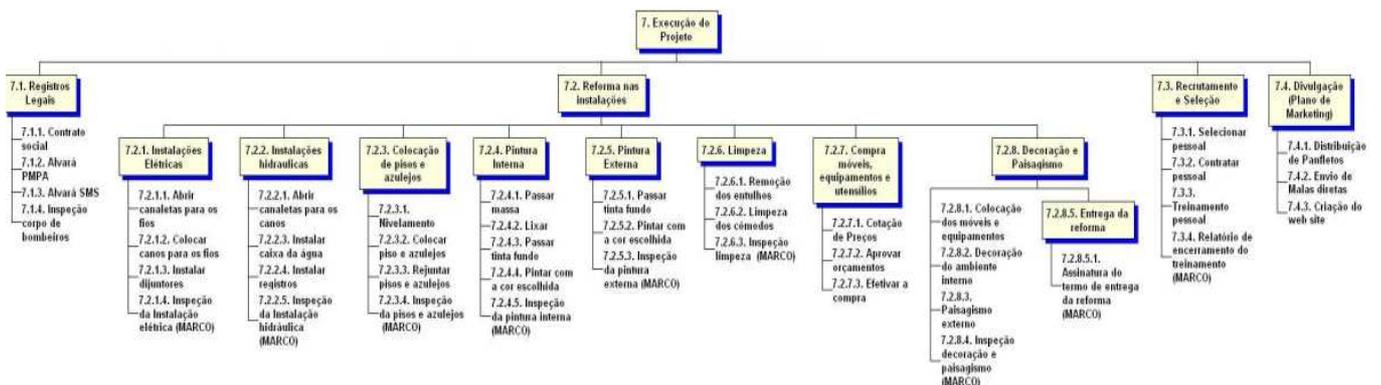


Figura 21 - Estrutura de Execução do Projeto

Na estrutura 8. Finalização, figura 22, tem-se o fechamento do processo com o registro das lições aprendidas e assinatura do termo de entrega do projeto pelo cliente. Encerrando-se as atividades com a festa de inauguração.

<b>8. Finalização</b>
8.1. Relatório de lições aprendidas
8.1. Assinatura do termo de entrega do projeto
8.2. Inauguração

**Figura 22 - Estrutura de Finalização do Projeto**

A Estrutura Analítica do Projeto descrita acima está detalhada no Dicionário da EAP que contém o número de identificação, a descrição da atividade e seu responsável. Qualquer alteração no Plano do Projeto que impacte a estrutura deste documento deverá ser registrada conforme figura 23.

<b>REGISTRO DE ALTERAÇÕES</b>		
<b>Data</b>	<b>Modificado por</b>	<b>Descrição da mudança</b>
<b>APROVAÇÕES</b>		

**Figura 23 - Registro de alterações na Estrutura Analítica do Projeto**

## 6. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O gerenciamento de recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe do projeto é composta de pessoas com funções e responsabilidades atribuídas para o término do projeto. Embora seja comum falar-se de funções e responsabilidades atribuídas, os membros da equipe devem estar envolvidos em grande parte do planejamento e da tomada de decisões do projeto. O envolvimento dos membros da equipe desde o início acrescenta especialização durante o processo de planejamento e fortalece o compromisso com o projeto.

### 6.1. A EQUIPE DO PROJETO

A equipe será contratada especificamente para a realização deste projeto, e estruturada conforme figura 24, contará com o gerente de projeto, administrador, auxiliar administrativos, gerente financeiro e serviços terceirizados (contador, advogado, empresa de recrutamento e seleção, empresa de marketing, empresa de pesquisa de mercado e empresa de engenharia e arquitetura).

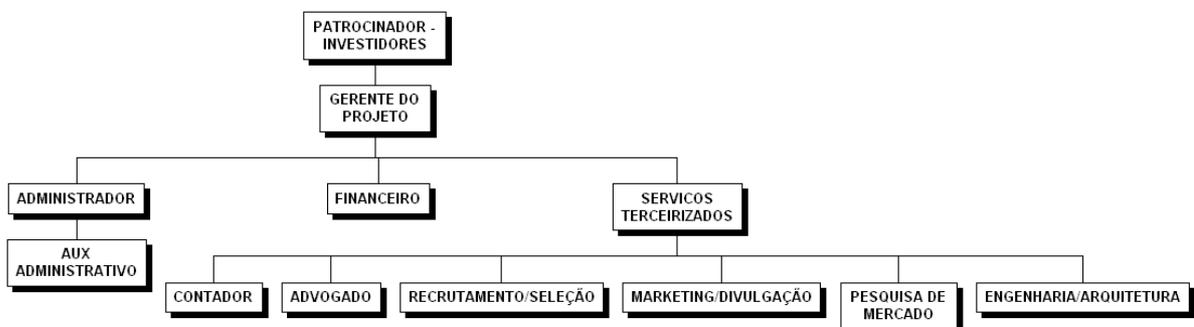


Figura 24 - Estrutura organizacional do projeto

Figura 31: Estrutura organizacional do projeto.

O diretório da equipe está estruturado conforme Quadro 2 , e qualquer mudança deve ser comunicada e devidamente registrada.

Nº	Nome	Área	e-mail	Telefone
1	Adriana Medeiros de Lemos	Gerente de projetos	<a href="mailto:adri_lemos@terra.com.br">adri_lemos@terra.com.br</a>	51-98550588
2	Paulo Marques	Administrador	<a href="mailto:paulo_marques@terra.com.br">paulo_marques@terra.com.br</a>	51-99939422
3	Ana Vieira	Financeiro	<a href="mailto:ana_viera@terra.com.br">ana_viera@terra.com.br</a>	51-93990103
4	Daniela Pereira	auxiliar administrativo	<a href="mailto:dani_pereira@terra.com.br">dani_pereira@terra.com.br</a>	51-91112223
5	C S Assessoria Contábil	contador	<a href="mailto:cs@csassessoriacontabil.br">cs@csassessoriacontabil.br</a>	51-33320000
6	Freitas e Castro Advogados	advogado	<a href="mailto:fc@fcadvogado.com.br">fc@fcadvogado.com.br</a>	51-33312020
7	Catho Recrutamento	recrutamento e seleção	<a href="mailto:catho@catho.com.br">catho@catho.com.br</a>	51-33340102
8	Imagem Mkt	marketing e divulgação	<a href="mailto:imagem@imagem.com.br">imagem@imagem.com.br</a>	51-33224466
9	PM pesquisa de mercado	Pesquisa de mercado	<a href="mailto:pmpesquisa@uol.com.br">pmpesquisa@uol.com.br</a>	51-33322222
10	MM Engenharia	Engenharia e arquitetura	<a href="mailto:mmeng@mmeng.com.br">mmeng@mmeng.com.br</a>	51-30213322

Quadro 2 – Diretório da equipe do Projeto

No projeto existem muitas pessoas e tarefas envolvidas. Nesse cenário é conveniente ter uma Matriz de Responsabilidades para as entregas, também conhecida por RACI - *Responsible, Accountable, Consult and Inform*. Esse procedimento ajudará a estabelecer as expectativas, e assegurar que as pessoas saibam de suas responsabilidades.

A matriz RACI atribui R para responsável, A para apoio e S para suplente. A figura 25 apresenta um resumo das principais tarefas, e discriminação de todas as tarefas pode ser consultada no Apêndice.

Nº	PROJETO CRECHE TERCEIRA IDADE - 2010	Gerente de projetos	Administrador	Financeiro	auxiliar adm	contador	advogado	recrutamento e seleção	marketing e divulgação	pesquisa de mercado	engenharia e arquitetura
		Adriana Medeiros de Lemos	Paulo Marques	Ana Vieira	Daniela Pereira	C S Assessoria Contábil	Freitas e Castro Advogados	Catho Recrutamento	Imagem Mkt	PM Pesquisas	MM Eng
1	Pagamentos Mensais			R	A	A					
2	Definição	R	A	A			A				
3	Levantamento inicial dos requisitos legais do negócio		A		A		R				
4	Definição das características do produto	R	A	A		A	A	A	A		
5	Pesquisa de mercado	S								R	
7	Estudo de viabilidade	A	A	R	A	A	A				
8	Definição das estratégias de implantação do projeto										
9	Seleção terceirizados	R	A	A	A	A	A				
10	Contratação	R					A				
12	Reforma nas instalações	A	A	A	A	A	A				R
13	Entrega da reforma										R
15	Recrutamento e Seleção	A	A	A	A			R			
16	Plano de Marketing	A	A						R		
17	Finalização	R	A	A	A	A	A	A	A	A	A

Figura 25 – Matriz RACI

O gerente de projetos é o responsável pela alocação dos recursos no projeto. De acordo com a necessidade do projeto, a realocação dos membros pode ser realizada pelo gerente de projetos.

O sucesso do projeto depende diretamente do time do projeto. Logo, é de extrema importância o foco da equipe na conclusão das atividades. Para assegurar o cumprimento dos prazos, dos custos e da qualidade do projeto o gerente do projeto goza de total autoridade, limitadas pelos princípios éticos e regulamentares, para o remanejamento dos recursos.

### **Treinamento**

As pessoas selecionadas para equipe possuem experiência em projetos de implantação e abertura de empresas. Contudo, como o público alvo do negócio é a terceira idade serão ministradas palestras para equipe do projeto abordando as necessidades do público alvo do negócio, como por exemplo:

- O envelhecimento da população brasileira, palestrante Edemar Lisboa Bacha do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;

- Cuidados com a saúde na terceira idade, palestrante Dra. Jacqueline Dias Fernandes, médica geriatra;

### **Avaliação de resultados do time do projeto**

Uma das linhas de base para avaliação do desempenho da equipe do projeto será o cronograma. Além deste, serão observados o parecer do cliente/investidor frente às entregas, o cumprimento do prazo determinado nas atividades direcionadas, o cumprimento do orçamento e o relatório de desempenho específico das atividades, elaborado conforme Apêndice 5.

## **Bonificação**

De acordo com os relatórios de desempenho da equipe e dos membros de forma individual, teremos o cálculo do percentual de bonificação relativo a cada um. Cada membro da equipe terá um score de zero a dez, baseado na média das notas atribuídas a ele (avaliação de resultados do time do projeto), atividade executada com atraso e/ou com dispêndio superior ao orçado terá 10% de decréscimo na nota.

Os recursos para pagamento da bonificação serão R\$ 15.000,00 retirados da rubrica reserva para contingência. A reserva para contingência conta com recursos equivalentes a 20% do valor orçado para as instalações do projeto, ou seja, R\$ 45.172,50. Os recursos serão distribuídos com base na seguinte fórmula.

$$\text{Bonificação} = \frac{\text{R\$ 15.000,00} * \text{Pontuação Individual}}{\Sigma(\text{Pontuações individuais})}$$

## **Frequência de avaliação consolidada dos resultados do time**

A cada pacote de trabalho concluído, será realizada uma avaliação sobre os resultados obtidos pelo time do projeto. Os resultados serão apresentados ao time responsável pelas atividades contidas no pacote de trabalho em reuniões, as quais serão documentadas em atas e divulgadas por e-mail.

## **Alocação financeira para gerenciamento de recursos humanos**

A alocação financeira para o gerenciamento de Recursos Humanos consta nos custos do projeto. Qualquer alteração, seja por erro no cálculo do orçamento ou imprevistos externos, será comunicada aos patrocinadores. Se houver necessidade de

aportar mais recursos financeiros, o gerente do projeto será o responsável em consegui-los junto aos patrocinadores.

### **Administração do plano de gerenciamento de recursos humanos**

A administração do plano de gerenciamento de recursos humanos é de responsabilidade do gerente do projeto, em caso de sua falta o Administrador é quem deverá assumir interinamente até que o patrocinador nomeie outro gerente para o projeto.

### **Frequência de atualização do plano de gerenciamento de RH**

O plano de gerenciamento de Recursos Humanos será revisto na reunião de abertura do projeto e nas reuniões realizadas após as principais entregas do projeto.

### **Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de recursos humanos do projeto Clube de Convivência da Melhor Idade, e não previstos neste plano**

Toda e qualquer desistência de algum integrante da equipe, quer seja por vontade própria ou por contingência, deve ser comunicada em reunião para o gerente do projeto. Conforme mencionado neste documento, o gerente de projetos é o responsável direto por qualquer alteração de recursos.

As alterações ocorridas no Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos será efetuada por escrito e suas alterações devem ficar registradas conforme figura 26.

<b>REGISTRO DE ALTERAÇÕES</b>		
<b>Data</b>	<b>Modificado por</b>	<b>Descrição da mudança</b>
<b>APROVAÇÕES</b>		

Figura 26 - Registro de alterações do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

## **7. PLANO DE GERENCIAMENTO DE REQUISITOS**

### **7.1. LIMITAÇÕES ATUAIS**

As principais limitações ao desenvolvimento do Plano de Negócio são a sua complexidade e requisitos de informação. Dado que a informação utilizada se desatualiza rapidamente.

### **7.2. REQUISITOS LEGAIS**

Além dos requisitos legais comuns a todos os negócios, contrato social, registro no cadastro nacional de pessoas jurídica, alvará de funcionamento municipal, a Portaria n.º 1.395, de 10 de dezembro de 1999, do Ministério da Saúde, trata da Política Nacional de Saúde do Idoso. A presente Política fundamenta a ação do setor de saúde na atenção integral à população idosa e àquela em processo de envelhecimento, assegurando os direitos deste segmento populacional, fundamentando assim, a Lei n.º 10.741, de 01 de outubro 2003, que dispõe sobre o Estatuto do Idoso.

A Resolução RDC n.º 283, de 26 de setembro de 2005 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA e que teve seu anexo alterado pela Resolução RDC n.º 94, de 31 de dezembro de 2007, que aprova o Regulamento Técnico que define normas de funcionamento para as Instituições de Longa Permanência para Idosos.

### **7.3. REQUISITOS ESTRUTURAIS**

A Lei 10741/2003 estabelece estrutura física mínima necessária para o atendimento ao idoso. O estabelecimento deverá ter área mínima construída de 300m<sup>2</sup>; pátio 200m<sup>2</sup>; acesso independente para funcionários e clientes; sanitário/vestiários para

funcionários; piso com material antiderrapante; paredes lisas, laváveis e de cor clara; Rampas para facilitar acesso com largura 1,50m e inclinação máxima de 5% dotada de guarda-corpo e corrimão; corredores livres de obstáculos para circulação com largura mínima de 0,80m; áreas de recreação com pias completas (pia, sabão e lixeira com tampa) para higienização das mãos; banheiros separados por sexo contendo: Lavatório (1 para cada 12 pessoas) com pia, sabão líquido, papel toalha, lixeira com tampa, vaso sanitário (1 para cada 6 pessoas), barras de apoio a 0,80m do piso e afastadas 0,05m da parede (tanto para lavatório, vaso sanitário), com portas de 0,80m e abertura para fora. (ABNT NBR 9050); iluminação de vigília nos banheiros e áreas de circulação; barra de apoio nas áreas de circulação; reservatório de água com tampa de material impermeável não corrosivo e com acesso restrito com capacidade para suprir 48 horas de utilização; local externo para armazenamento temporário de resíduos; lavanderia; local para guarda de medicamentos que ficará sob a guarda do gerente da instituição e registro no Ministério da Saúde;

Além dos itens previstos em Lei o empreendimento contará com área de descanso com poltronas reclináveis e ventiladores; auditório para projeção de filmes, palestras e aulas com ar-condicionado; sala de computadores para aulas de informática; cozinha: fogão industrial; geladeira e freezer com controle de temperatura; forno de micro-ondas; processador de alimentos; liquidificador industrial; espremedor de frutas; purificador de água; cortador de frios; fritadeira elétrica; forno elétrico; sistema exaustor; mesas e armários; utensílios de cozinha; refeitório com no mínimo 1m<sup>2</sup> por pessoa e com local para higienização das mãos; área administrativa com armários, arquivos, pastas para arquivo, computador, impressora, fax e software gerenciais; material de apoio e assistência ao idoso como cadeira de rodas, fraldas, soro e medicamentos de primeiro socorros.

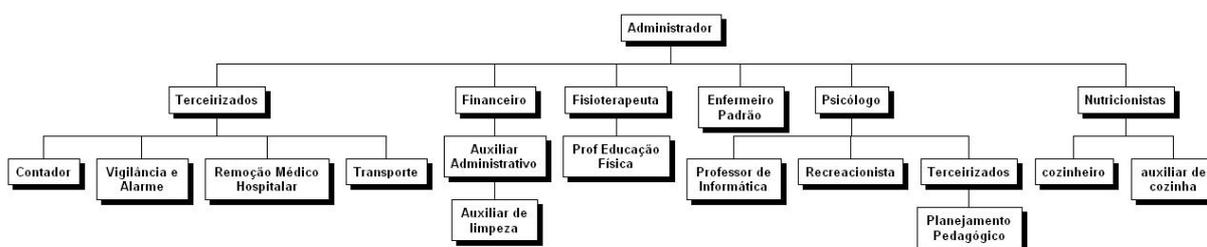
## 7.4. REQUISITOS FUNCIONAIS

Os requisitos funcionais que descrevem os processos do negócio formam detalhados no item 2.9. (descrição dos processos), que descrevem os processos de negócio, informações e interações com o produto.

Além, dos processos ligados ao negócio, é necessário o registro e elaboração dos seguintes processos: Plano de gerenciamento para resíduos infectantes que deve conter os critérios sobre a coleta e destinação final destes resíduos; rotina escrita de higienização de alimentos; rotina de higienização e limpeza contendo procedimentos de coleta seletiva, armazenagem e controle de produtos de limpeza e desinfecção; Plano de controle e utilização de equipamentos de segurança, tanto para uso individual (EPI para enfermeiros, funcionários da limpeza, cozinha, recreacionistas) como para uso no estabelecimento como extintores, sprinters e alarmes contra incêndio.

## 7.5. ESTRUTURA FUNCIONAL

A estrutura funcional, figura 27, do negócio tem na sua equipe composta pelos seguintes profissionais: administrador; analista financeiro; fisioterapeuta; psicólogo; professores de informática e educação física; auxiliares administrativos, de limpeza, e cozinha; enfermeiro; nutricionista; psicólogo; serviços terceirizados de contador, vigilância, remoção médico hospitalar e transporte.



**Figura 27 - Organograma do Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade**

## 7.6. REQUISITOS DE QUALIDADE

Para atender aos requisitos de qualidade as instalações físicas do negócio devem compor um ambiente agradável com iluminação e decoração que gerem sensação de bem estar. O corpo funcional deverá atender com cordialidade e naturalidade, fazendo do clube de convivência um ambiente aconchegante.

## 8. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O gerenciamento de custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que seja possível terminar o projeto dentro do orçamento aprovado. Os recursos necessários para o projeto Clube de Convivência de Melhor Idade – Feliz Idade foram apresentados no item 5.2. bem como as estimativas para os custos do projeto e do negócio.

### 8.1. CONTROLE DOS CUSTOS

Será utilizado o software Microsoft Project para construção do orçamento de custos, com a abertura dos custos por tarefas e consolidação por pacote de atividades do menor para o maior pacote de atividades da EAP, figura 28.

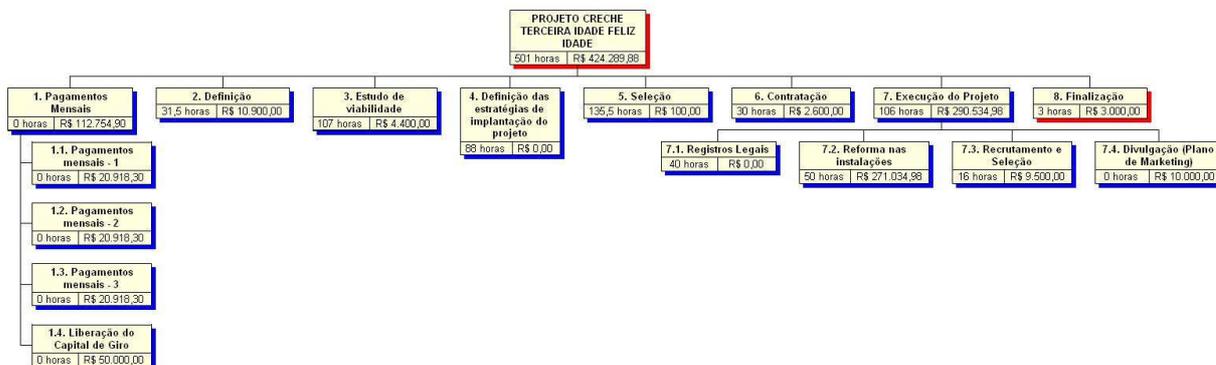


Figura 28 - EAP dos custos do Projeto Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade

Para os recursos de pagamento mensal (especialmente equipe de projeto) será efetuado controle de produtividade através do plano de gerenciamento de tempo, pois seu impacto financeiro ocorrerá no caso de atraso na entrega da atividade.

Para o recurso instalações, que prevê a compra dos móveis e equipamentos que serão utilizados no projeto e reforma do imóvel sede do negócio, todas as compras serão efetuadas após no mínimo três orçamentos sendo vencedor o orçamento que reunir melhor preço e qualidade. O controle da reforma será efetuado com base no plano de gerenciamento de tempo, os pagamentos serão efetuados conforme concluída tarefa. Conforme tabela 23, esse recurso terá uma contingência de 20% sobre o valor previsto que deverá ser liberado pelo gerente do projeto, acima desse valor o orçamento deverá ser submetido à avaliação dos investidores.

**Tabela 23 - Custos dos equipamentos e reforma do Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade**

<b>CENTRO DE CUSTO</b>	<b>Valor total</b>
SALA DE GINASTICA	14.682,27
CLIMATIZAÇÃO	17.878,00
COZINHA	18.420,57
ESCRITORIO	19.040,90
SALA DE INFORMÁTICA	20.825,90
SALA DE DESCANSO	7.169,00
SALA DE ESTAR	4.857,64
SALA DE REFEIÇÕES	4.553,20
SALA DE AULA	13.104,00
SALA DE EMBELEZAMENTO	2.746,00
SALA ENFERMAGEM	2.585,00
REFORMA DO PRÉDIO	100.000,00
<b>TOTAL SEM RESERVA DE CONTIGÊNCIA</b>	<b>225.862,48</b>
RESERVA DE CONTINGÊNCIA (20%)	45.172,50
<b>TOTAL COM RESERVA DE CONTINGÊNCIA</b>	<b>271.034,98</b>

Para os demais recursos de pagamento único o controle será efetuado por meio de sua execução (0% tarefa não concluída; 100% tarefa concluída) já que o desembolso ocorrerá na entrega da atividade, e tratam-se de atividades de curta execução.

## 8.2. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS

O plano de gerenciamento de custos será avaliado mensalmente nas reuniões de acompanhamento do projeto e revisado sempre que necessário. As revisões deste plano devem ter a aprovação do Gerente do Projeto e dos investidores.

### 8.3. REGRAS PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Pontos da EAP onde as medições e controle serão efetuados, técnicas de medição do valor agregado (marcos ponderados, porcentagem completa, etc..) (e equação de cálculo para estimativas de término ENR ou EAC)

### 8.4. FORMATO E FREQUÊNCIA DOS RELATÓRIOS.

O relatório do status do projeto, Apêndice 6, deverá ser entregue aos investidores e a equipe do projeto na reunião mensal de avaliação do projeto. O relatório de status da atividade, também se encontram no Apêndice 6, deverá ser entregue semanalmente para cada atividade em execução. Os demais relatórios deverão ser entregues conforme previsto na EAP.

### 8.5. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO

O objetivo da análise financeira é utilizar as previsões do cash-flow (fluxo de caixa) do projeto para calcular as taxas de rentabilidade apropriada, valor atual líquido e a taxa interna de retorno e com isto ver a viabilização do projeto.

## **9. PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE**

O plano de gerenciamento da qualidade descreve como a equipe do projeto implementará a política de qualidade, e deverá abordar o controle da qualidade (CQ), a garantia da qualidade (GQ) e a melhoria contínua dos processos do projeto.

### **9.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE**

As reclamações provenientes dos clientes, bem como as entregas não conformes com a declaração de escopo deverão ser tratadas como medidas corretivas no plano de gerenciamento da qualidade. As não conformidades observadas durante o período do projeto deverão ser sumarizadas e apresentadas na forma de diagramas.

Todas as solicitações de mudança na qualidade deverão ser realizadas por escrito, conforme descrito no plano de comunicações do projeto, e serão avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle de mudanças de qualidade. Entende-se por mudanças nos padrões de qualidade apenas as medidas corretivas, que influenciam no sucesso do projeto.

### **9.2. PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS NOS QUESITOS DE QUALIDADE E RESPOSTAS**

**Prioridade A (Alta)**

Mudanças de Prioridade **A** envolvem mudanças de alto impacto no projeto. As mesmas deverão ser tratadas em caráter de urgência, pelo gerente do Projeto, junto ao Patrocinador, uma vez que excedem a autonomia do gerente de projeto.

### **Prioridade M (Média)**

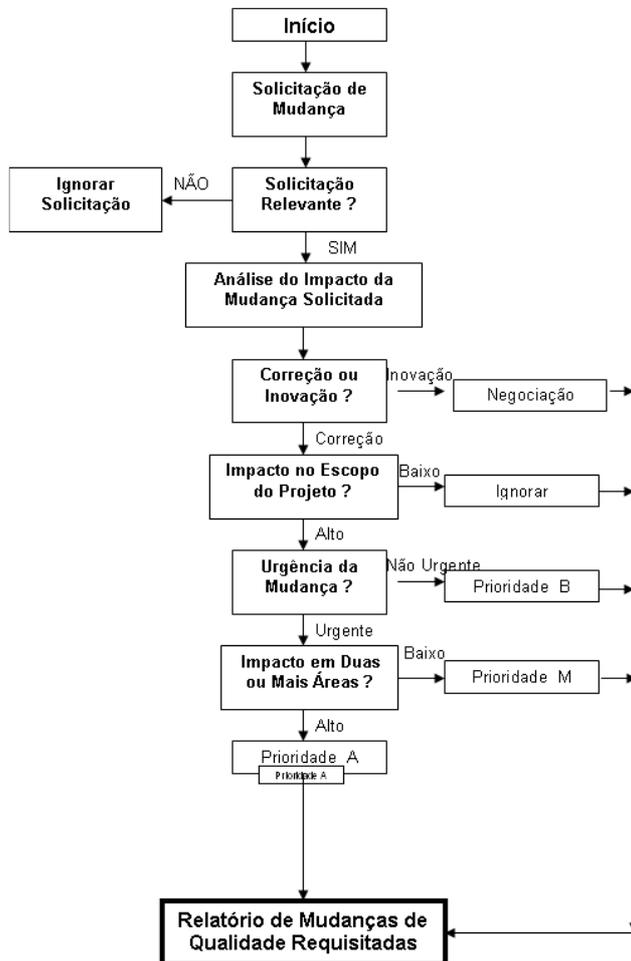
Mudanças de Prioridade M envolvem mudanças que requerem uma ação imediata do Gerente de Projeto, independente de reuniões de controle previstas, devido à urgência. Uma vez que a mudança exceda a autonomia do gerente de Projeto deverá ser tratada com a mesma urgência junto ao Patrocinador.

### **Prioridade B (Baixa)**

Mudanças de Prioridade B envolvem mudanças que não acarretam alterações significativas dentro do projeto, não requerem uma ação imediata, estando às mesmas dentro da autonomia do Gerente de Projeto.

## **9.3. SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DA QUALIDADE**

Todas as mudanças nos requisitos de qualidade devem ser tratadas segundo o fluxo da figura 29, apresentado a seguir, seu status apresentado na reunião de acompanhamento e incorporadas ao relatório de mudanças de Escopo Requisitadas.



**Figura 29 - Processo de registro de alterações no registro de qualidade**

Os requisitos de qualidade deverão ser atualizados e avaliados semanalmente, sendo os resultados apresentados na reunião de acompanhamento do projeto e sumarizados para apresentação na reunião de performance.

#### 9.4. MÉTRICAS DE QUALIDADE PROJETO

As métricas de qualidade têm por objetivo, principalmente, obter o controle do projeto, facilitando o gerenciamento. Para tanto, faz-se necessário desenvolver metodologias para estimar a distância dos objetivos definidos no plano em termos de conclusão, qualidade e compatibilidade com os requisitos. Dessa forma, serão utilizados os indicadores de custo, escopo e tempo para medir a qualidade do projeto.

O indicador de custo será calculado com base na fórmula:

$$\text{Indicador de custo} = \frac{\text{Custo efetivo}}{\text{Custo estimado}}$$

Onde o custo efetivo indicará o valor real gasto e o custo estimado indicará o valor estimado. Esse índice terá avaliação semanal, conforme Quadro 3.

<b>Avaliação</b>	<b>Índice inferior</b>	<b>Índice superior</b>
Estimativas de custos devem ser revistas, custo estimado muito elevado	0,00	0,80
Valor aceito como padrão de qualidade	0,81	1,10
Estimativas de custos devem ser revistas, custo efetivo muito além do estimado. Rever controle de custos.	1,10	9999999999

**Quadro 3 - Avaliação do indicador de custos**

Um escopo menor pode melhorar a qualidade, pois uma quantidade menor de tarefas para executar pode otimizar a estrutura de tempo e custos do projeto. Porém, a qualidade não deve ser sacrificada. Portanto, normalmente a variável sobre a qual a equipe de desenvolvimento acaba tendo o controle é sobre o escopo. Nesse caso, o indicador a ser avaliado será a quantidade de alterações de escopo e será avaliado semanalmente conforme quadro 4.

<b>Avaliação/Ação</b>	<b>Quantidade de alterações</b>
Valor aceito dentro dos padrões de qualidade	até 3
Verificar se o problema de definição se dá junto à equipe do projeto, caso seja necessário realocar membros ou contratar novos membros para o time; ou se as necessidades de tantas alterações são uma demanda do cliente	de 4 à 6
A alteração como demanda, do cliente devem ser formalizadas, e o cliente deverá tomar ciência que afetarão prazos e custos.	acima de 6

**Quadro 4 - Indicador de alterações de escopo**

O indicador de tempo será calculado com base na fórmula:

$$\text{Indicador de tempo} = \frac{\text{tempo efetivo}}{\text{tempo estimado}}$$

Onde o tempo estimado indicará o tempo real gasto e o tempo estimado indicará o valor estimado, ambos em minutos. Esse índice terá avaliação semanal, conforme quadro 5.

<b>Avaliação</b>	<b>Índice inferior</b>	<b>Índice superior</b>
Estimativas de tempo devem ser revistas, tempo estimado muito elevado	0,00	0,75
Valor aceito dentro dos padrões de qualidade	0,75	1,25
Estimativas de tempo devem ser revistas, tempo efetivo muito além do estimado. Rever plano de gerenciamento de tempo.	1,25	9999999999

**Quadro 5 - Indicador de avaliação de tempo**

## 9.5. MÉTRICAS DE QUALIDADE PRODUTOS

O produto do negócio serão os serviços oferecidos pelo Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade. Como toda empresa prestadora de serviço o foco será excelência no atendimento. Portanto, métricas de qualidade também serão estipuladas para o produto do negócio, onde utilizar-se-á indicadores financeiros e de atendimento.

### **Indicadores financeiros**

O indicador de economia na Aquisição de Insumos considera as principais matérias-primas e compara as quantidades adquiridas com as sobras em estoque. Estas sobras podem ser reduzidas, dependendo dos materiais e de sua importância para seus processos, gerando uma economia de caixa sobre materiais de preço estável e baixa rotatividade de estoque. Esse controle será realizado para os estoques de medicamentos, alimentos, produtos de limpeza, material de escritório.

O indicador de redução de despesas acompanhará as despesas por setor. As despesas de cada setor devem ser acompanhadas e, sem prejuízo a qualidade dos serviços prestados, reduzidas para gerar economia. As vantagens deste método são permitir um melhor acompanhamento sobre o que cada processo ou setor consome. Por se tratar de negócio novo, a partir da implantação será criado um indicador para monitorar os custos por um período de um ano, e depois será estabelecida uma média que será utilizada como balizador comparativo. Cada setor terá seu próprio indicador individual, não sendo aplicada comparação entre setores.

O Indicador do Custo da não qualidade fará a mensuração financeira de cada não conformidade ocorrida. Para tanto, considera-se o gasto necessário para correção do problema, e também a perda de receita. O custo da não conformidade será comparado com o faturamento do mesmo período.

### **Indicadores de atendimento**

A aplicação de questionário de avaliação de atendimento ocorrerá mensalmente, os mesmos serão submetidos à avaliação do cliente, podendo ser respondidos em papel ou meio eletrônico (site e email), contará com perguntas abertas e fechadas sobre o atendimento da secretaria, dos professores e dos recreacionistas. Também, serão avaliadas as condições de limpeza da instituição e qualidade das instalações. Além da avaliação mensal, o cliente poderá efetuar sugestões e reclamações a qualquer momento por meio do Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC disponibilizado no site, telefone ou urnas dispostas na instituição.

Os clientes também serão avaliados mensalmente pelos profissionais da instituição, que farão levantamento de indicadores de saúde física e psicológica objetivando manter um acompanhamento constante dos clientes.

Os dados coletados deverão ser tabulados e apresentados mensalmente na reunião dos colaboradores do Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade.

## 9.6. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

A pessoa contratada como administrador, na equipe do projeto, será o responsável direto pelo plano de gerenciamento da qualidade e por sua atualização e relatório e a pessoa contratada como analista financeiro será o responsável suplente.

## 9.7. ALOCAÇÃO FINANCEIRA DAS MUDANÇAS NOS REQUISITOS DE QUALIDADE

O gerente do projeto terá como alçada para mudanças nos critérios de qualidade os custos desta mudança, que estão limitados aos valores contidos nas reservas contingenciais. No caso de não mais existir reservas contingenciais o gerente de projeto deverá discutir o caso com o patrocinador, que avaliará a possibilidade do aporte de novos recursos.

## 9.8. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O plano de gerenciamento da Qualidade deverá ser atualizado mensalmente para apresentação na primeira reunião de performance. Qualquer necessidade de atualização do plano antes do período mensal deverá ser tratada segundo os procedimentos descritos no item outros assuntos não previstos neste plano.

## 9.9. OUTROS ASSUNTOS RELACIONADOS AO GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO NÃO PREVISTOS NESTE PLANO

Todas as solicitações que não se enquadrem nos preceitos do Plano de Gerenciamento da Qualidade deverão ser abordadas nas reuniões semanais de acompanhamento do projeto, onde serão dados os devidos encaminhamentos. Imediatamente após sua aprovação, deverá ser atualizado o plano de gerenciamento da qualidade com o devido registro das alterações efetivadas, conforme figura 30.

<b>REGISTRO DE ALTERAÇÕES</b>		
Data	Modificado por	Descrição da mudança

<b>APROVAÇÕES</b>		
Gerente do Projeto	Assinatura	Data

**Figura 30 - Registro das Alterações no Plano de Gerenciamento da Qualidade**

## 10. PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

Este documento tem o objetivo de gerenciar o tempo do processo de implantação do empreendimento comercial Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade, desde a localização do ponto adequado ao negócio até a inauguração do estabelecimento.

### 10.1. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

Para o processo de gerenciamento de tempo será utilizado o software Microsoft Project. Neste aplicativo será realizado o acompanhamento das atividades, registrando a estimativa dos prazos de execução das tarefas, bem como sua realização e recursos utilizados em cada tarefa. As informações registradas serão publicadas semanalmente no blog do projeto, seu desempenho será avaliado pelo gerente do projeto, que utilizará o gráfico comparativo das variáveis: tempo estimado x tempo realizado.

Qualquer solicitação de alteração de cronograma deverá ser solicitada por escrito para o Gerente de projeto, e serão avaliadas conforme prioridades abaixo:

Prioridade 0 (zero) – atividades com atrasos em mais de 25% da duração estimada, e que esteja no caminho crítico. Nesse caso, o gerente deve avisar o cliente e o patrocinador do projeto;

Prioridade 1 (um) – atividades não classificadas no nível Zero, e ainda, que esteja com pelo menos 15% de atraso e que sejam críticas. Nesse caso, o gerente de projetos deverá tomar as devidas providências para ajustar o projeto conforme os planos iniciais.

Prioridade 2 (dois) – atividades que não estejam no caminho crítico, devem ser avaliadas de acordo com as folgas do projeto para ver se prejudicam o cronograma do projeto.

Os relatórios gerenciais que acompanharão o projeto são o cronograma do projeto, diagrama de rede (figura 31), o gráfico de Gantt, lista de tarefas pendentes, recursos superalocados, tarefas com início breve, tarefas críticas, tarefas que já deveriam ter iniciado. Todos esses relatórios são disponibilizados pelo software MS Project facilitando as atividades do gerente do projeto.

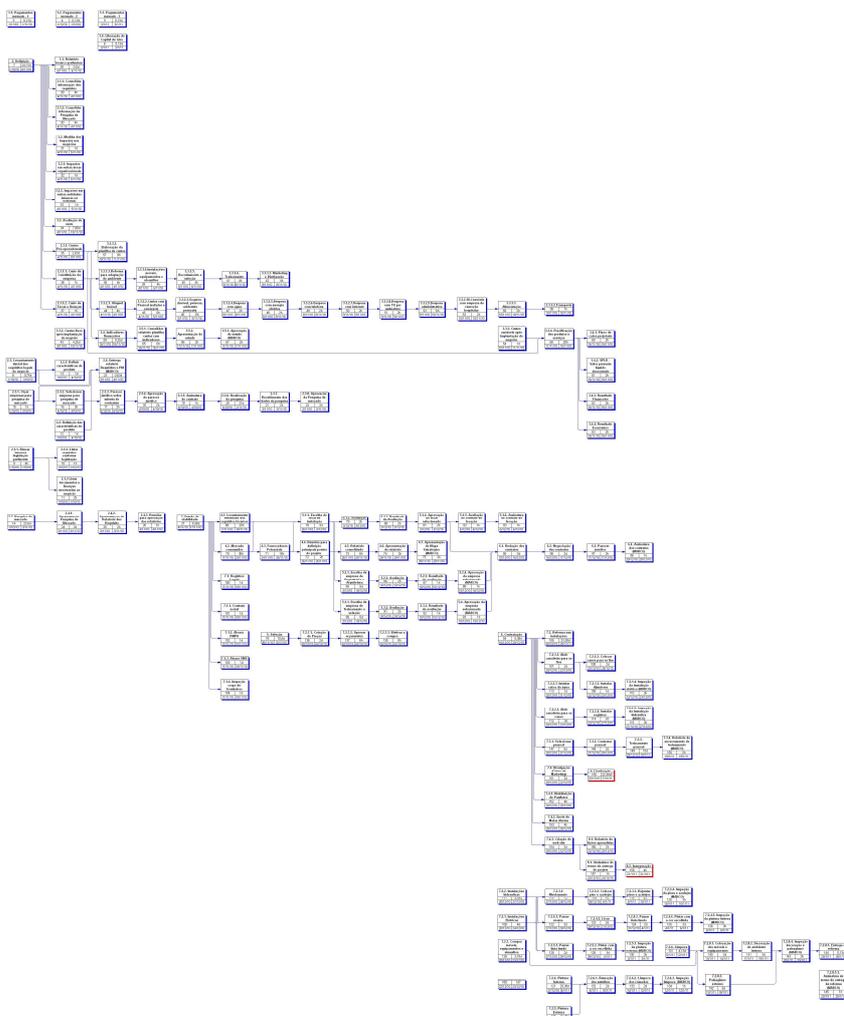


Figura 31 - Diagrama de Rede do Projeto

## 11. PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

O Plano de Gerenciamento de Aquisições descreve como serão administrados os processos de aquisição de bens e serviços neste projeto, sua principal finalidade é selecionar fornecedores qualificados para os bens e serviços do projeto, contratar, acompanhar e rever o desempenho destes contratos.

A equipe do projeto deve documentar as exigências do projeto e do produto que cobrem as necessidades técnicas e não técnicas a serem atendidas. As exigências serão estabelecidas e usadas como base para o desenvolvimento dos contratos, pois os padrões de qualidade que devem ser seguidos pelos fornecedores devem ser compatíveis com os padrões da empresa.

### 11.1. COMPRAR OU FAZER

Fazer ou comprar? Esse é o ponto básico de todo o processo. Quando e por que devemos partir para aquisição externa de alguma parte do projeto? Esta decisão deve estar solidamente fundamentada em uma relação benefício/custo positiva mas, além disto, há sempre um grande número de fatores que pode e deve ser levado em conta, dependendo da situação.

Dessa forma, na Tabela 24, destacam-se alguns pontos da EAP do Projeto Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz idade, que estão classificados na coluna “**Fazer ou Comprar?**” onde **F** significa fazer, **C** comprar e **S** selecionar.

**Tabela 24 - Identificação Fazer ou comprar?**

Nº	PROJETO CLUBE DE CONVIVÊNCIA DA MELHOR IDADE - 2010	Fazer ou comprar?
1	Definição	F
2	Levantamento inicial dos requisitos legais do negócio	F
3	Definição das características do produto	F

4	Definir características do produto	F
5	Pesquisa de mercado	C
6	Entrega relatório Requisitos e PM	F
7	Estudo de viabilidade	F
8	Definição das estratégias de implantação do projeto	F
9	Escolha do local de instalação Contrato de Aluguel	F, C
10	Aprovação do local selecionado	F
11	Avaliação do contrato de locação	F
12	Assinatura do contrato de locação	F
13	Escolha de empresa de Engenharia e Arquitetura	S
14	Avaliação	F
15	Resultado da avaliação	F
16	Aprovação da empresa engenharia e Arquitetura	C
17	Escolha de empresa de Treinamento e seleção	S
18	Avaliação	F
19	Resultado da avaliação	F
20	Aprovação da empresa Treinamento (MARCO)	C
21	Parecer jurídico dos contratos	C

Portanto, como o foco deste plano é o gerenciamento das aquisições e contratações, foram selecionadas as tarefas apresentadas na tabela 25 para a descrição detalhada dos critérios de aquisição e contratação.

**Tabela 25 - Tarefas selecionadas para o Plano de Aquisições e Contratações**

Nº	PROJETO CLUBE DE CONVIVÊNCIA DA MELHOR IDADE - 2010	Fazer ou comprar?
5	Pesquisa de mercado	C
16	Aprovação da empresa engenharia e Arquitetura	C
20	Aprovação da empresa Treinamento	C
21	Parecer jurídico dos contratos	C
9	Escolha do local de instalação Contrato de Aluguel	C, F

## 11.2. PESQUISA DE MERCADO

Para servir os seus clientes de forma eficiente, a empresa deve estar certa de quais são as suas múltiplas necessidades, qual a melhor maneira de satisfazê-las, e como comunicar de forma eficaz os bens ou serviços que oferece. Estes são, na verdade, os objetivos das pesquisas de mercado. E, permitem reduzir o risco nas decisões de gestão, detectar problemas e novas oportunidades de negócio, controlar e avaliar o grau de penetração de um produto no mercado, bem como a sua imagem e notoriedade.

Uma alternativa para a realização da pesquisa de mercado é a contratação dos serviços de uma empresa especializada. Estas podem ser muito úteis quando se verificarem as seguintes situações: prazos muito apertados; complexidade do estudo;

Para contratar uma empresa de pesquisa de mercado devem-se observar os seguintes procedimentos:

1º - Elaborar um "briefing" (documento de síntese) no qual resume os objetivos de marketing, e o problema de estudo;

2º - Escolher um fornecedor que garanta o fornecimento de informações confiáveis, dentro dos prazos e ao melhor custo;

3º - Participar da realização do questionário e da seleção dos métodos de pesquisa;

4º - Participar do treinamento dos entrevistadores e das primeiras pesquisas no campo;

5º - Controlar a qualidade do trabalho no tratamento dos dados;

6° - Participar da análise dos dados de forma crítica os resultados e as recomendações de ação.

Além de observar os procedimentos acima descritos, a empresa contratada deverá ter pelo menos 5 anos de fundação e 2 anos de experiência com pesquisas Focus groups. A proposta deverá atender o solicitado no memorial descritivo (Quadro 6), e ser apresentada com preço fixo (preço fechado ou *Lump-sum*) e prazo de entrega e será escolhida a empresa que apresentar menor preço e prazo de execução, não sendo permitida a subcontratação para a realização do serviço;

Descrição	Observações	Detalhamento
Efetuar levantamento das características demográficas	Esta categoria inclui as informações de caráter genérico sobre o cliente como o sexo, a idade, o rendimento, a nacionalidade, a localização geográfica, o nível de instrução, a atividade profissional, o número de pessoas do seu agregado familiar etc.	Sexo: masculino e feminino; Idade acima dos 65 anos; localização geográfica: zona norte de Porto Alegre; Classe social: A, B e C; atividade profissional: aposentados e pensionistas
Efetuar levantamento dos Comportamentos de consumo	são os dados relativos à forma como os consumidores interagem com os produtos ou serviços.	Perguntar o que, quanto, quando, onde e para que eles consomem. Ou seja, pretende-se saber quais são os seus hábitos e procedimentos efetivos, quer de compra, quer de utilização, de um determinado produto ou serviço.
Efetuar mapeamento das atitudes dos consumidores	Estas informações pretendem definir não só o que os clientes fazem, mas, sobretudo, o que pensam sobre a marca. Nesta categoria, é comum fazer-se uma distinção entre as atitudes de caráter cognitivo (a imagem percebida da marca) e as de caráter afetivo (os juízos de valor sobre a marca).	Efetuar levantamento de aderência para o novo produto: creche para terceira idade. Verificando a aceitação para o produto/serviço.
Apurar as motivações no processo de decisão de compra	pretende-se descobrir quais são as verdadeiras motivações por trás do comportamento dos clientes	Quais são os critérios de escolha que mais valorizam, qual o grau de envolvimento afetivo e de lealdade que têm com a marca e, por fim, a que fontes informação e de conselho recorrem.
Efetuar pesquisas qualitativas	os estudos qualitativos visam compreender as necessidades, motivações e comportamentos dos consumidores.	Entrevistas livres (em que se deixa o entrevistado falar livremente sobre um dado tema); discussões em grupo - "focus group" (em que um moderador lidera o grupo e apresenta os tópicos a serem discutidos, observando depois as reações dos participantes).
Tipo de amostra por quotas	o método mais utilizado atualmente, baseado na regra de que a amostra deverá ter sensivelmente as mesmas características da população a ser estudada.	
intervalo de confiança	Intervalos de confiança são usados para indicar a confiabilidade de uma estimativa, são usados para dizer quão confiáveis são os resultados de uma pesquisa	IC = 99%
Análise os resultados		A análise estatística pode se limitar a uma descrição dos resultados, <b>estatística descritiva</b> , ou fazer uma análise dos dados, <b>estatística inferencial</b> . Na estatística inferencial deveremos utilizar duas abordagens: a) <b>estimativa</b> dos resultados, com o qual os resultados são apresentados com intervalos de confiança, b) <b>teste de hipóteses</b> , no qual os resultados são apresentados como valores de P (P de probabilidade) por meio de testes estatísticos. A seleção da estatística inferencial é orientada para <b>pergunta</b> que precisa ser respondida.
Apresentação dos resultados	Os resultados da pesquisa de mercado	Os resultados da pesquisa de mercado devem ser apresentados em gráficos e tabelas. Destacar comentários relevantes de entrevistados e entrevistador.

**Quadro 6 - Memorial descritivo da pesquisa de mercado**

O encerramento do contrato de prestação do serviço de pesquisa de mercado dar-se-á na entrega do relatório de Análise de dados, e na apresentação e aprovação da pesquisa de mercado.

### 11.3. REFORMA DO LOCAL DE ESTABELECIMENTO DO NEGÓCIO

O local de instalação do negócio necessitará de reformas para adequação do local as exigências do empreendimento. Projetos de reforma e construção são complexos, além disso, lidar com as entidades oficiais responsáveis pelo licenciamento da construção bem como o licenciamento das redes de águas, esgotos, gás e eletricidade pode tornar-se bastante burocrático. Os profissionais que trabalham nesses projetos contribuem com toda a sua formação específica e experiência para encontrar soluções funcionais e rentáveis para as exigências que se colocam. Além disso, as entidades oficiais só aceitam os projetos de profissionais devidamente qualificados para o efeito.

Para contratar uma empresa de engenharia e arquitetura devem-se observar os seguintes procedimentos:

1º - Elaborar um "briefing" (documento de síntese) no qual resume os objetivos do projeto, e o problema de estudo;

2º - Escolher um fornecedor que apresente qualidade no serviço e nos materiais utilizados na obra;

3º - Colocar-se a disposição do fornecedor para esclarecimento de dúvidas;

4º - Efetuar reuniões com fornecedor para entendimento do projeto;

5° - Controlar a qualidade do trabalho na execução do projeto;

6° - Contratar concomitantemente profissional especializado em controle de qualidade (QA);

Além de observar os procedimentos acima descritos, a empresa contratada deverá ter pelo menos 5 anos de fundação e 2 anos de experiência com construção e reforma de ambientes comerciais. Dar-se-á preferência para empresas com experiência em construções adaptada à terceira idade. A proposta deverá atender o solicitado no memorial descritivo (Quadro 7), e ser apresentada com preço fixo (preço fechado ou Lump-sum) e prazo de entrega, sendo escolhida a empresa que apresentar melhor projeto, preço e prazo de execução. A empresa deverá apresentar referência de clientes atendidos no último ano e certidões negativas de débitos com a União, estado e município.

Descrição	Observações	Detalhamento
SALA DE GINÁSTICA	Reforma de sala de ginástica com 70m <sup>2</sup>	A sala deverá ter os seguintes itens: Espelho 4mm Cristal Guardian Lapidado ,colocado / mdf 3mm Dimensões: 4,50 x 2,80 m em uma das paredes; Pretéleiras para colocação do material de ginástica (bolas suíça; tornozeleiras, etc); Piso e barras de segurança em conformidade com a Lei n 10741/2003
COZINHA	Reforma de cozinha com 20m <sup>2</sup>	A cozinha deverá ter: revestimento em azulejos brancos; canalização de água quente, fria, sistema de exaustão;8 tomadas elétricas
BANHEIROS	Reforma de 6 banheiros com 20m <sup>2</sup> :2 para funcionários: 1 feminino; 1 masculino; 2 banheiros contendo sanitário e lavabo: 1 masculino; 1 feminino; 2 vestiários contendo sanitários, lavabo e box com chuveiros.	Os banheiros devem ter barras de apoio de acordo com a Lei n 10741/2003, exceto para os banheiros destinados aos funcionários
ESCRITÓRIO	Reforma de Escritório com 9m <sup>2</sup>	O escritório deverá ter os seguintes itens: 6 tomadas elétricas com controle de voltagem adequada para instalação de computadores e seus periféricos.
SALA DE INFORMÁTICA	Reforma de sala de informática com 35m <sup>2</sup>	A sala de informática deverá ter os seguintes itens: instalações elétricas adequadas para a colocação de 11 computadores
SALA DE DESCANSO	Reforma de sala de descanso com 50m <sup>2</sup>	
SALA PARA REFEIÇÕES	Reforma de sala de refeições com 70m <sup>2</sup>	
SALA DE AULA	Reforma de aula de refeições com 70m <sup>2</sup>	
CLIMATIZAÇÃO	Climatização para as seguintes dependências: escritório, sala de descanso, sala de ginástica, sala de informática, sala de descanso e sala de refeições.	
PAISAGISMO	Projeto do jardim externo em área de 150 m <sup>2</sup>	
DEMAIS ÁREAS INTERNAS DO PRÉDIO	Todas as áreas internas do prédio deverão ter pintura e pisos em conformidade com a Lei 10710/2003.	
ÁREA EXTERNA DO PRÉDIO	Todas a área externa do prédio deverá ter pintura, pisos e acessos em conformidade com a Lei 10710/2003.	

**Quadro 7 - Memorial descritivo do Projeto de Reforma**

A Lei 10741/2003 estabelece normas para tratamento de pessoas idosas, seja em asilos, casas de repouso ou qualquer estabelecimento comercial. Dessa forma, os projetos apresentados devem respeitar a referida Lei, estando em conformidade com as exigências nela estabelecida.

O encerramento do contrato de reforma do local de estabelecimento do negócio dar-se-á na assinatura do termo de entrega da obra estendido este prazo até o cumprimento das garantias legais e contratuais.

#### 11.4. TREINAMENTO

Para estar em conformidade com os requisitos de qualidade do negócio a ser implantado, faz-se necessária a elaboração de um programa de treinamento para educação e capacitação dos colaboradores que irão atuar no atendimento aos clientes. Para tanto a melhor forma de treinamento é recorrer à contratação dos serviços de um organismo de treinamento, de competência reconhecida.

Para contratar uma empresa de treinamento devem-se observar os seguintes procedimentos:

- 1°- Elaborar um "briefing" (documento de síntese) no qual resume os objetivos do treinamento e o resultado esperado;
- 2° - Escolher um fornecedor que apresente experiência em treinamentos para cuidadores da terceira idade;
- 3° - Colocar-se a disposição do fornecedor para esclarecimento de dúvidas;
- 4° - Efetuar reuniões com fornecedor para entendimento do projeto de treinamento;
- 5° - Controlar a qualidade do treinamento participando em alguns treinamentos;

A empresa contratada deverá ter pelo menos 5 anos de fundação e 2 anos de experiência em treinamentos *in company*, dar-se-á preferência para empresas com experiência em treinamentos voltado ao atendimento ao público da terceira idade. A proposta deverá atender ao solicitado no memorial descritivo (Quadro 8), e ser apresentada com preço fixo por treinando (preço fechado ou *Lump-sum*) e prazo de entrega, sendo escolhida a empresa que apresentar melhor projeto, e preço. A empresa deverá apresentar referência de clientes atendidos no último ano e certidões negativas de débitos com a União, estado e município;

Descrição	Observações	Detalhamento
<b>Treinamento Funcionários cozinha</b>	<b>Carga horária 40 horas</b>	Qualificar os participantes para a organização dos serviços de cozinha, elaboração, higienização e preparo de alimentos, observando métodos de cocção e padrão de qualidade com ênfase para nutrição na terceira idade.
<b>Treinamento Funcionários da limpeza</b>	<b>Carga horária 40 horas</b>	Preparar os participantes para o desenvolvimento de atividades relacionadas à limpeza, conservação e manutenção dos ambiente.
<b>Treinamento Funcionários escritório</b>	<b>Carga horária 20 horas</b>	Ministrar: conceito da empresa, conceito de organização, ética profissional, funções de secretária, atendimento telefônico, e parte administrativa entre outros.
<b>Treinamento funcionários recreacionista (cuidador do idoso)</b>	<b>Carga horária 100 horas</b>	A profissão de cuidador de idosos é reconhecida e inserida na Classificação Brasileira de Ocupações do Ministério do Trabalho e Emprego com o Código 5162-10 (Cuidador de pessoas idosas e dependentes e Cuidador de idosos institucional). Portanto, o conteúdo programático do curso deve obedecer o referido código.
<b>Conteúdo a ser obedecido no treinamento de todos os funcionários</b>	<b>Carga horária 8 horas</b>	Os componentes que deverão abordados são: Relações Humanas e ética profissional, Cidadania, Segurança no trabalho, Estatuto do Idoso.

**Quadro 8 - Memorial descritivo do treinamento**

## 11.5. ADVOGADO – ASSESSORIA JURÍDICA

Indica-se que sempre se deve consultar um advogado antes de, comprar ou vender um imóvel, montar ou fechar uma empresa, ou seja, antes de firmar qualquer contrato. A consulta a um advogado evita riscos desnecessários. Assim, faz-se necessário manter uma assessoria jurídica idônea para melhor condução dos negócios.

Para contratar uma empresa de assessoria jurídica devem-se observar os seguintes procedimentos:

1º- Elaborar um "briefing" (documento de síntese) no qual resume as atividades e áreas de atuação da empresa;

2º - Colocar-se a disposição da assessoria para esclarecimento de dúvidas;

A empresa contratada deverá ter pelo menos 5 anos de fundação, especialização em direito civil na área comercial, direito trabalhista, direito imobiliário.

A proposta deverá atender ao solicitado no memorial descritivo (Quadro 9), e ser apresentada com preço fixo mensal, valor para diária quando o atendimento jurídico for realizado em foro divergente do estipulado em contrato e lista de despesas que deverão ser reembolsadas (contrato T&M – Tempo e Material). Além disso, deverá ter condições de contratar, caso necessário, apoio jurídico e técnico para resolução de problemas. A empresa deverá apresentar referência de clientes atendidos no último ano e certidões negativas de débitos com a União, estado e município;

Descrição	Observações	Detalhamento
Direito Civil	Ter profissionais com especialização em áreas do direito civil	
Direito Trabalhista	Ter profissionais com especialização em áreas do direito trabalhista	
Direito do Consumidor	Ter profissionais com especialização em áreas do direito consumidor	
Despesas reembolsáveis		custas processuais

**Quadro 9 - Memorial descritivo para assessoria jurídica**

O encerramento do contrato de assessoria jurídica dar-se-á conforme cláusulas contratuais.

## 11.6. ALUGUEL DO IMÓVEL

Estudos mostram que 80% das empresas não conseguem completar dois anos de existência. Este fato, está associado a imobilização de recursos financeiros que prejudicam a capacidade de pagamento. Assim, a melhor opção para o estabelecimento do negócio é o aluguel do imóvel.

Para alugar um imóvel devem-se observar os seguintes procedimentos:

1º - Verificar se o imóvel a ser locado atende as necessidades do negócio;

2º - Verificar se a localização está de acordo com as indicações de público-alvo apontadas na pesquisa de mercado;

3º - Submeter o contrato de locação à Assessoria Jurídica;

O imóvel alugado deverá atender o indicado no memorial descritivo, quadro 10.

Descrição	Observações	Detalhamento
Imóvel	Imóvel comercial com área que comporte os recintos mencionados nesse memorial descritivo	
<b>SALA DE GINÁSTICA</b>	<b>Sala de ginástica com 70m<sup>2</sup></b>	
<b>COZINHA</b>	<b>Cozinha com 20m<sup>2</sup></b>	
<b>BANHEIROS</b>	<b>6 banheiros com 20m<sup>2</sup></b> : 2 para funcionários: 1 feminino; 1 masculino; 2 banheiros contendo sanitário e lavabo: 1 masculino; 1 feminino; 2 vestiários contendo sanitários, lavabo e box com chuveiros.	
<b>ESCRITÓRIO</b>	<b>Escritório com 9m<sup>2</sup></b>	
<b>SALA DE INFORMÁTICA</b>	<b>Sala de informática com 35m<sup>2</sup></b>	
<b>SALA DE DESCANSO</b>	<b>Sala de descanso com 50m<sup>2</sup></b>	
<b>SALA PARA REFEIÇÕES</b>	<b>Sala de refeições com 70m<sup>2</sup></b>	
<b>SALA DE AULA</b>	<b>Sala de aula com 70m<sup>2</sup></b>	
<b>PÁTIO EXTERNO</b>	com área mínima 150m <sup>2</sup>	
<b>LOCALIZAÇÃO</b>	Zona Norte de Porto Alegre	

**Quadro 10 - Memorial descritivo do Imóvel de instalação do negócio**

## 11.7. RESPONSABILIDADES

O gerente do projeto será responsável pelas contratações cujo orçamento está aprovado no escopo do projeto estando apto a assinar esses contratos. Os contratos serão redigidos conforme modelos disponíveis no Apêndice 7 deste documento.

### Avaliação das propostas

Cada proposta será julgada como uma demonstração das capacidades do fornecedor em atender o solicitado. Os pré-requisitos e os critérios de pontuação mínimos a serem empregados na avaliação constam na tabela 26.

**Tabela 26 - Critérios de seleção de propostas**

<b>Pré-requisitos</b>	
<input type="checkbox"/>	Folha de capa assinada (atende ou não atende)
<input type="checkbox"/>	Referência corporativas (atende ou não atende)
<input type="checkbox"/>	Capacidade Financeira (atende ou não atende)
<b>Critérios de pontuação</b>	
<input type="checkbox"/>	Entendimento dos serviços pedidos (atribuir nota de 0 a 100)
<input type="checkbox"/>	Apresentação da proposta (atribuir nota de 0 a 50)
<input type="checkbox"/>	Qualificação e capacidade do fornecedor (atribuir nota de 0 a 50)
<input type="checkbox"/>	Qualificação da mão-de-obra a ser utilizada (atribuir nota de 0 a 100)
<input type="checkbox"/>	Custo (atribuir nota de 0 a 100)
<input type="checkbox"/>	Somatório dos Critérios de pontuação (Valor máximo 400)

## Pré-requisitos

Os pré-requisitos das propostas serão avaliados conforme quadro 11, e os critérios de pontuação serão calculados conforme estabelecido no quadro 12. As Propostas que não atenderem a todos os pré-requisitos não serão avaliadas.

Pré-requisito	Descrição
Folha de capa assinada	A proposta deve incluir uma folha de capa completa.
Referências corporativas	A proposta deve conter pelo menos três referências por parte do fornecedor de trabalhos similares executados. As referências devem conter o nome da organização, o nome do contato e o número de telefone.
Capacidade Financeira	O fornecedor deve demonstrar capacidade financeira de acordo com o que se pretende contratar.

**Quadro 11 - Descrição dos pré-requisitos**

Critério	Descrição	Pontuação máxima
Entendimento dos serviços	Demonstra uma compreensão clara e concisa dos serviços pedidos	100
Apresentação da proposta	Demonstra a habilidade do fornecedor em definir claramente as ações a serem feitas e a habilidade em executar as tarefas identificadas no escopo do trabalho. A resposta deve incluir a programação proposta para a entrega das tarefas, pessoal do fornecedor alocado a cada tarefa e suas disponibilidades e acessibilidades.	50
Qualificação e capacitação geral do fornecedor	Demonstra potencialidade para terminar os serviços pedidos. Ou seja, o fornecedor pode acomodar o nível de trabalho atribuído? o fornecedor possui políticas internas de controle de custos? A estrutura organizacional do fornecedor é adequadas? Existe risco de perda de elementos chaves para o projeto?	50
Qualificação da mão-de-obra	Demonstrar qualificação e experiência dos funcionários propostos. O fornecedor submeterá currículos, que não devem exceder a duas páginas, para a equipe de funcionários proposta.	100
Custos	A pontuação referente a custos apurada usando a fórmula:  $\text{Custos}_{\text{ponder}} = \frac{\text{Menor Custo de todas as proposta}}{\text{Custo da Proposta em análise}} * 100$	100

**Quadro 12 - Critérios de pontuação para fornecedores**

## Controle de Contratos

- Os pedidos e contratos do projeto serão acompanhados conforme apresentado na figura 32, e conforme cláusulas estipuladas em contrato. Qualquer solicitação de mudança deverá ser solicitada por escrito, e será deliberada na reunião semanal da equipe do projeto. Caso a mudança contratual altere o cronograma de tempo e custos, deverá ser aprovada também pelo patrocinador do projeto.

Descrição do Item	Pedido/ Contrato	Data	Ordem de compra	Data	Custo		Data		Andamento
					Orçado	Real	Programada	Efetiva	

Figura 32 - Acompanhamento das aquisições do projeto

## 12. PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

As comunicações do projeto serão feitas por correio eletrônico, sendo estes considerados documentos do projeto. O andamento do projeto será divulgado no blog do projeto, e conterá informações do projeto e da equipe, bem como os documentos gerados.

A responsabilidade do gerenciamento das comunicações será do gerente de projetos, e o administrador da equipe será seu suplente.

### 12.1. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

#### ***Kick-off***

O primeiro evento de comunicação do projeto será uma Reunião de Kick-off para discutir os objetivos do projeto, definir as entregas do projeto. Esse evento ocorrerá no escritório da empresa de projetos no dia 01/10/2010, às 9 horas da manhã, terá duração de 2h30min e será conduzido pelo gerente do projeto. A ata da reunião será postada no blog do projeto. A partir das discussões da reunião será elaborado o relatório de requisitos do Projeto e o Plano de Marketing, estes documentos deverão ser publicados no blog do projeto até o dia 04/11/2010.

#### **Estudo de Viabilidade**

No dia 26/11/2010, será realizada reunião para definir os principais pontos de controle e estratégias para atingir o sucesso do projeto. Esse evento ocorrerá no escritório da empresa de projetos no dia 26/11/2010, às 8 horas da manhã, terá duração de 2 horas. Após a reunião, a ata desta será publicada no blog do projeto.

Conforme definição da reunião do dia 26/11/2010 será elaborados o relatório consolidado dos requisitos e o mapa estratégico do projeto. Esses documentos serão apresentados em reunião que será realizada em 29/11/2010, no mesmo local das anteriores às 8 horas da manhã e com duração máxima de 4 horas.

### **Divulgação e marketing do Projeto**

Conforme descrito no Plano de Marketing, no dia 20/12/2010 às 15 horas, em local a ser definido, com duração máxima de 3h30min, será organizado um chá beneficente para arrecadar fundos para a comunidade pobre do bairro, neste evento será apresentado um vídeo que apresentará o Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade e serão sorteadas diárias para que os presentes possam experimentar o serviço. Para participar do sorteio os convidados preencherão um cupom com seus dados pessoais, estes cupons serão utilizados posteriormente para contato com os potenciais clientes.

### **Encerramento do Projeto**

Conforme cronograma do projeto, no dia 21/01/2011 será realizado a festa de inauguração do Clube de Convivência da Melhor Idade Feliz Idade. O evento acontecerá às 17 horas no local de instalação do negócio e terá duração máxima de quatro horas.

### **Outros eventos de comunicação**

Além das reuniões que coincidem com marcos do projeto, a equipe se reunirá semanalmente, nas segundas-feiras às 8 horas da manhã no escritório do projeto ou em outro local a ser comunicado antecipadamente. Na primeira reunião de cada mês, também participarão das reuniões os investidores do projeto, quando o tempo de

duração poderá se estender até duas horas. Essas reuniões terão duração máxima de uma hora, suas atas e atualização de relatórios serão divulgadas no blog do projeto. Os objetivos desses encontros são: comunicar as ações de cada participante do time; atualizar o cronograma de tempo e custos, bem como mudanças realizadas nos mesmos; gerar e atualizar o relatório de lições aprendidas.

### **13. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS**

O Gerenciamento de Riscos é um processo sistemático de definição, análise e resposta aos riscos do projeto cujo objetivo é maximizar os eventos positivos e minimizar os eventos negativos.

Risco é um aspecto inerente ao projeto. Independente do tamanho do projeto deve-se considerá-lo. Para tanto, é necessário conhecê-lo. Dessa forma, uma das principais etapas do processo de Gerenciamento de Riscos é a Identificação dos Riscos.

#### **13.1. POLÍTICA RISCOS**

Manter um sistema de gestão de riscos que atenda os requisitos do projeto, em todas as etapas, e as especificações técnicas para o desenvolvimento do produto.

Avaliar continuamente a eficácia do sistema de gestão de riscos do projeto, por meio da utilização de metodologias e ferramentas apropriadas.

#### **13.2. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS**

O gerenciamento será realizado com base nos riscos especificados na EAR e na matriz de aceitabilidade (avaliação de impacto e probabilidade).

Para definição dos riscos foi usada a técnica de Brainstorming em conjunto com uma análise qualitativa e quantitativa dos riscos levantados.

Todas as mudanças de escopo, cenário e nos requisitos da qualidade, devem ter uma análise de riscos aprovada pelo Gerente do Projeto.

### 13.3. CONTROLE DE RISCOS DO PROJETO

O controle de riscos do projeto será realizado em reuniões mensais de acompanhamento do projeto com base na EAR e no plano de reação a riscos. Novos riscos identificados serão avaliados em diagramas de causa e efeito e poderão levar a revisão na EAR e no plano de reação a riscos.

### 13.4. ORÇAMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

Na etapa de orçamentação do projeto será considerada uma verba de contingência dos riscos envolvidos nos pacotes de atividades da EAP, em alinhamento com EAR do projeto.

Esta verba de contingência está definida no plano de gerenciamento de custos, para mitigar possíveis riscos com base na probabilidade e impacto. Este valor é baseado no valor monetário esperado.

### 13.5. RESPONSÁVEL PELO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O Gerente do projeto será o responsável pelo plano de gerenciamento de riscos do projeto e terá como suplente o Analista Financeiro.

O Gerente de projeto também é responsável por alinhar o plano de gerenciamento de riscos com possíveis revisões nos demais planos de gerenciamento do projeto.

As responsabilidades dentro do plano de gerenciamento de riscos estão distribuídas conforme Matriz de Responsabilidade, figura 33.

<b>Matriz de Gerenciamento de Risco x Responsabilidades</b>					
	<b>Alta Administração</b>	<b>Gerente de Projeto</b>	<b>Equipe do Projeto</b>	<b>Outros Stakeholders</b>	<b>Proprietário do Risco</b>
	Santina Medeiros de Lemos	Adriana Lemos	Time do projeto	Agente financeiro	Patrocinador
Planejamento do Gerenciamento de riscos	X	X			
Identificação dos Riscos	X	X	X	X	X
Análise Qualitativa dos Riscos		X	X		
Análise Quantitativa dos Riscos		X	X		
Planejamento de Respostas aos Riscos		X			
Monitoramento e Controle dos Riscos		X	X		

**Figura 33 - Matriz de funções e responsabilidades em relação aos riscos**

### 13.6. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Identificar os riscos consiste em descobrir, definir e documentar diversos fatores e suas características gerais. É um trabalho minucioso, que visa identificar todos os fatores de risco independente da avaliação de sua probabilidade ou possível impacto.

O processo de identificação dos riscos consiste em descobrir, definir e documentar os fatores (Figura 34), eventos ou condições que poderão vir a afetar os objetivos do projeto. Trata-se de um processo investigativo, que requer obtenção de informações confiáveis por meio de entrevistas ou técnica de trabalho em grupo.

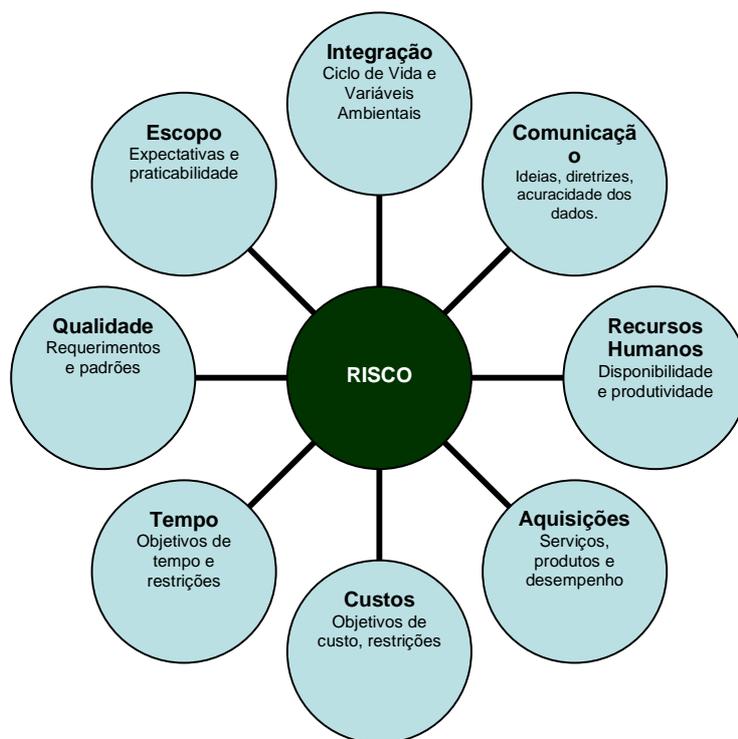


Figura 34 - Indicação dos fatores de risco

A Figura 34 aponta os riscos de forma abrangente, ou seja, são riscos que devem ser levados em conta em qualquer projeto. Dessa forma, para o projeto Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade, será apresentada a Estrutura Analítica de Riscos – EAR conforme Figura 35.

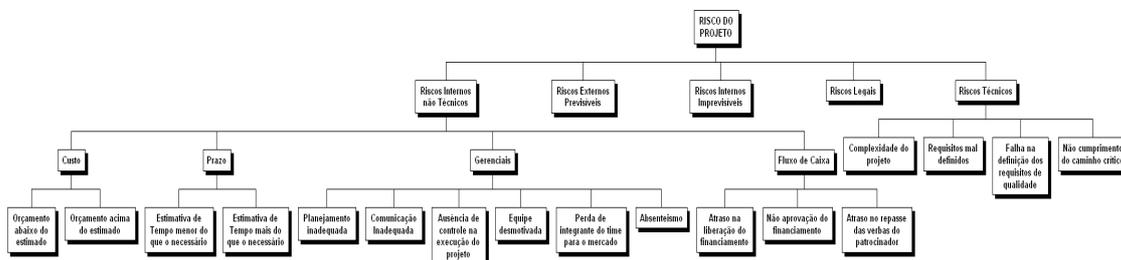
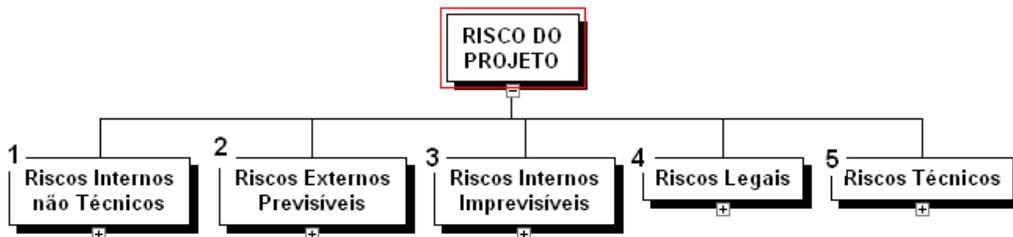


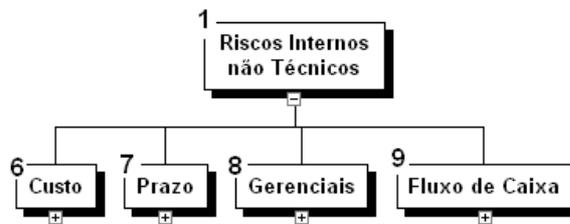
Figura 35 - Estrutura Analítica dos Riscos do Projeto

## 13.7. DICIONÁRIO DA EAR

### PRIMEIRO NÍVEL DA EAR



1 - Riscos Internos não Técnicos: são os riscos internos do projeto que não fazem parte dos requisitos técnicos



6 – Custos: Levam em consideração as estimativas de custos do projeto.



10 – Orçamento abaixo do estimado: Levam em consideração os riscos de estimar o custo a menor, como por exemplo, a perda de credibilidade do patrocinador na qualidade do projeto.

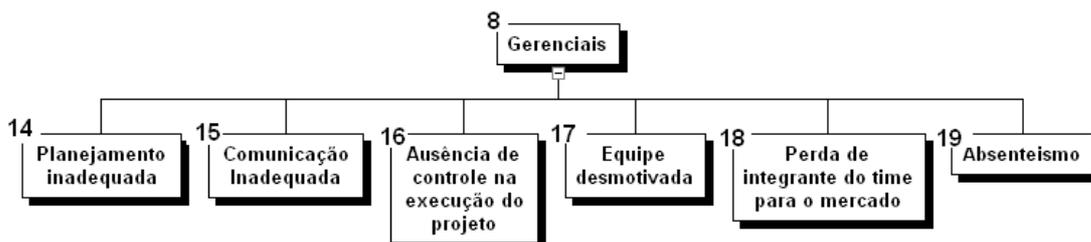
11 – Orçamento acima do estimado: Este item pode inviabilizar o projeto, ou ter como consequência a necessidade de captar recursos financeiros a taxas de juros abusivas.



7 – Prazo: A estimativa de prazo é essencial para o sucesso do projeto. Portanto, deve-se, sempre que possível, obter três estimativa a pessimista, a realista e a otimista.

12 – Estimativa de tempo menor do que o necessário: Estimativas de tempo menor do que necessário podem desmotivar a equipe, à medida que o tempo se esgota e o objetivo não é alcançado. Podem também, afetar a qualidade do projeto, pois a pressa acaba por afetar os pontos de controle de qualidade.

13 – Estimativa de tempo maior do que o necessário: O “excesso” de tempo pode fazer com que a equipe relaxe, havendo um grande risco de atraso ou de uma tarefa mal executada.



8 – Riscos gerenciais: Este tipo de risco será encontrado no planejamento, na obtenção de recursos, na garantia da qualidade e na gerência dos recursos humanos, financeiros e de materiais do projeto. A dificuldade consiste gerenciar de forma integrada, comunicando com clareza, inibindo possíveis ruídos de comunicação.

14 – Planejamento inadequado: O planejamento detalhado serve de linha-mestra para a tomada de decisões. Dessa forma, falhas no planejamento podem colocar em risco o sucesso do projeto.

15 – Comunicação inadequada: Tanto a falta de comunicação como o excesso podem determinar o fracasso de um projeto. As duas situações têm o mesmo efeito prejudicial. Dificultam a identificação de atividades, responsabilidades e o correto entendimento do escopo, processos e procedimentos envolvidos no projeto.

16 – Ausência de controle na execução do projeto: métricas de qualidade seu controle e monitoramento são condições imprescindíveis para o sucesso do projeto.

17 – Equipe desmotivada: o projeto não acontece se não existir uma equipe para gerenciá-lo e executá-lo, sendo de vital importância a participação de pessoas motivadas. Sendo assim, a desmotivação é um risco negativo para o projeto.

18 – Perda de integrante do time para o mercado: falhas na comunicação, baixos salários, falta de motivação da equipe, podem dar origem a outro risco – a perda de membros da equipe para o mercado. A perda de um membro chave no decorrer do projeto pode acarretar atrasos, elevação de custos, além de qualificar o profissional para concorrência por meio das lições aprendidas no projeto.

19 – Absenteísmo: As faltas constantes podem atrasar o projeto, e elevar os custos, devido a necessidade de contratações temporárias.



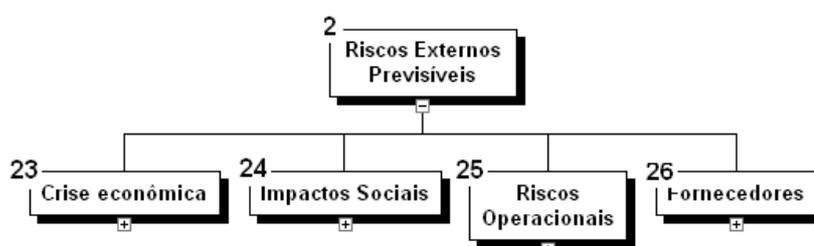
9 – Fluxo de caixa: pretende-se observar os riscos que afetam o fluxo de caixa do projeto, e conseqüentemente atrasam pagamentos de fornecedores e colaboradores ou aumentam os custos financeiros, devido a necessidade de captar recursos com preços mais elevados.

20 – Atraso na liberação do financiamento: impactam o tempo e o custo do projeto.

21 - Não aprovação do financiamento: pode inviabilizar o projeto, por não conseguir outro agente financeiro ou por conseguir agente com elevado custo.

22 – Atraso no repasse das verbas do patrocinador: impactam o tempo e o custo do projeto.

2 - Riscos externos previsíveis: são riscos externos ao projeto que podem ser previstos e tratados.



23 – Crise econômica: uma crise econômica pode afetar o público consumidor do projeto; pode afetar fornecedores do projeto;



27 – Aumento da taxa de juros: uma das políticas públicas em momentos de crise financeira, especialmente inflação, é o aumento da taxa de juros. Caso os contratos do

projeto forem firmados com juros pós-fixados, o aumento da taxa de juros pode aumentar os custos financeiros do projeto.

28 – Fechamento de linhas de financiamento: em momentos de crise podem ocorrer fechamento de linhas de financiamento, especialmente destinadas a projetos inovadores.

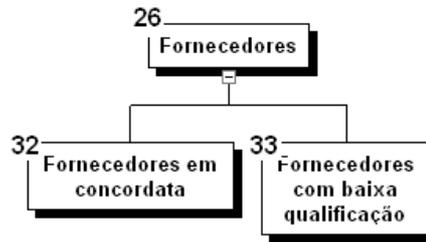
29 – Inflação: pode afetar os custos do projeto, seu repasse para o custo final do produto do projeto, pode inviabilizar a comercialização do serviço. No caso do Projeto Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade, o público do serviço são aposentados com ajustes salariais anuais que não acompanham a inflação.



24 – Impactos sociais: são os impactos oriundos da interação do projeto com a comunidade. O ambiente social do projeto Clube de Convivência que será afetado é o bairro onde o negócio será implantado.

30 – Não aceitação do projeto pela comunidade do bairro: pode ocorrer problemas com a vizinhança como transtornos devido as obras (barulho, poeira, etc...).

31 – Mobilização social dos moradores do bairro: é um risco positivo, como o clube de convivência, trabalha com idosos, pode haver uma interação positiva junto a comunidade do bairro devido ao cunho assistencial no negócio.



26 – Fornecedores: são importantes na gestão dos riscos, pois podem afetar custos, tempo e qualidade.

32 – Fornecedores em concordata: podem não honrar os contratos firmados gerando atrasos e aumento de custos.

33 – Fornecedores com baixa qualidade: podem aumentar os custos, gerar retrabalho afetando tempo e principalmente a qualidade do produto.

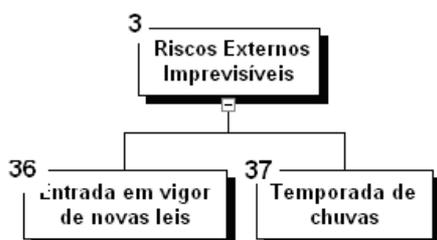


25 – Riscos operacionais: são riscos ligados ao sequenciamento e ao planejamento das atividades. Podem gerar atrasos, retrabalhos e aumento dos custos.

34 – Falha no sequenciamento das tarefas: podem acarretar retrabalho ou demandar mais tempo do que o necessário para a finalização do projeto, como por exemplo, não identificar que atividades distintas podem ser executadas em paralelo.

35 – Falha no planejamento do caminho crítico: a falha no planejamento do caminho crítico afetará os custos e o tempo de execução do projeto.

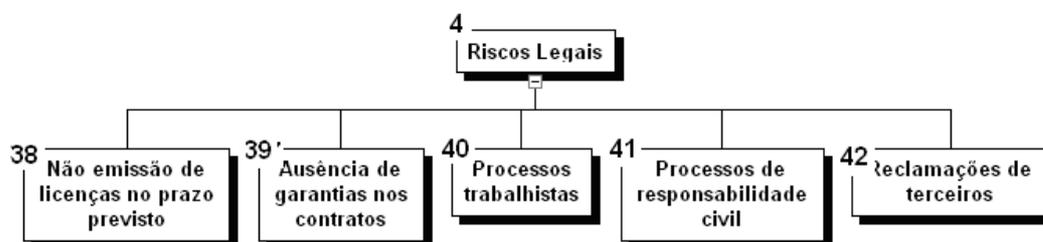
3 - Riscos externos Imprevisíveis: são riscos que não podem ser previsto. Portanto, são de difícil tratamento.



36 – Entrada em vigor de novas leis: o clube de convivência da melhor idade sofre regulamentação do Estatuto do Idoso podendo ser afetada por alterações neste documento. Também, como possui como público pessoas idosos, que na maioria das vezes são aposentados, podem ocorrer mudanças nas regras, especialmente para previdência complementar.

37 – Temporada de chuvas: poderão afetar o cronograma, especialmente, nas reformas externas.

4 - Riscos Legais: são riscos ligados as leis e regulamentações que toda pessoa jurídica capaz está sujeita.



38 – Não emissão de licenças no prazo previsto: atrasos no registro da empresa na Receita Federal e junta Comercial; atraso na licença para obrar; atraso no alvará de funcionamento (Smic e Smam).

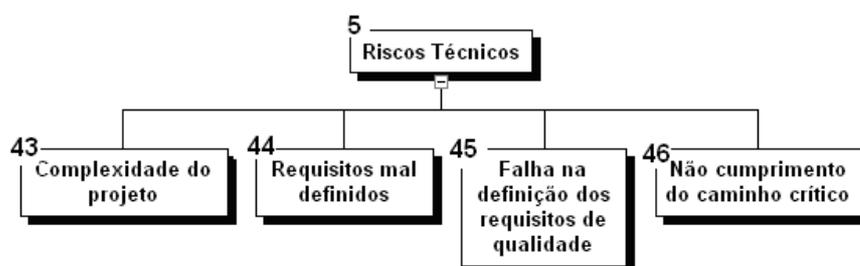
39 – Ausência e garantias nos contratos: falhas na confecção dos contratos junto aos fornecedores podem gerar impasses jurídicos demandando recursos financeiros e tempo.

40 – Processos trabalhistas: o não cumprimento da CLT pode gerar ações trabalhistas e impactar a imagem do projeto.

41 – Processos de responsabilidade civil: risco ligado, especialmente a obras executadas nas instalações físicas do projeto.

42 – Reclamações de terceiros: as obras do projeto podem causar incômodos com a vizinhança gerando conflitos jurídicos (embargar a obra).

5 - Riscos Técnicos: Normalmente ameaçam a qualidade do produto, prejudicando o tempo de conclusão do projeto.



43 – Complexidade do projeto: projetos complexos precisam ter seus requisitos bem apurados, de forma detalhada e clara, sob pena de afetarem o prazo e o custo do projeto.

44 – Requisitos mal definidos: afetam diretamente prazo e custo, podendo no final do projeto dar origem a um produto completamente diferente do desejado. Exemplo: a empreiteira é contratada para fazer a obra de reforma do prédio, recebe como requisito – reformar para instalação de um clube de convivência – logo, instala sanitários para

crianças de até 6 anos. Como não foram especificado, as instalações ficaram inadequadas para o negócio.

45 – Falha na definição dos requisitos de qualidade: geram descrédito tanto junto ao patrocinador como junto aos demais *stakeholders*.

46 – Não cumprimento do caminho crítico: O não cumprimento do planejado no caminho crítico afetarão os custos e o tempo de execução do projeto.

### 13.8. ANÁLISE DOS RISCOS

A necessidade de gerenciar riscos decorre, principalmente, da consciência de existência de fatores, internos ou externos ao projeto, cujo desencadeamento, ao longo do seu ciclo de vida, podem alterar o objetivo do mesmo. Esses riscos foram identificados na EAR (Figura 35). Porém, o tipo de risco, a sua probabilidade de ocorrência, ou o seu impacto sobre o projeto, variam ao longo do ciclo de vida do mesmo, sendo por isso necessário além de qualificar, quantificar o risco. Dessa forma, a matriz de impacto (quadro 13) servirá como escala para a construção da Tabela 27 que analisará o risco seu impacto e probabilidade de ocorrência.

Objetivos do Projeto	Condições definidas para escalas de impacto de um risco em objetivos importantes do projeto (somente impactos negativos)				
	Muito Baixo .05	Baixo .1	Moderado .2	Alto .4	Muito Alto .8
Custo	Aumento de custo não significativo	aumento de custo < 10%	aumento de custo de 10 a 20%	aumento de custo de 20 a 40%	aumento de custo > 40%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	aumento de tempo < 5 %	aumento de tempo de 5 a 10%	aumento de tempo de 10 a 20%	aumento de tempo > 20%
Escopo	Diminuição quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qual. requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

**Quadro 13 – Matriz de Impacto**

Tabela 27 - Análise de Risco x Impacto x Probabilidade (custo, tempo, escopo e qualidade)

Análise de Riscos											
Identificação do projeto: Creche para Terceira Idade Feliz Idade											
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Media	Baixa
10	Orçamento menor que o necessário	0,80	0,40	0,80	0,80	0,80	0,80	0,64			
11	Orçamento maior que o necessário	0,20	0,05	0,05	0,05	0,20	0,80	0,16			
12	Estimativa de tempo menor que o necessário	0,40	0,80	0,40	0,40	0,80	0,80	0,64			
13	Estimativa de tempo maior que o necessário	0,20	0,05	0,05	0,05	0,20	0,80	0,16			
14	Planejamento inadequado	0,40	0,40	0,40	0,20	0,40	0,10	0,04			
15	Comunicação inadequada	0,20	0,10	0,10	0,20	0,20	0,10	0,02			
16	Ausência de controle na execução do projeto	0,40	0,40	0,10	0,40	0,40	0,10	0,04			
17	Equipe desmotivada	0,20	0,40	0,05	0,80	0,80	0,20	0,16			
18	Perda de integrante do time para o mercado	0,10	0,20	0,05	0,10	0,20	0,05	0,01			
19	Absenteísmo	0,10	0,10	0,05	0,10	0,10	0,05	0,01			
20	Atraso na liberação do financiamento	0,20	0,20	0,05	0,05	0,20	0,05	0,01			
21	Não aprovação do financiamento	0,20	0,20	0,05	0,05	0,20	0,05	0,01			
22	Atraso no repasse dos recursos pelo patrocinador	0,20	0,20	0,05	0,05	0,20	0,05	0,01			
27	Aumento da taxa de juros	0,20	0,20	0,05	0,05	0,20	0,05	0,01			
28	Fechamento de linhas de financiamento	0,10	0,10	0,05	0,05	0,10	0,05	0,01			
29	Inflação	0,40	0,40	0,05	0,05	0,40	0,05	0,02			
30	Não aceitação do projeto pela Comunidade do bairro	0,05	0,10	0,20	0,02	0,20	0,05	0,01			
31	Mobilização social dos moradores do bairro	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,80	0,04			
34	Falha no sequenciamento de tarefas	0,40	0,80	0,05	0,40	0,80	0,10	0,08			
35	Falha no planejamento do caminho crítico	0,40	0,80	0,05	0,40	0,80	0,10	0,08			
32	Fornecedores em concordata	0,40	0,20	0,05	0,40	0,40	0,05	0,02			
33	Fornecedores com baixa qualificação	0,40	0,20	0,05	0,80	0,80	0,05	0,04			
36	Entrada em vigor de novas leis	0,20	0,20	0,05	0,05	0,20	0,05	0,01			
37	Temporada de chuvas	0,40	0,40	0,05	0,20	0,40	0,20	0,08			
38	Não emissão de licença no prazo previsto	0,20	0,40	0,05	0,05	0,40	0,05	0,02			
39	Ausência de garantias no contrato	0,10	0,40	0,05	0,80	0,80	0,10	0,08			
40	Processos trabalhistas	0,20	0,05	0,05	0,05	0,20	0,05	0,01			
41	Processos de responsabilidade civil	0,20	0,05	0,05	0,05	0,20	0,05	0,01			
42	Reclamações de terceiros	0,20	0,05	0,05	0,05	0,20	0,05	0,01			
43	complexidade do projeto	0,20	0,05	0,05	0,05	0,20	0,05	0,01			
44	Requisitos mal definidos	0,40	0,40	0,05	0,80	0,80	0,10	0,08			
45	Falha da definição do requisitos de qualidade	0,40	0,40	0,05	0,80	0,80	0,10	0,08			
46	Não cumprimento do caminho crítico	0,40	0,80	0,05	0,40	0,80	0,10	0,08			
							Soma	2,68			
							Qtde Riscos	46			
							Somatório de Pesos ajustados	29,44			
							Risco do Projeto	9,10%			

Analisando a tabela 27, tem-se um risco total estimado para o projeto de 9,10%. Além disso, classificam-se os riscos do projeto, sinalizando-os por cores. Riscos verdes possuem baixo impacto x probabilidade de ocorrência (abaixo de 0,08). Riscos amarelos possuem médio impacto x probabilidade (igual 0,08). Riscos vermelhos possuem impacto x probabilidade alta (acima de 0,08).

Por meio da probabilidade de ocorrência apurada na tabela 27, pode-se calcular o valor médio esperado para os riscos do projeto. O valor médio esperado para o Projeto Clube de Convivência da Melhor Idade - Feliz Idade foi calculado em R\$ 33.874,38, conforme tabela 28.

**Tabela 28 - Cálculo do Valor Médio Esperado**

Risco	Descrição do risco	Valor Esperado	Probabilidade	VME
10	Orçamento menor que o necessário	R\$ 35.000,00	0,80	R\$ 28.000,00
11	Orçamento maior que o necessário	(R\$ 35.000,00)	0,80	(R\$ 28.000,00)
12	Estimativa de tempo menor que o necessário	R\$ 17.500,00	0,80	R\$ 14.000,00
13	Estimativa de tempo maior que o necessário	(R\$ 17.500,00)	0,80	(R\$ 14.000,00)
14	Planejamento inadequado	R\$ 37.000,00	0,10	R\$ 3.700,00
15	Comunicação inadequada	R\$ 8.000,00	0,10	R\$ 800,00
16	Ausência de controle na execução do projeto	R\$ 7.600,00	0,10	R\$ 760,00
17	Equipe desmotivada	R\$ 3.800,00	0,20	R\$ 760,00
18	Perda de integrante do time para o mercado	R\$ 5.700,00	0,05	R\$ 285,00
19	Absenteísmo	R\$ 1.900,00	0,05	R\$ 95,00
20	Atraso na liberação do financiamento	R\$ 22.800,00	0,05	R\$ 1.140,00
21	Não aprovação do financiamento	R\$ 304.000,00	0,05	R\$ 15.200,00
22	Atraso no repasse dos recursos pelo patrocinador	R\$ 45.600,00	0,05	R\$ 2.280,00
27	Aumento da taxa de juros	R\$ 49.400,00	0,05	R\$ 2.470,00
28	Fechamento de linhas de financiamento	R\$ 190,00	0,05	R\$ 9,50
29	Inflação	R\$ 190,00	0,05	R\$ 9,50
30	Não aceitação do projeto pela Comunidade do bairro	R\$ 190,00	0,05	R\$ 9,50
31	Mobilização social dos moradores do bairro	(R\$ 3.800,00)	0,80	(R\$ 3.040,00)
34	Falha no sequenciamento de tarefas	R\$ 11.400,00	0,10	R\$ 1.140,00
35	Falha no planejamento do caminho crítico	R\$ 19.000,00	0,10	R\$ 1.900,00
32	Fornecedores em concordata	R\$ 114,00	0,05	R\$ 5,70
33	Fornecedores com baixa qualificação	R\$ 13.300,00	0,05	R\$ 665,00
36	Entrada em vigor de novas leis	R\$ 7.600,00	0,05	R\$ 380,00
37	Temporada de chuvas	R\$ 380,00	0,20	R\$ 76,00
38	Não emissão de licença no prazo previsto	R\$ 3.800,00	0,05	R\$ 190,00
39	Ausência de garantias no contrato	R\$ 5.700,00	0,10	R\$ 570,00
40	Processos trabalhistas	R\$ 1.900,00	0,05	R\$ 95,00
41	Processos de responsabilidade civil	R\$ 7,60	0,05	R\$ 0,38
42	Reclamações de terceiros	R\$ 76,00	0,05	R\$ 3,80
43	complexidade do projeto	R\$ 7.600,00	0,05	R\$ 380,00
44	Requisitos mal definidos	R\$ 11.400,00	0,10	R\$ 1.140,00
45	Falha da definição dos requisitos de qualidade	R\$ 11.400,00	0,10	R\$ 1.140,00
46	Não cumprimento do caminho crítico	R\$ 17.100,00	0,10	R\$ 1.710,00
<b>VALOR MÉDIO ESPERADO</b>				<b>R\$ 33.874,38</b>

### 13.9. PLANO DE REAÇÃO AOS RISCOS

O Plano de Reação aos Riscos têm por objetivo desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as vulnerabilidades encontradas no projeto. Para cada risco identificado (Quadro 14) foram associadas respostas e contingências (ações a serem tomadas caso os riscos ocorram).

Risco	Descrição do risco	Custo da prevenção	Estratégia	Responsável	Contingência
10	Orçamento menor que o necessário	R\$ -	Mitigar	Analista Financeiro	Seguir o plano de gerenciamento de custos, realizando 3 cotações para consolidar o orçamento
11	Orçamento maior que o necessário	R\$ -	Mitigar	Analista Financeiro	Seguir o plano de gerenciamento de custos, realizando 3 cotações para consolidar o orçamento
12	Estimativa de tempo menor que o necessário	R\$ -	Mitigar	Gerente do projeto	Seguir o plano de gerenciamento de tempo, usando $DM=(O + 4R + P)/6$ .
13	Estimativa de tempo maior que o necessário	R\$ -	Mitigar	Gerente do projeto	Seguir o plano de gerenciamento de tempo, usando $DM=(O + 4R + P)/6$ .
14	Planejamento inadequado	R\$ -	Mitigar	Gerente do projeto	Seguir o plano de gerenciamento de projeto
15	Comunicação inadequada	R\$ -	Mitigar	Gerente do projeto	Seguir o plano de comunicação
16	Ausência de controle na execução do projeto	R\$ -	Mitigar	Gerente do projeto	Seguir o plano de gerenciamento de projeto
17	Equipe desmotivada	R\$ -	Mitigar	Gerente do projeto	Seguir o plano de gerenciamento de RH
18	Perda de integrante do time para o mercado	R\$ -	Mitigar	Gerente do projeto	Planejamento adequado de cargos e salários
19	Absenteísmo	R\$ -	Mitigar	Gerente do projeto	Seguir o plano de gerenciamento de RH
20	Atraso na liberação do financiamento	R\$ -	Mitigar	Analista Financeiro	Seguir planejamento econômico financeiro
21	Não aprovação do financiamento	R\$ -	Mitigar	Analista Financeiro	aprovar crédito em mais de um agente financeiro
22	Atraso no repasse dos recursos pelo patrocinador	R\$ -	Mitigar	Patrocinador	manter comunicação adequada junto ao patrocinador
27	Aumento da taxa de juros	R\$ -	Mitigar	Analista Financeiro	contratar com taxas de juros pré-fixadas
28	Fechamento de linhas de financiamento	R\$ -	Mitigar	Gerente do projeto	Procurar investidores for a do Sistema Financeiros Nacional
29	Inflação	R\$ -	Mitigar	Gerente do projeto	Contratar preferencialmente com preço fixo
30	Não aceitação do projeto pela Comunidade do bairro	R\$ -	Mitigar	Analista de marketing	manter comunicação adequada junto a comunidade
31	Mobilização social dos moradores do bairro	R\$ -	Mitigar	Analista de marketing	manter comunicação adequada junto a comunidade
34	Falha no sequenciamento de tarefas	R\$ -	Mitigar	Gerente de processo	Seguir o plano de gerenciamento de tempo
35	Falha no planejamento do caminho crítico	R\$ -	Mitigar	Gerente de processo	Seguir o plano de gerenciamento de tempo
32	Fornecedores em concordata	R\$ -	Mitigar	Analista Financeiro	Seguir o plano de gerenciamento de aquisições
33	Fornecedores com baixa qualificação	R\$ -	Mitigar	Gerente de processo	Seguir o plano de gerenciamento de aquisições
36	Entrada em vigor de novas leis	R\$ -	Mitigar	Consultoria jurídica	manter contrato junto a consultoria jurídica de qualidade
37	Temporada de chuvas	R\$ -	Mitigar	Gerente de processo	NA
38	Não emissão de licença no prazo previsto	R\$ -	Mitigar	Gerente de processo	NA
39	Ausencia de garantias no contrato	R\$ -	Mitigar	Consultoria jurídica	manter contrato junto a consultoria jurídica de qualidade
40	Processos trabalhistas	R\$ -	Mitigar	Consultoria jurídica	manter contrato junto a consultoria jurídica de qualidade
41	Processos de responsabilidade civil	R\$ -	Mitigar	Consultoria jurídica	manter contrato junto a consultoria jurídica de qualidade
42	Reclamações de terceiros	R\$ -	Mitigar	Consultoria jurídica	manter contrato junto a consultoria jurídica de qualidade
43	complexidade do projeto	R\$ -	Mitigar	Gerente do projeto	Seguir o plano de gerenciamento de projeto
44	Requisitos mal definidos	R\$ -	Mitigar	Gerente do projeto	Seguir o plano de gerenciamento de projeto
45	Falha da definição do requisitos de qualidade	R\$ -	Mitigar	Gerente do projeto	Seguir o plano de gerenciamento de projeto
46	Não cumprimento do caminho crítico	R\$ -	Mitigar	Gerente do projeto	Seguir o plano de gerenciamento de tempo

Quadro 15 - Plano de Respostas aos Riscos

### 13.10. FREQUÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O plano de gerenciamento de risco será acompanhado mensalmente nas reuniões de acompanhamento do projeto e revisado sempre que necessário. As revisões deste plano devem ter a aprovação do Gerente do Projeto e do patrocinador.

## 14. CONCLUSÃO

A opção da escolha pela implantação de um **Clube de Convivência da Melhor Idade** está alinhada com a busca pela excelência no gerenciamento de projetos, com conseqüente reflexo na qualidade de prestação de serviços, fator chave no setor de prestação de serviços.

Este projeto de implantação, além de viável, conforme apresentado neste trabalho apresenta um nicho de mercado pouco explorado. O mercado oferece alguns produtos destinados a melhor idade como pacotes de viagem. No entanto, quanto a idade avança e o idoso perde paulatinamente sua independência os produtos oferecidos são casa geriátricas, asilos ou profissionais que atendam em domicílio. Geralmente, estes serviços tratam apenas as doenças dos idosos, são importantes quando necessários, porém, quando o idoso não possuiu moléstia grave são levados a depressão, pois, em asilos perdem o convívio com a família e tratados em casa perdem o convívio social.

Cabe salientar, que o retorno do investimento, embora, pareça pouco atrativo terá o incremento dos serviços assessoriais como transporte, cadastro de atendentes, salão de beleza, serviços estes que não foram computados no estudo de viabilidade. O projeto, também pode ser flexibilizado na sua estrutura física visto que no estudo de viabilidade a pesquisa de mercado pode apontar uma necessidade diferente da planejada como, por exemplo: desinteresse dos idosos por informática, logo o número de computadores na sala de informática será menor; ou, interesse por leitura, assim teremos a necessidade de instalar uma biblioteca na instituição. Outra opção seria a implantação escalonada. O negócio iniciaria com uma estrutura mínima com custos reduzidos, e conforme andamento e aceitação do negócio aumentariam a estrutura e ofereceriam novos serviços.

Dessa forma, são muitas as opções para implantação do Clube de Convivência da Melhor Idade e este projeto que utiliza as técnicas de gerenciamento de projetos publicadas no PMBOK é um excelente instrumento para este fim.

## APENDICE 1 – CADASTRO DE INGRESSO NA INSTITUIÇÃO



CLUBE DE CONVIVÊNCIA DA MELHOR IDADE  
FELIZ IDADE

### IDENTIFICAÇÃO

NOME:

ENDEREÇO:

CIDADE:  UF:  CEP:

DATA NASCIMENTO:  LOCAL DE NASCIMENTO:

Nº IDENTIDADE  CPF:

**Observação:** Deverá ser anexada cópia dos seguintes documentos: carteira de identidade, CPF e comprovante de residência.

### EM CASO DE EMERGÊNCIA AVISAR

OPÇÃO 1 (Incluir quantas opções o cliente desejar, ordenadas por preferência)

NOME:

TELEFONES

RESIDENCIAL:  COMERCIAL:  CELULAR

GRAU DE AFINIDADE OU PARENTESCO

### DADOS ANTROPOMÉTRICOS

ALTURA (em cm):  Peso:

CIRCUNFERÊNCIA ABDOMINAL:  IMC:

**Observação:** Os dados antropométricos serão coletados pelo profissional de educação física ou fisioterapeuta, e serão registrados no sistema mensalmente.

### CAPACIDADE FUNCIONAL

Indicar "S" para sim ou "N" para não

Pega ônibus ou condução semelhante sozinho?

Precisa de auxílio para o banho?

Precisa de auxílio para se vestir?

Consegue pegar um objeto no chão?

Consegue amarrar os sapatos/ calçá-los

Executa atividades domésticas?

Tem dificuldade para executar alguma atividade?

Qual atividade?

**Observação:** A capacidade funcional será avaliada pelo profissional de educação física ou fisioterapeuta, e será reavaliada, e registrada no sistema mensalmente.

### MEMÓRIA

Resultado teste comportamental de Rivermead

**Observação:** O teste comportamental de Rivermead (Wilson et al. 1985), enfatiza tarefas com relevância prática, simulando situações rotineiras, como lembrar nome e sobrenome de pessoas apresentadas por fotografia, lembrança de pontos principais de uma estória, reconhecimento de objetos, etc. Este teste será aplicado pelo psicólogo da instituição e será reavaliado trimestralmente.

### PSICOSSOCIAL

ESCOLARIDADE:  LÍNGUA ESTRANGEIRA:   
Qual(is)

Quando em atividade, qual a profissão:

ESTADO CIVIL:

Gosta de ler?  Tipo de leitura:   
s/n livro (romance, ficção, etc), revista, jornal

Autor(es) preferido

Gosta de ver filmes?  Tipo de filme:   
s/n Ação, ficção, romance, comédia, documentário

Tem algum(uns) filme(s) que gostaria de ver? Qual(is)?

Gosta de dançar?  Qual(is) ritmo(s)?   
s/n

Tem alguma habilidade manual?  Qual(is)?   
s/n pintura, desenho, artesanato, outros

### MÉDICO

MÉDICO 1 (Incluir todos os profissionais que o cliente mencionar)

NOME:

TELEFONES

RESIDENCIAL:  COMERCIAL:  CELULAR:

ESPECIALIDADE  PACIENTE DESDE:

### SAÚDE

Possui plano de saúde?  Qual?

Nº Plano de saúde  Validade:

Possui doença crônica?  Qual(is)?   
s/n diabete, hipertensão, doença renal, etc

Possui restrição alimentar?  Qual(is)?   
s/n sal, açúcar, lactose, carboidratos, outras,

Toma medicamento de uso contínuo?  Qual(is)?   
s/n

Já realizou procedimento cirurgico?   
s/n

Qual(is)?  Quando?

**Observação:** O cliente deverá apresentar cópia da carteira do plano de saúde; caso use medicamento de uso contínuo, ou esteja em tratamento temporário deverá apresentar receituário médico.

**NUTRICIONAL**

Indicar "S" para sim ou "N" para não

Possui restrição ao sal?  ( ) Pouco sal ( ) Nada de sal

Possui restrição ao glúten?

Possui restrição ao açúcar?

Possui restrição ao potássio?

Outro tipo de restrição alimentar?

Qual restrição?

**FINALIZAÇÃO DO CADASTRO**

Porto Alegre, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.  
LOCAL/DATA

\_\_\_\_\_  
Assinatura do cliente

## APENDICE 2 – FORMULÁRIO PARA CADASTRO DE MEDICAMENTOS



CLIENTE:

Matrícula nº

### CADASTRO DE MEDICAMENTO

Nome do medicamento:

Médico responsável pela prescrição:

Registro CRM:

Medicamento de uso contínuo:

S/N

Lote do medicamento entregue:

Quantidade de doses entregues:

Validade do medicamento:

Dias da semana que o paciente deve tomar o medicamento:

( ) Segunda ( ) Terça ( ) Quarta ( ) Quinta ( ) Sexta

Horário em que o medicamento deve ser ingerido:

( ) 8:00 ( ) 8:30 ( ) 9:00 ( ) 9:30 ( ) 10:00 ( ) 10:30 ( ) 11:00 ( ) 11:30 ( ) 12:00

( ) 12:30 ( ) 13:00 ( ) 13:30 ( ) 14:00 ( ) 14:30 ( ) 15:00 ( ) 15:30 ( ) 16:00

( ) 16:30 ( ) 17:00 ( ) 17:30 ( ) 18:00 ( ) 19:30

Medicamento entregue em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Para medicamentos de uso contínuo entregar novo lote até \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
a receita do medicamento deverá ser atualizada até \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

### APENDICE 3 - CUSTO DAS INSTALAÇÕES

Foto Equipamento	Recurso	Custo	Qtd	Valor total	Origem da informação	Observação
	Esteira Elettronica Caloi Elite CLE40	2.299,00	2,00	4.598,00	<a href="http://www.netshoes.com.br">www.netshoes.com.br</a>	Possibilidade de pagamento em até 12x sem juros.
	Bicicleta ergométrica Kiko's 9080	1.799,00	2,00	3.598,00	<a href="http://www.netshoes.com.br">www.netshoes.com.br</a>	Possibilidade de pagamento em até 12x sem juros.
	CANELEIRA REFORÇADA 0,5 KG (PAR)	15,00	10,00	150,00	<a href="http://www.alfaesportes.com.br">www.alfaesportes.com.br</a>	
	CANELEIRA REFORÇADA 1 KG (PAR)	31,00	5,00	155,00	<a href="http://www.alfaesportes.com.br">www.alfaesportes.com.br</a>	
	CANELEIRA REFORÇADA 2 KG (PAR)	38,70	3,00	116,10	<a href="http://www.alfaesportes.com.br">www.alfaesportes.com.br</a>	
	COLCHONETE ESPUMA ( 1,00 x 60 x 3 CM )	25,00	20,00	500,00	<a href="http://www.alfaesportes.com.br">www.alfaesportes.com.br</a>	a vista
	Bola suíça para pilates 45cm	79,90	3,00	239,70	<a href="http://www.fisiostore.com.br">www.fisiostore.com.br</a>	
	Bola suíça para pilates 55cm	89,90	5,00	449,50	<a href="http://www.fisiostore.com.br">www.fisiostore.com.br</a>	
	Bola suíça para pilates 65cm	99,90	2,00	199,80	<a href="http://www.fisiostore.com.br">www.fisiostore.com.br</a>	
	Bola suíça para pilates 75cm	114,90	1,00	114,90	<a href="http://www.fisiostore.com.br">www.fisiostore.com.br</a>	
	Rolo para pilates 15x90 cm	114,86	2,00	229,72	<a href="http://www.fisiostore.com.br">www.fisiostore.com.br</a>	
	Posicionador inflável para bola suíça	89,90	11,00	988,90	<a href="http://www.fisiostore.com.br">www.fisiostore.com.br</a>	
	Halter emborrachado 0,5 kg - par Fundrinas sports	9,77	15,00	146,55	<a href="http://www.fisiostore.com.br">www.fisiostore.com.br</a>	
	Halter emborrachado 1 kg - par Fundrinas sports	16,50	5,00	82,50	<a href="http://www.fisiostore.com.br">www.fisiostore.com.br</a>	
	Som Portátil Estéreo c/CD Player BD105 - Lennox	149,00	1,00	149,00	<a href="http://americanas.com">americanas.com</a>	Cotação por email: atendimento@shoppingdosvidros.com.br, prazo de entrega 5 dias. Condições % desc avista ou entrada pedido + 30/60 dias.
<b>TOTAL</b>		2.965,00	1,00	2.965,00	Shopping dos Vidros	
				<b>14.682,27</b>		

Sala de ginástica

Foto Equipamento	Recurso	Custo	Qtde	Valor total	Origem da informação	Observação
	Split 22000 BTUS Reverso CBZ22AB - Consul	2.204,00	7,00	15.428,00	<a href="http://www.magazineluliza.com.br">www.magazineluliza.com.br</a>	
	Custo instalação do Split	350,00	7,00	2.450,00	<a href="http://comprar.todaoferta.uol.com">comprar.todaoferta.uol.com</a>	sala de computadores, sala de refeições, sala de descanso, sala de ginástica e escritório
TOTAL				17.878,00		

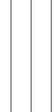
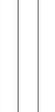
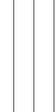
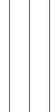
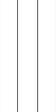
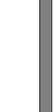
Equipamento	Recurso	Custo	Qtd	Valor total	Origem da Informação	Observação
	Refrigerador 343 Litros, 1000W, 2 portas, com freezer externo	937,68	2,00	1.875,36	<a href="http://www.colombia.com.br">www.colombia.com.br</a>	
	Freezer Horizontal 1 Porta 306 Litros, 1000W, com freezer interno	1.051,00	1,00	1.051,00	<a href="http://www.colombia.com.br">www.colombia.com.br</a>	
	Fogão Industrial de Piso	2.089,00	1,00	2.089,00	<a href="http://www.shopstone.com.br">www.shopstone.com.br</a>	
	Cortador de Biscoitos	219,00	1,00	219,00	<a href="http://www.americanas.com.br">www.americanas.com.br</a>	
	Tacho Fritador a Gás 7 lts	1.099,00	1,00	1.099,00	<a href="http://www.americanas.com.br">www.americanas.com.br</a>	
	Batedeira Planetária 6 lts	299,00	1,00	299,00	<a href="http://www.americanas.com.br">www.americanas.com.br</a>	
	Liquidificador Industrial 1,5 Litros	718,63	1,00	718,63	<a href="http://www.pasequipamentos.com.br">www.pasequipamentos.com.br</a>	
	Mesa aço inox 430	1.923,69	1,00	1.923,69	<a href="http://www.pasequipamentos.com.br">www.pasequipamentos.com.br</a>	
	Pia inox 180x60,70 com 2 cubas	750,00	1,00	750,00	<a href="http://www.colombia.com.br">www.colombia.com.br</a>	
	Processador de Alimentos	244,31	1,00	244,31	<a href="http://www.pontodaspadarias.com.br">www.pontodaspadarias.com.br</a>	
	Rizota - Valsa	452,58	1,00	452,58	<a href="http://www.pontodaspadarias.com.br">www.pontodaspadarias.com.br</a>	
	Bivolt VISA	42,00	6,00	252,00	<a href="http://www.pontodaspadarias.com.br">www.pontodaspadarias.com.br</a>	
	Eliminador de Insetos	12,97	6,00	77,82	<a href="http://www.pontodaspadarias.com.br">www.pontodaspadarias.com.br</a>	
	Sapato	23,26	6,00	139,56	<a href="http://www.pontodaspadarias.com.br">www.pontodaspadarias.com.br</a>	
	Sapato	23,26	6,00	139,56	<a href="http://www.pontodaspadarias.com.br">www.pontodaspadarias.com.br</a>	
	Sapato	23,26	6,00	139,56	<a href="http://www.pontodaspadarias.com.br">www.pontodaspadarias.com.br</a>	
	Sapato	23,26	6,00	139,56	<a href="http://www.pontodaspadarias.com.br">www.pontodaspadarias.com.br</a>	
	Sapato	23,26	6,00	139,56	<a href="http://www.pontodaspadarias.com.br">www.pontodaspadarias.com.br</a>	
	Sapato	23,26	6,00	139,56	<a href="http://www.pontodaspadarias.com.br">www.pontodaspadarias.com.br</a>	
	Sapato	23,26	6,00	139,56	<a href="http://www.pontodaspadarias.com.br">www.pontodaspadarias.com.br</a>	
	Sapato	23,26	6,00	139,56	<a href="http://www.pontodaspadarias.com.br">www.pontodaspadarias.com.br</a>	
	Sapato	23,26	6,00	139,56	<a href="http://www.pontodaspadarias.com.br">www.pontodaspadarias.com.br</a>	
	Sapato	23,26	6,00	139,56	<a href="http://www.pontodaspadarias.com.br">www.pontodaspadarias.com.br</a>	
<b>TOTAL</b>		<b>299,00</b>	<b>5,00</b>	<b>1.495,00</b>		

Foto Equipamento	Recurso	Custo	Qtde	Valor total	Origem da informação	Observação
	Computador Megaware MegaHome c/ Intel Core™ i5 750, 4GB, 500GB, Gravador de DVD e Windows Vista + Monitor LCD AOC 22" 2230FH Widescreen c/ HDMI	3.499,00	1,00	3.499,00	<a href="http://www.pontofrio.com.br">www.pontofrio.com.br</a>	
	Multifuncional Laser Mono SCX-4521F (Impressora + Copiadora + Scanner + Fax) - Samsung I	879,00	1,00	879,00	<a href="http://americanas.com">americanas.com</a>	
	Cadeira de Escritório Presidente - Azul - Multivisão	219,00	4,00	876,00	<a href="http://americanas.com">americanas.com</a>	
	Software para creche	1,00	12.000,00	12.000,00		
	Kit Escritório Tabaco - BC 17-49 - BRV	369,00	2,00	738,00	<a href="http://americanas.com">americanas.com</a>	
	Cadeira de Escritório Longarina c/ 3 Lugares - Preta - Multivisão	259,00	1,00	259,00	<a href="http://americanas.com">americanas.com</a>	recepção
	Central Telefônica Pabx Intelbras Conecta 2 Linhas 8 Ramais	284,90	1,00	284,90		
	aparelhos telefone	32,00	8,00	256,00		
	Estante c/ Portas Tabaco c/ Branco - Poliforno	249,00	1,00	249,00	<a href="http://americanas.com">americanas.com</a>	
	<b>TOTAL</b>			19.040,90		
Foto Equipamento	Recurso	Custo	Qtde	Valor total	Origem da informação	Observação
	Computador A880 c/ Intel® Pentium Dual Core E5400 2.7GHz 4GB 500GB DVD-RW Linux - SIM + Monitor LCD 21,5" Widescreen F22 - AOC	1.499,00	11,00	16.489,00	<a href="http://americanas.com">americanas.com</a>	
	mesa computador	60,00	11,00	660,00	<a href="http://americanas.com">americanas.com</a>	
	Cadeira de Escritório Secretária Laminada Tecido Cinza - Assentex	109,90	11,00	1.208,90	<a href="http://americanas.com">americanas.com</a>	
	Projektor Multimídia MP515 (2500 Ansi Lumens) - Benq	2.149,00	1,00	2.149,00	<a href="http://americanas.com">americanas.com</a>	
	Tela de Projeção Mapa + Tripé (1,8x1,8m) - Visograf	319,00	1,00	319,00	<a href="http://americanas.com">americanas.com</a>	
	<b>TOTAL</b>			20.825,90		

SALA DE DESCANSO		SALA DE ESTAR				
Foto Equipamento	Recurso	Custo	Qtde	Valor total	Origem da informação	Observação
	Poltrona Reclinável - ref. MH 1270 - Herval	702,00	10,00	7.020,00	<a href="http://americanas.com">americanas.com</a>	
	Som Portátil Estéreo c/CD Player BD105 - Lenovx					
		149,00	1,00	149,00	<a href="http://americanas.com">americanas.com</a>	
TOTAL				7.169,00		
Foto Equipamento	Recurso	Custo	Qtde	Valor total	Origem da informação	Observação
	TV 42" LCD Full HD Scarlet - 42LG64FR - (1.920 x 1.080 pixels) - 3 entradas HDMI, Entrada USB - LG   Código	2.990,00	1,00	2.990,00	<a href="http://americanas.com">americanas.com</a>	
	Mesa 101 - Unimóvel com altura de acordo com as normas ergonômicas e do acabamento arredondado do perfil das bordas	215,92	2,00	431,84	<a href="http://lojas.colombo">lojas.colombo</a>	
	Cadeira 01 - Unimóvel, Matéria-Prima Estrutura: Aço, Padrão de Cor Estrutura: Branco, Padrão de Cor Assento: Laranja, Verde, Revestimento: Corino	39,90	12,00	478,80	<a href="http://lojas.colombo">lojas.colombo</a>	
	Sofá 3 lugares	319,00	3,00	957,00	<a href="http://americanas.com">americanas.com</a>	
TOTAL				4.857,64		

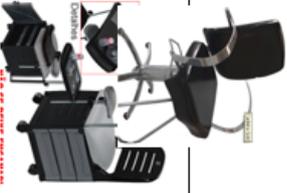
Foto Equipamento	Recurso	Custo	Qtde	Valor total	Origem da informação	Observação
	Mesa 101 - Unimóvel com altura de acordo com as normas ergonômicas e do acabamento arredondado do perfil das bordas	215,92	10,00	2.159,20	<a href="#">Lojas.colombo</a>	
	Cadeira 01 - Unimóvel, Matéria-Prima Estrutura: Aço, Padrão de Cor Estrutura: Branco, Padrão de Cor Assento: Laranja; Verde, Revestimento: Coriño	39,90	60,00	2.394,00	<a href="#">Lojas.colombo</a>	
<b>TOTAL</b>				4.553,20		
<b>Foto Equipamento</b>	<b>Recurso</b>	<b>Custo</b>	<b>Qtde</b>	<b>Valor total</b>	<b>Origem da informação</b>	<b>Observação</b>
	Cadeira Escolar em MDF	59,00	126,00	7.434,00	<a href="#">moveisoffice.com.br</a>	
	Cadeira escolar estofada	45,00	126,00	5.670,00	<a href="#">moveisoffice.com.br</a>	
<b>TOTAL</b>				13.104,00		
<b>Foto Equipamento</b>	<b>Recurso</b>	<b>Custo</b>	<b>Qtde</b>	<b>Valor total</b>	<b>Origem da informação</b>	<b>Observação</b>
	Poltrona com braços curvados em chapa 3/16" de espessura, polido e cromado fixo com acabamento e parafuso.	959,00	1,00	959,00	<a href="http://www.maxibel.com.br">http://www.maxibel.com.br</a>	
	Kit manicure	549,00	1,00	549,00	<a href="http://www.maxibel.com.br">http://www.maxibel.com.br</a>	
	Espelho 90 x 90	1,00	150,00	150,00		
	Cadeira estofada	45,00	2,00	90,00	<a href="#">moveisoffice.com.br</a>	
	Lavatório Atenas	998,00	1,00	998,00	<a href="http://www.maxibel.com.br">http://www.maxibel.com.br</a>	
<b>TOTAL</b>				2.746,00		

Foto Equipamento	Recurso	Custo	Qtd	Valor total	Origem da informação	Observação
	Computador A880 c/ Intel® Pentium Dual Core E5400 2.7GHz 4GB 500GB DVD-RW Linux - SIM + Monitor LCD 21,5" Widescreen F22 - AOC	1.499,00	1,00	1.499,00	<a href="http://www.pontofrio.com.br">www.pontofrio.com.br</a>	
	Cadeira de Escritório Presidente - Azul - Multivisão	219,00	2,00	438,00	<a href="http://americanas.com">americanas.com</a>	
	Kit Escritório Tabaco - BC 17-49 - BRV	369,00	1,00	369,00	<a href="http://americanas.com">americanas.com</a>	
	Estante c/ Portas Tabaco c/ Branco - Poliformo com chave	249,00	1,00	279,00	<a href="http://americanas.com">americanas.com</a>	
<b>TOTAL</b>				<b>2.585,00</b>		

SETOR DE SAUDE

## APENDICE 4 – MATRIZ RACI

	Gerente de projetos	Administrador	Financeiro	auxiliar adm	contador	advogado	recrutamento e seleção	marketing e divulgação	pesquisa de mercado	engenharia e arquitetura
<b>Nº</b>	<b>PROJETO CRECHE TERCEIRA IDADE - 2010</b>									
	<b>Adriana Medeiros de Lemos</b>	<b>Paulo Marques</b>	<b>Ana Vieira</b>	<b>Daniela Pereira</b>	<b>C S Assessoria Contábil</b>	<b>Freitas e Castro Advogados</b>	<b>Catão Recrutamento</b>	<b>Imagem Mkt</b>	<b>PM Pesquisas</b>	<b>Colla Eng</b>
1	Pagamentos Mensais									
2	Definição	R	A	A	A	A				
3	Levantamento inicial dos requisitos legais do negócio		A		A	R				
4	Definição das características do produto	R	A	A	A	A	A	A		
5	Pesquisa de mercado	S							R	
7	Estudo de viabilidade	A	A	R	A	A				
8	Definição das estratégias de implantação do projeto									
9	Seleção terceirizados	R	A	A	A	A				
10	Contratação	R								
12	Reforma nas instalações	A	A	A	A	A				R
13	Entrega da reforma									
15	Recrutamento e Seleção	A	A	A	A		R			R
16	Plano de Marketing	A	A	A				R		
17	Finalização	R	A	A	A	A	A	A	A	A

R - responsável A- apoio S- suplente

## APÊNDICE 5 – AVALIAÇÃO DE ATIVIDADE DO PROJETO

<b>AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE DO PROJETO</b> Cliente: Santina Medeiros de Lemos Projeto: Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade Data: Gerente do Projeto: Período:	<b>Revisão:</b> Este dado é numérico e refere-se a quantidade de vezes que este relatório foi revisado para a emissão , sempre iniciar em 1.0
---	--

<b>1. DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE</b>						
<i>Descrever a atividade em execução</i>						
<b>2. DATAS PREVISTAS NO MACROCRONOGRAMA</b>						
<i>Início do Projeto</i>	<i>Dd/mm/aa</i>	<i>Fim do Projeto</i>	<i>Dd/mm/aa</i>	<i>% Completo</i>	<i>?? %</i>	<b>Status</b>
<b>3. INFORMAÇÕES RELEVANTES</b>						
<i>Descrever informações relevantes para execução da atividade</i>						
<b>4. PENDÊNCIAS E PROBLEMAS</b>						
<i>Relatar as pendências e problemas detectados e não resolvidos.</i>						
<b>5. RISCOS</b>						
<i>Relatar os riscos detectados e não eliminados.</i>						
<b>6. OBSERVAÇÕES</b>						
<i>Utilizar o campo para informar dados suplementares, caso haja necessidade. Descrever aqui os anexos que forem encaminhados.</i>						

**Obs.:** para status atribuir os seguintes valores: 0%, para atividade não iniciada; 50%, para atividade parcialmente executada; 100%, para atividade finalizada.

## APÊNDICE 6 – RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE CUSTOS

<b>APROVAÇÃO DE ORÇAMENTO E SELEÇÃO</b> Cliente Investidor: Santina Medeiros de Lemos Projeto: Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade Data: Gerente do Projeto: Período:	<b>Revisão:</b> Este dado é numérico e refere-se a quantidade de vezes que este relatório foi revisado para a emissão , sempre iniciar em 1.0
---	--

<b>7. RELAÇÃO DE EMPRESAS COTADAS (mínimo 3)</b>						
<i>Listar empresas cotadas e seus respectivos preços</i>						
<b>8. INFORMAR EMPRESA VENCEDORA</b>						
<i>Nome da empresa, e diferencial se houver.</i>						
<b>9. CRONOGRAMA DA ATIVIDADE</b>						
<i>Início atividade</i>	<i>Dd/mm/aa</i>	<i>Fim atividade</i>	<i>Dd/mm/aa</i>			
<b>10. INFORMA CONTATO NA EMPRESA SELECIONADA</b>						
<i>Informar pessoa para contato, endereço e telefone.</i>						
<b>11. PARECER JURÍDICO SOBRE A MINUTA DE CONTRATO</b>						
<i>Breve descrição do parecer jurídico, indicação do número do parecer e advogado responsável.</i>						
<b>12. SERVIÇOS CONTRATADOS</b>						
<i>Breve descrição dos serviços contratados e principais cláusulas contratuais</i>						
<b>13. RESPONSÁVEL PELA CONTRATAÇÃO</b>						
<i>Nome do responsável pela contratação</i>						
<b>14. DATA DA APROVAÇÃO</b>						
<i>Data aprovação</i>	<i>Dd/mm/aa</i>	<i>Data assinatura contrato</i>	<i>Dd/mm/aa</i>			
<b>15. OBSERVAÇÕES</b>						
<i>Utilizar o campo para informar dados suplementares, caso haja necessidade. Descrever aqui os anexos que forem encaminhados.</i>						

## APENDICE 7 – CONTRATOS

### CONTRATO DE LOCAÇÃO DE IMÓVEL PARA FINS COMERCIAIS

Pelo presente instrumento particular, de um lado (razão social) ....., sediada ....., nº ....., na cidade de ....., Estado de ....., inscrita no CNPJ sob nº ....., neste ato representada por seu sócio-proprietário ....., portador do RG nº ....., CPF nº ....., residente e domiciliado nesta cidade de ...../(UF), doravante denominada LOCADORA, e de outro lado **CLUBE DE CONVIVÊNCIA DE MELHOR IDADE – FELIZ IDADE** estabelecida na cidade de ....., Estado de ....., na ....., nº ....., inscrita no CNPJ sob o nº ....., neste ato representada por ....., portador do RG nº ....., CPF nº ....., doravante denominada simplesmente LOCATÁRIA, têm entre si como justo e contratado o que segue:

1. A LOCADORA, por este instrumento, dá em locação à LOCATÁRIA o imóvel de sua propriedade, livre e desembaraçado de quaisquer ônus reais e em perfeitas condições de higiene e conservação, de uso comercial, sito (endereço)....., nº ....., nesta cidade, pelo prazo de ..... anos, a partir de ...../...../....., com término previsto para ...../...../.....

2. O aluguel ajustado entre as partes é de R\$ ..... (..... reais) mensais, e será reajustado anualmente, de acordo com a variação do Índice ....., ou de acordo com as normas legais que vigorarem na época.

2.1 O pagamento dos aluguéis será feito na sede da LOCADORA, nesta cidade, até o dia ..... de cada mês, sob pena de incorrer a LOCATÁRIA em multa de 2 % (dois por cento) sobre o valor do aluguel mensal, mais correção monetária e juros de mora pelo período em atraso.

3. A LOCATÁRIA arcará com o pagamento de todos os impostos e taxas, seja de que natureza forem, que incidam ou venham a incidir sobre o imóvel e eventuais multas decorrentes do inadimplemento ou atraso nos respectivos pagamentos e, ainda, por todas as despesas de água, energia elétrica, telefone, gás e outras ligadas ao imóvel.

4. Ficarão a cargo da LOCATÁRIA as obras que forem exigidas pelas autoridades municipais e sanitárias relativamente à segurança, conservação e higiene do prédio. A locatária poderá, ainda, realizar benfeitorias e modificações no imóvel, desde que com prévia anuência, por escrito, da LOCADORA, não lhe cabendo, porém, qualquer indenização ou retenção em função das mesmas.

5. Como forma de propagação de suas atividades comerciais, é permitido à LOCATÁRIA fixar letreiros ou faixas e instalar luminosos nas áreas externas do imóvel, desde que não o danifiquem.

6. A LOCATÁRIA se obriga, durante todo o período em que permanecer no imóvel, a zelar pela perfeita conservação e limpeza do mesmo, efetuando os reparos necessários e arcando com os custos decorrentes destes.

7. Quando findo ou rescindido o presente contrato de locação, caberá à LOCATÁRIA restituir o imóvel em condições adequadas de uso, pintura, conservação, higiene e manutenção.

8. Ao término da locação, se houver danos ou deteriorações no imóvel, a LOCATÁRIA deverá providenciar os devidos reparos. Se assim não proceder, a LOCADORA poderá mandar executá-los às expensas da LOCATÁRIA, que, enquanto não concluídos esses serviços, continuará obrigada ao pagamento dos aluguéis e encargos que se vencerem, mesmo que não esteja ocupando o imóvel.

9. O presente contrato obriga também os sucessores das partes e os adquirentes do imóvel.

10. As benfeitorias eventualmente realizadas pela LOCATÁRIA no imóvel serão cedidas gratuitamente à LOCADORA, sem qualquer reembolso ou compensação no aluguel.

11. Findo o prazo da locação, não havendo interesse da LOCATÁRIA em permanecer no imóvel, deverá comunicar à LOCADORA sua intenção em dar por finda a locação e desocupar o imóvel, por escrito, e com antecedência de 30 (trinta) dias. Contrariamente, se a LOCATÁRIA desejar continuar no imóvel, a LOCADORA providenciará a elaboração de um novo contrato, cujos termos e condições serão acordados pelas partes na ocasião.

12. Obriga-se a LOCATÁRIA a contratar um seguro total sobre o imóvel, com apólice a favor da LOCADORA, na seguradora de sua preferência, mantendo-o segurado até o final do prazo contratual, sob pena de, não o fazendo, responder por todos os danos ocorridos ao imóvel, ainda que oriundos de caso fortuito ou força maior.

13. A presente locação destina-se exclusivamente para ocupação do estabelecimento comercial da LOCATÁRIA, vedada qualquer alteração desta destinação. À LOCATÁRIA também não será permitido emprestar, ceder ou sublocar o imóvel objeto da presente locação, sem prévia e expressa anuência da LOCADORA.

14. À LOCADORA fica facultado vistoriar e examinar o prédio em seu interior, sempre que lhe aprouver, em horário comercial e mediante prévio aviso.

15. Fica estipulada a multa equivalente a 2 (dois) meses de aluguel, na qual incorrerá a parte que infringir qualquer cláusula deste contrato, com a faculdade para a parte inocente de considerar simultaneamente rescindida a locação, independente de qualquer notificação.

16. A LOCATÁRIA apresenta como fiador(es): (nome) ....., (estado civil) ....., (profissão) ....., portador d Identidade RG nº ....., CPF nº .....

....., residente e domiciliado ....., n° ....., Bairro....., cidade ....., Estado de ....., e (nome) ....., (estado civil) ....., (profissão) ....., portador da Identidade RG n° ....., CPF n° ....., residente e domiciliado (endereço)....., n° ....., Bairro....., cidade ....., Estado de ....., que se responsabilizam por todas as obrigações ora assumidas pela LOCATÁRIA, até a entrega das chaves, que ora declara (m) desistir da faculdade estabelecida nos artigos 835 e 838 do Novo Código Civil e renunciando ao benefício de ordem do artigo 827 do mesmo código e 595 do Código de Processo Civil.

17. No caso de morte ou insolvência do(s) fiador(es) a LOCATÁRIA ficará obrigada a dar-lhe(s) substituto(s) idôneo(s), dentro do prazo de .... (.....) dias, sob pena de rescisão contratual.

18. A tolerância das partes a respeito do descumprimento ou inobservância do disposto no presente instrumento não poderá ser considerada como novação ou alteração das cláusulas contratuais.

19. As partes elegem o foro da Comarca em Porto Alegre para decidir qualquer questão judicial decorrente deste contrato, renunciando a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E por estarem LOCADORA e LOCATÁRIA de pleno acordo com o disposto neste instrumento particular, assinam-no na presença das duas testemunhas abaixo, em ..... vias de igual teor e forma, destinando-se uma via para cada uma das partes.

Local e data:

\_\_\_\_\_  
LOCADORA

\_\_\_\_\_  
LOCATÁRIA

\_\_\_\_\_  
FIADOR(ES)

Testemunhas:

\_\_\_\_\_  
Testemunha 1

\_\_\_\_\_  
Testemunha 2

**CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

**ASSESSORIA JURÍDICA**

**CONTRATANTE: CLUBE DE CONVIVÊNCIA DA MELHOR IDADE – FELIZ IDADE** Pessoa Jurídica de Direito Privado, inscrita no CNPJ sob o nº \_\_\_\_\_, com sede à \_\_\_\_\_, Pelo

presente instrumento particular, o (a) **CONTRATANTE** acima epigrafado **CONTRATA** a \_\_\_\_\_ **ADVOGADOS ASSOCIADOS**, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ sob o nº xxxxxxxxxx com sede à \_\_\_\_\_, na cidade de Porto Alegre/RS, doravante denominado apenas **CONTRATADO**, mediante as seguintes **CLÁUSULAS** e **CONDIÇÕES**:

Cláusula Primeira –

**DO OBJETO.** O presente **CONTRATO** tem por objetivo a prestação de serviços de advocacia de partido ao contratante, envolvendo as seguintes atividades de consultoria e assessoria jurídica.

a) Assessoria Jurídica Completa e Preventiva em questões Cíveis, Trabalhistas, Consumo, Penais, Tributárias, Administrativas, Direitos Autorias bem como outros ramos do Direito.

b) Cobranças Judiciais e Extrajudiciais

c) Assessoria em novas ações que possam surgir no curso do presente contrato, tanto intentadas pela quanto contra a **CONTRATANTE**.

Parágrafo primeiro. O **CONTRATANTE** faculta ao **CONTRATADO** o exame da oportunidade e conveniência da opção pela formação de litisconsórcio quando do ajuizamento de qualquer ação relacionada ao presente contrato ou na defesa de seus interesses.

Cláusula Segunda - DA FORMA E NATUREZA DOS SERVIÇOS.

Os serviços contratados envolverão todos os atos necessários à defesa dos interesses do **CONTRATANTE** na esfera extrajudicial e/ou judicial tendo em vista os serviços especificados na Cláusula Primeira.

Cláusula Terceira - DOS HONORÁRIOS.

Pelos serviços contratados, o **CONTRATANTE** pagará ao **CONTRATADO** os seguintes honorários.

a) Honorários mensais, pela Advocacia de Partido: R\$ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

b) Na cobrança extrajudicial: \_\_\_\_% do valor efetivamente resgatado na cobrança.

c) Na cobrança judicial: \_\_\_\_ % do valor efetivamente resgatado na cobrança, bem como honorários pagos pelo devedor e os de sucumbência.

d) Em ações ajuizadas pela **CONTRATANTE**: \_\_\_\_\_ % do valor da causa, e na hipótese de êxito, os honorários de sucumbência.

e) Em ações ajuizadas contra a **CONTRATANTE**: \_\_\_\_\_% sobre o valor da causa ou da economia auferida pelo **CONTRATANTE**, cabendo a escolha ao **CONTRATADO**.

Parágrafo primeiro.

Por cada dia que o **CONTRATADO** passar fora de sua sede – Porto Alegre/RS, prestando serviço e/ou à disposição do **CONTRATANTE**, este pagará uma diária no valor de R\$ \_\_\_\_\_.

Parágrafo segundo.

Os honorários devidos ao contratado pelo contratante serão atualizados monetariamente desde o ajuizamento das ações correspondentes.

Cláusula Quarta - DO PRAZO.

O CONTRATANTE contrata os serviços profissionais do CONTRATADO pelo prazo de \_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) mês(es), contados a partir do momento da celebração, renovando-se o contrato automaticamente por período subsequentes de 3 (três) mês(es), exceto se houver prévia comunicação, por escrito, no prazo de 10 dias, do desejo de pôr termo ao contrato e ao término de sua vigência.

Cláusula Quinta - DA RESCISÃO.

O CONTRATANTE e o CONTRATADO poderão rescindir o contrato em qualquer tempo, por mútuo consentimento ou por denúncia, devendo a parte interessada comunicar à outra, com antecedência de, no mínimo, 10 (dez) dias.

Cláusula Sexta - DOS PROCEDIMENTOS.

O CONTRATANTE se obriga a fornecer todas as informações e documentos necessários à defesa de seus interesses.

Parágrafo primeiro.

As custas e despesas decorrentes dos processos, negociações ou atos de defesa dos interesses do contratante, serão por ele arcadas.

Parágrafo segundo.

As despesas de transporte, hospedagem e alimentação, nas oportunidades necessárias à defesa dos interesses contratados, correrão por conta do CONTRATATADO.

Cláusula Sétima - DO VENCIMENTO DAS OBRIGAÇÕES. O pagamento, pelo CONTRATANTE ao CONTRATADO, deverá ser efetuado:

a) Em dinheiro ou equivalente, no valor correspondente ao pactuado na letra "a", da cláusula terceira do parágrafo primeiro, sempre no dia \_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) de cada mês.

b) Na hipótese das alíneas "b", "c", "d" e "e" da Cláusula Terceira: fica autorizada a retenção pelo CONTRATADO dos valores que lhe couberem, ou caso feito o pagamento pelo devedor para a CONTRATANTE, 24 horas após o recebimento.

c) Nas demais hipóteses: quando possível, fica autorizada a retenção pelo advogado e, não sendo possível, 24 h após o recebimento de qualquer parcela pelo contratante.

Parágrafo primeiro.

O não cumprimento das obrigações previstas na Cláusula Sétima, na data dos respectivos vencimentos, importará em multa de 10% (DEZ POR CENTO), juros de 1% ao mês, assim como a atualização do valor total devido pela UFIR ou qualquer outro índice que venha a ser adotado pelo governo para sua substituição, ou, ainda, pelo IGP-M; sem prejuízo das demais disposições contratuais.

Parágrafo segundo. Este contrato não revoga nem altera qualquer disposição contratual prevista em outros firmados entre as partes.

Cláusula Oitava - DOS PREPOSTOS DO CONTRATADO. O CONTRATADO poderá se fazer substituir por advogados e/ou estagiários a ele vinculados e por ele indicados, não havendo, entretanto, qualquer vinculação direta e pagamento de honorários aos prepostos, pelo CONTRATANTE.

Parágrafo único. Nas ocasiões em que o CONTRATADO for substituído, permanecerão válidas as demais obrigações contratuais de ambas as partes.

Cláusula Nona - DOS BÔNUS SUCUMBENCIAIS.

Os honorários de sucumbência serão repassados integralmente ao advogado CONTRATADO.

Cláusula Décima Primeira - DA CONSTITUIÇÃO DO TERMO.

Os casos omissos deverão ter solução por mútuo consentimento e, desde já, elegem o foro da Comarca de Porto Alegre/RS para dirimir as controvérsias oriundas do presente contrato, renunciando a qualquer outro, por mais privilegiado que seja. E assim, por estarem justos e acertados, assinam o presente contrato em duas vias de igual teor e forma, para único efeito.

Porto Alegre , \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
CONTRATANTE

\_\_\_\_\_  
CONTRATADO

## CONTRATO DE SERVIÇOS DE PESQUISA DE MERCADO

CONTRATANTE, CLUBE DE CONVIVÊNCIA DA MELHOR IDADE – FELIZ IDADE com sede em .....(cidade/estado), à Rua ....., nº ....., inscrita no CNPJ sob nº ....., neste ato representada por seu sócio-gerente .... (nome) (RG ou CPF).

CONTRATADO, ..... com sede em .....(cidade/estado), à Rua ....., nº ....., inscrita no CNPJ sob nº ....., neste ato representada por seu sócio-gerente .... (nome) (RG ou CPF).

1. O objeto deste contrato é a elaboração de serviços Pesquisa de Mercado para avaliação de público para implementação negócio: Clube de Convivência da Melhor Idade – Feliz Idade, com prazo de execução de ..... (.....) meses/dias a partir desta contratação.

2. O CONTRATADO executará os serviços técnicos com zelo e dentro dos prazos solicitados pela CONTRATANTE, assumindo por si as obrigações que eventualmente contratar com terceiros, para execução da empreitada.

3. Em remuneração pelos serviços prestados, o CONTRATADO receberá da CONTRATANTE a quantia de R\$ ..... (.....), pagos da seguinte forma:

25% na assinatura do contrato, 50% na entrega do relatório e 25% na apresentação dos dados.

4. O preço acima referido constituirá, a qualquer título, a única e completa remuneração da CONTRATADO pela adequada, perfeita e aceita execução deste contrato.

5. Fica facultado à CONTRATANTE, em caso de atraso dos serviços, executá-los diretamente, ou por terceiros. Nestes casos, o CONTRATADO fará jus ao pagamento dos serviços até então executados, nos termos e condições deste contrato.

6. O presente contrato será rescindido sem nenhuma formalidade, além de simples carta protocolada, face o descumprimento de qualquer cláusula ou condição deste contrato, cabendo ao CONTRATADO, nesses casos, unicamente o recebimento do valor dos serviços concluídos até a data da rescisão, com o desconto dos valores eventualmente devidos como Imposto de Renda na Fonte.

7. A omissão no exercício de qualquer direito ou a maneira de exercê-lo constituir-se-ão atos de mera liberalidade, não podendo ser entendidos como novação.

8. As partes elegem o Foro da Comarca de Porto Alegre/RS para dirimir eventuais litígios decorrentes deste contrato.

Estando assim justos e contratados, firmam as partes o presente instrumento, em 2 (duas) vias de igual teor e forma, perante as testemunhas abaixo.

Local e data:

---

CONTRATANTE

---

CONTRATADO

Testemunhas:

---

1º) Testemunha

---

2º) Testestemunha

## CONTRATO DE OBRA ENGENHARIA E ARQUITETURA

Pelo presente contrato de prestação de serviços, as partes, de um lado, como CONTRATANTE, **CLUBE DE CONVIVÊNCIA DA MELHOR IDADE – FELIZ IDADE**, com sede (residência) em ...../(UF), à Rua ....., nº ....., inscrita no CNPJ (ou CPF) sob nº ....., (Inscrição Estadual/Municipal) ....., neste ato representada por ....., (qualificação e endereço) ....., nesta cidade de ...../(UF)...., e de outro lado, como CONTRATADA, (razão social da empresa ou nome da pessoa contratada) ....., com sede (ou residência) à Rua ....., nº ....., em ...../(UF), inscrita no CNPJ (ou CPF) sob nº ..... e (Inscrição Estadual/Municipal) ou identidade nº ....., neste ato representada por ....., (qualificação e endereço), têm entre si, como justo e contratado o que segue:

1. O objeto deste contrato é a construção/reforma do imóvel, situado(a) .....
2. A CONTRATADA declara que recebe, neste ato, exemplar do memorial descritivo do projeto, bem como das plantas do imóvel para elaboração do projeto arquitetônico e obriga-se a acatar todas as determinações da CONTRATANTE referentes à interpretação e execução dos mesmos, arcando com todos os prejuízos a que der causa.
3. Em remuneração pelos serviços prestados, a CONTRATADA receberá da CONTRATANTE a quantia de R\$ ..... (.....) (se necessário, especificar os preços unitários dos serviços), paga e reajustada da seguinte forma: Através de medições - quinzenais, cuja liberação do valor será feita no ..... dia útil do mês subsequente à execução dos serviços e desde que os mesmos tenham sido aprovados pela CONTRATANTE. As medições serão feitas quinzenalmente por pessoa designada pelo contratante, e será facultado ao contratado acompanhar a referida medição.
  - 3.1. O(s) preço(s) acima referido(s) constituirá(ão), a qualquer título, a única e completa remuneração da CONTRATADA pela adequada, perfeita e aceita execução deste contrato.
4. De cada pagamento a ser efetuado à CONTRATADA será retido, a título de garantia pela boa qualidade dos serviços, o percentual de 15% (quinze por cento). Tais retenções serão devolvidas quando da conclusão satisfatória dos serviços, corrigidas pelo INCC, mediante a apresentação dos comprovantes de recolhimento dos encargos previstos no presente instrumento.
5. A CONTRATADA deverá obedecer rigorosamente os prazos fixados no CRONOGRAMA DE OBRA abaixo:

TAREFA	INÍCIO	TÉRMINO
Execução do Projeto	22/12/10	25/01/11
Inspeção da Instalação elétrica (MARCO)	27/12/10	27/12/10
Inspeção da Instalação hidráulica (MARCO)	29/12/10	29/12/10
Inspeção da pisos e azulejos (MARCO)	12/01/11	13/01/11
Inspeção da pintura interna (MARCO)	10/01/11	11/01/11
Inspeção da pintura externa (MARCO)	05/01/11	06/01/11
Inspeção limpeza (MARCO)	17/01/11	17/01/11
Compra móveis, equipamentos e utensílios	22/12/10	28/12/10
Inspeção decoração e paisagismo (MARCO)	24/01/11	24/01/11
Entrega da reforma	24/01/11	25/01/11
Assinatura do termo de entrega da reforma (MARCO)	25/01/11	25/01/11

5.1 A CONTRATADA responderá por todos os prejuízos decorrentes da inobservância dos prazos acima estipulados, facultado à CONTRATANTE, em caso de atraso dos serviços, executá-los diretamente, ou por terceiros. Nestes casos, a CONTRATADA fará jus ao pagamento dos trabalhos até então executados, nos termos e condições deste contrato.

6. A CONTRATADA obriga-se a:

- a) estudar e analisar detalhadamente os projetos, plantas, especificações e memoriais relativos à obra;
- b) refazer por sua conta e ordem os serviços que a critério da CONTRATANTE tenham sido executados em desacordo com os projetos, plantas, memoriais e normas técnicas aplicáveis;
- c) transportar os materiais, ferramentas e equipamentos necessários para a perfeita execução dos trabalhos;
- d) substituir os materiais que, por imprudência, negligência ou imperícia inutilizar;
- e) guardar e vigiar todos os seus bens existentes no local da obra;
- f) retirar do local das obras, no prazo de 48 (quarenta e oito) horas após o término das mesmas, todos os equipamentos, máquinas e materiais de sua propriedade;
- g) empregar na execução dos serviços contratados tão somente operários especializados, capazes, todos devidamente registrados e segurados, nas categorias e quantidades necessárias ao bom andamento dos serviços;
- h) cumprir todas as disposições legais relativas à higiene e segurança do trabalho;
- i) fornecer e obrigar que os operários utilizem todos os equipamentos de proteção individual, além de crachá de identificação padrão da CONTRATANTE, responsabilizando-se a CONTRATADA, única e exclusivamente, por todo e qualquer acidente de trabalho com o seu pessoal.
- j) substituir todo e qualquer empregado, no prazo de 48 (quarenta e oito) horas, após solicitação da CONTRATANTE;
- l) arcar com todas as obrigações decorrentes do presente contrato, em especial, as de natureza tributária, trabalhista, previdenciária;
- m) apresentar, mensalmente, cópia autenticada das guias de recolhimento relativas ao INSS, FGTS, ISS e demais encargos;

- n) apresentar certidões do INSS, FGTS, PIS, ISS e outras que vierem a ser exigidas pela CONTRATANTE, quando do término das obras;
- o) responsabilizar-se pelo pagamento dos autos de infração a que der causa, sejam eles de natureza trabalhista ou decorrentes da inobservância das normas de medicina e segurança do trabalho.
- p) fornecer à CONTRATANTE os recibos dos pagamentos efetuados aos seus empregados, inclusive do acerto final (Rescisão) e folha de pagamento;
- q) fazer seguro de responsabilidade civil - danos materiais e pessoais a terceiros - de forma a isentar a CONTRATANTE de qualquer responsabilidade por danos e prejuízos decorrentes de acidentes que eventualmente ocorram durante a execução dos serviços previstos neste contrato;
- r) responder pela boa qualidade dos serviços e solidez das obras, nos termos da lei e do contrato.

#### 7. São obrigações da CONTRATANTE:

- a) fornecer as plantas, desenhos, memoriais da obra;
- b) fornecer outros elementos e/ou condições que forem necessários a execução dos serviços;
- c) pagar pontualmente pelos serviços executados, conforme medição periódica;
- d) fornecer os materiais, na quantidade e qualidade indispensáveis para a boa execução dos serviços.

8. A CONTRATADA não poderá subempreitar ou ceder, total ou parcialmente, este contrato.

9. É proibido à CONTRATADA executar qualquer alteração, supressão ou acréscimo dos serviços previstos no presente contrato, sem que a CONTRATANTE, previamente, autorize por escrito, sob a forma de aditivo a este ou na forma de novo contrato.

10. O presente contrato será rescindido sem nenhuma formalidade, além de simples carta protocolada, face o descumprimento de qualquer cláusula ou condição deste contrato, cabendo à CONTRATADA, nesses casos, unicamente o recebimento do valor dos serviços concluídos até a data da rescisão, com o desconto dos valores eventualmente devidos em virtude da aplicação das disposições do presente.

11. A parte que infringir qualquer disposição do presente instrumento arcará com o pagamento de multa equivalente a 30% do valor do contrato.

12. A CONTRATADA deverá proceder a Anotação de Responsabilidade Técnica - ART - do CREA, nos termos da Lei 6.496/77.

13. A omissão no exercício de qualquer direito ou a maneira de exercê-lo constituir-se-ão atos de mera liberalidade, não podendo ser entendidos como novação.

14. As partes elegem o Foro da Comarca de Porto Alegre/RS para dirimir eventuais litígios decorrentes deste contrato.

Estando assim justas e contratadas, firmam as partes o presente instrumento, em 3 (três) vias de igual teor e forma, perante as testemunhas abaixo.

Local e data:

\_\_\_\_\_  
CONTRATANTE

\_\_\_\_\_  
CONTRATADA

Testemunhas:

1ª) Ass. \_\_\_\_\_

2ª) Ass. \_\_\_\_\_

Nome:

RG:

Nome:

RG:

## CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TREINAMENTO

CONTRATANTE: CLUBE DE CONVIVÊNCIA DE MELHOR IDADE – FELIZ IDADE, com sede em ....., na Rua ....., nº ....., bairro ....., Cep ....., Cidade ....., no Estado ....., inscrita no C.N.P.J. sob o nº ....., e no Cadastro Estadual sob o nº ....., neste ato representada pelo seu diretor ....., (nome completo, qualificação e RG).

CONTRATADA: (Nome da Contratada), com sede em ....., na Rua ....., nº ....., bairro ....., Cep ....., Cidade ....., no Estado ....., inscrita no C.N.P.J. sob o nº ....., e no Cadastro Estadual sob o nº ....., neste ato representada pelo seu diretor ....., (nome completo, qualificação e RG).

As partes acima identificadas têm, entre si, justo e acertado o presente Contrato de Prestação de TREINAMENTO IN COMPANY, que se regerá pelas cláusulas seguintes e pelas condições de preço, forma e termo de pagamento descritas no presente.

### DO OBJETO DO CONTRATO

1) O presente contrato tem como OBJETO, a prestação, pela CONTRATADA, de serviços de treinamento, a serem realizados na Escola ....., localizada na Rua ....., nº ....., bairro ....., Cep ....., Cidade ....., no Estado ....., com carga horária (conforme memorial descritivo) e com início previsto para ...../...../.....

Descrição	Observações	Detalhamento
Treinamento Funcionários cozinha	Carga horária 40 horas	Qualificar os participantes para a organização dos serviços de cozinha, elaboração, higienização e preparo de alimentos, observando métodos de cocção e padrão de qualidade com ênfase para nutrição na terceira idade.
Treinamento Funcionários da limpeza	Carga horária 40 horas	Preparar os participantes para o desenvolvimento de atividades relacionadas à limpeza, conservação e manutenção dos ambiente.
Treinamento Funcionários escritório	Carga horária 20 horas	Ministrar: conceito da empresa, conceito de organização, ética profissional, funções de secretária, atendimento telefônico, e parte administrativa entre outros.
Treinamento funcionários recreacionista (cuidador do idoso)	Carga horária 100 horas	A profissão de cuidador de idosos é reconhecida e inserida na Classificação Brasileira de Ocupações do Ministério do Trabalho e Emprego com o Código 5162-10 (Cuidador de pessoas idosas e dependentes e Cuidador de idosos institucional). Portanto, o conteúdo programático do curso deve obedecer o referido código.
Conteúdo a ser obedecido no treinamento de todos os funcionários	Carga horária 8 horas	Os componentes que deverão abordados são: Relações Humanas e ética profissional, Cidadania, Segurança no trabalho, Estatuto do Idoso.

#### DA OBRIGAÇÃO DA CONTRATADA

2) É obrigatório à CONTRATADA fornecer, gratuitamente, aos treinandos, certificados de assiduidade e conclusão, e o material para a realização de provas.

#### DO PAGAMENTO

4) Em virtude da prestação dos serviços treinamento, o CONTRATANTE pagará à CONTRATADA a quantia de R\$ ..... (..... reais) por aluno.

5) O pagamento deverá ser feito por meio de boleto bancário, 50% no primeiro dia de treinamento e o restante na conclusão do treinamento.

#### DO INADIMPLEMENTO

6) Caso o CONTRATANTE não pague dentro do prazo estabelecido, arcará com uma multa de 2% do valor da parcela, mais juros de 1% ao mês.

#### DA RESCISÃO

7) O presente instrumento poderá ser rescindido por qualquer das partes, sem necessidade de aviso prévio, devendo todas as parcelas estarem pagas até o dia da rescisão.

#### DO PRAZO

8) O presente contrato terá duração de ....., iniciando-se no dia ....., e terminando no dia .....

#### CONDIÇÕES GERAIS

9) A não freqüência do treinando nas aulas não influi na obrigatoriedade do pagamento das mensalidades.

10) A CONTRATADA fornecerá o material didático;

#### DO FORO

11) Para dirimir quaisquer controvérsias oriundas do CONTRATO, as partes elegem o foro da comarca de Porto Alegre

Por estarem assim justos e contratados, firmam o presente instrumento, em duas vias de igual teor, juntamente com 2 (duas) testemunhas.

Local e data:

\_\_\_\_\_  
CONTRATANTE

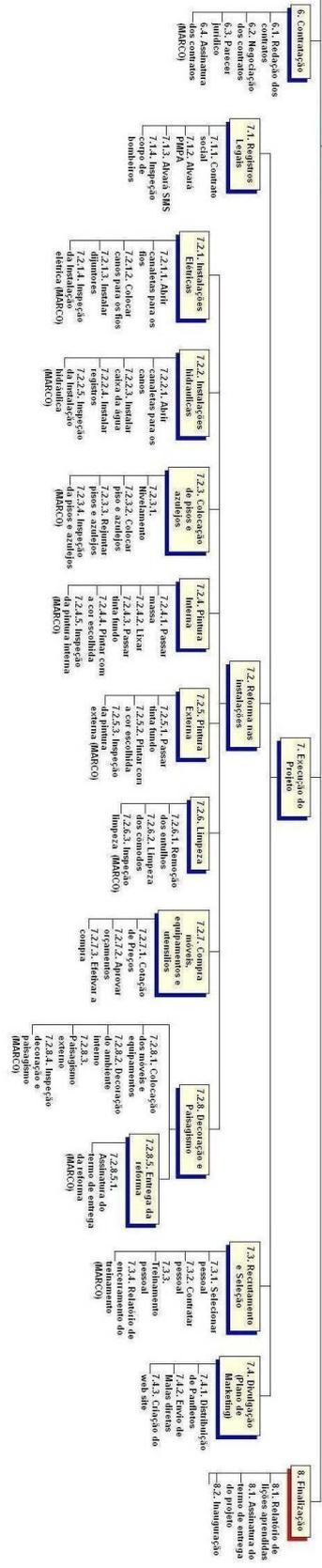
\_\_\_\_\_  
CONTRATADO

Testemunhas:

1ª)  
Ass. \_\_\_\_\_  
Nome:  
RG

2ª) Ass. \_\_\_\_\_  
Nome:  
RG:





## BIBLIOGRAFIA

DINSMORE, P. C; CAVALIERI. Como se tornar um profissional em Gerenciamento de Projetos, 2010.

BARROSO, M. J. L. C . R. A Iniciativa Pública e Privada nos Serviços de Saúde, Educação, Cultura e Lazer. **A Terceira Idade**, n 17, p.28-38, 1999.

VERAS, R, P. **Terceira idade**: Alternativas para uma sociedade em transição. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1999.

WILSON, B.A.; COCKBURN, J.; BADDLEY, A. - The Rivermead Behavioral Memory Test. Reading: Thames Valley Test Co, 1985.

MAZO, G. Z.; LOPES, M. A.; BENEDETTI, T. B. Atividade Física e o Idoso Concepção Gerontológica. 2ª ed. Porto Alegre, Editora: Sulina, 2004.

Efeitos dos exercícios resistidos no desempenho cognitivo de idosos com Comprometimento da memória: resultados de um estudo controlado acesso em 19/04/2010

<http://apps.einstein.br/revista/arquivos/PDF/991-Einsteinv6n4port402-407.pdf>

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, acesso em 22/04/2010

<HTTP://ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/perfilido/perfilidosos.pdf>

Textos para Discussão FEE nº 71 – O envelhecimento do trabalhador impõe novos desafios a políticas públicas, acesso em 15/06/2009

<http://www.fee.tche.br/sitefee/download/tds/071.pdf>

Características das instituições de longa permanência para idosos – região Sul/ Coordenação geral Ana Amélia Camarano – Brasília : IPEA; Presidência da República, 2008., acesso em 07/07/2010

[http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/Livro\\_%20CaractdasInstituicoesRegiao\\_Sul.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/Livro_%20CaractdasInstituicoesRegiao_Sul.pdf)

Dados estatísticos referente bairros de Porto Alegre, acesso em 15/04/2010

[http://www2.portoalegre.rs.gov.br/observatorio/default.php?p\\_sistema=S&p\\_tpl=T](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/observatorio/default.php?p_sistema=S&p_tpl=T)

O medicamento e o idoso – SOARES, Maria Augusta, acesso em 22/04/2010

<http://www.portaleducacao.com.br/farmacia/artigos/144/o-medicamento-e-o-idoso>

Blanski CRK, Lenardt MH. A compreensão da terapêutica medicamentosa pelo idoso. Rev Gaúcha Enferm, Porto Alegre (RS) 2005 ago; 26(2):180-8. Acesso em 24/05/2010

<http://www.uff.br/higienesocial/antigo/trabalho-de-campo/a-compreensao-da-terapeutica-medicamentosa.pdf>