

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

LUÍS EDUARDO LINDENMEYER WERLE

ESTRUTURAÇÃO DE CONSTRUTORA DE PEQUENO PORTE

São Leopoldo

2017

LUÍS EDUARDO LINDENMEYER WERLE

ESTRUTURAÇÃO DE CONSTRUTORA DE PEQUENO PORTE

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

Orientador: Leandro Vignochi

São Leopoldo

2018

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - EAP PROBUILD.....	17
Figura 2 - Marcos de projeto	20
Figura 3 - Cronograma de projeto	21
Figura 4 – Gráfico de interesse x poder	26
Figura 5 - Estrutura organizacional	27
Figura 6 - Estrutura analítica de riscos.....	30
Figura 7 - Análise qualitativa de riscos.....	32
Figura 8 - Análise quantitativa de riscos.....	33
Figura 9 - Gráfico de frequência acumulada	33
Figura 10 - Organograma de projeto	36
Figura 11 - EAP do orçamento	42
Figura 12 - Cronograma de desembolso mensal	46
Figura 13 - Gráfico da curva S	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Termo de Abertura	11
Quadro 2 - Declaração de escopo.....	15

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Padronização de documentos.....	14
Tabela 2 - Tabela de responsabilidades	14
Tabela 3 - Tabela de ferramentas	14
Tabela 4 - Dicionário da EAP	18
Tabela 5 - Lista de informações	22
Tabela 6 - Glossário	23
Tabela 7 - Identificação das partes interessadas	24
Tabela 8 - Contatos.....	25
Tabela 9 - Enquadramento das partes interessadas.....	26
Tabela 10 - Fazer ou comprar.....	27
Tabela 11 - Mapa de aquisições	28
Tabela 12 - Matriz de responsabilidades.....	30
Tabela 13 - Escalas de impacto	31
Tabela 14 - Matriz de probabilidade e impacto.....	31
Tabela 15 - Lista do brainstorming.....	32
Tabela 16 - Respostas aos riscos	34
Tabela 17 - Matriz de influência	35
Tabela 18 - Matriz de responsabilidades RACI	36
Tabela 19 - Desempenho do projeto	39
Tabela 20 - Método de estimativa de recursos.....	41
Tabela 21 - Orçamento do projeto.....	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	11
2.1	Termo de abertura.....	11
3	GERENCIAMENTO DE ESCOPO	13
3.1	Gerenciamento de Escopo.....	13
3.2	Processos do Gerenciamento do Escopo	13
3.2.1	Planejamento de Escopo.....	13
3.2.2	Coleta de Requisitos.....	13
3.2.3	Definição de Escopo.....	13
3.2.4	Criação da Estrutura Analítica de Projeto.....	13
3.2.5	Validação do Escopo	13
3.2.6	Controle de Mudanças do Escopo.....	13
3.3	Padronização de Documentos do Escopo do Projeto	14
3.4	Responsabilidades de escopo da equipe de projeto	14
3.5	Premissas e Restrições.....	14
3.5.1	Premissas.....	14
3.5.2	Restrições.....	14
3.6	Ferramentas de Escopo	14
3.7	Declaração de Escopo	15
3.8	Criação da Estrutura Analítica de Projeto	17
3.9	Dicionário da Estrutura Analítica de Projeto.....	18
4	PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	20
4.1	Plano de Gerenciamento do Tempo.....	20
4.2	Marcos de Projeto	20
4.3	Cronograma de Projeto	21

5	PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO	22
5.1	Objetivos	22
5.2	Informações Gerais	22
5.3	Glossário de Terminologia Comum do Projeto.....	23
5.4	Identificação das Partes Interessadas.....	24
5.5	Dados de Contato das Partes Interessadas.....	25
5.6	Matriz de Interesse/ Poder/ Impacto.....	25
5.6.1	Enquadramento da Parte Interessada.....	26
6	PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES	27
6.1	Estrutura Organizacional das Aquisições	27
6.2	Política de Aquisições	27
6.3	Processos e Procedimentos de Gerenciamento das Aquisições	27
6.4	Mapa de Aquisições.....	28
6.5	Avaliação dos Fornecedores.....	29
6.5.1	Preço	29
6.5.2	Técnica	29
6.5.3	Órgão qualificado.....	29
7	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	30
7.1	Diagrama de Responsabilidades x Riscos.....	30
7.2	Estrutura Analítica de Riscos	30
7.3	Definição de Escalas de Impacto	31
7.4	Matriz de Probabilidade e Impacto.....	31
7.5	Identificação de Riscos	32
7.5.1	Brainstorming.....	32
7.6	Análise Qualitativa dos Riscos	32
7.7	Análise Quantitativa dos Riscos.....	33
7.8	Plano de Respostas aos Riscos.....	34

8	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	35
8.1	Matriz Estratégica de influência	35
8.2	Organograma do Projeto.....	36
8.3	Matriz de Responsabilidades – RACI.....	36
8.4	Novo recursos, realocação e/ou substituição de membros do time	37
8.5	Treinamentos	37
8.6	Avaliação dos resultados do time do projeto.....	37
8.7	Bonificações.....	37
8.8	Frequência de avaliação consolidada dos resultados do time	37
8.9	Alocação financeira para o gerenciamento de rh	37
9	PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	39
9.1	Política da qualidade	39
9.2	Fatores ambientais.....	39
9.3	Métricas de qualidade	39
9.3.1	Desempenho do projeto	39
9.4	Controle de qualidade	40
9.5	Garantia da qualidade	40
10	PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	41
10.1	Estimativa dos Custos.....	41
10.2	Orçamentação	41
10.2.1	EAP do Orçamento	42
10.2.2	Orçamento.....	43
10.3	Controle do Orçamento.....	45
10.3.1	Controle de Desempenho	45
10.4	Reservas Financeiras do Projeto.....	47
10.4.1	Reserva de contingência	47
10.4.2	Reserva Gerencial.....	47

11	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
----	---------------------------	----

1 INTRODUÇÃO

A construção civil é um grande aliado para desenvolvimento da economia nacional, e para o PIB nacional. Contudo estamos vivendo um momento de incertezas no mercado da construção civil, que teve um considerável recuo no último ano, embora alguns setores da construção civil não sentiram os efeitos da crise econômica nacional, que é o caso de obras voltadas a habitação.

Visando o mercado das habitações o projeto de estruturação de uma construtora é uma forma de empreender em tempos de crise. O projeto foi montado para seguir os passos necessários para a consolidação da empresa, mantendo o controle adequado sobre os processos.

2 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

2.1 TERMO DE ABERTURA

Quadro 1 - Termo de Abertura

PROBUILD Construtora e Serviços LTDA.	
TERMO DE ABERTURA DO PROJETO	
Elaborado por: Luís Eduardo L. Werle	Data: 25/10/2017
Aprovado por: Patrocinadores	Versão: 03
<p>Objetivos do Projeto: Estruturar a abertura de uma construtora de porte pequeno voltada à construção de edificações residenciais de médio padrão, com faturamento anual bruto de R\$ 1.500.00,00 reais. A construtora contará com 12 funcionários entre equipe administrativa e equipe própria de mão-de-obra. A construtora contará com a subcontratação de serviços de categoria especial. A previsão de início deste projeto fevereiro/2018 e final previsto para maio/2018, com capital inicial de R\$ 260.000,00 reais, fornecidos por sócios e investidores.</p>	
<p>Justificativa: O projeto se torna necessário devido à redução de investimentos na área da construção civil, e a crescente procura por edificações residenciais horizontais com ótima relação custo/benefício. O projeto criará uma alternativa de investimento em uma área que será sempre necessária. O produto decorrente do projeto proporcionará um novo impulso não somente para área da construção civil, mas também para área de negócios imobiliários e para esfera pública por meio de pagamentos de impostos e encargos.</p>	
<p>Partes Interessadas: Luís Eduardo, Patrocinador, Mercado da Construção civil, Mercado Imobiliário, Advogado, Contador, Investidores.</p>	
<p>Gerente do Projeto: Luís Eduardo Lindenmeyer Werle - Responsável pelo gerenciamento do projeto utilizando as boas práticas do PMBOK, possui plena autoridade sobre as gestões de tempo, escopo, custo, qualidade, riscos, recursos e aquisições. Possui autoridade para realizar alterações de recursos humanos e financeiros. Tem a responsabilidade de reunir a equipe do projeto para planejamentos, feedbacks. Tem a responsabilidade de reunir os investidores para reporte do andamento do projeto.</p>	
<p>Patrocinadores: Claudio Werle – Investidor Ana Paula Werle - Investidora</p>	
<p>Descrição Preliminar do Produto do Projeto: O projeto estruturará a abertura de uma construtora plenamente funcional. Com aquisições e contratação de pessoal.</p>	

Cronograma do Projeto:		
08/11/2017	Início do Projeto	Início
08/11/2017	Legalização	Planejamento
08/11/2017	Contratação de RH	Planejamento
10/01/2018	Aquisições	Planejamento
23/02/2018	Encerramento do Projeto	Encerramento
Premissas:		
<ul style="list-style-type: none"> - O projeto deverá conter apoio dos patrocinadores; - Dedicção exclusiva da equipe para o projeto; - Todas as entregas deverão ser aceitas pelo gerente e pelo patrocinador do projeto; 		
Restrições:		
<ul style="list-style-type: none"> - O projeto deverá ser concluído até 01/05/2018; - O gerente de projeto deverá estar trabalhando exclusivamente para este projeto; - O projeto deverá atender o orçamento de R\$ 250.000,00. - Os recursos humanos contratados serão alocados integralmente para este projeto. 		
Autorização:		
<p>Autorizo a execução deste Projeto,</p> <p>_____</p> <p>(Assinatura do Patrocinador)</p>		

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

3 GERENCIAMENTO DE ESCOPO

3.1 GERENCIAMENTO DE ESCOPO

O gerenciamento de escopo irá abranger os principais processos de gerenciamento, a fim de orientar e garantir que a equipe de projeto realize apenas o trabalho necessário para a conclusão do projeto. Neste plano os principais processos gerenciais de escopo são identificados a seguir.

3.2 PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DO ESCOPO

3.2.1 Planejamento de Escopo

Neste processo estabelece as regras a serem seguidas para consolidação do escopo do projeto. Também neste processo são definidos os procedimentos e documentação necessária para o planejamento, gerenciamento, monitoramento do projeto.

3.2.2 Coleta de Requisitos

Neste processo serão feitas pesquisas junto aos órgãos de fomento relacionadas à atividade de construção civil, assim como, pesquisa feita junto ao órgão fiscalizador da atividade. Também serão feitas entrevistas individuais com as partes interessadas, e uma técnica de “*brainstorming*” com as partes interessadas.

3.2.3 Definição de Escopo

O escopo será definido conjuntamente entre o gerente de projeto e patrocinadores, onde estará detalhado o produto do projeto.

3.2.4 Criação da Estrutura Analítica de Projeto

A estrutura analítica de projeto será elaborada pela equipe de projeto supervisionada pelo gerente de projeto, e será baseada nas subdivisões das grandes entregas em pacotes de trabalho.

3.2.5 Validação do Escopo

Validação do escopo será feita em reunião entre gerente de projeto e patrocinadores, onde a declaração será assinada e datada por ambos.

3.2.6 Controle de Mudanças do Escopo

O monitoramento do escopo do projeto será feito pelo gerente de projeto, que estará à frente do gerenciamento de mudanças de escopo. As mudanças de escopo serão aceitas após solicitação formal pelas partes interessadas, e análise de impacto sobre o projeto, utilizando as ferramentas 5W2H e opiniões especializadas. Cumprindo estes requisitos, a mudança de escopo será apresentada em reunião presidida pelo gerente do projeto e registrada em ata.

3.3 PADRONIZAÇÃO DE DOCUMENTOS DO ESCOPO DO PROJETO

Tabela 1 - Padronização de documentos

Documento	Descrição	Modelo
Declaração de Escopo	Documento que contém a descrição detalhada do projeto.	Quadro 2
EAP	Documento onde está realizada a subdivisão das atividades do projeto.	Figura 1
Dicionário EAP	Documento que contém a descrição detalhada sobre as entregas das atividades da EAP.	Tabela 4

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

3.4 RESPONSABILIDADES DE ESCOPO DA EQUIPE DE PROJETO

Tabela 2 - Tabela de responsabilidades

Membro da Equipe	Responsabilidades
Gerente de Projeto	Definição, Aprovação e Gerenciamento de escopo.
Assistente de Projeto	Coleta de requisitos.
Patrocinador	Validação do escopo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

3.5 PREMISSAS E RESTRIÇÕES

3.5.1 Premissas

- O escopo deve contar com apoio dos patrocinadores;
- Deve estar bem definido e de claro entendimento por qualquer pessoa que venha integrar a equipe de projeto;
- Deve ser concluído dentro do prazo e orçamento previsto;
- As mudanças devem seguir os critérios estabelecidos neste plano;
- Deve ser validado pelo patrocinador

3.5.2 Restrições

- Não serão aceitas mudanças que não respeitarem os critérios deste plano;

3.6 FERRAMENTAS DE ESCOPO

Tabela 3 - Tabela de ferramentas

Ferramenta	Descrição	Aplicável quando	Responsável
Branstorming	Dinâmica de grupo para	Iniciar projeto	Gerente de Projeto

	exploração da criatividade da equipe de projeto		
Modelo	Análise modelos de projeto semelhantes	Iniciar projeto	Gerente de Projeto
Entrevistas	Processo de coleta de informações junto as partes interessadas	Coletar requisitos	Assistente de Projeto
Geração de alternativas	Apresentação de alternativas para validação de escopo.	Planejamento de escopo	Gerente de Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

3.7 DECLARAÇÃO DE ESCOPO

Quadro 2 - Declaração de escopo

PROBUILD Construtora e Serviços LTDA.	
Declaração de Escopo de Projeto	
Elaborado por: Luís Eduardo L. Werle	Data: 27/10/2017
Aprovado por: Patrocinadores	Versão: 01
Objetivo: Este documento visa descrever as características do projeto, apontando as entregas a serem realizadas e os critérios para aceitação e sucesso do projeto.	
Justificativa O projeto se torna necessário devido à redução de investimentos na área da construção civil, e a crescente procura por edificações residenciais horizontais com ótima relação custo/benefício. O projeto criará uma alternativa de investimento em uma área que será sempre necessária. O produto decorrente do projeto proporcionará um novo impulso não somente para área da construção civil, mas também para área de negócios imobiliários e para esfera pública por meio de pagamentos de impostos e encargos.	

Objetivo SMART

Estruturar a abertura de uma construtora de porte pequeno voltada à construção de edificações residenciais de médio padrão, com faturamento anual bruto de R\$ 1.500.00,00 reais. A construtora contará com 12 funcionários entre equipe administrativa e equipe própria de mão-de-obra. A construtora contará com a subcontratação de serviços de categoria especial. A previsão de início deste projeto novembro/2017 e final previsto para fevereiro/2018, com capital inicial de R\$ 260.000,00 reais, fornecidos por sócios e investidores.

O projeto será considerado um sucesso se as entregas respeitarem o cronograma de projeto, se houver manutenção ou redução do custo previsto mantendo a qualidade esperada da entrega.

O projeto também será considerado um sucesso ao atender as premissas especificadas para o projeto.

Escopo

Estruturar uma construtora de pequeno porte plenamente funcional voltada para o mercado da construção civil de residenciais unifamiliares. Criar uma metodologia para maturidade da empresa seja alta em gerenciamento de projetos.

Exclusões do Projeto

Não fazem parte deste projeto o mercado da construção civil de infraestrutura viária, sanitária, e edificações plurifamiliares.

Restrições

O projeto necessita iniciar em novembro de 2017 e ser concluído em fevereiro de 2018 para a construtora entrar em operação, e impreterivelmente respeitar o limite de orçamento.

Premissas

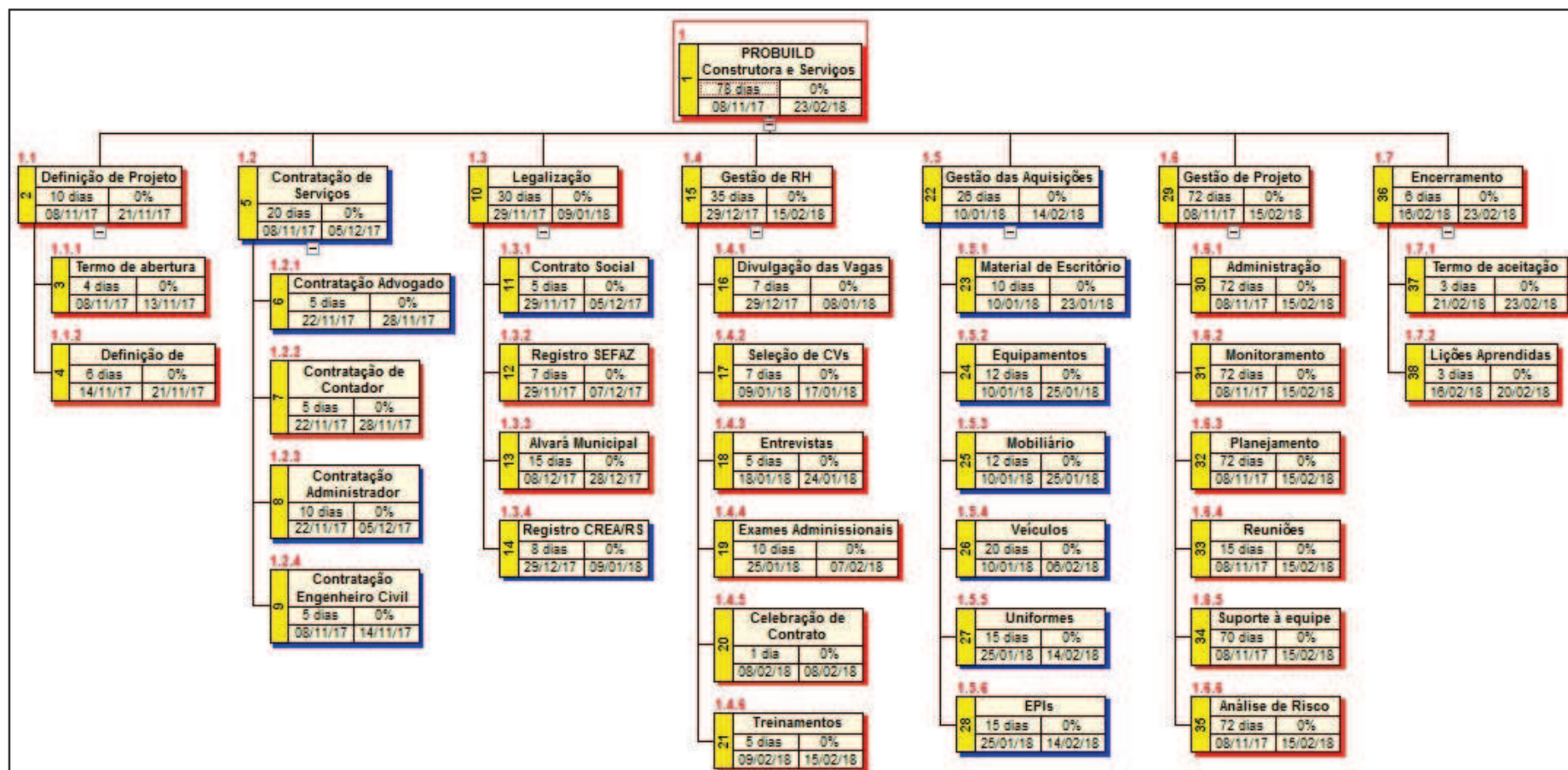
Utilizar integralmente o tempo da equipe de projeto para o desenvolvimento do projeto, com exceção das especialidades técnicas (contabilidade e advocacia) que deverão disponibilizar 30% do seu tempo para o projeto.

Integrar os patrocinadores no processo de grandes tomadas de decisão, mais precisamente, as que envolvam grande desembolso de recurso financeiro.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

3.8 CRIAÇÃO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO

Figura 1 - EAP PROBUILD



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

3.9 DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO

Tabela 4 - Dicionário da EAP

Nome da Tarefa	Descrição
PROBUILD Construtora e Serviços	Nome do Projeto
Definição de Projeto	Etapa inicial de projeto
Termo de Abertura	Documento que dá início ao projeto
Definição de Escopo	Documento que define o produto do projeto
Contratação de Serviços	Etapa secundária de projeto
Contratação de Advogado	Contratação de especialista na área jurídica
Contratação de Contador	Contratação de especialista na área contábil
Contratação de Engenheiro Civil	Contratação de especialista técnico e responsável técnico para empresa
Contratação de Administrador	Contratação de especialista técnico na área administrativa
Contratação de Corretor de Imóveis	Contratação de prestador de serviços de corretagem
Legalização	Etapa de criação da empresa
Contrato Social	Elaboração do contrato social da empresa
Registro SEFAZ	Registro da Empresa na Secretaria Estadual da Fazenda
Alvará Municipal	Registro da empresa no município
Registro no CREA/RS	Registro da empresa e do responsável técnico no CREA
Gestão de RH	Etapa de seleção de equipe de projeto e da equipe de execução do projeto
Divulgação de vagas	Divulgação das vagas nos meios de comunicação
Seleção de currículos	Seleção dos candidatos
Entrevistas	Entrevistas dos candidatos
Exames admissionais	Exames médicos dos candidatos selecionados
Celebração de contrato	Contratação dos candidatos
Treinamentos	Treinamentos dos candidatos selecionados
Gestão de Aquisições	Etapa de suprimento do projeto
Material de escritório	Aquisição de material de escritório
Equipamentos	Aquisição de equipamentos eletrônicos
Mobiliário	Aquisição de mobiliário de escritório
Veículos	Aquisição de veículos
Uniformes	Aquisição de uniformes
EPIs	Aquisição de equipamento de proteção individual para os funcionários
Gestão de projeto	Etapa de gerenciamento de projeto
Administração	Administração do projeto

Monitoramento	Controle do projeto
Planejamento	Planejamento do projeto
Reuniões	Reuniões com equipe de projeto e patrocinadores
Suporte à equipe	Auxílio à equipe de projeto
Análise de riscos	Análise dos riscos inerentes ao projeto
Encerramento	Etapa de encerramento de projeto
Termo de Aceitação	Documento de aceitação do projeto
Lições aprendidas	Lições aprendidas durante o projeto

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

4 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

4.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O gerenciamento do tempo será feito com o auxílio do software MS-Project, onde será possível controlar o cronograma de execução das tarefas relativas ao projeto. Com o auxílio desta ferramenta o gerente de projeto poderá visualizar melhor as atividades críticas e destinar um melhor uso dos recursos de projeto.

4.2 MARCOS DE PROJETO

Figura 2 - Marcos de projeto

Nome da tarefa	Término	Predecessoras
PROBUILD Construtora e Serviços	Sex 23/02/18	
▶ Definição de Projeto	Ter 21/11/17	
▶ Contratação de Serviços	Ter 05/12/17	
▶ Legalização	Ter 09/01/18	
▶ Gestão de RH	Qui 15/02/18	13
▶ Gestão das Aquisições	Qua 14/02/18	10
▶ Gestão de Projeto	Qui 15/02/18	
▶ Encerramento	Sex 23/02/18	2;5;10;16;23;30

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

4.3 CRONOGRAMA DE PROJETO

Figura 3 - Cronograma de projeto

Item	Nome da tarefa	Trabalho	Duração	Início	Término	Predecessora
1	PROBUILD Construtora e Serviços	2.274 hrs	78 dias	Qua 08/11/17	Sex 23/02/18	
1.1	Definição de Projeto	18 hrs	10 dias	Qua 08/11/17	Ter 21/11/17	
1.1.1	Termo de abertura	6 hrs	4 dias	Qua 08/11/17	Seg 13/11/17	
1.1.2	Definição de Escopo	12 hrs	6 dias	Ter 14/11/17	Ter 21/11/17	3
1.2	Contratação de Serviços	25 hrs	20 dias	Qua 08/11/17	Ter 05/12/17	
1.2.1	Contratação Advogado	5 hrs	5 dias	Qua 22/11/17	Ter 28/11/17	4
1.2.2	Contratação de Contador	5 hrs	5 dias	Qua 22/11/17	Ter 28/11/17	4
1.2.3	Contratação Administrador	10 hrs	10 dias	Qua 22/11/17	Ter 05/12/17	4
1.2.4	Contratação Engenheiro Civil	5 hrs	5 dias	Qua 08/11/17	Ter 14/11/17	
1.2.5	Contratação Corretor de Imóveis	2 hrs	1 dia?	Qua 08/11/17	Qua 08/11/17	
1.3	Legalização	323 hrs	45 dias	Qua 08/11/17	Ter 09/01/18	
1.3.1	Contrato Social	12 hrs	5 dias	Qua 29/11/17	Ter 05/12/17	6
1.3.2	Registro SEFAZ	21 hrs	7 dias	Qua 29/11/17	Qui 07/12/17	7
1.3.3	Alvará Municipal	181 hrs	15 dias	Sex 08/12/17	Qui 28/12/17	11;12
1.3.4	Registro CREA/RS	108 hrs	8 dias	Sex 29/12/17	Ter 09/01/18	13
1.3.5	Locação de Sala Comercial	1 hr	1 dia	Qua 08/11/17	Qui 09/11/17	
1.4	Gestão de RH	97 hrs	35 dias	Sex 29/12/17	Qui 15/02/18	13
1.4.1	Divulgação das Vagas	49 hrs	7 dias	Sex 29/12/17	Seg 08/01/18	
1.4.2	Seleção de CVs	28 hrs	7 dias	Ter 09/01/18	Qua 17/01/18	17
1.4.3	Entrevistas	15 hrs	5 dias	Qui 18/01/18	Qua 24/01/18	18
1.4.4	Exames Admisionais	0 hrs	10 dias	Qui 25/01/18	Qua 07/02/18	19
1.4.5	Celebração de Contrato	5 hrs	1 dia	Qui 08/02/18	Qui 08/02/18	20
1.4.6	Treinamentos	0 hrs	5 dias	Sex 09/02/18	Qui 15/02/18	21
1.5	Gestão das Aquisições	250 hrs	26 dias	Qua 10/01/18	Qua 14/02/18	10
1.5.1	Material de Escritório	25 hrs	10 dias	Qua 10/01/18	Ter 23/01/18	
1.5.2	Equipamentos	29 hrs	12 dias	Qua 10/01/18	Qui 25/01/18	
1.5.3	Mobiliário	31 hrs	12 dias	Qua 10/01/18	Qui 25/01/18	
1.5.4	Veículos	51 hrs	20 dias	Qua 10/01/18	Ter 06/02/18	
1.5.5	Uniformes	56,5 hrs	15 dias	Qui 25/01/18	Qua 14/02/18	19
1.5.6	EPis	57,5 hrs	15 dias	Qui 25/01/18	Qua 14/02/18	19
1.6	Gestão de Projeto	1.465 hrs	72 dias	Qua 08/11/17	Qui 15/02/18	
1.6.1	Administração	552 hrs	72 dias	Qua 08/11/17	Qui 15/02/18	
1.6.2	Monitoramento	74 hrs	72 dias	Qua 08/11/17	Qui 15/02/18	
1.6.3	Planejamento	106 hrs	72 dias	Qua 08/11/17	Qui 15/02/18	
1.6.4	Reuniões	16 hrs	15 dias	Qua 08/11/17	Qui 15/02/18	
1.6.5	Suporte à equipe	73 hrs	70 dias	Qua 08/11/17	Qui 15/02/18	
1.6.6	Análise de Risco	644 hrs	72 dias	Qua 08/11/17	Qui 15/02/18	
1.7	Encerramento	96 hrs	6 dias	Sex 16/02/18	Sex 23/02/18	2;5;10;16;23;3
1.7.1	Termo de aceitação	24 hrs	3 dias	Qua 21/02/18	Sex 23/02/18	39
1.7.2	Lições Aprendidas	72 hrs	3 dias	Sex 16/02/18	Ter 20/02/18	

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

5 PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

5.1 OBJETIVOS

Este plano visa manter as partes interessadas em constante comunicação, auxiliando na realização do projeto. Neste plano estão estabelecidos os meios de comunicação entre os envolvidos com o projeto. As informações contidas nas mensagens trocadas entre a equipe de projeto deverão visar pela qualidade de informação e correlata ao projeto.

5.2 INFORMAÇÕES GERAIS

Tabela 5 - Lista de informações

Total de Stakeholders do Projeto	12 pessoas
Total de Stakeholders Internos	7 pessoas
Duração do Projeto	3 meses
Ambiente do Projeto	Linhas telefônicas fixas e móveis, acesso à internet via cobertura WIFI, aplicativo de celular de mensagens instantâneas, e-mail Outlook, sala de reunião.
Responsável pelo Plano de Comunicação	Gerente de Projeto – Luís Eduardo L. Werle
Frequência e Método de Revisão do Plano	Mensalmente será enviada mensagem por aplicativo de celular e e-mail informativo para todos os envolvidos com o projeto informando a atualização ou manutenção do plano de comunicações.
Equipe de Comunicação	Luís Eduardo L. Werle – Gerente de Projeto Ana Carolina – Gerente de RH
Premissas de Comunicação	Manter os envolvidos com o projeto informados de alterações.
Restrições de comunicação, políticas e regras de comunicações da empresa, leis e demais normas (ISO, Certificações, etc.)	Não serão utilizadas mensagens instantâneas via aplicativo de celular para comunicações oficiais. Não serão validadas comunicações efetuadas verbalmente via ligações telefônicas, exceto quando for enviado um e-mail oficial validando a informação repassada pela ligação telefônica.
Repositório ou local onde as comunicações são armazenadas	As comunicações, além de e-mail, ficarão em pasta armazenadas na intranet referente ao projeto, para consulta das partes interessadas.

Documentos de Comunicação	<p>Reporte de Status de Projeto – Relatório reportando o andamento do projeto, elaborado pela equipe de projeto entregue aos patrocinadores.</p> <p>Ata de Reunião – ata realizada em todas as reuniões de projeto, contendo todas as informações discutidas em reunião.</p>
---------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

5.3 GLOSSÁRIO DE TERMINOLOGIA COMUM DO PROJETO

Tabela 6 - Glossário

#	Termo	Significado do Termo
1	Unifamiliar	Somente uma família residindo no endereço.
2	Plurifamiliar	Mais de uma família residindo no mesmo endereço, porém em unidades diferentes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

5.4 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Tabela 7 - Identificação das partes interessadas

#	Parte Interessada	Empresa	Setor	Cargo/Função	Atribuições e responsabilidades
1	Luís Eduardo L. Werle	PROBUILD	Engenharia	Engenheiro Civil	Responsável pelo planejamento e acompanhamento do projeto, assim como o responsável pela revisão dos planos do projeto.
2	Ana Carolina	PROBUILD	RH	Gerente de RH	Responsável pelos recursos humanos da empresa, irá atuar em apoio ao gerente de projeto
3	Veridiana Camargo	PROBUILD	Administrativo	Assistente Administrativo	Responsável pela execução das atividades propostas para abertura da empresa.
4	Assaia Machado	Prestadora de Serviços	Direito	Advogada	Responsável pela execução das atividades propostas para a iniciação do projeto.
5	Cristiano Lindol	Prestador de Serviços	Contabilidade	Contador	Responsável pela execução das atividades propostas para abertura e manutenção da empresa.
6	Claudio Werle	Werle Empreendimentos	Investimento	Patrocinador	Contratante do Produto.
7	Ana Paula Werle	Werle Empreendimentos	Investimento	Patrocinadora	Contratante do produto.
8	Felipe Conteratto	Cevel Imóveis	Imobiliário	Corretor de Imóveis	Responsável pela procura de imóveis para locação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

5.5 DADOS DE CONTATO DAS PARTES INTERESSADAS

Tabela 8 - Contatos

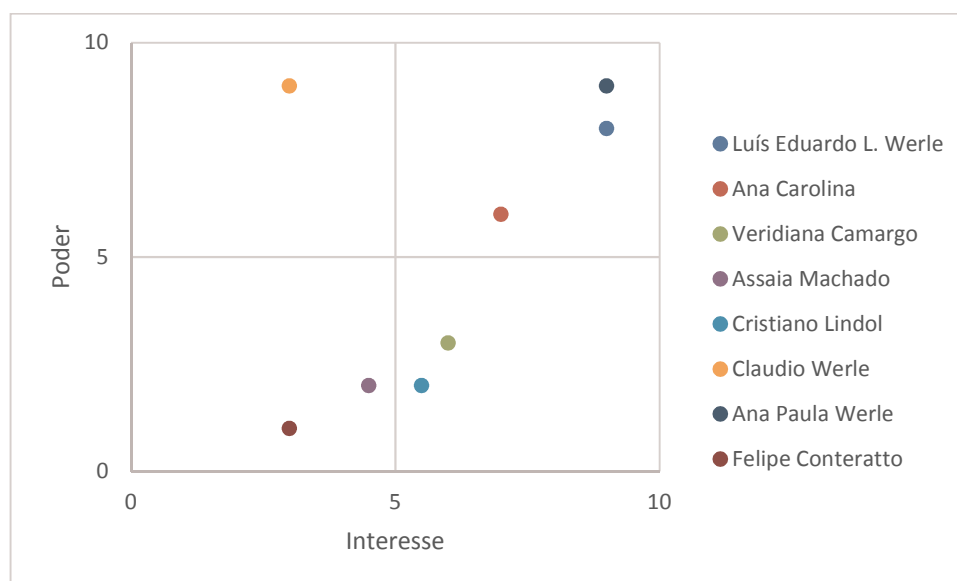
	Parte Interessada	Fone Comercial e Ramal Interno	Celular DDD+Número	E-mail
1	Luís Eduardo L. Werle	51-35511390	51-996483868	luis@probuild.com
2	Ana Carolina	51-35511390	51-999082222	ana@probuild.com
3	Veridiana Camargo	51-35511390	51-982883734	veri@probuild.com
4	Assaia Machado	51-35248112	51- 992586000	assaia@machado.com
5	Cristiano Lindol	51-35562390	51-984649226	cris@lindol.com
6	Claudio Werle	51-35511881	51-999895428	claudio@werle.com
7	Ana Paula Werle	11-32545678	11-981219416	ana@werle.com
8	Felipe Conteratto	51-32458765	51-999930505	felipe@conteratto.com

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

5.6 MATRIZ DE INTERESSE/ PODER/ IMPACTO

Visa identificar o grau de interesse/ poder/ impacto de cada parte interessada no respectivo projeto. Mapeando de certa forma quais as partes que necessitam de maior atenção.

Figura 4 – Gráfico de interesse x poder



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

5.6.1 Enquadramento da Parte Interessada

Tabela 9 - Enquadramento das partes interessadas

Parte Interessada	Poder (AMB)*	Interesse (AMB)*	Impacto (AMB)*	Enquadramento
Luís Eduardo L. Werle	A	A	A	Gerenciar com atenção
Ana Carolina	M	A	M	Gerenciar com atenção
Veridiana Camargo	B	A	B	Manter informado
Assaia Machado	B	M	B	Monitorar
Cristiano Lindol	B	M	B	Manter informado
Claudio Werle	A	B	A	Manter satisfeito
Ana Paula Werle	A	A	A	Gerenciar com atenção
Felipe Conteratto	B	B	B	Monitorar

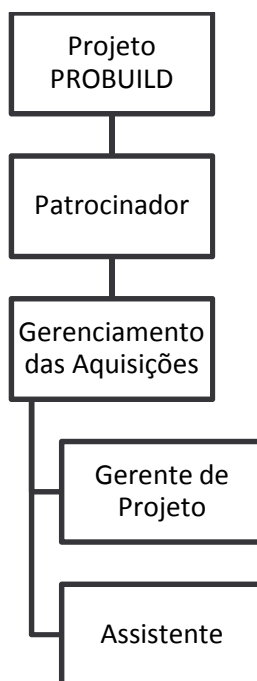
*AMB: (A) alto, (M) médio, (B) baixo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

6 PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

6.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS AQUISIÇÕES

Figura 5 - Estrutura organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

6.2 POLÍTICA DE AQUISIÇÕES

O projeto possuirá uma estrutura de aquisições centralizada, uma vez que se trata de um projeto com orçamento reduzido. A política de aquisições será executada visando e priorizando o desenvolvimento do projeto. Será disponibilizado uma pessoa responsável por realizar as aquisições assessorada pelo gerente de projeto, onde estará desenvolvendo sua função de compradora para o projeto em grande parte do seu tempo, sendo o restante do tempo destinado à função de suprir a operação da empresa.

6.3 PROCESSOS E PROCEDIMENTOS DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Tabela 10 - Fazer ou comprar

Item	Fazer / comprar	Motivo
Contrato social	Fazer	Atividade estratégica
Elaboração de projetos	Fazer	Atividade estratégica
Orçamentação	Fazer	Atividade estratégica
Cadastro empresa	Fazer	Atividade estratégica
Legalização da empresa	Fazer	Atividade estratégica
Mobiliário	Comprar	Mercado provê

Equipamentos	Comprar	Mercado provê
Monitoramento de projeto	Fazer	Atividade estratégica
Contratação de equipe de projeto	Fazer	Atividade estratégica

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

6.4 MAPA DE AQUISIÇÕES

Tabela 11 - Mapa de aquisições

Item	Descrição	Tipo de contrato	Critério de seleção	Orçamento estimado	Duração prevista	Fornecedores
1	Assessoria Jurídica	Unitário	Técnico	R\$ 1.500,00	1 mês	Escritórios de advocacia da Região
2	Assessoria Contábil	Fixo	Técnico	R\$ 700,00	3 meses	Escritórios de contabilidade da Região
3	Corretor de Imóveis	Unitário	Preço e Técnico	R\$ 1.200,00	1 semana	Imobiliárias da Região
4	Locação de sala comercial	Fixo	Preço	R\$ 700,00 mensal	3 meses	Imobiliárias da Região
5	Aquisição de mobiliário de escritório	Unitário	Preço	R\$ 400,00 conjunto de mesa e cadeira	1 semana	Lojas especialistas em moveis de escritório
6	Contratação de serviço de telefonia móvel	Fixo	Preço	R\$ 150,00 mensais	3 meses	Operadoras de telefonia móvel
7	Contratação de internet banda larga	Fixo	Preço	R\$ 150,00 mensais	3 meses	Operadoras de internet banda larga
8	Aquisição de notebooks	Unitário	Preço	R\$ 3.000,00	1 semana	Lojas de informática
9	Aquisição de impressoras padrão A4	Unitário	Preço	R\$ 1.500,00	1 semana	Lojas de informática
10	Aquisição de plotter	Unitário	Preço	R\$ 15.000,00	1 semana	Lojas especializadas em plotter
11	Elaboração de contrato social	Fixo	Preço	R\$ 1.500,00	2 semanas	Advogado
12	Regularização da empresa	Fixo	Taxa	R\$ 2.000,00	30 dias	Prefeitura Municipal
13	Regularização da empresa no Conselho da Classe	Fixo	Taxa	R\$ 1.500,00	30 dias	CREA RS

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

6.5 AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES

6.5.1 **Preço**

Para a escolha das propostas por preço, será selecionada a proposta que apresentar o menor preço para o item.

6.5.2 **Técnica**

Para a escolha da proposta por técnica, serão avaliados os seguintes critérios de avaliação: qualidade, prazo; sendo seus pesos 70% e 30% respectivamente.

6.5.3 **Órgão qualificado**

Este critério é adotado para situações burocráticas necessárias para o funcionamento da empresa, sendo que se buscará o órgão correspondente para tal situação.

7 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

7.1 DIAGRAMA DE RESPONSABILIDADES X RISCOS

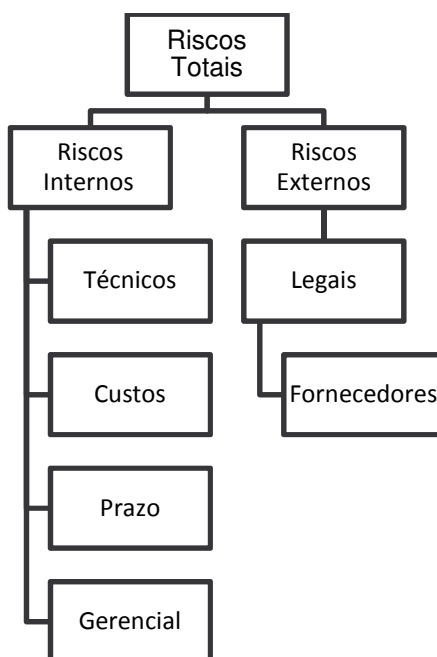
Tabela 12 - Matriz de responsabilidades

	Gerente de projeto	Advogado	Contador	Administrador	Assistente
Planejamento de gerenciamento de riscos	X				
Identificação dos Riscos	X	X	X	X	X
Análise Qualitativa de riscos	X	X	X	X	
Análise Quantitativa de riscos	X			X	X
Planejamento de Respostas aos riscos	X			X	X
Monitoramento e Controle de Riscos	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

7.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS

Figura 6 - Estrutura analítica de riscos



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

7.3 DEFINIÇÃO DE ESCALAS DE IMPACTO

Tabela 13 - Escalas de impacto

Objetivos do Projeto	Condições definidas para escalas de impacto de um risco em objetivos importantes do projeto				
	Muito Baixo 0,1	Baixo 0,3	Moderado 0,5	Alto 0,7	Muito Alto 0,9
Custo	Aumento de custo imperceptível	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo de 10 a 20%	Aumento de custo de 20 a 30%	Aumento de custo > 40%
Tempo	Aumento de tempo insignificante	Aumento de tempo < 5%	Aumento de tempo de 5 a 10%	Aumento de tempo de 10 a 20%	Aumento de tempo > 20%
Escopo	Diminuição pouco sentida	Áreas de pouca importância são afetadas	Áreas importantes são afetadas	Redução inaceitável para patrocinador	Produto sem utilidade
Qualidade	Mínima redução de qualidade	Aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade somente por aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Produto sem utilidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

7.4 MATRIZ DE PROBABILIDADE E IMPACTO

Tabela 14 - Matriz de probabilidade e impacto

Probabilidade	Pontuação: P x I				
	0,9	0,09	0,27	0,45	0,63
0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
	Impacto				

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

7.5 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

7.5.1 Brainstorming

Tabela 15 - Lista do brainstorming

1- Alvará Negado	9- Atraso na entrega de equipamentos
2- Registro Sefaz Negado	10- Atraso na entrega de EPIs
3- Registro CREA Negado	11- Distrato no contrato de locação de imóvel
4- Distrato Advogado	
5- Distrato Contador	
6- Distrato Administrador	
7- Distrato Assistente	
8- Atraso na entrega de móveis	

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

7.6 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Figura 7 - Análise qualitativa de riscos

Análise de Riscos											
Identificação do projeto : PROBUILD Construtora e Serviços											
Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco									
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Media	Baixa
1	Alvará Negado	0,1	0,9	0,3	0,3	0,9	0,5	0,45			
2	Registro Sefaz Negado	0,1	0,9	0,3	0,3	0,9	0,5	0,45			
3	Registro CREA Negado	0,1	0,9	0,3	0,3	0,9	0,5	0,45			
4	Distrato Advogado	0,3	0,9	0,1	0,1	0,9	0,1	0,09			
5	Distrato Contador	0,3	0,9	0,1	0,1	0,9	0,1	0,09			
6	Distrato Administrador	0,3	0,9	0,1	0,1	0,9	0,1	0,09			
7	Distrato Assistente	0,1	0,9	0,1	0,1	0,9	0,1	0,09			
8	Distrato Engenheiro	0,3	0,9	0,1	0,1	0,9	0,1	0,09			
9	Atraso na entrega de móveis	0,3	0,7	0,3	0,1	0,7	0,5	0,35			
10	Atraso na entrega dos equipamentos	0,3	0,5	0,3	0,1	0,5	0,5	0,25			
11	Atraso na entrega de EPIs	0,3	0,5	0,3	0,1	0,5	0,3	0,15			
12	Rescisão de contrato de locação	0,7	0,3	0,3	0,1	0,7	0,1	0,07			
13	Fluxo de Caixa Baixo	0,5	0,3	0,1	0,3	0,5	0,7	0,35			
							Soma	2,97			
							Risco total	23%			

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

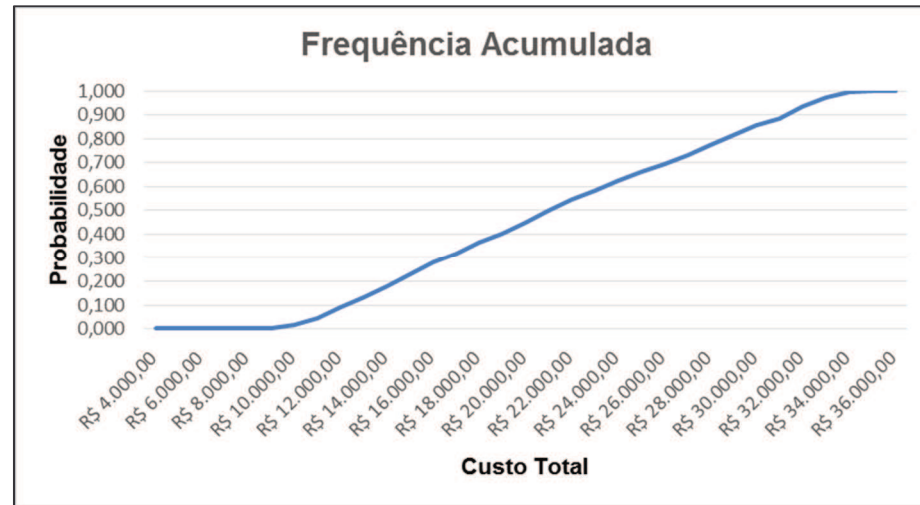
7.7 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

Figura 8 - Análise quantitativa de riscos

Análise Quantitativa dos Riscos														
Risco	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto (\$)			P X Impacto (\$) VME			Média	Desvio Padrão	Quantidade De Desvios	3	Limite Inferior	Limite Superior
			Otimista	Realista	Pessimista	Otimista	Realista	Pessimista						
1	Alvará Negado	0,5	R\$ 2.391,45	R\$ 3.587,18	R\$ 7.174,36	R\$ 1.195,73	R\$ 1.793,59	R\$ 3.587,18	R\$ 1.992,88	R\$ 398,58			R\$ 797,15	R\$ 3.188,60
2	Registro Sefaz Negado	0,5	R\$ 742,25	R\$ 1.113,38	R\$ 2.226,76	R\$ 371,13	R\$ 556,69	R\$ 1.113,38	R\$ 618,54	R\$ 123,71			R\$ 247,42	R\$ 989,67
3	Registro CREA Negado	0,5	R\$ 2.423,01	R\$ 3.634,52	R\$ 7.269,04	R\$ 1.211,51	R\$ 1.817,26	R\$ 3.634,52	R\$ 2.019,18	R\$ 403,84			R\$ 807,67	R\$ 3.230,68
4	Distrato Advogado	0,1	R\$ 158,33	R\$ 237,50	R\$ 475,00	R\$ 15,83	R\$ 23,75	R\$ 47,50	R\$ 26,39	R\$ 5,28			R\$ 10,56	R\$ 42,22
5	Distrato Contador	0,1	R\$ 158,33	R\$ 237,50	R\$ 475,00	R\$ 15,83	R\$ 23,75	R\$ 47,50	R\$ 26,39	R\$ 5,28			R\$ 10,56	R\$ 42,22
6	Distrato Administrador	0,1	R\$ 316,67	R\$ 475,00	R\$ 950,00	R\$ 31,67	R\$ 47,50	R\$ 95,00	R\$ 52,78	R\$ 10,56			R\$ 21,11	R\$ 84,44
7	Distrato Assistente	0,1	R\$ 158,33	R\$ 237,50	R\$ 475,00	R\$ 15,83	R\$ 23,75	R\$ 47,50	R\$ 26,39	R\$ 5,28			R\$ 10,56	R\$ 42,22
8	Distrato Engenheiro	0,1	R\$ 160,00	R\$ 240,00	R\$ 480,00	R\$ 16,00	R\$ 24,00	R\$ 48,00	R\$ 26,67	R\$ 5,33			R\$ 10,67	R\$ 42,67
9	Atraso na entrega de móveis	0,5	R\$ 719,87	R\$ 1.079,80	R\$ 2.159,60	R\$ 359,93	R\$ 539,90	R\$ 1.079,80	R\$ 599,89	R\$ 119,98			R\$ 239,96	R\$ 959,82
10	Atraso na entrega dos equipamentos	0,5	R\$ 4.071,31	R\$ 6.106,97	R\$ 12.213,94	R\$ 2.035,66	R\$ 3.053,49	R\$ 6.106,97	R\$ 3.392,76	R\$ 678,55			R\$ 1.357,10	R\$ 5.428,42
11	Atraso na entrega de EPIs	0,3	R\$ 732,17	R\$ 1.098,25	R\$ 2.196,50	R\$ 219,65	R\$ 329,48	R\$ 658,95	R\$ 366,08	R\$ 73,22			R\$ 146,43	R\$ 585,73
12	Rescisão de contrato de locação	0,1	R\$ 1.781,67	R\$ 2.672,50	R\$ 5.345,00	R\$ 178,17	R\$ 267,25	R\$ 534,50	R\$ 296,94	R\$ 59,39			R\$ 118,78	R\$ 475,11
13	Fluxo de Caixa Baixo	0,7	R\$ 16.666,67	R\$ 25.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 11.666,67	R\$ 17.500,00	R\$ 35.000,00	R\$ 19.444,44	R\$ 3.888,89			R\$ 7.777,78	R\$ 31.111,11
												R\$ 11.555,73	R\$ 46.222,93	

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Figura 9 - Gráfico de frequência acumulada



Fonte: Elaborado pelo autor 2017)

7.8 PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

Tabela 16 - Respostas aos riscos

Item	Risco	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
1	Alvará Negado	Alta	Evitar	Monitorar o andamento do processo	Administrador e GP
2	Registro Sefaz Negado	Alta	Evitar	Monitorar o andamento do processo	Contador, GP
3	Registro CREA Negado	Média	Evitar	Monitorar o andamento do processo	Engenheiro, Administrador e GP
4	Distrato Advogado	Média	Evitar	Manter contínua comunicação	GP
5	Distrato Contador	Média	Evitar	Manter contínua comunicação	GP
6	Distrato Administrador	Média	Evitar	Manter contínua comunicação	GP
7	Distrato Assistente	Baixa	Evitar	Manter-se em constante comunicação	Administrador e GP
8	Distrato Engenheiro	Média	Evitar	Manter contínua comunicação	GP
9	Atraso na entrega de móveis	Média	Mitigar	Monitorar todo o processo de compra	Assistente e GP
10	Atraso na entrega dos equipamentos	Média	Mitigar	Monitorar o processo de compra	Assistente e GP
11	Atraso na entrega de EPs	Baixa	Mitigar	Monitorar processo de compra e manter um fornecedor alternativo como opção	Assistente e GP
12	Rescisão de contrato de locação	Alta	Prevenir	Manter diálogo com locatário, porém manter uma alternativa como opção de substituição	Assistente e GP
13	Fluxo de Caixa Baixo	Alta	Evitar	Manter-se informado das condições financeiras	Administrador e GP

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

8 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

8.1 MATRIZ ESTRATÉGICA DE INFLUÊNCIA

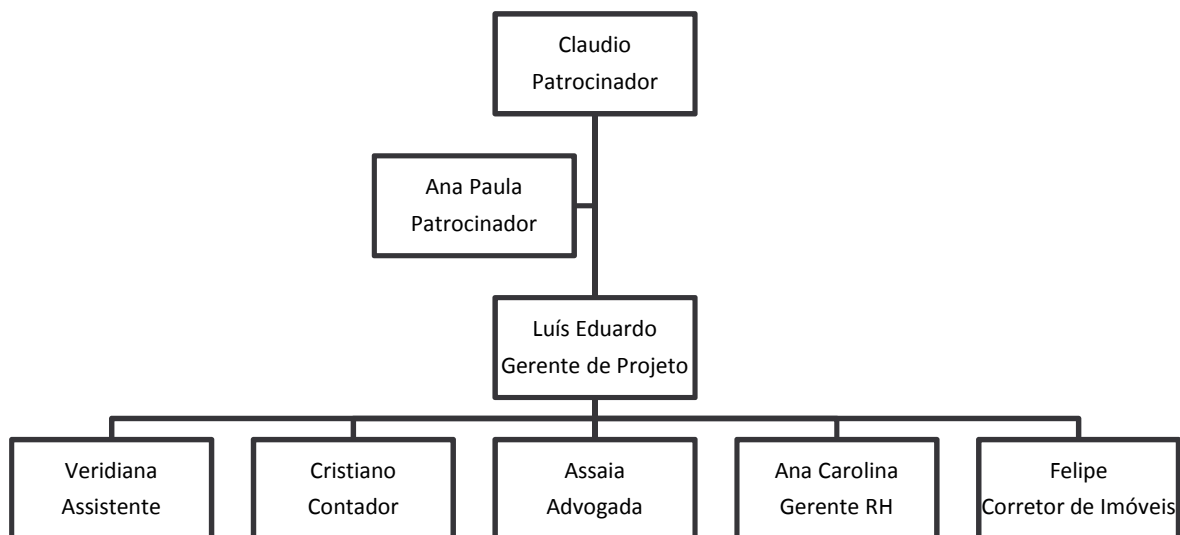
Tabela 17 - Matriz de influência

PESSOA	PAPEL	INTERESSE	INFLUÊNCIA/ IMPACTO	ESTRATÉGIA PARA MITIGAR IMPACTO/ INFLUÊNCIA
Luís	Gerente de projeto	Na conclusão	Apoio total	Negociar atividades sob sua supervisão
Claudio	Patrocinador	Na Conclusão	Apoio forte	Manter comunicação aberta e constante
Ana Paula	Patrocinador	Na conclusão	Apoio forte	Manter comunicação aberta e constante
Ana Carolina	Gerente de RH	Na continuidade do projeto	Apoio forte	Manter comunicação aberta e constante
Veridiana	Assistente	Ser efetivada	Apoio Fraco	Solicitar mais suas opiniões e valorizar seu trabalho.
Assaia	Advogada	Ter continuidade	Apoio fraco	Solicitar mais suas opiniões e valorizar seu trabalho.
Cristiano	Contador	Ser GP	Apoio fraco	Envolve-lo mais nas discussões para tomadas de decisões
Felipe	Corretor de Imóveis	Continuidade de negócios	Apoio Médio	Manter contato com Felipe.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

8.2 ORGANOGRAMA DO PROJETO

Figura 10 - Organograma de projeto



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

8.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES – RACI

Tabela 18 - Matriz de responsabilidades RACI

EAP	TAREFA	PAPEL	RECURSOS DO PROJETO							
			Gerente de Projeto	Patrocinador	Patrocinador	Gerente RH	Assistente	Advogada	Contador	Corretor de Imóveis
			Luís	Claudio	Ana Paula	Ana C.	Veridiana	Assaia	Cristiano	Felipe
1	Preparar proposta		R, A	A	A	C	C			I
1.1	Revisar proposta		A	A	A	R	I			I
2	Desenvolver EAP		R	A	A	C	C			I
3	Estimar Recursos		A	I	I	R	I	I	C	I
4	Estimar Tarefas		R, A	I	I	C	C	I	I	I
5	Desenvolver planos de riscos		R, A, C	I	I	C	C	C	C	I
6	Identificar e selecionar subcontratados		A	I	I	R	I	I	I	I
7	Desenvolver orçamento		R, A	I	I	C	C		I	I
8	Preparar o plano de projeto		R, C	A	A	C	C	C	I	I

(R) RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO, (A) RESPONSÁVEL PELA APROVAÇÃO, (C) CONSTRUTOR, (I) INFORMADO.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

8.4 NOVO RECURSOS, REALOCAÇÃO E/OU SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DO TIME

Para inclusão de novos recursos, deve-se apresentar uma solicitação registrada por um simples e-mail, inclusive se partir do gerente de projeto. Neste pedido deverá conter que tipo de recurso e o motivo pelo qual deve ser incluído ao projeto. O julgamento do pedido do recurso será analisado concomitantemente entre gerente de projeto, gerente de RH e responsável financeiro, cabendo ao gerente de projeto o parecer final sobre o pedido.

Somente o gerente de projeto possui autonomia para realizar alterações no time de projeto, entretanto somente poderá gozar dessa autonomia quando o desempenho de algum membro for inferior ao esperado, estas alterações deverão ser comunicadas e registradas aos gerentes de RH e financeiro e informadas ao patrocinador.

8.5 TREINAMENTOS

Os envolvidos no projeto participarão de “*coaching*” de comunicação, negociação, organização de ambiente de trabalho e sustentabilidade.

Os recursos contratados para compor a equipe de execução farão os treinamentos relativos à segurança e meio ambiente de trabalho.

8.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TIME DO PROJETO

Os resultados do time de projeto serão avaliados em reunião onde todos os envolvidos no projeto deverão estar presentes, sendo que cada integrante deverá apresentar um relatório que contenha o indicador de trabalho concluído por horas trabalhadas, indicador de etapas concluídas ou percentual concluído, indicador de economia obtida nas aquisições de materiais para a obra, indicadores de desperdício de materiais e/ou reaproveitamento e por fim indicador de custo previsto x realizado.

Com base nos resultados caberá ao gerente de projeto em conjunto com gerente de recursos humanos e gerente financeiro discutir as ações a serem tomadas, promovendo uma estratégia para eventuais correções no projeto

8.7 BONIFICAÇÕES

Não ocorrerão bonificações de ordem financeira, somente haverá confraternizações entre o time de projeto quando e somente se forem alcançados os grandes marcos do projeto, e ao encerramento do projeto ocorrerá a entrega de menção honrosa pela contribuição para com a realização do projeto.

8.8 FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DO TIME

As avaliações dos resultados do projeto serão feitas de forma quinzenal quando o projeto se encontrar em fase de planejamento, e de forma mensal quando o projeto estiver em execução.

8.9 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RH

O RH contará com os recursos financeiros previstos na fase de orçamentação do projeto, contudo estarão reservados a ele 40% da reserva de contingência e 35% da reserva gerencial para eventuais necessidades não previstas. RH não

necessitando utilizar os recursos destes fundos, os mesmos ficarão disponíveis ao projeto, havendo necessidade de utilizá-los.

Mudanças necessárias no orçamento de RH deverão ser comunicadas pelo gerente de RH ao gerente financeiro e informadas ao gerente de projeto, sendo que estes deverão se reunir para definir a estratégia a ser tomada, não podendo alterar o valor global do projeto.

9 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

9.1 POLÍTICA DA QUALIDADE

A qualidade deste projeto está intimamente relacionada com a qualidade da informação prestada. Os pacotes de trabalho previstos neste projeto devem ser entregues com exatidão nas informações e dentro prazo estabelecido.

9.2 FATORES AMBIENTAIS

Será desenvolvida uma estrutura organizacional voltada ao projeto, e uma cultura organizacional colaborativa.

Este projeto será desenvolvido seguindo a legislação e normas técnicas vigentes da esfera pública, e de órgãos reguladores, tais como:

- Secretaria da Receita Federal;
- Secretaria da Fazenda Estadual;
- Prefeitura Municipal;
- Sindicato da Construção Civil;
- CREA-RS;
- Ministério do trabalho.

9.3 MÉTRICAS DE QUALIDADE

9.3.1 Desempenho do projeto

Tabela 19 - Desempenho do projeto

Item	Descrição	Critério de Aceitação	Método de Controle	Periodicidade	Responsável
Custo	Custo do projeto	VR < VP	Fluxo de Caixa	Mensal	GP
Prazo	Cronograma do projeto	TR < TE	Medições	Semanal	GP
Produtividade	Tempo gasto por atividade	TU < TE	Relatório	Semanal	Equipe de projeto
Conclusão de atividade	% concluído da atividade	% concluído	Relatório	Semanal	Equipe de projeto
Acertos e correções	Lições Aprendidas	% acertado, % corrigido	Relatório	Semanal	Equipe de projeto

VR - Valor realizado, VP - Valor previsto, TR - Tempo realizado, TE - Tempo estimado, TU - Tempo utilizado, GP - Gerente de projeto.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

9.4 CONTROLE DE QUALIDADE

O controle de qualidade do projeto será feito pelo gerente de projeto, onde ele analisará as informações entregues pela equipe de projeto juntamente com as informações produzidas por ele mesmo.

Para o custo do projeto, haverá uma tolerância de 10% sobre o valor da atividade desenvolvida, e deverá estar relatado onde foram alocados o recurso financeiro e o motivo pelo qual foi necessário. Embora o limite total não poderá ultrapassar as reservas financeiras previstas para o projeto.

Para prazo de projeto, não haverá tolerâncias, esgotado o prazo de tempo da atividade, o responsável devera de alguma forma compensar o tempo necessário para a conclusão da atividade, contudo não poderá comprometer as atividades subsequentes.

Para a produtividade, serão disponibilizadas as ferramentas necessárias para o desenvolvimento das atividades dentro do prazo estimado. Caso o responsável pela atividade não consiga concluí-la devera de alguma maneira compensar sem comprometer as atividades subsequentes.

Para conclusão, será medido o percentual concluído da atividade, uma vez que, caso seja identificado um gargalo, poderá ocorrer uma redistribuição de tarefas, e um aumento de recursos para que a respectiva atividade seja entregue no prazo previsto.

Para as lições aprendidas, será verificado as informações que foram enviadas corretamente e as que necessitaram de correção. Este item está relacionado com o processo de legalização da empresa junto aos órgãos de fomento, em função de fiscalização da documentação poderá sofrer correções.

9.5 GARANTIA DA QUALIDADE

A qualidade do projeto e produto será feita internamente com auditorias assistidas pelos patrocinadores.

A auditoria interna será realizada mensalmente durante a fase de execução do projeto, sendo o gerente de projeto o responsável por sua execução.

Quando o produto entregue a operação será realizado uma auditoria externa anual a fim de verificar a continuidade do respeito às leis, e normas técnicas.

10 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

10.1 ESTIMATIVA DOS CUSTOS

Os custos dos recursos e atividades serão estimados utilizando valores praticados no mercado. Os responsáveis pela tomada de valores e método utilizado para tal ação são os seguintes:

Tabela 20 - Método de estimativa de recursos

Nome do Recurso	Método utilizado	Responsável
Recursos Humanos Internos	Valor hora homem: valor hora + impostos + encargos + benefícios.	Gerente de RH
Recursos Humanos Externos	Realizar 3 cotações, e analisar melhor preço e técnica.	Gerente de RH e Gerente de Projeto
Recursos Externos	Utilizar no mínimo 3 orçamentos e realizar um PERT para estimar o valor mais provável.	Gerente de Compras
Insumos	Realizar 3 cotações, efetuar a média entre elas para determinar o valor mais provável.	Gerente de Compras

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O gerente de projeto em conjunto com os responsáveis por realizar as estimativas de cada recurso, irão consolidar a estimativa de custo do projeto.

Para os recursos internos serão considerados o fator hora/homem alocados em cada atividade do cronograma. Será considerado uma carga laboral diária de 8 horas trabalhadas. As variações salariais deverão ser consideradas caso haja previsão de aumento durante a execução do projeto.

Os recursos externos serão serviços subcontratados, mediante regime de contratação por empreitada global.

Os insumos destinados a execução do projeto deverão ter seu custo atualizado devido

10.2 ORÇAMENTAÇÃO

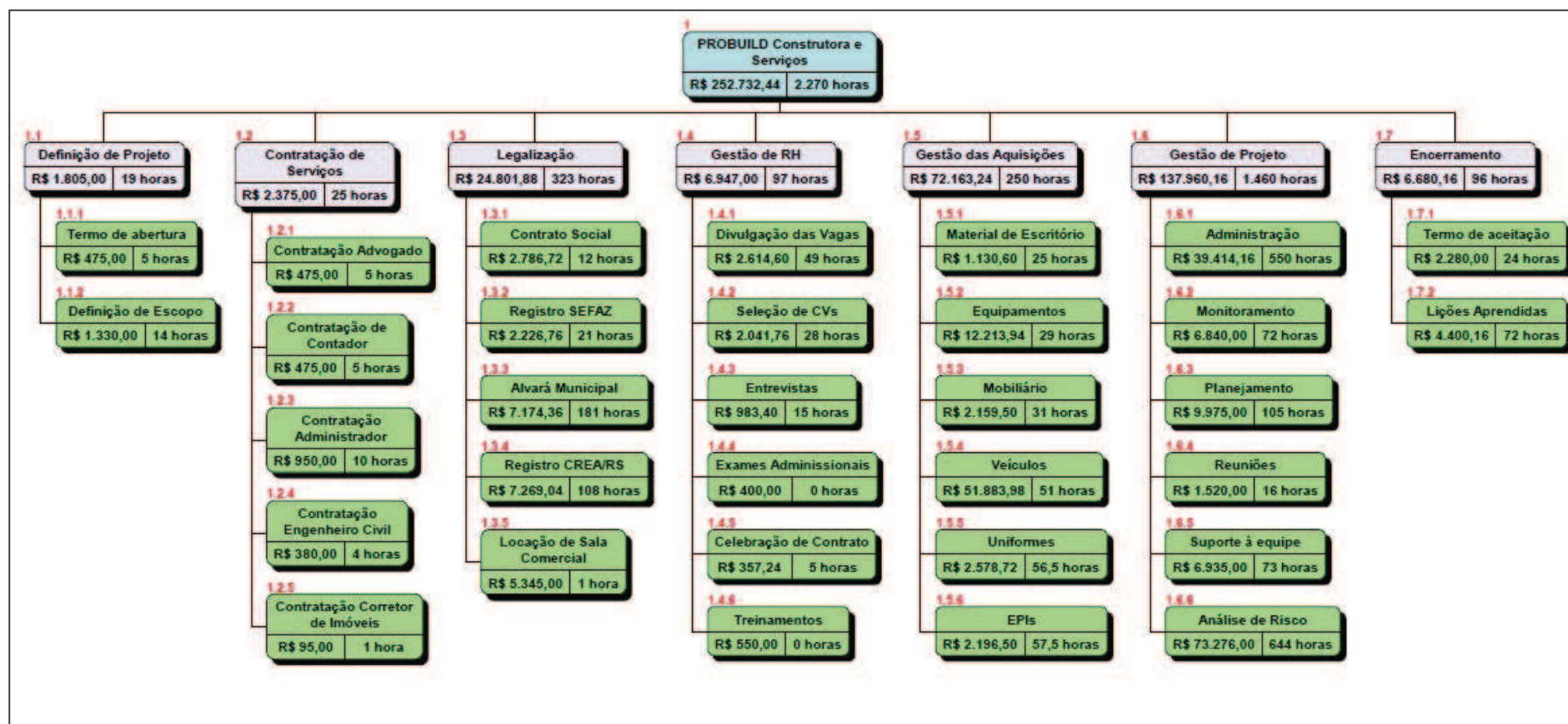
O orçamento será elaborado pelo gerente do projeto amparado pelos responsáveis pelas estimativas de cada pacote de trabalho.

O orçamento será apresentado em ciclos mensais, para informar o desembolso de recurso financeiro por parte do patrocinador. Desta maneira o orçamento servirá como base comparativa entre o orçado x realizado, assim poderá ser verificado o andamento do projeto, e gasto realizado com o projeto.

O orçamento será dividido conforme as etapas de execução do projeto, será indicado em planilha até o primeiro nível de detalhamento da estrutura analítica de trabalho, dessa maneira será de melhor compreensão o custo associado com cada atividade do projeto.

10.2.1 EAP do Orçamento

Figura 11 - EAP do orçamento



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

10.2.2 Orçamento

Tabela 21 - Orçamento do projeto

	Nome da tarefa	Trabalho	Unidade	Valor Unitário	Valor Total
1	PROBUILD Construtora e Serviços	2.270 hrs	Horas		
1.1	Definição de Projeto	19 hrs	Horas		
1.1.1	Termo de abertura	5 hrs	Horas		
	<i>Gerente de Projeto</i>	5	Horas	R\$ 95,00	R\$ 475,00
1.1.2	Definição de Escopo	14 hrs	Horas		
	<i>Gerente de Projeto</i>	14	Horas	R\$ 95,00	R\$ 1.330,00
	<i>Patrocinador</i>	14	Horas	R\$ -	R\$ -
1.2	Contratação de Serviços	25 hrs	Horas		
1.2.1	Contratação Advogado	5 hrs	Horas		
	<i>Gerente de Projeto</i>	5	Horas	R\$ 95,00	R\$ 475,00
1.2.2	Contratação de Contador	5 hrs	Horas		
	<i>Gerente de Projeto</i>	5	Horas	R\$ 95,00	R\$ 475,00
1.2.3	Contratação Administrador	10 hrs	Horas		
	<i>Gerente de Projeto</i>	10	Horas	R\$ 95,00	R\$ 950,00
1.2.4	Contratação Engenheiro Civil	4 hrs	Horas		
	<i>Gerente de Projeto</i>	4	Horas	R\$ 95,00	R\$ 380,00
1.2.5	Contratação Corretor de Imóveis	1 hr	Horas		
	<i>Gerente de Projeto</i>	1	Horas	R\$ 95,00	R\$ 95,00
1.3	Legalização	323 hrs	Horas		
1.3.1	Contrato Social	12 hrs	Horas		
	<i>Advogado</i>	1	Trabalho	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
	<i>Gerente RH</i>	12	Horas	R\$ 65,56	R\$ 786,72
1.3.2	Registro SEFAZ	21 hrs	Horas		
	<i>Contador</i>	1	Trabalho	R\$ 850,00	R\$ 850,00
	<i>Gerente RH</i>	21	Horas	R\$ 65,56	R\$ 1.376,76
1.3.3	Alvará Municipal	181 hrs	Horas		
	<i>Gerente RH</i>	46	Horas	R\$ 65,56	R\$ 3.015,76
	<i>Assistente</i>	120	Horas	R\$ 22,78	R\$ 2.733,60
	<i>Gerente de Projeto</i>	15	Horas	R\$ 95,00	R\$ 1.425,00
1.3.4	Registro CREA/RS	108 hrs	Horas		
	<i>Engenheiro</i>	64	Horas	R\$ 88,89	R\$ 5.688,96
	<i>Assistente</i>	36	Horas	R\$ 22,78	R\$ 820,08
	<i>Gerente de Projeto</i>	8	Horas	R\$ 95,00	R\$ 760,00
1.3.5	Locação de Sala Comercial	1 hr	Horas		
	<i>Gerente de Projeto</i>	1	Horas	R\$ 95,00	R\$ 95,00
	<i>Sala Comercial</i>	3	Unidade	R\$ 1.500,00	R\$ 4.500,00
	<i>Corretor de imóveis</i>	1	Trabalho	R\$ 750,00	R\$ 750,00
1.4	Gestão de RH	97 hrs	Horas		

1.4.1	Divulgação das Vagas	49 hrs	Horas		
	<i>Gerente RH</i>	21	Horas	R\$ 65,56	R\$ 1.376,76
	<i>Assistente</i>	28	Horas	R\$ 22,78	R\$ 637,84
	<i>Anuncio Publicitário</i>	1	Unidade	R\$ 600,00	R\$ 600,00
1.4.2	Seleção de CVs	28 hrs	Horas		
	<i>Gerente RH</i>	21	Horas	R\$ 65,56	R\$ 1.376,76
	<i>Gerente de Projeto</i>	7	Horas	R\$ 95,00	R\$ 665,00
1.4.3	Entrevistas	15 hrs	Horas		
	<i>Gerente RH</i>	15	Horas	R\$ 65,56	R\$ 983,40
1.4.4	Exames Admissivos	0 hrs	Horas		
	<i>Exame Médico</i>	5	Unidade	R\$ 80,00	R\$ 400,00
1.4.5	Celebração de Contrato	5 hrs	Horas		
	<i>Gerente RH</i>	4	Horas	R\$ 65,56	R\$ 262,24
	<i>Gerente de Projeto</i>	1	Horas	R\$ 95,00	R\$ 95,00
1.4.6	Treinamentos	0 hrs	Horas		
	<i>Treinamentos</i>	5	Unidade	R\$ 110,00	R\$ 550,00
1.5	Gestão das Aquisições	250 hrs	Horas		
1.5.1	Material de Escritório	25 hrs	Horas		
	<i>Assistente</i>	20	Horas	R\$ 22,78	R\$ 455,60
	<i>Gerente de Projeto</i>	5	Horas	R\$ 95,00	R\$ 475,00
	<i>Papelaria</i>	4	Unidade	R\$ 100,00	R\$ 400,00
1.5.2	Equipamentos	29 hrs	Horas		
	<i>Assistente</i>	23	Horas	R\$ 22,78	R\$ 523,94
	<i>Gerente de Projeto</i>	6	Horas	R\$ 95,00	R\$ 570,00
	<i>Telefone</i>	1	Unidade	R\$ 120,00	R\$ 120,00
	<i>Computador</i>	3	Unidade	R\$ 3.500,00	R\$ 10.500,00
	<i>Impressora</i>	1	Unidade	R\$ 500,00	R\$ 500,00
1.5.3	Mobiliário	31 hrs	Horas		
	<i>Assistente</i>	25	Horas	R\$ 22,78	R\$ 569,50
	<i>Gerente de Projeto</i>	6	Horas	R\$ 95,00	R\$ 570,00
	<i>Mesa</i>	4	Unidade	R\$ 180,00	R\$ 720,00
	<i>Cadeira</i>	4	Unidade	R\$ 75,00	R\$ 300,00
1.5.4	Veículos	51 hrs	Horas		
	<i>Assistente</i>	41	Horas	R\$ 22,78	R\$ 933,98
	<i>Gerente de Projeto</i>	10	Horas	R\$ 95,00	R\$ 950,00
	<i>Veículo</i>	1	Unidade	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00
1.5.5	Uniformes	56,5 hrs	Horas		
	<i>Assistente</i>	49	Horas	R\$ 22,78	R\$ 1.116,22
	<i>Gerente de Projeto</i>	7,5	Horas	R\$ 95,00	R\$ 712,50
	<i>Camisa de Uniforme</i>	15	Unidade	R\$ 40,00	R\$ 600,00
	<i>Calça uniforme</i>	5	Unidade	R\$ 30,00	R\$ 150,00
1.5.6	EPIs	57,5 hrs	Horas		
	<i>Assistente</i>	50	Horas	R\$ 22,78	R\$ 1.139,00
	<i>Gerente de Projeto</i>	7,5	Horas	R\$ 95,00	R\$ 712,50
	<i>Capacete</i>	5	Unidade	R\$ 25,00	R\$ 125,00

	<i>Luvras Couro</i>	5	Unidade	R\$ 6,00	R\$ 30,00
	<i>Botinas</i>	5	Unidade	R\$ 30,00	R\$ 150,00
	<i>Luvras Malha</i>	5	Unidade	R\$ 5,00	R\$ 25,00
	<i>Luvras Borracha</i>	5	Unidade	R\$ 3,00	R\$ 15,00
1.6	Gestão de Projeto	1.460 hrs	Horas		
1.6.1	Administração	550 hrs	Horas		
	<i>Gerente RH</i>	436	Horas	R\$ 65,56	R\$ 28.584,16
	<i>Gerente de Projeto</i>	114	Horas	R\$ 95,00	R\$ 10.830,00
1.6.2	Monitoramento	72 hrs	Horas		
	<i>Gerente de Projeto</i>	72	Horas	R\$ 95,00	R\$ 6.840,00
1.6.3	Planejamento	105 hrs	Horas		
	<i>Gerente de Projeto</i>	105	Horas	R\$ 95,00	R\$ 9.975,00
1.6.4	Reuniões	16 hrs	Horas		
	<i>Gerente de Projeto</i>	16	Horas	R\$ 95,00	R\$ 1.520,00
1.6.5	Suporte à equipe	73 hrs	Horas		
	<i>Gerente de Projeto</i>	73	Horas	R\$ 95,00	R\$ 6.935,00
1.6.6	Análise de Risco	644 hrs	Horas		
	<i>Gerente de Projeto</i>	68	Horas	R\$ 95,00	R\$ 6.460,00
	<i>Opinião Especializada</i>	576	Horas	R\$ 116,00	R\$ 66.816,00
1.7	Encerramento	96 hrs	Horas		
1.7.1	Termo de aceitação	24 hrs	Horas		
	<i>Gerente de Projeto</i>	24	Horas	R\$ 95,00	R\$ 2.280,00
1.7.2	Lições Aprendidas	72 hrs	Horas		
	<i>Gerente RH</i>	24	Horas	R\$ 65,56	R\$ 1.573,44
	<i>Assistente</i>	24	Horas	R\$ 22,78	R\$ 546,72
	<i>Gerente de Projeto</i>	24	Horas	R\$ 95,00	R\$ 2.280,00
Total Final				R\$	252.932,44

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

10.3 CONTROLE DO ORÇAMENTO

Será feito o controle do orçamento, visando o desenvolvimento do projeto, garantindo que o mesmo cumpra seus objetivos no prazo e conforme orçamento previsto. Como ferramenta de auxílio ao controle de cronograma será utilizado o software MS Project, para garantir um melhor aproveitamento de recursos.

10.3.1 Controle de Desempenho

O desempenho do projeto será feito com o método de gerenciamento do valor agregado. Para que isso seja possível, serão inseridos os valores da carga horaria trabalhada em cada pacote de trabalho, assim como percentual concluído da tarefa, utilizando múltiplos de 5, iniciando em 5 % até sua totalidade de 100% concluído. Também serão avaliados os índices de desempenho do projeto durante o projeto, como custo previsto x custo realizado, prazo previsto x prazo realizado.

No caso de haverem variações nos indicadores caberá ao gerente de projeto analisa-las identificando as causas e notifica-las ao patrocinador.

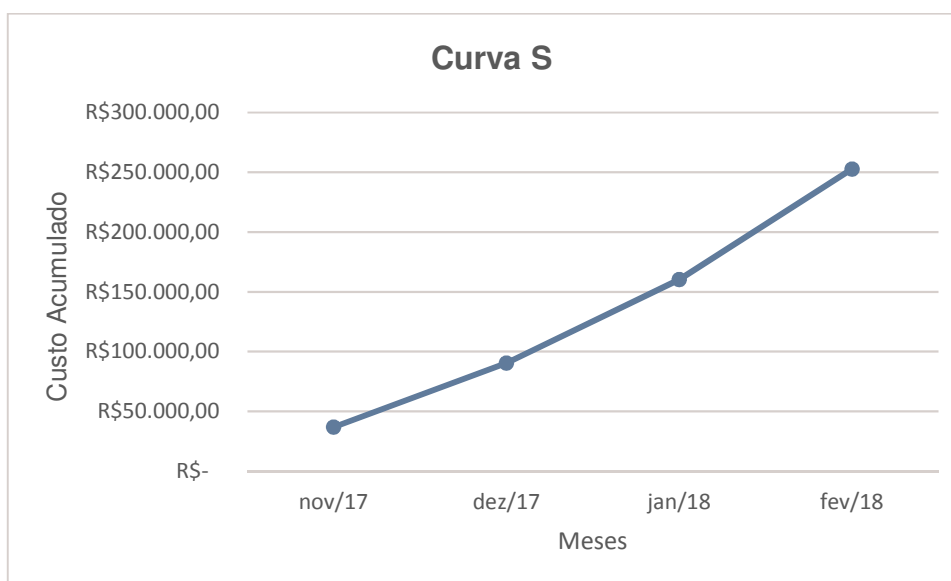
Caberá ao gerente de projeto propor ações corretivas e/ou preventivas para que não ocorra discrepâncias no projeto.

Figura 12 - Cronograma de desembolso mensal

Item	Nome da tarefa	Mês 1	Mês 1	Mês 3	Mês 4
1	PROBUILD Construtora e Serviços	nov/17	dez/17	jan/18	fev/18
1.1	Definição de Projeto	R\$ 1.805,00			
1.1.1	Termo de abertura	R\$ 475,00			
1.1.2	Definição de Escopo	R\$ 1.330,00			
1.2	Contratação de Serviços	R\$ 2.009,61	R\$ 365,39		
1.2.1	Contratação Advogado	R\$ 475,00			
1.2.2	Contratação de Contador	R\$ 475,00			
1.2.3	Contratação Administrador	R\$ 584,61	R\$ 365,39		
1.2.4	Contratação Engenheiro Civil	R\$ 380,00			
1.2.5	Contratação Corretor de Imóveis	R\$ 95,00			
1.3	Legalização	R\$ 3.205,40	R\$ 13.867,42	R\$ 7.729,07	
1.3.1	Contrato Social	R\$ 928,90	R\$ 1.857,82		
1.3.2	Registro SEFAZ	R\$ 494,83	R\$ 1.731,93		
1.3.3	Alvará Municipal		R\$ 7.174,36		
1.3.4	Registro CREA/RS		R\$ 1.321,64	R\$ 5.947,40	
1.3.5	Locação de Sala Comercial	R\$ 1.781,67	R\$ 1.781,67	R\$ 1.781,67	
1.4	Gestão de RH		R\$ 261,46	R\$ 5.409,07	R\$ 1.276,47
1.4.1	Divulgação das Vagas		R\$ 261,46	R\$ 2.353,14	
1.4.2	Seleção de CVs			R\$ 2.041,76	
1.4.3	Entrevistas			R\$ 983,40	
1.4.4	Exames Admissoriais			R\$ 30,77	R\$ 369,23
1.4.5	Celebração de Contrato				R\$ 357,24
1.4.6	Treinamentos				R\$ 550,00
1.5	Gestão das Aquisições			R\$ 17.626,78	R\$ 54.536,46
1.5.1	Material de Escritório			R\$ 1.130,60	
1.5.2	Equipamentos			R\$ 12.213,94	
1.5.3	Mobiliário			R\$ 2.159,50	
1.5.4	Veículos			R\$ 1.883,98	R\$ 50.000,00
1.5.5	Uniformes			R\$ 128,94	R\$ 2.449,78
1.5.6	EPIs			R\$ 109,83	R\$ 2.086,68
1.6	Gestão de Projeto	R\$ 29.934,75	R\$ 39.045,33	R\$ 39.045,33	R\$ 29.934,75
1.6.1	Administração	R\$ 8.552,13	R\$ 11.154,95	R\$ 11.154,95	R\$ 8.552,13
1.6.2	Monitoramento	R\$ 1.484,15	R\$ 1.935,85	R\$ 1.935,85	R\$ 1.484,15
1.6.3	Planejamento	R\$ 2.164,39	R\$ 2.823,11	R\$ 2.823,11	R\$ 2.164,39
1.6.4	Reuniões	R\$ 329,81	R\$ 430,19	R\$ 430,19	R\$ 329,81
1.6.5	Suporte à equipe	R\$ 1.504,76	R\$ 1.962,74	R\$ 1.962,74	R\$ 1.504,76
1.6.6	Análise de Risco	R\$ 15.899,51	R\$ 20.738,49	R\$ 20.738,49	R\$ 15.899,51
1.7	Encerramento				R\$ 6.680,16
1.7.1	Termo de aceitação				R\$ 2.280,00
1.7.2	Lições Aprendidas				R\$ 4.400,16
	Desembolso Mensal	R\$ 36.954,76	R\$ 53.539,59	R\$ 69.810,25	R\$ 92.427,84
	Desembolso Acumulado	R\$ 36.954,76	R\$ 90.494,35	R\$ 160.304,60	R\$ 252.732,44

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Figura 13 - Gráfico da curva S



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

10.4 RESERVAS FINANCEIRAS DO PROJETO

Este projeto é amparado por reservas de contingência e gerenciais para o caso de acontecerem ocorrências não previstas durante o projeto.

10.4.1 Reserva de contingência

A reserva de contingência será utilizada para absorver os custos dos riscos identificados no processo de planejamento do projeto. Para determinar o valor de reserva de contingência foi utilizada a análise quantitativa de riscos, entretanto o valor de reserva de contingência foi fixado em 5% do valor total de orçamento.

O gerente de projeto possui autoridade para utilizar este recurso quando for necessário, devendo apenas comunicar e justificar seu uso junto aos patrocinadores do projeto.

10.4.2 Reserva Gerencial

A reserva gerencial será utilizada quando ocorrerem situações não previstas durante o planejamento do projeto. Foi fixado uma reserva gerencial de 3% do valor do orçamento.

Apenas o gerente de projeto poderá requisitar o uso deste recurso, uma vez que, deverá solicitar o uso junto aos patrocinadores e estes deverão deliberar sobre a liberação ou não do uso do recurso.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho foi possível desenvolver as habilidades necessárias para o planejamento de um projeto, da mesma maneira, foi possível utilizar e aprender o uso das ferramentas empregadas para o desenvolvimento do projeto.

Ao desenvolver o projeto da estruturação de uma construtora foi possível identificar os pontos que necessitam maior atenção, que precisam ser abordados de maneira mais específica.

Portanto os objetivos deste trabalho foram alcançados, ficando de maneira clara as etapas e as tarefas necessárias para se estruturar uma construtora de pequeno porte.