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

MARCELO HOFFMANN

PLANO DO PROJETO: ESTÉTICA MASCULINA

PORTO ALEGRE
2014

MARCELO HOFFMANN

PLANO DO PROJETO: ESTÉTICA MASCULINA

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

Orientador: Prof. Ivan Brasil Galvão dos Santos

Porto Alegre

2014

FOLHA DE APROVAÇÃO

Marcelo Hoffmann

PLANO DO PROJETO: ESTÉTICA MASCULINA

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

Aprovado em____/____/_____

BANCA EXAMINADORA

_____

Orientador: Prof. Ivan Brasil Galvão dos Santos

_____

Componente da Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa que me incentivou e apoiou durante todo período de confecção deste trabalho.

Agradeço especialmente ao meu orientador professor Ivan Brasil Galvão dos Santos pela expressiva contribuição que trouxe à construção deste trabalho.

Agradeço também a todos os meus professores que contribuíram na minha formação.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar um plano de projeto para a implantação de uma empresa de estética masculina, cujo plano de negócio foi realizado anteriormente indicando a viabilidade do negócio.

O documento engloba o plano de gerenciamento de projeto, contendo os planos de gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições e contratos, necessários a boa prática de gerenciamento de projetos.

A elaboração dos planos constituintes deste projeto foi baseada nas melhores práticas no processo de gerenciamento de projetos difundido no Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, editado pelo Project Management Institute (PMI).

Palavras-Chave: Plano de Gerenciamento de Projeto. Empreendedorismo.

ABSTRACT

This work aims to present a project plan to roll out a company of men aesthetic services, which business plan was done previously indicating the viability of the business.

This document includes the project management plan containing the plans of integration, scope, time, cost, quality, people, communications, risk and procurement and contracts necessary to the practice of project management.

The development of the plans of this project was based on best practices in project management process widespread in the Project Management Body of Knowledge, published by the Project Management Institute (PMI).

Keywords: Project Management Plan. Entrepreneurship

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – EAP do Projeto.....25
Figura 2- Gráfico de Gantt – Parte 1 33
Figura 3 – Gráfico de Gantt - Parte 2 34
Figura 4 – Gráfico de Gantt - Parte 3 35
Figura 5 – Gráfico de Gantt - Parte 4 36
Figura 6 – Gráfico de Gantt - Parte 5 37
Figura 7 – Gráfico de Gantt - Parte 6 38
Figura 8 – EAP dos custos do projeto.....41
Figura 9 – Curva de desembolso estimado do projeto.....42
Figura 10 – Organograma do projeto 51
Figura 11 – Matriz interesse x poder x impacto.....60
Figura 12 – Estrutura analítica de riscos (EAR) 67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Termo de Abertura do Projeto 13
Quadro 2: Equipe do projeto/Partes interessadas 16
Quadro 3: Principais entregas do projeto 17
Quadro 4: Fluxo de caixa do projeto 18
Quadro 5: Fluxo de informações do projeto 20
Quadro 6: Avaliação do impacto da mudança 20
Quadro 7: Gerenciamento do escopo 22
Quadro 8: Gerenciamento do tempo 27
Quadro 9: Cronograma do projeto 28
Quadro 10: Gerenciamento dos custos 39
Quadro 11: Metodologia de orçamento 40
Quadro 12: Fluxo de caixa mensal 41
Quadro 13: Autonomia no uso das reservas 44
Quadro 14: Gerenciamento da qualidade 46
Quadro 15: Métricas da qualidade 47
Quadro 16: Check-list para controle de qualidade 48
Quadro 17: Relatório de auditoria de qualidade 49
Quadro 18: Gerenciamento de recursos humanos 50
Quadro 19: Papéis e responsabilidades 51
Quadro 20: Matriz de responsabilidades 52
Quadro 21: Contatos do projeto 56
Quadro 22: Gerenciamento de comunicações 57
Quadro 23: Identificação dos stakeholders 58
Quadro 24: Lista de contatos dos stakeholders 59
Quadro 25: Matriz poder influência 60
Quadro 26: Ferramentas de comunicação 63
Quadro 27: Estratégias de comunicação 63
Quadro 28: Gerenciamento de riscos 65
Quadro 29: Matriz de funções x responsabilidades 66
Quadro 30: Lista de riscos do projeto 67
Quadro 31: Matriz de impacto dos riscos 69

Quadro 32: Matriz de probabilidade de riscos 69
Quadro 33: Matriz de vulnerabilidade (probabilidade x impacto) dos riscos 70
Quadro 34: Análise qualitativa dos riscos 70
Quadro 35: Avaliação quantitativa dos riscos 71
Quadro 36: Plano de resposta aos riscos 73
Quadro 37: Gerenciamento de aquisições 75
Quadro 38: Categoria dos recursos 76
Quadro 39: Mapa de aquisições 78
Quadro 40: Critérios de seleção do imóvel 79
Quadro 41: Critérios de seleção de empreiteiras 81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11

2 OBJETIVOS DO PROJETO 12
2.1 OBJETIVO GERAL 12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 12

3 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO 13
3.1 TERMO DE ABERTURA 13
3.1.1 Objetivo 13
3.1.2 Justificativa do Projeto 13
3.1.3 Descrição do Projeto e principais requisitos 14
3.1.4 Estrutura Analítica do Projeto (EAP) 15
3.1.4.1 Principais entregas do projeto: 15
3.1.5 Equipe do Projeto/Partes Interessadas 16
3.1.6 Premissas 17
3.1.7 Restrições 17
3.1.8 Marcos 17
3.1.9 Riscos 18
3.1.10 Fluxo de Caixa do Projeto 18
3.1.11 Critérios de sucesso do projeto 19
3.2 CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS 19
3.2.1 Objetivos 19
3.2.2 Processo de controle integrado de mudanças, papéis e responsabilidades 20
3.2.3 Avaliação de Impacto da Mudança 20

4 GERENCIAMENTO DE ESCOPO 22
4.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO 22
4.1.1 Descrição do escopo do projeto 22
4.1.2 Escopo do Produto 23
4.1.3 Exclusões do projeto / Fora do Escopo 23
4.1.4 Restrições 24
4.1.5 Premissas 24
4.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP) 24
4.2.1 Principais entregas do projeto: 25

5 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO 27
5.1 GERENCIAMENTO DE TEMPO 27
5.1.1 Descrição dos processos de gerenciamento do tempo 27
5.1.2 Priorização das mudanças de prazo 28
5.1.3 Sistema de mudanças no prazo 28
5.2 CRONOGRAMA 28

6 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS 39
6.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS 39
6.1.1 Estimativa dos Custos 39
6.1.2 Orçamento 41

6.1.3 Controle dos custos 42
6.1.3.1 Controle de Mudanças nos Custos 43
6.1.3.2 Limites de Controle 43
6.2 RESERVAS DE CUSTOS 43
6.2.1 Reserva de Contingência 44
6.2.2 Reserva Gerencial 44
6.2.3 Autonomia para uso das reservas 44
6.3 AVALIAÇÃO E MUDANÇAS NO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS 44

7 PLANO GERENCIAMENTO DE QUALIDADE 46
7.1 POLÍTICA DA QUALIDADE 46
7.2 FATORES AMBIENTAIS 47
7.3 MÉTRICAS DA QUALIDADE: 47
7.4 CONTROLE DA QUALIDADE: 48
7.5 GARANTIA DA QUALIDADE 49

8 PLANO GERENCIAMENTO DE RECURSOS 50
8.1 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS 50
8.1.1 Organograma do Projeto 50
8.1.2 Definições de papéis e responsabilidades 51
8.1.3 Matriz de responsabilidade 52
8.1.4 Contatos do projeto 56

9 PLANO GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES 57
9.1 PLANO GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES 57
9.2 OBJETIVOS 57
9.2.1 Objetivo geral 57
9.2.2 Objetivos específicos 58
9.3 IDENTIFICAÇÃO DOS TIPOS DE STAKEHOLDERS 58
9.4 DADOS DE CONTATO DOS STAKEHOLDERS 59
9.5 MATRIZ INTERESSE X PODER X IMPACTO 60
9.6 EVENTOS DE COMUNICAÇÃO 61
9.6.1 Reunião de Avaliação dos Planos de Projetos 61
9.6.2 Reunião Kick-Off 62
9.6.3 Reunião de Acompanhamento 62
9.6.4 Reunião de Fechamento do Projeto 62
9.7 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO 63
9.8 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO 63

10 PLANO GERENCIAMENTO DE RISCOS 65
10.1 PLANO GERENCIAMENTO DE RISCOS 65
10.2 METODOLOGIA 65
10.3 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES 66
10.4 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE RISCOS 66
10.4.1 Identificação e Classificação dos Riscos 66
10.4.2 Definição de escalas de impacto para quatro objetivos do projeto 68
10.4.3 Classificação e avaliação dos riscos 70
10.4.4 Plano de resposta aos riscos 72

11 PLANO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES 75
11.1 PLANO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES 75

11.2 ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO 75
11.3 ANÁLISE FAZER OU COMPRAR 76
11.4 MAPA DE AQUISIÇÕES 78
11.5 DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO 78
11.5.1 Seleção do imóvel 79
11.5.2 Seleção dos móveis 80
11.5.3 Seleção da empreiteira 80
11.5.4 Seleção do material gráfico 81
11.5.5 Seleção do agente de mídia 81

CONSIDERAÇÕES FINAIS 82

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS 83

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste na elaboração de um projeto para implantação de uma empresa de estética voltada ao público masculino. A viabilidade do empreendimento já foi previamente constatada através da elaboração de um plano de negócios, desenvolvido pelos empreendedores, Sr. João da Silva e Sra. Maria da Silva, razão pela qual não será abordada neste projeto.

Na visão dos empresários, o segmento de cuidados estéticos do homem irá crescer significativamente nos próximos cinco anos, possibilitando não só a sustentabilidade deste negócio como a sua expansão para outras regiões da cidade e talvez do estado.

Os objetivos do projeto são definir a estrutura física necessária, escolher, alugar e adequar um imóvel para as atividades da empresa, contratar e treinar os profissionais, definir o nome fantasia, o logo da empresa e a abordagem mercadológica, confeccionar o material gráfico e executar divulgação na mídia.

Como se trata de uma empresa ainda não estabelecida, o projeto é iniciado com muitas questões em aberto, dando margem a desvios significativos em relação ao plano inicial. Além disso, muitas tarefas serão confiadas a consultorias e prestadores de serviços, que deverão suportar etapas importantes do projeto, como o projeto arquitetônico, a execução da obra, a seleção e treinamento de pessoal, a legalização da empresa e a divulgação da mesma. Este fato constitui importante fonte de risco, que será devidamente tratado no projeto e certamente terá reflexo na reserva de contingência do projeto.

Para que se consiga monitorar o andamento do projeto, mantendo-o mais próximo possível do planejado, e também para tomar as decisões de mudança mais apropriadas, os proprietários decidiram contratar um gerente de projeto para esta implantação.

2 OBJETIVOS DO PROJETO

2.1 OBJETIVO GERAL

O principal objetivo deste projeto é entregar funcionando a empresa de Estética Masculina, de acordo com as especificações do termo de abertura.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos secundários são:

- Organizar e ajustar os processos relacionados à execução do projeto;
- Escolher o imóvel apropriado;
- Desenvolver um projeto arquitetônico funcional e alinhado com perfil da empresa;
- Obter licenças e alvarás para obra e para funcionamento da empresa;
- Contratar a empreiteira e gerenciar a obra;
- Selecionar e treinar os colaboradores;
- Escolher, comprar e receber o mobiliário;
- Definir a estratégia de marketing;
- Contratar o material gráfico e mídia.

3 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

3.1 TERMO DE ABERTURA

O quadro abaixo demonstra as revisões e validações do termo de abertura do projeto:

Quadro 1: Termo de Abertura do Projeto

Estética Masculina		Termo de Abertura do Projeto	
		Estética Masculina	
Controle de Versões			
Versão	**Data**	**Autor**	**Notas da Revisão**
1.0	02/01/14	Marcelo Hoffmann	Elaboração inicial
Aprovações			
Participante		**Assinatura**	**Data**
Patrocinador do Projeto			

Fonte: O autor

3.1.1 Objetivo

Autorizar o início do projeto, atribuir principais responsáveis e documentar requisitos iniciais, principais entregas, premissas e restrições.

3.1.2 Justificativa do Projeto

O Sr. João da Silva, juntamente com sua esposa, Sra. Maria da Silva, está criando uma empresa voltada aos cuidados estéticos do público masculino. Juntos, confeccionaram o plano de negócios que constatou a viabilidade do projeto e como

próximo passo foi contratado o Sr. Marcelo Hoffmann como gerente de projetos para a montagem da empresa.

O objetivo do projeto é definir a estrutura física necessária, escolher, alugar e adequar um imóvel para as atividades da empresa, contratar e treinar os profissionais, definir o nome fantasia da empresa e a abordagem mercadológica.

A expectativa dos empreendedores é que a empresa seja inaugurada em 09 meses, com um orçamento máximo de R$ 200.000,00. Atingidos estes critérios, o projeto será considerado bem sucedido.

3.1.3 Descrição do Projeto e principais requisitos

O plano de negócios que originou este projeto deixou algumas questões a serem definidas no andamento do projeto, mas estabeleceu os requisitos abaixo:

a) Serviços oferecidos: corte de cabelo/barba (04 cadeiras), manicure/pedicure (02 cadeiras), massoterapia (02 macas), estética facial (01 cadeira)
b) Serviços secundários: estacionamento, café-bar, gift-store, internet wi-fi, tv a cabo, venda de produtos relacionados à estética.
c) Público alvo: Masculino, faixa etária de 21 a 65 anos, classes A e B.
d) Localização: Bairros Moinhos de Vento, Bela Vista, Auxiliadora ou Montserrat.
e) Tipo de imóvel: casa comercial de aproximadamente 150m2 com espaço para estacionamento (no mínimo 06 veículos).
f) Ambiente estilo “confraria masculina”, com temas de interesse masculino.
g) Orçamento: R$ 200.000,00

O escopo do projeto compreende as tarefas relacionadas abaixo:

a) Imóvel: escolha do ponto, projeto arquitetônico, obras cíveis, compra do mobiliário e decoração.
b) Pessoal: seleção, contratação e treinamento de pessoal.

c) Marketing: planejamento de marketing, confecção de material gráfico e lançamento de campanha de mídia.

Devido à diversidade destas tarefas, será necessária a contratação de consultorias especializadas em Arquitetura, Direito, Contabilidade, Marketing e Recursos Humanos. Os proprietários já definiram os profissionais e entidades que serão contratados para estas tarefas. A integração e controle das atividades dos mesmos estarão a cargo do gerente do projeto.

Não estão cobertos por este projeto o plano de negócios (já realizado) nem a operação do negócio. Também não inclui o evento de inauguração nem pagamentos de salários aos funcionários durante o período do projeto.

No orçamento do projeto não está contemplado o capital de giro para a empresa.

3.1.4 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

3.1.4.1 Principais entregas do projeto:

a) Gestão do projeto: planejamento, kick off, execução e dissolução.

b) Ponto
   I) Escolha do imóvel: prospecção, visitação, pré-definição, validação com arquiteto, negociação do aluguel, assinatura do contrato.
   II) Projeto arquitetônico: reunião com arquiteto, aprovação do projeto arquitetônico, elaboração do plano de execução de obras, obtenção das licenças para obras.
   III) Contratação da Empreiteira: Prospecção, recebimento e análise de propostas, negociação e assinatura de contrato.
   IV) Execução da obra
   V) Compra do mobiliário: Definição das necessidades de mobiliário, pesquisa de fornecedores, escolha do mobiliário, negociação, compra e recebimento.

c) Pessoal

I) Seleção de pessoal: avaliação da necessidade de pessoal, recrutamento e contratação de pessoal.

II) Qualificação de pessoal: Avaliação das necessidades de treinamento, planejamento e execução de treinamento.

d) Marketing

I) Imagem: Escolha do nome fantasia e logo da empresa. Definição de materiais gráficos, aprovação do projeto gráfico. Prospecção de gráficas, solicitação e recebimento de orçamentos, escolha e confecção do material gráfico.

II) Divulgação: Definição da estratégia de divulgação, aprovação de projeto de divulgação, prospecção de agentes de mídia, solicitação e recebimento de orçamentos, escolha dos fornecedores e execução da campanha.

3.1.5 Equipe do Projeto/Partes Interessadas

O quadro a seguir relaciona os membros do projeto e também partes interessadas.

Quadro 2: Equipe do projeto/Partes interessadas

Funções	Nome	Telefone	E-mail	Classificação
Patrocinador	João da Silva	9999-9999	joao@email.com	Apoiadora
Patrocinadora	Maria da Silva	9999-9998	maria@email.com	Apoiadora
Gerente do Projeto	Marcelo Hoffmann	8888-8888	gerente@email.com	Apoiadora
Arquiteto	Rodrigo Rocha	7777-7777	arquiteto@email.com	Apoiadora
Contador	Sérgio Schaab	6666-6666		Apoiadora
Consultoria Jurídica	CKA Advogados	5555-5555		Neutra
Consultoria Técnica	SENAI	6666-6666		Apoiadora
Agência de publicidade	Bliss	3333-3333		Apoiadora
Corretor de imóvel	A definir			Apoiadora
Empreiteira	A definir			Apoiadora
Fornecedores de móveis	A definir			Apoiadora
Funcionários	A definir			Apoiadora
Prefeitura				Neutra
Gráfica	A definir			Apoiadora
Agente de mídia	A definir			Apoiadora

Clientes				Apoiadora
Vizinhança	A definir			Neutra

Fonte: O autor

3.1.6 Premissas

Para cumprir o prazo determinado, gerente de projetos estipulou como premissas:

a) Disponibilidade integral do Sr. Silva, pois muitas tarefas ocorrerão simultaneamente.
b) Fechamento do contrato do imóvel no prazo máximo de 60 dias a partir do início do projeto.
c) Pagamento semanal da empreiteira conforme demonstração da evolução da obra.
d) Obtenção das licenças legais para início das obras no prazo máximo de 30 dias após a elaboração do plano de execução de obras.
e) Confecção de contrato social e todos os registros legais da empresa no prazo hábil.

3.1.7 Restrições

a) Prazo do projeto: 09 meses
b) Orçamento: R$ 200.000,00
c) Localização e tipo do imóvel

3.1.8 Marcos

Quadro 3: Principais entregas do projeto

Entrega	Data
Plano do Projeto aprovado	15/01/2014
Imóvel alugado	20/02/2014

Logotipo e nome fantasia aprovados	24/02/2014
Projeto gráfico aprovado	27/03/2014
Empreiteira contratada	09/04/2014
Imóvel OK para início de obras	18/04/2014
Início da obra	23/04/2014
Plano de divulgação aprovado	24/04/2014
Materiais gráficos confeccionados	01/05/2014
Documentação ok	02/05/2014
Funcionários contratados	22/05/2014
Funcionários treinados	25/06/2014
Obra concluída	07/07/2014
Imóvel Pronto	29/07/2014
Divulgação na mídia executada	30/07/2014
Inauguração	30/07/2014
Fim do projeto	04/08/2014

Fonte: O autor

3.1.9 Riscos

a) Dificuldade em encontrar imóvel com preço, localização e características adequados - consequência: atraso, aumento custo.
b) Dificuldade de agenda/prazo com as empreiteiras – consequência: atraso
c) Custo da adequação do imóvel acima do previsto – consequência: aumento custo
d) Condições meteorológicas adversas durante obras – consequência: atraso
e) Dificuldade em captar recursos humanos no mercado – consequência: atraso, aumento custo.
f) Desistência de profissionais selecionados – tempo de início dos trabalhos longo – consequência: atraso, aumento custo.

3.1.10 Fluxo de Caixa do Projeto

O quadro a seguir apresenta o fluxo de caixa do projeto em períodos mensais:

Quadro 4: Fluxo de caixa do projeto

Período	Orçado
01/01/14 a 31/01/14	R$ 8.100,00
01/02/14 a 28/02/14	R$ 6.611,00
01/03/14 a 31/03/14	R$ 9.977,00
01/04/14 a 30/04/14	R$ 25.153,15
01/05/14 a 31/05/14	R$ 83.149,00
01/06/14 a 30/06/14	R$ 31.125,00
01/07/14 a 31/07/14	R$ 13.569,00
01/08/14 a 04/08/14	R$ 5.000,00

Fonte: O autor

3.1.11 Critérios de sucesso do projeto

a) Conclusão do projeto em 09 meses.
b) Respeito ao orçamento de R$ 200.000,00

3.2 CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS

O gerenciamento de um projeto envolve o controle das áreas de escopo, tempo, custos, recursos humanos, qualidade, aquisições, comunicações e riscos. O plano de integração define como serão tratadas as possíveis alterações em relação ao planejado no projeto nas áreas citadas, de forma a não comprometer os resultados do projeto.

3.2.1 Objetivos

Definir os papéis, responsabilidades, processos e ferramentas a serem usados no controle integrado de mudanças do projeto.

3.2.2 Processo de controle integrado de mudanças, papéis e responsabilidades

O processo de controle integrado de mudanças deve acontecer de acordo com o fluxo de informações abaixo:

Quadro 5: Fluxo de informações do projeto

Papel	Responsabilidade
Comitê Integrado de Mudanças (patrocinadores + Gerente de Projeto)	Autorizar ou negar as mudanças propostas sobre o escopo, prazo, qualidade, recursos e orçamento do projeto.
Gerente de Projeto	Identificar as mudanças Avaliar o impacto das mudanças Submeter as solicitações de mudanças ao Comitê de Controle de Mudanças
Solicitante	Solicita a mudança

Fonte: O autor

3.2.3 Avaliação de Impacto da Mudança

As mudanças poderão ser solicitadas por qualquer participante do projeto através de formulário de solicitação de mudança. As solicitações serão feitas ao gerente do projeto que as levará ao comitê, que decidirá nos seus encontros a aceitação ou recusa da mudança solicitada.

As solicitações serão avaliadas através de um procedimento padronizado, que avaliará, além dos benefícios das mudanças, como elas impactarão escopo, tempo, custo, qualidade e recursos.

Quadro 6: Avaliação do impacto da mudança

Tipo de Mudança	**Análise de Impacto**
ESCOPO	Alterações no Custo; Alterações no Prazo; Alterações na Qualidade; Riscos Envolvidos
TEMPO	Alterações no Custo; Alterações na Qualidade; Ações Corretivas (compensar variações de tempo ajustando o escopo e custo)

	Disponibilidade dos fornecedores de material e serviço; Riscos Envolvidos.
CUSTO	Ações Corretivas (compensar variações de custo ajustando escopo e tempo) Alterações na Qualidade; Custo Final do Projeto; Riscos Envolvidos.
QUALIDADE	Alterações no Custo; Alterações no Prazo; Alterações do contratado com o cliente; Disponibilidade dos fornecedores de material e serviço; Riscos Envolvidos.
RECURSOS	Alterações no Custo; Alterações no Prazo; Contratos com fornecedores; Riscos Envolvidos

Fonte: O autor

4 GERENCIAMENTO DE ESCOPO

4.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO

A figura abaixo apresenta as revisões e validações do gerenciamento de escopo do projeto.

Quadro 7: Gerenciamento do escopo

Estética Masculina		**Gerenciamento do Escopo**	
		Estética Masculina	
Controle de Versões			
Versão	**Data**	**Autor**	**Notas da Revisão**
1.0	02/01/14	Marcelo Hoffmann	Elaboração inicial
Aprovações			
Participante		**Assinatura**	**Data**
Patrocinador do Projeto			

Fonte: O autor

4.1.1 Descrição do escopo do projeto

Este projeto terá como produto final a implantação de uma empresa voltada aos cuidados estéticos do público masculino. Os patrocinadores do projeto são os proprietários da empresa, que já confeccionaram o Plano de Negócios que constatou a viabilidade do projeto e contrataram o Sr. Marcelo Hoffmann como gerente de projetos para a montagem da empresa.

O objetivo do projeto é definir a estrutura física necessária, escolher, alugar e adequar um imóvel para as atividades da empresa, contratar e treinar os profissionais, definir o nome fantasia da empresa e a abordagem mercadológica.

A expectativa dos proprietários da empresa é que a empresa seja inaugurada em 09 meses, com um orçamento máximo de R$ 200.000,00. Atingidos estes critérios, o projeto será considerado bem sucedido.

4.1.2 Escopo do Produto

O escopo do projeto compreende as tarefas relacionadas abaixo:

a) Imóvel: escolha do ponto, projeto arquitetônico, obras cíveis, compra do mobiliário e decoração. Inclui o pagamento dos aluguéis anteriores à inauguração.
b) Pessoal: contratação e treinamento de pessoal.
c) Marketing: planejamento de marketing, confecção de material gráfico e lançamento de campanha de mídia.

Devido à diversidade destas tarefas, será necessária a contratação de consultorias especializadas em Arquitetura, Direito, Contabilidade, Marketing e Recursos Humanos. Os proprietários já definiram os profissionais e entidades que serão contratados para estas tarefas. A integração e controle das atividades dos mesmos estarão a cargo do gerente do projeto.

4.1.3 Exclusões do projeto / Fora do Escopo

Serão consideradas atividades fora do escopo, qualquer outra atividade que não esteja reportada no tópico acima, como, por exemplo, o projeto o plano de negócios (já realizado) e a operação do negócio. Não estão dentro do escopo deste projeto eventuais pagamentos feitos antes da inauguração aos funcionários contratados. Também não inclui o evento de inauguração nem o capital de giro da empresa.

4.1.4 Restrições

a) Prazo do projeto: 09 meses
b) Orçamento: R$ 200.000,00
c) Localização e tipo do imóvel, conforme detalhado no Termo de Abertura do Projeto.

4.1.5 Premissas

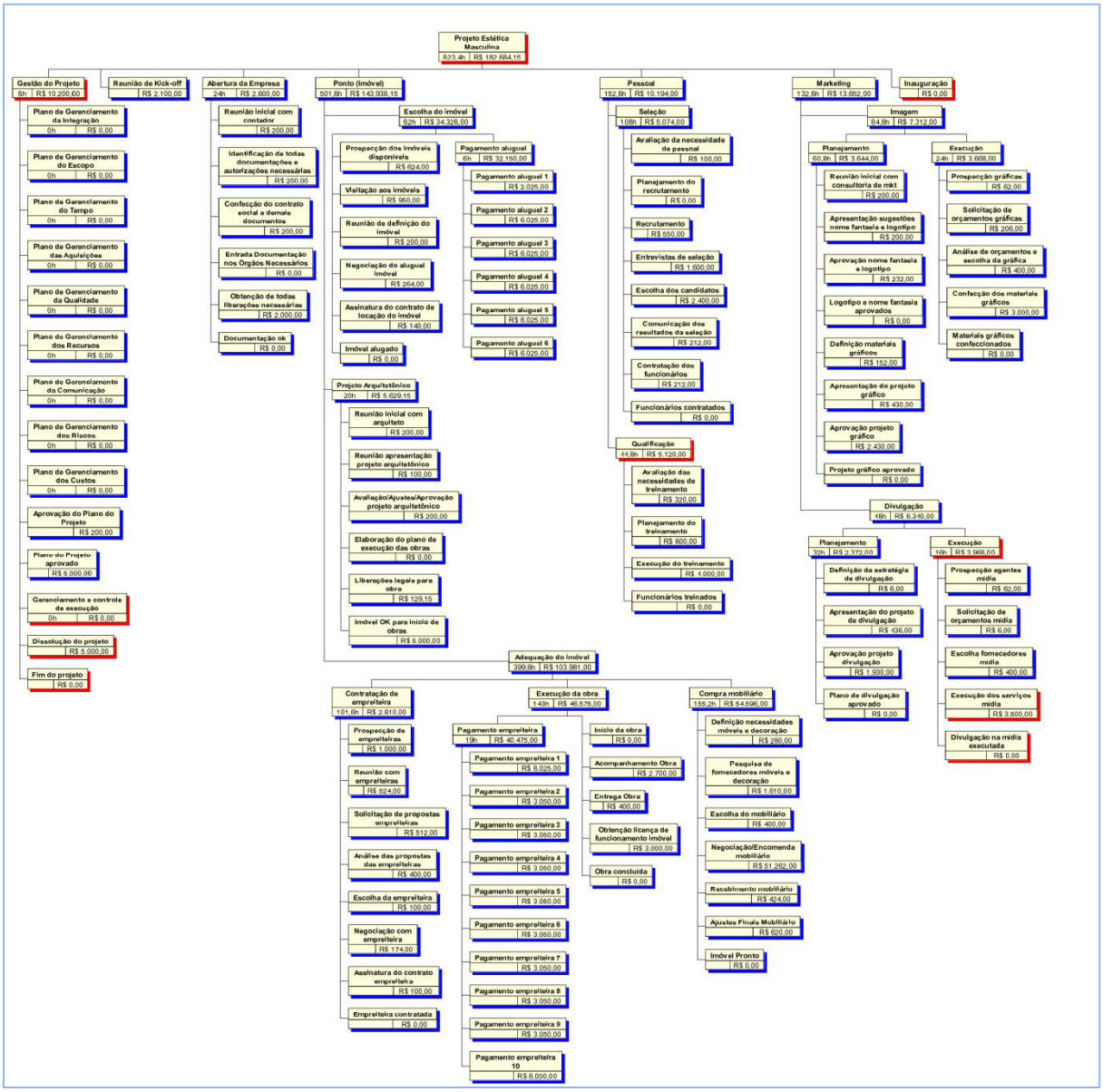
Para cumprir o prazo determinado, gerente de projetos estipulou como premissas:

a) Disponibilidade integral do Sr. Silva, pois muitas tarefas ocorrerão simultaneamente.
b) Fechamento do contrato do imóvel no prazo máximo de 60 dias a partir do início do projeto.
c) Pagamento semanal da empreiteira conforme demonstração da evolução da obra.
d) Obtenção das licenças legais para início das obras no prazo máximo de 30 dias após a elaboração do plano de execução de obras.
e) Confecção de contrato social e todos os registros legais da empresa no prazo hábil.

4.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

Na figura a seguir é apresentada a estrutura analítica do projeto

Figura 1 – EAP do Projeto



Fonte: O autor

4.2.1 Principais entregas do projeto:

a) Gestão do projeto: planejamento, kick off, execução e dissolução.

b) Ponto

   I) Escolha do imóvel: prospecção, visitação, pré-definição, validação com arquiteto, negociação do aluguel, assinatura do contrato.

II) Projeto arquitetônico: reunião com arquiteto, aprovação do projeto arquitetônico, elaboração do plano de execução de obras, obtenção das licenças para obras.

III) Contratação da Empreiteira: Prospecção, recebimento e análise de propostas, negociação e assinatura de contrato.

IV) Execução da obra

V) Compra do mobiliário: Definição das necessidades de mobiliário, pesquisa de fornecedores, escolha do mobiliário, negociação, compra e recebimento.

c) Pessoal

I) Seleção de pessoal: avaliação da necessidade de pessoal, recrutamento e contratação de pessoal.

II) Qualificação de pessoal: Avaliação das necessidades de treinamento, planejamento e execução de treinamento.

d) Marketing

I) Imagem: Escolha do nome fantasia e logo da empresa. Definição de materiais gráficos, aprovação do projeto gráfico. Prospecção de gráficas, solicitação e recebimento de orçamentos, escolha e confecção do material gráfico.

II) Divulgação: Definição da estratégia de divulgação, aprovação de projeto de divulgação, prospecção de agentes de mídia, solicitação e recebimento de orçamentos, escolha dos fornecedores e execução da campanha.

5 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

5.1 GERENCIAMENTO DE TEMPO

A figura abaixo apresenta as revisões e validações do gerenciamento do tempo do projeto.

Quadro 8: Gerenciamento do tempo

Estética Masculina		**Gerenciamento do Tempo**	
		Estética Masculina	
Controle de Versões			
Versão	**Data**	**Autor**	**Notas da Revisão**
1.0	02/01/14	Marcelo Hoffmann	Elaboração inicial
Aprovações			
Participante		**Assinatura**	**Data**
Patrocinador do Projeto			
Gerente do Projeto			

Fonte: O autor

5.1.1 Descrição dos processos de gerenciamento do tempo

O gerenciamento do tempo do projeto será realizado com o software MS-Project, que possibilita a análise da linha de base. A definição das atividades, seu sequenciamento e duração foram estipulados pelo gerente do projeto e pelo proprietário da empresa, Sr. João da Silva.

Nenhum dos dois realizou um projeto deste tipo anteriormente, o que constitui um dos riscos do projeto, a ser tratado posteriormente em capítulo oportuno. Por este motivo, a evolução do projeto será avaliada quinzenalmente comparando-se as durações das tarefas com a previsão inicial. Esta avaliação de linha de base será responsabilidade do gerente de projeto, que efetuará se necessário, as mudanças de prazo e/ou atividades conforme o plano integrado de mudanças. As atividades

serão monitoradas por medição física atualizadas obedecendo aos percentuais: 0%, 50% ou 100%.

5.1.2 Priorização das mudanças de prazo

As atividades do caminho crítico terão prioridade maior sobre as atividades que não fazem parte deste caminho. Ocorrendo necessidade de mudanças em mais de uma atividade do caminho crítico, aquela que exercer impacto maior no cronograma do projeto terá prioridade.

5.1.3 Sistema de mudanças no prazo

As alterações serão realizadas apenas pelo gerente do projeto, que deverá documentar as tarefas que serão alteradas, os motivos, os impactos e as autorizações dos responsáveis.

Qualquer mudança no prazo deverá ter autorização do Sr. João da Silva para ser implementada e as versões anteriores devem ser mantidas para comparação e avaliação do desempenho do projeto.

5.2 CRONOGRAMA

Quadro 9: Cronograma do projeto

EDT	Nome	Duração	Início	Término
0	**Projeto Estética Masculina**	**152,25 dias**	**02/01/2014**	**04/08/2014**
1	**Gestão do Projeto**	**152,25 dias**	**02/01/2014**	**04/08/2014**
1.1	**Plano de Gerenciamento da Integração**	**1 dia**	**02/01/2014**	**02/01/2014**
1.1.1	Desenvolver Plano de Gerenciamento da Integração	1 dia	02/01/2014	02/01/2014
1.2	**Plano de Gerenciamento do Escopo**	**1 dia**	**03/01/2014**	**03/01/2014**
1.2.1	Desenvolver Plano de Gerenciamento do Escopo	1 dia	03/01/2014	03/01/2014

1.3	**Plano de Gerenciamento do Tempo**	**1 dia**	**06/01/2014**	**06/01/2014**
1.3.1	Desenvolver Plano de Gerenciamento do Tempo	1 dia	06/01/2014	06/01/2014
1.4	**Plano de Gerenciamento das Aquisições**	**1 dia**	**07/01/2014**	**07/01/2014**
1.4.1	Desenvolver Plano de Gerenciamento das Aquisições	1 dia	07/01/2014	07/01/2014
1.5	**Plano de Gerenciamento da Qualidade**	**1 dia**	**08/01/2014**	**08/01/2014**
1.5.1	Desenvolver Plano de Gerenciamento da Qualidade	1 dia	08/01/2014	08/01/2014
1.6	**Plano de Gerenciamento dos Recursos**	**1 dia**	**09/01/2014**	**09/01/2014**
1.6.1	Desenvolver Plano de Gerenciamento dos Recursos	1 dia	09/01/2014	09/01/2014
1.7	**Plano de Gerenciamento da Comunicação**	**1 dia**	**10/01/2014**	**10/01/2014**
1.7.1	Desenvolver Plano de Gerenciamento da Comunicação	1 dia	10/01/2014	10/01/2014
1.8	**Plano de Gerenciamento dos Riscos**	**1 dia**	**13/01/2014**	**13/01/2014**
1.8.1	Desenvolver Plano de Gerenciamento dos Riscos	1 dia	13/01/2014	13/01/2014
1.9	**Plano de Gerenciamento dos Custos**	**1 dia**	**14/01/2014**	**14/01/2014**
1.9.1	Desenvolver Plano de Gerenciamento dos Custos	1 dia	14/01/2014	14/01/2014
1.10	Aprovação do Plano do Projeto	0,5 dias	15/01/2014	15/01/2014
1.11	Plano do Projeto aprovado	0 dias	15/01/2014	15/01/2014
1.12	**Gerenciamento e controle de execução**	**140,25 dias**	**20/01/2014**	**04/08/2014**
1.12.1	Gerenciamento e controle de execução 1	2 hrs	20/01/2014	20/01/2014
1.12.2	Gerenciamento e controle de execução 2	2 hrs	27/01/2014	27/01/2014
1.12.3	Gerenciamento e controle de execução 3	2 hrs	03/02/2014	03/02/2014
1.12.4	Gerenciamento e controle de execução 4	2 hrs	10/02/2014	10/02/2014
1.12.5	Gerenciamento e controle de execução 5	2 hrs	17/02/2014	17/02/2014
1.12.6	Gerenciamento e controle de execução 6	2 hrs	24/02/2014	24/02/2014
1.12.7	Gerenciamento e controle de execução 7	2 hrs	03/03/2014	03/03/2014
1.12.8	Gerenciamento e controle de execução 8	2 hrs	10/03/2014	10/03/2014
1.12.9	Gerenciamento e controle de execução 9	2 hrs	17/03/2014	17/03/2014
1.12.10	Gerenciamento e controle de execução 10	2 hrs	24/03/2014	24/03/2014
1.12.11	Gerenciamento e controle de execução 11	2 hrs	31/03/2014	31/03/2014
1.12.12	Gerenciamento e controle de execução 12	2 hrs	07/04/2014	07/04/2014
1.12.13	Gerenciamento e controle de execução 13	2 hrs	14/04/2014	14/04/2014
1.12.14	Gerenciamento e controle de execução 14	2 hrs	21/04/2014	21/04/2014
1.12.15	Gerenciamento e controle de execução 15	2 hrs	28/04/2014	28/04/2014
1.12.16	Gerenciamento e controle de execução 16	2 hrs	05/05/2014	05/05/2014
1.12.17	Gerenciamento e controle de execução 17	2 hrs	12/05/2014	12/05/2014
1.12.18	Gerenciamento e controle de execução 18	2 hrs	19/05/2014	19/05/2014
1.12.19	Gerenciamento e controle de execução 19	2 hrs	26/05/2014	26/05/2014
1.12.20	Gerenciamento e controle de execução 20	2 hrs	02/06/2014	02/06/2014
1.12.21	Gerenciamento e controle de execução 21	2 hrs	09/06/2014	09/06/2014
1.12.22	Gerenciamento e controle de execução 22	2 hrs	16/06/2014	16/06/2014
1.12.23	Gerenciamento e controle de execução 23	2 hrs	23/06/2014	23/06/2014
1.12.24	Gerenciamento e controle de execução 24	2 hrs	30/06/2014	30/06/2014
1.12.25	Gerenciamento e controle de execução 25	2 hrs	07/07/2014	07/07/2014

1.12.26	Gerenciamento e controle de execução 26	2 hrs	14/07/2014	14/07/2014
1.12.27	Gerenciamento e controle de execução 27	2 hrs	21/07/2014	21/07/2014
1.12.28	Gerenciamento e controle de execução 28	2 hrs	28/07/2014	28/07/2014
1.13	Dissolução do projeto	3 dias	30/07/2014	04/08/2014
1.14	Fim do projeto	0 dias	04/08/2014	04/08/2014
2	Reunião de Kick-off	2 hrs	15/01/2014	15/01/2014
3	**Abertura da Empresa**	**76,25 dias**	**16/01/2014**	**02/05/2014**
3.1	Reunião inicial com contador	0,5 dias	16/01/2014	16/01/2014
3.2	Identificação de todas documentações e autorizações necessárias	0,5 dias	16/01/2014	17/01/2014
3.3	Confecção do contrato social e demais documentos	0,5 dias	20/02/2014	21/02/2014
3.4	Entrada Documentação nos Órgãos Necessários	5 dias	21/02/2014	28/02/2014
3.5	Obtenção de todas liberações necessárias	45 dias	28/02/2014	02/05/2014
3.6	Documentação ok	0 dias	02/05/2014	02/05/2014
4	**Ponto (Imóvel)**	**139,25 dias**	**15/01/2014**	**29/07/2014**
4.1	**Escolha do imóvel**	**126,38 dias**	**16/01/2014**	**14/07/2014**
4.1.1	Prospecção dos imóveis disponíveis	15 dias	16/01/2014	06/02/2014
4.1.2	Visitação aos imóveis	4 dias	06/02/2014	12/02/2014
4.1.3	Reunião de definição do imóvel	0,5 dias	12/02/2014	13/02/2014
4.1.4	Negociação do aluguel imóvel	5 dias	13/02/2014	20/02/2014
4.1.5	Assinatura do contrato de locação do imóvel	2 hrs	20/02/2014	20/02/2014
4.1.6	Imóvel alugado	0 dias	20/02/2014	20/02/2014
4.1.7	**Pagamento aluguel**	**101,63 dias**	**20/02/2014**	**14/07/2014**
4.1.7.1	Pagamento aluguel 1	1 hr	20/02/2014	20/02/2014
4.1.7.2	Pagamento aluguel 2	1 hr	11/03/2014	11/03/2014
4.1.7.3	Pagamento aluguel 3	2 hrs	14/04/2014	14/04/2014
4.1.7.4	Pagamento aluguel 4	1 hr	13/05/2014	13/05/2014
4.1.7.5	Pagamento aluguel 5	1 hr	10/06/2014	10/06/2014
4.1.7.6	Pagamento aluguel 6	1 hr	14/07/2014	14/07/2014
4.2	**Projeto Arquitetônico**	**67 dias**	**15/01/2014**	**18/04/2014**
4.2.1	Reunião inicial com arquiteto	0,5 dias	15/01/2014	16/01/2014
4.2.2	Reunião apresentação projeto arquitetônico	2 hrs	27/02/2014	27/02/2014
4.2.3	Avaliação/Ajustes/Aprovação projeto arquitetônico	10 dias	27/02/2014	13/03/2014
4.2.4	Elaboração do plano de execução das obras	5 dias	13/03/2014	20/03/2014
4.2.5	Liberações legais para obra	21 dias	20/03/2014	18/04/2014
4.2.6	Imóvel OK para início de obras	0 dias	18/04/2014	18/04/2014
4.3	**Adequação do imóvel**	**138,25 dias**	**16/01/2014**	**29/07/2014**
4.3.1	**Contratação de empreiteira**	**59,25 dias**	**16/01/2014**	**09/04/2014**
4.3.1.1	Prospecção de empreiteiras	23 dias	16/01/2014	18/02/2014
4.3.1.2	Reunião com empreiteiras	5 dias	18/02/2014	25/02/2014
4.3.1.3	Solicitação de propostas empreiteiras	5 dias	20/03/2014	27/03/2014
4.3.1.4	Análise das propostas das empreiteiras	5 dias	27/03/2014	03/04/2014

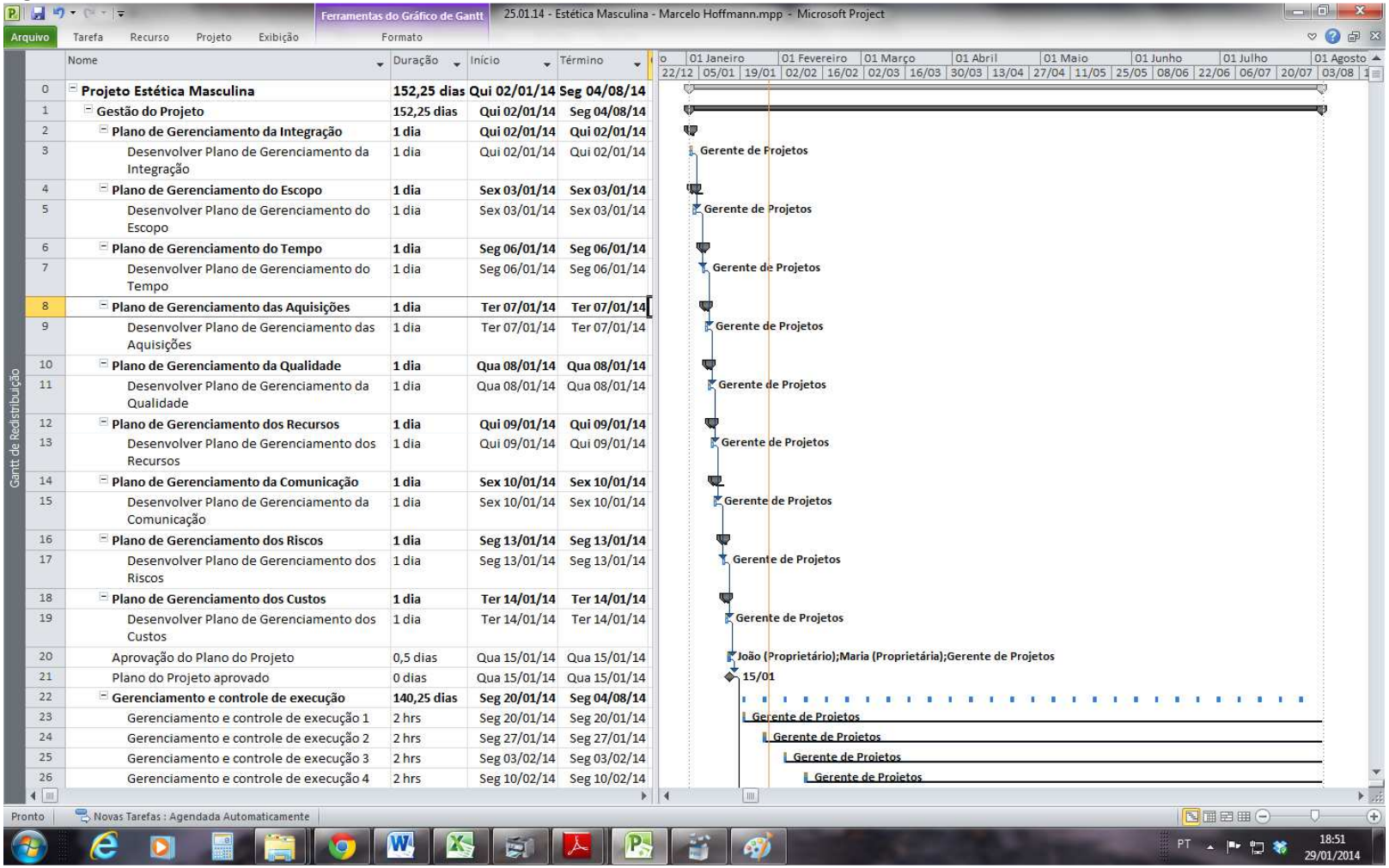
4.3.1.5	Escolha da empreiteira	2 hrs	03/04/2014	03/04/2014
4.3.1.6	Negociação com empreiteira	3 dias	04/04/2014	08/04/2014
4.3.1.7	Assinatura do contrato empreiteira	0,5 dias	09/04/2014	09/04/2014
4.3.1.8	Empreiteira contratada	0 dias	09/04/2014	09/04/2014
4.3.2	**Execução da obra**	**53 dias**	**23/04/2014**	**07/07/2014**
4.3.2.1	**Pagamento empreiteira**	**46 dias**	**25/04/2014**	**27/06/2014**
4.3.2.1.1	Pagamento empreiteira 1	4 hrs	25/04/2014	25/04/2014
4.3.2.1.2	Pagamento empreiteira 2	8 hrs	02/05/2014	02/05/2014
4.3.2.1.3	Pagamento empreiteira 3	2 hrs	09/05/2014	09/05/2014
4.3.2.1.4	Pagamento empreiteira 4	2 hrs	16/05/2014	16/05/2014
4.3.2.1.5	Pagamento empreiteira 5	2 hrs	23/05/2014	23/05/2014
4.3.2.1.6	Pagamento empreiteira 6	2 hrs	30/05/2014	30/05/2014
4.3.2.1.7	Pagamento empreiteira 7	2 hrs	06/06/2014	06/06/2014
4.3.2.1.8	Pagamento empreiteira 8	2 hrs	13/06/2014	13/06/2014
4.3.2.1.9	Pagamento empreiteira 9	2 hrs	20/06/2014	20/06/2014
4.3.2.1.10	Pagamento empreiteira 10	2 hrs	27/06/2014	27/06/2014
4.3.2.2	Início da obra	0 dias	23/04/2014	23/04/2014
4.3.2.3	Acompanhamento Obra	45 dias	24/04/2014	25/06/2014
4.3.2.4	Entrega Obra	1 dia	26/06/2014	26/06/2014
4.3.2.5	Obtenção licença de funcionamento imóvel	7 dias	27/06/2014	07/07/2014
4.3.2.6	Obra concluída	0 dias	07/07/2014	07/07/2014
4.3.3	**Compra mobiliário**	**98,25 dias**	**13/03/2014**	**29/07/2014**
4.3.3.1	Definição necessidades móveis e decoração	7 dias	13/03/2014	24/03/2014
4.3.3.2	Pesquisa de fornecedores móveis e decoração	7 dias	07/04/2014	15/04/2014
4.3.3.3	Escolha do mobiliário	1 dia	30/04/2014	01/05/2014
4.3.3.4	Negociação/Encomenda mobiliário	3,75 dias	01/05/2014	06/05/2014
4.3.3.5	Recebimento mobiliário	10 dias	09/07/2014	22/07/2014
4.3.3.6	Ajustes Finais Mobiliário	5 dias	23/07/2014	29/07/2014
4.3.3.7	Imóvel Pronto	0 dias	29/07/2014	29/07/2014
5	**Pessoal**	**71,38 dias**	**18/03/2014**	**25/06/2014**
5.1	**Seleção**	**47,63 dias**	**18/03/2014**	**22/05/2014**
5.1.1	Avaliação da necessidade de pessoal	1 dia	18/03/2014	18/03/2014
5.1.2	Planejamento do recrutamento	1 dia	19/03/2014	19/03/2014
5.1.3	Recrutamento	1 dia	27/03/2014	03/04/2014
5.1.4	Entrevistas de seleção	5 dias	21/04/2014	05/05/2014
5.1.5	Escolha dos candidatos	1,25 dias	05/05/2014	09/05/2014

5.1.6	Comunicação dos resultados da seleção	1 dia	09/05/2014	12/05/2014
5.1.7	Contratação dos funcionários	1 dia	12/05/2014	22/05/2014
5.1.8	Funcionários contratados	0 dias	22/05/2014	22/05/2014
5.2	**Qualificação**	**23,13 dias**	**23/05/2014**	**25/06/2014**
5.2.1	Avaliação das necessidades de treinamento	1 dia	23/05/2014	26/05/2014
5.2.2	Planejamento do treinamento	2 dias	27/05/2014	11/06/2014
5.2.3	Execução do treinamento	10 dias	11/06/2014	25/06/2014
5.2.4	Funcionários treinados	0 dias	25/06/2014	25/06/2014
6	**Marketing**	**139,5 dias**	**15/01/2014**	**30/07/2014**
6.1	**Imagem**	**76,25 dias**	**15/01/2014**	**01/05/2014**
6.1.1	**Planejamento**	**50,75 dias**	**15/01/2014**	**27/03/2014**
6.1.1.1	Reunião inicial com consultoria de mkt	0,5 dias	15/01/2014	20/01/2014
6.1.1.2	Apresentação sugestões nome fantasia e logotipo	0,5 dias	03/02/2014	03/02/2014
6.1.1.3	Aprovação nome fantasia e logotipo	5 dias	04/02/2014	24/02/2014
6.1.1.4	Logotipo e nome fantasia aprovados	0 dias	24/02/2014	24/02/2014
6.1.1.5	Definição materiais gráficos	3 dias	25/02/2014	27/02/2014
6.1.1.6	Apresentação do projeto gráfico	1 dia	14/03/2014	14/03/2014
6.1.1.7	Aprovação projeto gráfico	1 dia	17/03/2014	27/03/2014
6.1.1.8	Projeto gráfico aprovado	0 dias	27/03/2014	27/03/2014
6.1.2	**Execução**	**24,25 dias**	**28/03/2014**	**01/05/2014**
6.1.2.1	Prospecção gráficas	3 dias	28/03/2014	02/04/2014
6.1.2.2	Solicitação de orçamentos gráficas	1 dia	04/04/2014	04/04/2014
6.1.2.3	Análise de orçamentos e escolha da gráfica	1 dia	17/04/2014	17/04/2014
6.1.2.4	Confecção dos materiais gráficos	10 dias	18/04/2014	01/05/2014
6.1.2.5	Materiais gráficos confeccionados	0 dias	01/05/2014	01/05/2014
6.2	**Divulgação**	**88,75 dias**	**27/03/2014**	**30/07/2014**
6.2.1	**Planejamento**	**19,63 dias**	**27/03/2014**	**24/04/2014**
6.2.1.1	Definição da estratégia de divulgação	10 dias	27/03/2014	10/04/2014
6.2.1.2	Apresentação do projeto de divulgação	1 dia	18/04/2014	18/04/2014
6.2.1.3	Aprovação projeto divulgação	1 dia	21/04/2014	24/04/2014
6.2.1.4	Plano de divulgação aprovado	0 dias	24/04/2014	24/04/2014
6.2.2	**Execução**	**69,13 dias**	**24/04/2014**	**30/07/2014**
6.2.2.1	Prospecção agentes mídia	15 dias	24/04/2014	15/05/2014
6.2.2.2	Solicitação de orçamentos mídia	5 dias	15/05/2014	22/05/2014
6.2.2.3	Escolha fornecedores mídia	1 dia	26/05/2014	28/05/2014
6.2.2.4	Execução dos serviços mídia	10 dias	16/07/2014	30/07/2014
6.2.2.5	Divulgação na mídia executada	0 dias	30/07/2014	30/07/2014
7	Inauguração	0 dias	30/07/2014	30/07/2014

Fonte: O autor

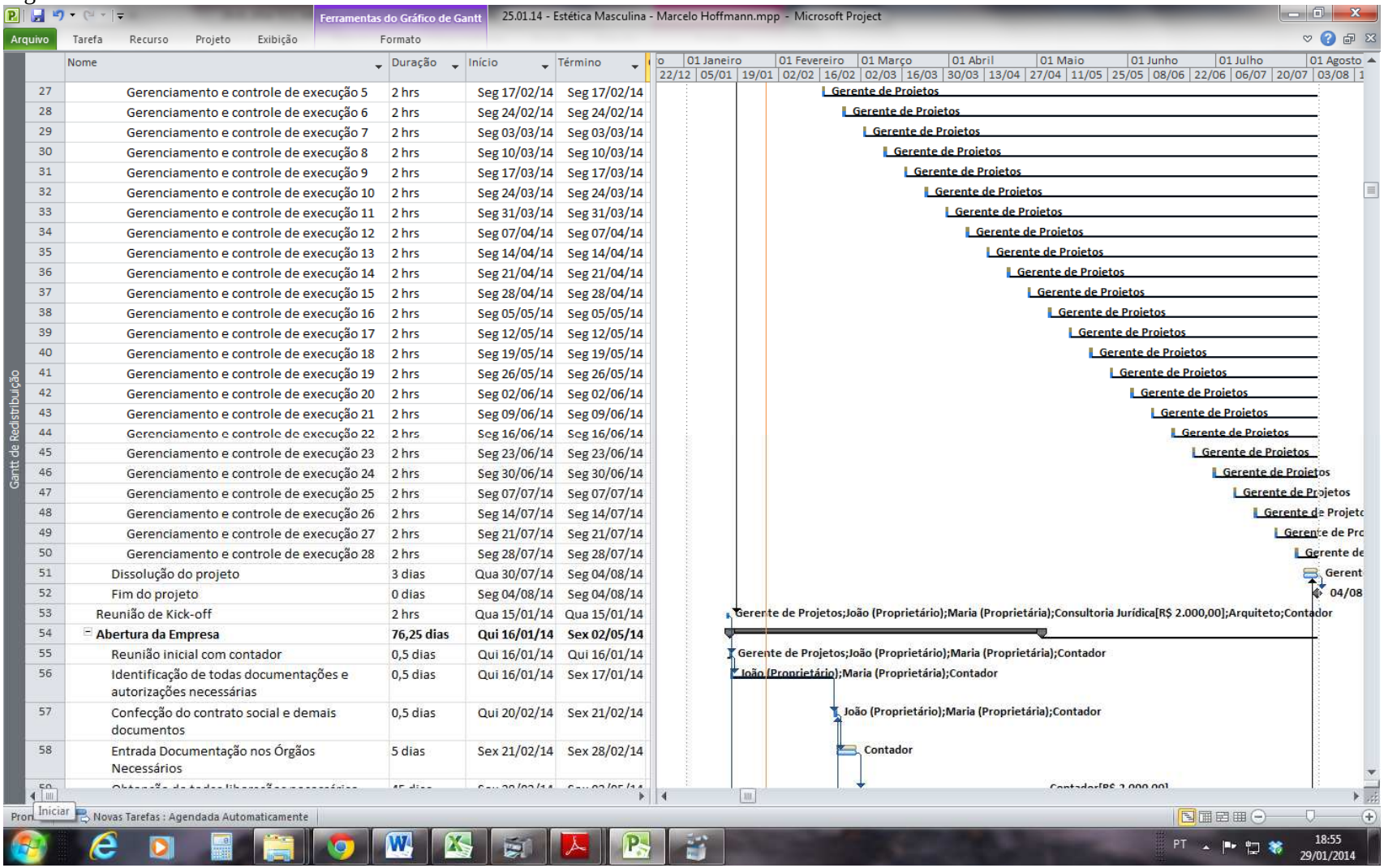
Segue abaixo o cronograma e gráfico de gantt do projeto, mostrando em vermelho o caminho crítico do projeto:

Figura 2- Gráfico de Gantt – Parte 1



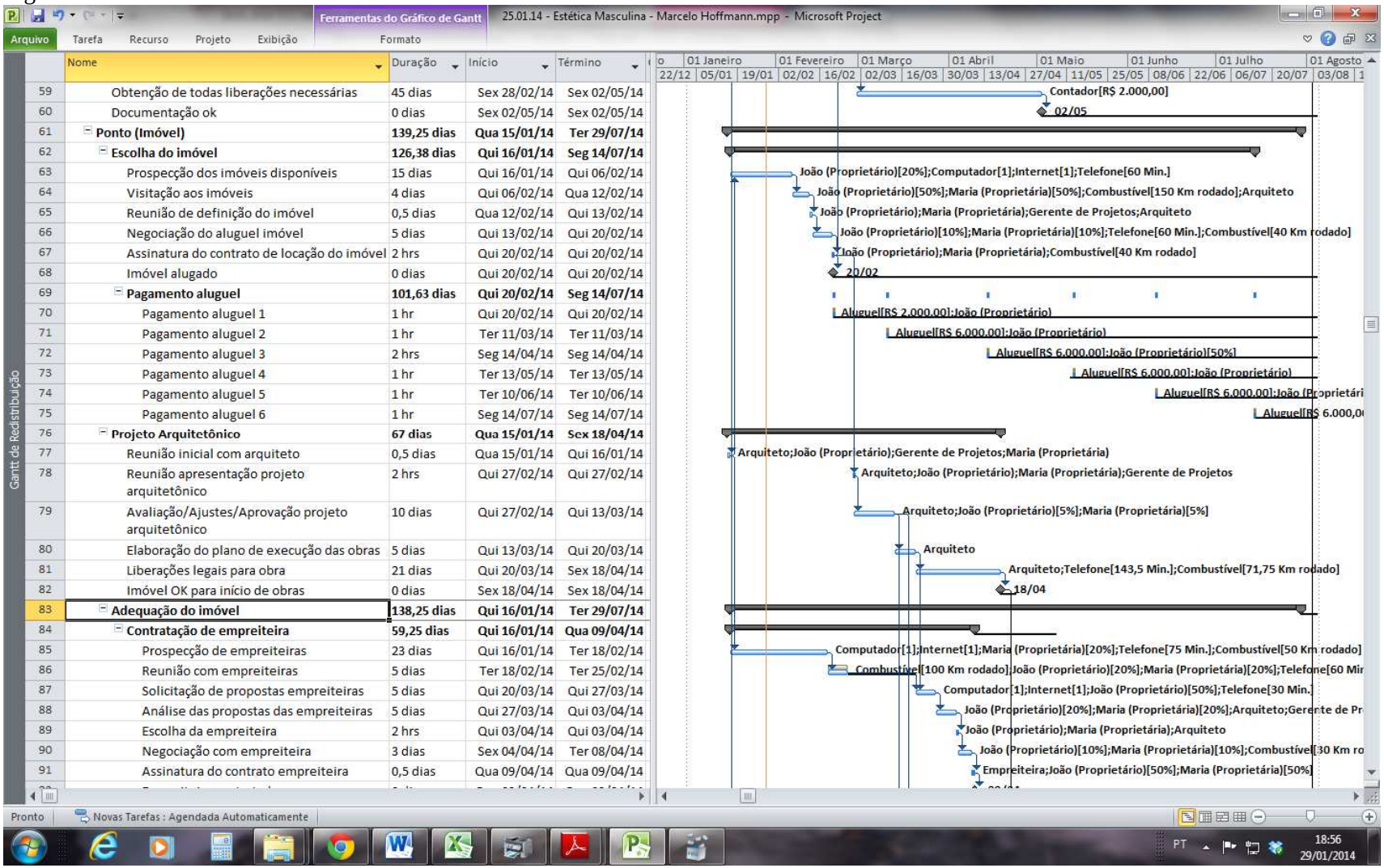
Fonte: o autor

Figura 3 – Gráfico de Gantt - Parte 2



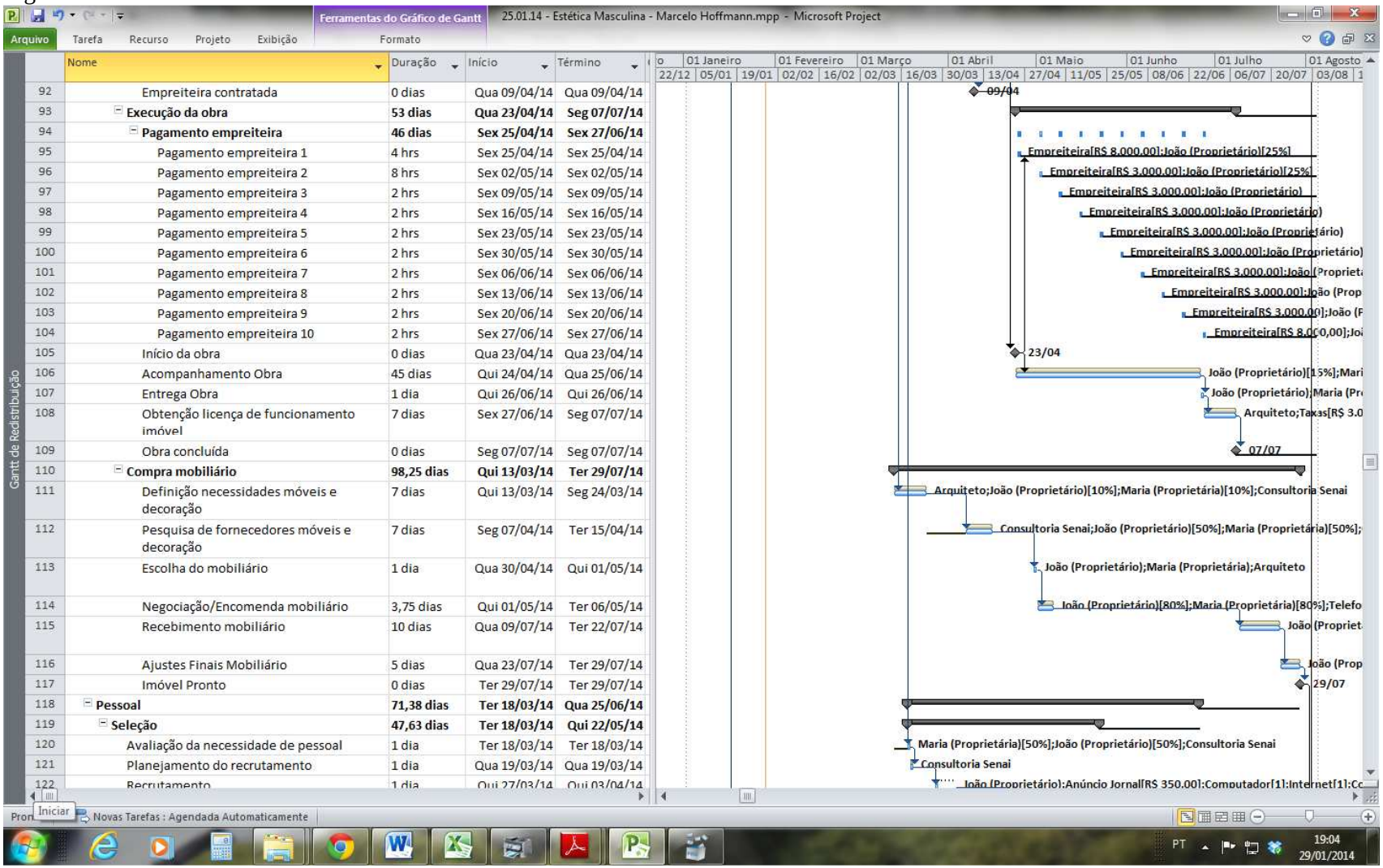
Fonte: o autor

Figura 4 – Gráfico de Gantt - Parte 3



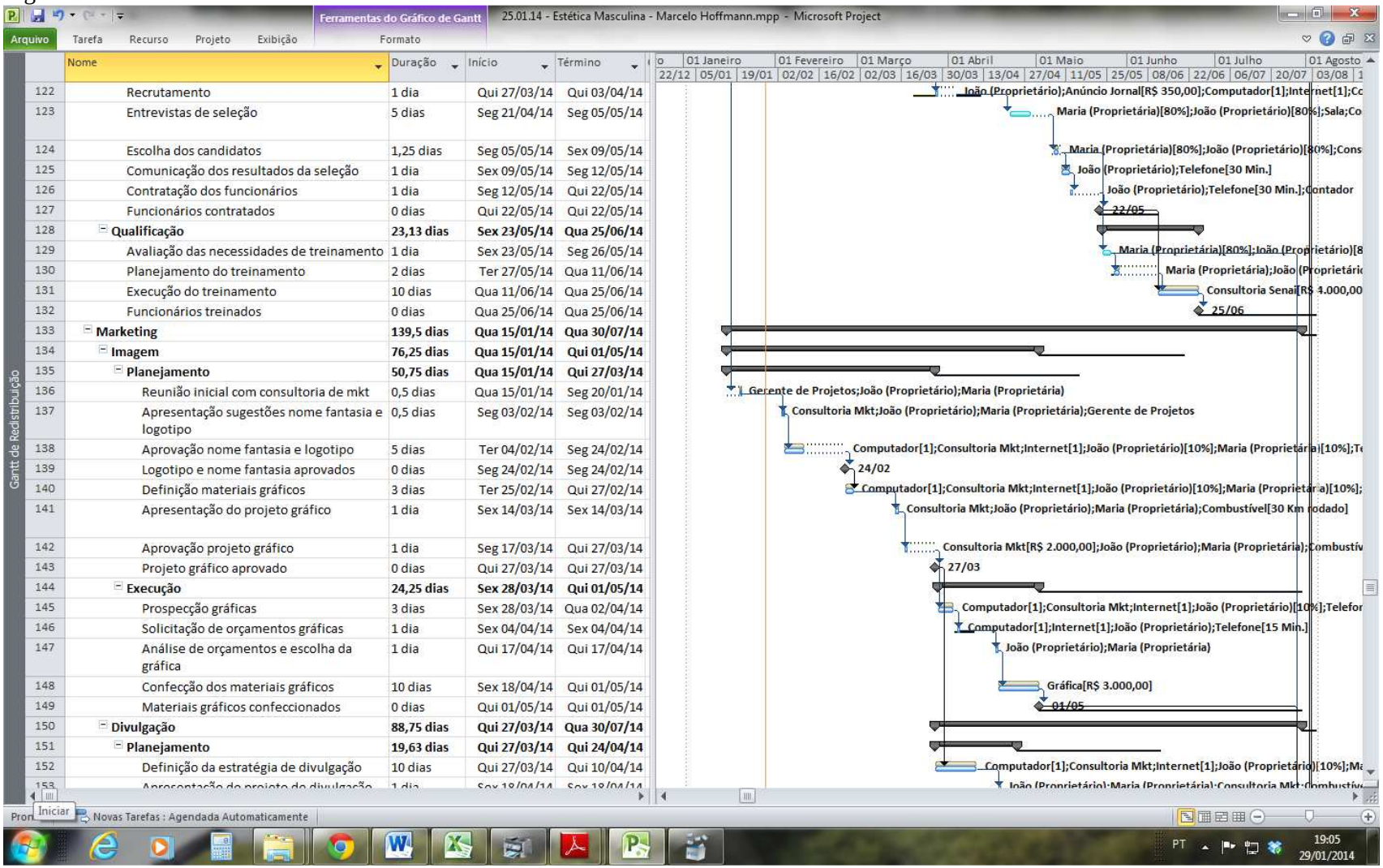
Fonte: o autor

Figura 5 – Gráfico de Gantt - Parte 4



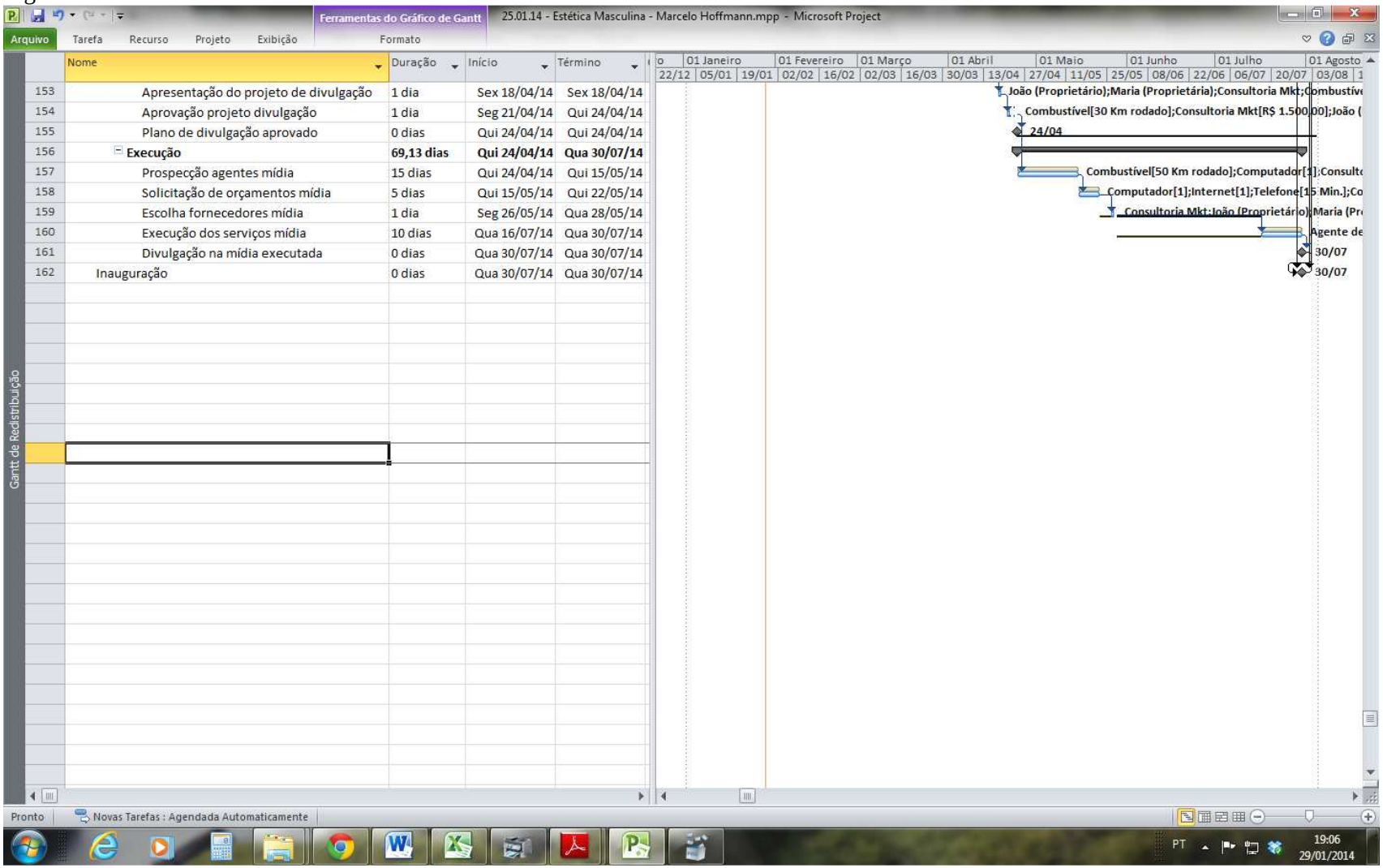
Fonte: o autor

Figura 6 – Gráfico de Gantt - Parte 5



Fonte: o autor

Figura 7 – Gráfico de Gantt - Parte 6



Fonte: o autor

6 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

6.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

A figura abaixo apresenta as revisões e validações do gerenciamento dos custos do projeto.

Quadro 10: Gerenciamento dos custos

Estética Masculina		**Gerenciamento dos Custos**	
		Estética Masculina	
Controle de Versões			
Versão	**Data**	**Autor**	**Notas da Revisão**
1.0	02/01/14	Marcelo Hoffmann	Elaboração inicial

Aprovações		
Participante	**Assinatura**	**Data**
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

Fonte: O autor

6.1.1 Estimativa dos Custos

Os custos serão estimados com base nas pesquisas realizadas para confecção do plano de negócios executado previamente, que é a base para o planejamento do projeto da Estética Masculina. Os custos de aluguel, mão-de-obra, equipamentos, entre outros, foram pesquisados durante a pesquisa de mercado e serão atualizados durante a execução do projeto. Serão consideradas para fins da elaboração da estimativa as seguintes categorias/tipo de recursos (com as respectivas unidades de medida e técnicas):

Quadro 11: Metodologia de orçamento

Recurso	Unidade	Técnica de estimativa
Consultorias (jurídica, arquiteto, contador, marketing, Senai)	Empreitada	Análise de proposta de fornecedor. Valor estimado = sondagem prévia do valor para o serviço estimado.
RH - equipe interna	Horas	Opinião especializada Valor estimado = número de horas de trabalho na atividade * valor-hora do recurso humano
RH - Equipe externa (empreiteira responsável pela obra)	Empreitada	Análise de proposta de fornecedor. Valor estimado = sondagem prévia do valor para o serviço estimado. Todas as ferramentas, materiais e equipamentos necessários estão dentro do contrato.
Marketing	Peças	Estimativa paramétrica Valor estimado = número de peças produzidas/veiculadas * valor da última pesquisa realizada (atualizado pela inflação do período pelo IGPM)
Combustível	Km/Rodado	Estimativa paramétrica Valor estipulado em R$ 1,00 por km/rodado Cálculo levou em conta preço do combustível e da manutenção e depreciação de um automóvel médio
Telefone	Minutos	Estimativa paramétrica Valor estimado = valor real gasto com os planos de telefones atuais * estimativa de utilização
Internet, Computador, Sala do projeto	Gratuito	Equipamentos e estrutura cedidos pelos patrocinadores.
Aluguel	Mensal	Estimativa paramétrica Valor estimado de acordo com perfil de imóvel definido no plano de negócios e pesquisa de mercado
Mobiliário e Decoração	Peças	Opinião especializada Valor estimado de acordo com perfil de decoração definida no plano de negócios e pesquisa de mercado, debatida com arquiteto

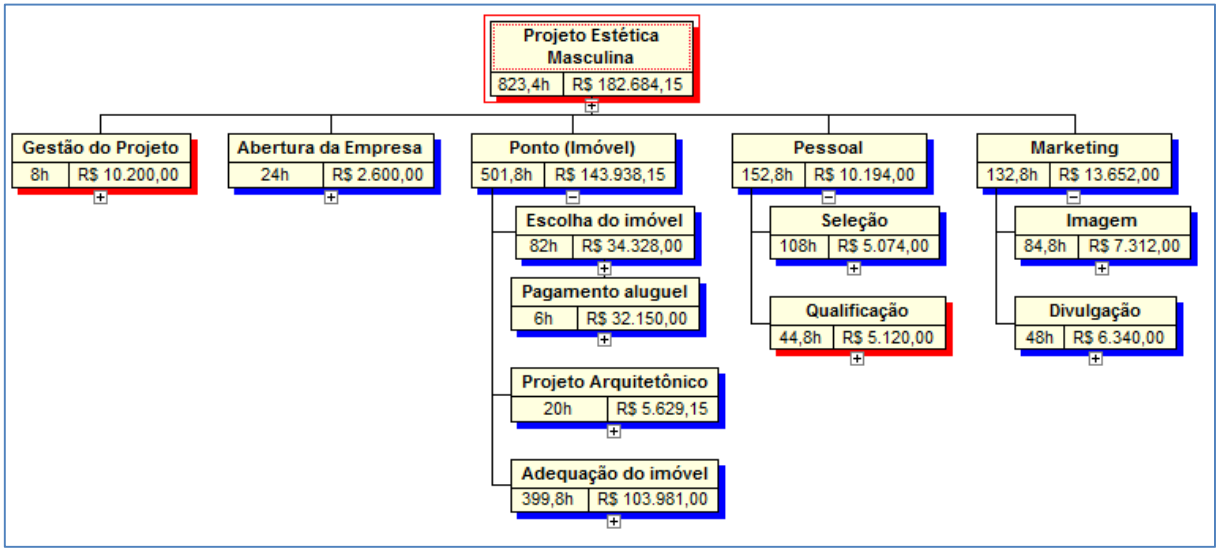
Fonte: O autor

Todas as atividades terão os custos estimados em Reais (R$). A ferramenta de apoio para a elaboração das estimativas será o software MS-Project, onde serão apontados todos os custos para cada atividade. Caso sejam utilizadas outras ferramentas e/ou documentos, os arquivos derivados dos mesmos serão considerados como memória de cálculo, e serão anexados às atividades no MS-Project.

6.1.2 Orçamento

O orçamento total do projeto foi obtido pela agregação dos custos das atividades até o primeiro nível da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e, por fim, para o projeto como um todo, conforme figura abaixo.

Figura 8 – EAP dos custos do projeto



Fonte: O autor

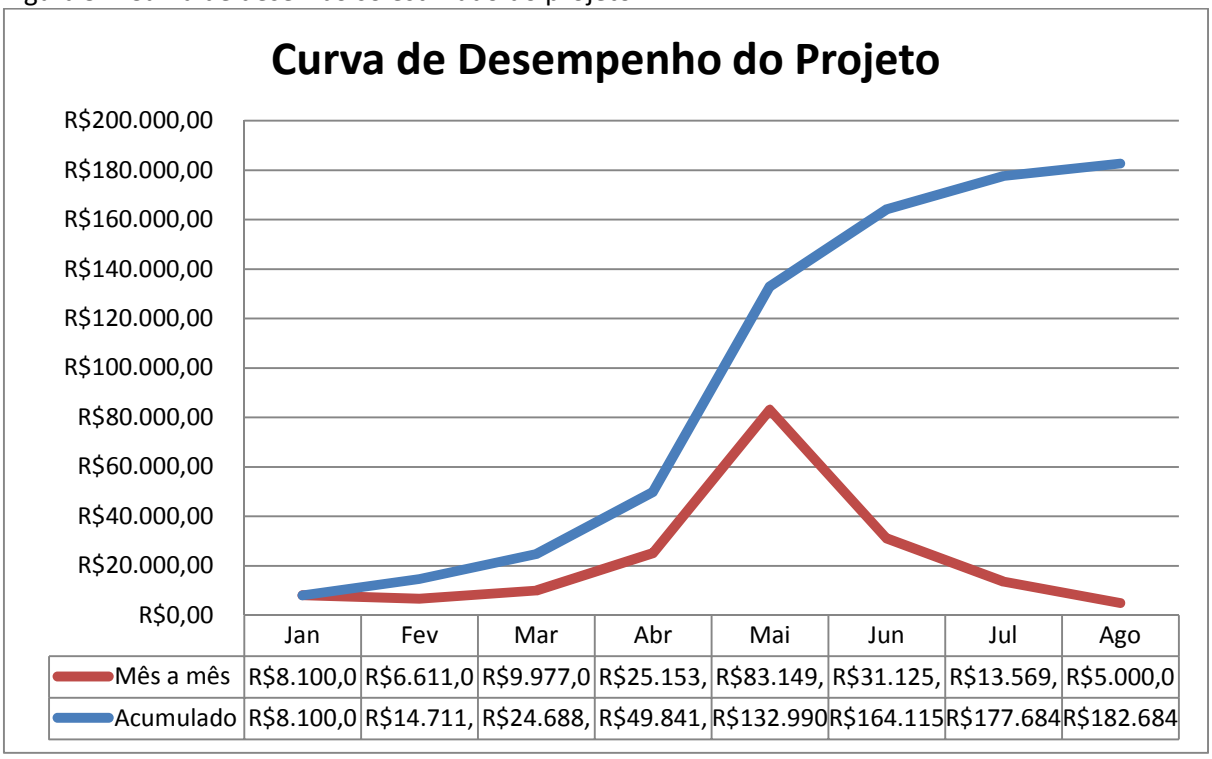
O orçamento foi totalizado em um fluxo de caixa mensal, demonstrado no quadro 12, levando-se em conta o cronograma do projeto, formando uma curva de desembolso, mostrado na figura 9.

Quadro 12: Fluxo de caixa mensal

Tarefa	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Total
Gestão do Projeto	7300							5000	12300
Abertura da Empresa	400	200			2000				2600
Ponto (Imóvel)	200	5827	7017	21563	72937	26325	10069		143938
Pessoal			100	550	4744	4800			10194
Marketing	200	584	2860	3040	3468		3500		13652
Total	8100	6611	9977	25153	83149	31125	13569	5000	182684
Acumulado	8100	14711	24688	49841	132990	164115	177684	182684	

Fonte: O autor

Figura 9 – Curva de desembolso estimado do projeto



	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
Mês a mês	R$8.100,0	R$6.611,0	R$9.977,0	R$25.153,	R$83.149,	R$31.125,	R$13.569,	R$5.000,0
Acumulado	R$8.100,0	R$14.711,	R$24.688,	R$49.841,	R$132.990	R$164.115	R$177.684	R$182.684

Fonte: O autor

6.1.3 Controle dos custos

O acompanhamento dos custos será realizado mensalmente, pelo gerente do projeto, através do MS Project, e de um controle paralelo em tabelas no Excel. O controle dos custos será realizado por atividade, comparando-se os custos reais com os custos da linha de base, bem como através do fluxo de caixa real x fluxo de caixa previsto para o projeto.

O desempenho do projeto será apurado pela técnica do Gerenciamento do Valor Agregado (EVM) definido pela comparação dos custos realizados em relação aos custos planejados, através das curvas de desembolso do projeto. Para possibilitar a análise do valor agregado, os membros do projeto informarão as horas trabalhadas nas tarefas e o percentual de conclusão em múltiplos de 50% (0%, 50% ou 100%).

Os pagamentos do projeto são de responsabilidade do patrocinador, que os informará diariamente ao gerente do projeto para efetivação dos registros e

controles. Os valores serão informados mensalmente por escrito pelo Gerente do Projeto para a Consultoria Contábil para lançamento contábil das despesas.

6.1.3.1 Controle de Mudanças nos Custos

As mudanças no orçamento previsto serão avaliadas e aprovadas através do sistema de controle de mudanças do projeto, sendo consideradas como mudanças orçamentárias apenas as ações corretivas no projeto.

Alterações no escopo do projeto que reflitam nos custos serão tratadas pelo sistema de controle de mudanças do projeto como mudanças de escopo e, uma vez aprovadas, serão realizados os ajustes necessários no orçamento do projeto, incluindo mudanças aprovadas na linha de base de custos.

As alterações de custos relativos aos riscos do projeto deverão ser alocadas dentro das reservas financeiras do projeto. Caso extrapolem o valor disponível de reservas, deverá ser solicitado um aditivo no custo do projeto, seguindo o fluxo do controle integrado de mudanças.

6.1.3.2 Limites de Controle

Para os custos do projeto será tolerada uma variação de ±3% dos valores reais em relação à linha de base de custos. Variações fora destes limites de controle necessitarão de ações corretivas e preventivas imediatas por parte do Gerente do Projeto.

6.2 RESERVAS DE CUSTOS

A reserva de custos para este projeto é de R$ 67.150,00, correspondente às Reservas de Contingência e Reservas Gerenciais.

6.2.1 Reserva de Contingência

Para este projeto está prevista uma reserva de contingência de R$ 57.150,00 que será utilizada exclusivamente para respostas aos riscos identificados para o projeto.

6.2.2 Reserva Gerencial

Para este projeto está prevista uma reserva gerencial de R$ 10.000,00, que será utilizada para reagir a eventos não contemplados nos riscos do projeto.

6.2.3 Autonomia para uso das reservas

As reservas serão consumidas com base nas solicitações de mudanças e dentro da autonomia do gerente do projeto e do patrocinado.

O gerente de projeto tem as seguintes autonomias quanto à utilização das reservas

Quadro 13: Autonomia no uso das reservas

Aprovador	Reserva Contingência	Reserva Gerencial
Gerente do Projeto	Até R$ 1.000,00	Até R$ 800,00
Patrocinador do Projeto	Acima de R$ 1.000,00	Acima de R$ 800,00

Fonte: O autor

6.3 AVALIAÇÃO E MUDANÇAS NO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O plano de gerenciamento de custos será avaliado juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto semanalmente durante reunião de análise de desempenho do projeto.

Solicitações de mudança no Plano de Gerenciamento de Custos podem ser apresentadas ao Gerente do Projeto a qualquer tempo por qualquer membro da equipe do projeto, e será encaminhada e analisada em conformidade com o sistema de controle de mudanças no projeto.

7 PLANO GERENCIAMENTO DE QUALIDADE

7.1 POLÍTICA DA QUALIDADE

O quadro abaixo apresenta as revisões e validações do gerenciamento da qualidade do projeto.

Quadro 14: Gerenciamento da qualidade

Estética Masculina		**Gerenciamento da Qualidade**	
		Estética Masculina	
Controle de Versões			
Versão	**Data**	**Autor**	**Notas da Revisão**
1.0	02/01/14	Marcelo Hoffmann	Elaboração inicial
Aprovações			
Participante		**Assinatura**	**Data**
Patrocinador do Projeto			
Gerente do Projeto			

Fonte: O autor

Este projeto refere-se à criação de uma nova empresa, por este motivo não existe uma política de qualidade definida pela organização, cabendo ao gerente de projeto criá-la.

Para que pudesse desenvolver a política de qualidade, o gerente de projeto levantou junto aos proprietários do estabelecimento os requisitos e padrões de qualidade relevantes ao projeto e determinou como satisfazê-los. Os proprietários revelaram o desejo de inaugurar um ambiente com alta qualidade técnica em cuidados estéticos do homem, mas que também proporcionasse uma experiência agradável pelo ambiente de confraria, com decoração caprichada e clima amistoso. O escopo do projeto também prevê a divulgação inicial da empresa. Dentro desta visão, os requisitos listados foram:

a) Ambiente: localização, tamanho do imóvel, vagas de estacionamento, decoração compatível com a proposta e público.
b) Capacidade técnica: seleção adequada, treinamento eficiente, equipamentos adequados e em quantidade suficiente.
c) Divulgação inicial: desenvolvimento de logomarca e de materiais de divulgação alinhados com a proposta da empresa. Criação de campanha de mídia e escolha dos veículos adequados.

Embora o escopo deste projeto se encerre na inauguração da empresa (não incluída), deve-se assegurar que as contratações e aquisições realizadas ao longo da implantação estejam de acordo com o planejado para a operação do negócio. Desta forma devem-se evitar decisões que comprometam a capacidade financeira da empresa após a sua inauguração, como aluguel e remuneração acima do previsto.

7.2 FATORES AMBIENTAIS

Os fatores ambientais estão relacionados com as regras para implementação de uma nova empresa, (registro na junta comercial, receita federal, receita estadual, obtenção de alvarás, etc.) e com a contratação de profissionais.

7.3 MÉTRICAS DA QUALIDADE:

Quadro 15: Métricas da qualidade

Item	Critérios de Aceitação	Métodos de Verificação e Controle	Periodicidade	Responsável
Cronograma	Variação máxima de 20%	Relatório do MS Project	Semanal	Marcelo
Custos	Variação máxima de 10%	Relatório de custos previstos x realizados	Semanal	Marcelo
Escolha Imóvel	Imóvel selecionado conforme do Plano de	Check-list: Área (m2), acessibilidade, estacionamento, localização	Quando analisados os imóveis	Marcelo, João e Maria

	Negócios.			
Projeto Arquitetônico	Projeto aprovado conforme Plano de Negócios	Check-list: estilo, custo, adequação às normas legais.	Semanal durante esta etapa	Marcelo, João e Maria
Reforma do imóvel	Reforma realizada conforme especificações contratadas	Inspeções in loco e check-list: prazo, custo, respeito às especificações contratadas.	Visitas diárias ao imóvel para inspecionar	Marcelo (diária), João e Maria (2x por semana)
Seleção dos Colaboradores	Pessoal 100% contratado	Check-list: habilidades técnicas e de relacionamento, remuneração dentro do planejado.	Semanal durante esta etapa	Marcelo, João e Maria, Consultoria
Treinamento dos colaboradores	Pessoal 100% treinado	Teste pré e pós treinamento.	Ao final dos treinamentos	Marcelo, João e Maria, Consultoria
Marketing: Imagem	Material gráfico confeccionado	Inspeção visual	Por demanda	Marcelo, João e Maria, Consultoria
Marketing: Divulgação	Serviços de mídia executados	Aprovação do material, verificação da mídia no rádio	Por demanda	Marcelo, João e Maria, Consultoria

Fonte: O autor

7.4 CONTROLE DA QUALIDADE:

O controle de qualidade do projeto será realizado na conclusão de cada entrega. O controle de qualidade será realizado através de inspeção nas entregas utilizando-se os check-lists como o do exemplo abaixo.

Quadro 16: Check-list para controle de qualidade

Check-list Escolha do Imóvel		
Característica	Adequação ao Plano de Negócios (%)	Avaliador
Localização (bairro)		
Movimento		
Valor Locação		
Área (m^2)		
Estacionamento		
Acessibilidade		
Aparência		
Estado		
Custo reforma (estimado)		
Nota Geral (subjetivo)		

Fonte: O autor

7.5 GARANTIA DA QUALIDADE

Para assegurar que os requisitos de qualidade sejam mantidos, será realizada auditoria pelo gerente de projetos acompanhado pelo casal de empreendedores. Esta decisão foi tomada em função do pequeno porte do projeto, de todos profissionais do projeto estarem envolvidos na sua execução e no impacto financeiro que teria a contratação de uma auditoria profissional.

A auditoria será realizada quinzenalmente através de uma reunião entre gerente de projeto e empreendedores, onde serão apresentados projeto base, os avanços e as ferramentas de verificação de qualidade. Será confeccionado um relatório da auditoria conforme exemplo abaixo:

Quadro 17: Relatório de auditoria de qualidade

Revisões de Qualidade	Data Prevista	Auditor responsável	Comentários

Fonte: O autor

8 PLANO GERENCIAMENTO DE RECURSOS

8.1 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O quadro abaixo apresenta as revisões e validações do gerenciamento de recursos humanos do projeto.

Quadro 18: Gerenciamento de recursos humanos

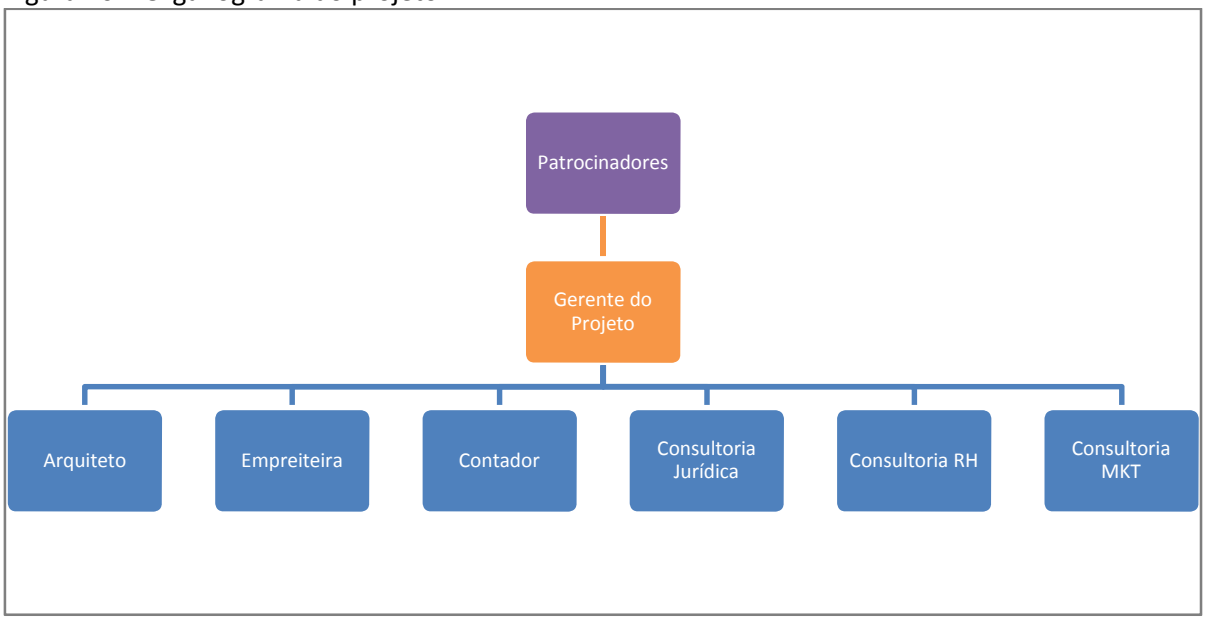
Estética Masculina		**Gerenciamento de Recursos Humanos**	
		Estética Masculina	
Controle de Versões			
Versão	**Data**	**Autor**	**Notas da Revisão**
1.0	02/01/14	Marcelo Hoffmann	Elaboração inicial
Aprovações			
Participante		**Assinatura**	**Data**
Patrocinador do Projeto			
Gerente do Projeto			

Fonte: O autor

8.1.1 Organograma do Projeto

O projeto de implantação da Estética Masculina será conduzido pelo gerente do projeto em estreita comunicação com os proprietários (patrocinadores). Por se tratar de uma empresa ainda inexistente, muitas tarefas serão delegadas a terceiros, cabendo ao gerente do projeto coordenar as atividades dos mesmos. Desta forma, o organograma apresenta-se da seguinte forma:

Figura 10 – Organograma do projeto



Fonte: O autor

Importante ressaltar que a empresa ainda não tem os funcionários contratados, estando o recrutamento, seleção, contratação e treinamento dentro do escopo do projeto. No entanto, estes funcionários não terão participação no processo de implantação da empresa, portanto não aparecem no organograma.

8.1.2 Definições de papéis e responsabilidades

Quadro 19: Papéis e responsabilidades

Nome	Função	Responsabilidades
João da Silva	Patrocinador e proprietário da empresa, participa ativamente do projeto com as seguintes funções:	* definir o imóvel para empresa * contratar os prestadores de serviços * especificar os requisitos aos terceiros e aprovar projetos * acompanhar e aprovar trabalho dos terceiros * fazer aquisição dos materiais segundo o cronograma * aprovar alterações de escopo, prazo e custo
Maria da Silva	Sócia e esposa do proprietário	* apoiar e participar nas ações do sr. João
Marcelo Hoffmann	Gerente do Projeto	* planejar e gerenciar do projeto em todas suas fases * elaborar o orçamento * garantir o cumprimento das metas e objetivos estabelecido bem como a qualidade final do projeto * atualizar o cronograma

		* conduzir as contratações do projeto e conduzir negociações
Rodrigo Rocha	Arquiteto	* validar os imóveis pré-selecionados * realizar projeto arquitetônico e plano de obra * obter liberação para obra junto aos órgãos responsáveis * apoiar processo de escolha da empreiteira * realizar projeto decorativo * apoiar processo de compra do mobiliário
A definir	Empreiteiro	* executar a obra cível
CKA Advogados	Consultoria Jurídica	* confeccionar os contratos que regulamentarão as negociações com fornecedores e prestadores de serviços * apoiar outras necessidades de suporte jurídico
Sérgio Schaab	Contador	* elaborar a documentação para criação e funcionamento da empresa * obter as licenças necessárias para o funcionamento da empresa * organizar a contabilidade da empresa durante o projeto * apoiar a contratação de funcionários.
Senai	Consultoria Técnica	* avaliar a necessidade de pessoal * planejar e apoiar o processo de seleção e contratação * avaliar a necessidade de treinamento, realizar treinamento * apoiar processo de compra do mobiliário
Bliss	Consultoria MKT	* apresentar projeto de nome fantasia e logomarca * apresentar projeto de material gráfico * apresentar projeto de divulgação em mídia * apoiar processo de contratação da gráfica e de mídia
A definir	Gráfica	* confecionar o material gráfico.
A definir	Mídia	* realizar a divulgação da empresa

Fonte: O autor

8.1.3 Matriz de responsabilidade

O quadro a seguir está a matriz de responsabilidade de cada etapa do projeto.

Quadro 20: Matriz de responsabilidades

ID	Nome	Patrocinador	Sócia	Gerente Projeto	Arquiteto	Empreiteiro	Contador	Consultoria Técnica	Consultoria MKT	Consultoria Jurídica	Gráfica	Mídia

0	Projeto Estética Masculina											
1	Gestão do Projeto											
1.1	Plano de Gerenciamento da Integração											
1.1.1	Desenvolver Plano de Gerenciamento da Integração	A	C	R								
1.2	Plano de Gerenciamento da Escopo											
1.2.1	Desenvolver Plano de Gerenciamento da Escopo	A	C	R								
1.3	Plano de Gerenciamento da Tempo											
1.3.1	Desenvolver Plano de Gerenciamento da Tempo	A	C	R								
1.4	Plano de Gerenciamento da Aquisições											
1.4.1	Desenvolver Plano de Gerenciamento da Aquisições	A	C	R								
1.5	Plano de Gerenciamento da Qualidade											
1.5.1	Desenvolver Plano de Gerenciamento da Qualidade	A	C	R								
1.6	Plano de Gerenciamento da Recursos											
1.6.1	Desenvolver Plano de Gerenciamento da Recursos	A	C	R								
1.7	Plano de Gerenciamento da Comunicação											
1.7.1	Desenvolver Plano de Gerenciamento da Comunicação	A	C	R								
1.8	Plano de Gerenciamento da Riscos											
1.8.1	Desenvolver Plano de Gerenciamento da Riscos	A	C	R								
1.9	Plano de Gerenciamento da Custos											
1.9.1	Desenvolver Plano de Gerenciamento da Custos	A	C	R								
1.10	Aprovação do Plano do Projeto	A	C	R								
1.11	Plano do Projeto aprovado	A	C	R								
1.12	Gerenciamento e controle de execução	A	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
1.13	Dissolução do projeto	A	C	R	I		I	I	I	I		
1.14	Fim do projeto	I	I	R								
2	Reunião de Kick-off	A	C	R	I		I	I	I	I		
	Abertura da Empresa											
3.1	Reunião inicial com contador	C	C	R			C					
3.2	Identificação de todas documentações e autorizações necessárias	I	I	I			R					
3.3	Confecção do contrato social e demais documentos	I	I	I			R					
3.4	Entrada Documentação nos Órgãos Necessários	I	I	I			R					
3.5	Obtenção de todas liberações necessárias	I	I	I			R					
3.6	Documentação ok	I	I	I			R					
4	Ponto (Imóvel)											
4.1	Escolha do imóvel											
4.1.1	Prospecção dos imóveis disponíveis	R	C	C	I							
4.1.2	Visitação aos imóveis	R	C	C	I							
4.1.3	Reunião de definição do imóvel	R	C	C	C							
4.1.4	Negociação do aluguel imóvel	R	C	C	I							

4.1.5	Assinatura do contrato de locação do imóvel	R	I	I	I							
4.1.6	Imóvel alugado	R	I	I	I							
4.1.7	Pagamento aluguel	R	I	I								
4.2	Projeto Arquitetônico											
4.2.1	Reunião inicial com arquiteto	R	C	C	C							
4.2.2	Reunião apresentação projeto arquitetônico	C	C	C	R							
4.2.3	Avaliação/Ajustes/Aprovação projeto arquitetônico	A	C	C	R							
4.2.4	Elaboração do plano de execução das obras	C	C	C	R							
4.2.5	Liberações legais para obra	I	I	I	R							
4.2.6	Imóvel OK para ínicio de obras	I	I	I	R	I						
4.3	Adequação do imóvel											
4.3.1	Contratação de empreiteira											
4.3.1.1	Prospecção de empreiteiras	C	R	C	C	I						
4.3.1.2	Reunião com empreiteiras	C	R	C	C	C						
4.3.1.3	Solicitação de propostas empreiteiras	C	R	I	I	I						
4.3.1.4	Análise das propostas das empreiteiras	C	R	C	C							
4.3.1.5	Escolha da empreiteira	A	C	C	C	I						
4.3.1.6	Negociação com empreiteira	R	C	C	C	I						
4.3.1.7	Assinatura do contrato empreiteira	R	I	I	I	C						
4.3.1.8	Empreiteira contratada	R	I	I	I	C						
4.3.2	Execução da obra											
4.3.2.1	Pagamento empreiteira	R	I	I		I						
4.3.2.2	Início da obra	A	C	C	C	R						
4.3.2.3	Acompanhamento Obra	C	C	R	C	C						
4.3.2.4	Entrega Obra	A	C	C	C	R						
4.3.2.5	Obtenção licença de funcionamento imóvel	I	I	I	R		C					
4.3.2.6	Obra concluída	A	C	C	R	I						
4.3.3	Compra mobiliário											
4.3.3.1	Definição necessidades móveis e decoração	A	C	I	R			C				
4.3.3.2	Pesquisa de fornecedores móveis e decoração	R	C	I	C			C				
4.3.3.3	Escolha do mobiliário	R	C	I	C			C				
4.3.3.4	Negociação/Encomenda mobiliário	R	C	I	I							
4.3.3.5	Recebimento mobiliário	I	I	R	I							
4.3.3.6	Ajustes Finais Mobiliário	C	C	I	R							
4.3.3.7	Imóvel Pronto	A	C	R	C	I	I	I	I			
5	Pessoal											
5.1	Seleção											
5.1.1	Avaliação da necessidade de pessoal	A	C	I				R				
5.1.2	Planejamento do recrutamento	A	C	I				R				
5.1.3	Recrutamento	R	C	I				C				
5.1.4	Entrevistas de seleção	R	C	I				C				

5.1.5	Escolha dos candidatos	R	C	I				C				
5.1.6	Comunicação dos resultados da seleção	R	C	I				I				
5.1.7	Contratação dos funcionários	A	C	I			R	I				
5.1.8	Funcionários contratados	A	C	I			R	I				
5.2	Qualificação											
5.2.1	Avaliação das necessidades de treinamento	A	C	I				R				
5.2.2	Planejamento do treinamento	A	C	I				R				
5.2.3	Execução do treinamento	A	C	I				R				
5.2.4	Funcionários treinados	A	C	I				R				
6	Marketing											
6.1	Imagem											
6.1.1	Planejamento											
6.1.1.1	Reunião inicial com consultoria de mkt	R	C	C					C			
6.1.1.2	Apresentação sugestões nome fantasia e logotipo	C	C	I					R			
6.1.1.3	Aprovação nome fantasia e logotipo	A	C	C					R			
6.1.1.4	Logotipo e nome fantasia aprovados	A	C	C					R			
6.1.1.5	Definição materiais gráficos	C	C	I					R			
6.1.1.6	Apresentação do projeto gráfico	C	C	I					R			
6.1.1.7	Aprovação projeto gráfico	A	C	C					R			
6.1.1.8	Projeto gráfico aprovado	A	C	C					R			
6.1.2	Execução											
6.1.2.1	Prospecção gráficas	I	I	I					R			
6.1.2.2	Solicitação de orçamentos gráficas	I	I	I					R		C	
6.1.2.3	Análise de orçamentos e escolha da gráfica	R	C	I					C		I	
6.1.2.4	Confecção dos materiais gráficos	A	C	I					C		R	
6.1.2.5	Materiais gráficos confeccionados	A	C	I					C		R	
6.2	Divulgação											
6.2.1	Planejamento											
6.2.1.1	Definição da estratégia de divulgação	C	C	I					R			
6.2.1.2	Apresentação do projeto de divulgação	C	C	I					R			
6.2.1.3	Aprovação projeto divulgação	A	C	C					R			
6.2.1.4	Plano de divulgação aprovado	A	C	C					R			
6.2.2	Execução											
6.2.2.1	Prospecção agentes mídia	I	I	I					R			
6.2.2.2	Solicitação de orçamentos mídia	I	I	I					R			C
6.2.2.3	Escolha fornecedores mídia	R	C	I					C			I
6.2.2.4	Execução dos serviços mídia	A	C	I					C			R
6.2.2.5	Divulgação na mídia executada	A	C	I					C			R
6.2.2.5	Inauguração											

Legenda: R – Responsável, A – Aprovação, C – Consultado e I – Informado.

Fonte: O autor

8.1.4 Contatos do projeto

Quadro 21: Contatos do projeto

Funções	Nome	Telefone	E-mail
Patrocinador	João da Silva	9999-9999	joao@email.com
Patrocinadora	Maria da Silva	9999-9998	maria@email.com
Gerente do Projeto	Marcelo Hoffmann	8888-8888	gerente@email.com
Arquiteto	Rodrigo Rocha	7777-7777	arquiteto@email.com
Contador	Sérgio Schaab	6666-6666	
Consultoria Jurídica	CKA Advogados	5555-5555	
Consultoria Técnica	SENAI	6666-6666	
Agência de publicidade	Bliss	3333-3333	
Corretor de imóvel	A definir		
Empreiteira	A definir		
Fornecedores de móveis	A definir		
Funcionários	A definir		
Prefeitura			
Gráfica	A definir		
Agente de mídia	A definir		
Clientes			
Vizinhança	A definir		

Fonte: O autor

9 PLANO GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES

9.1 PLANO GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES

O quadro abaixo apresenta as revisões e validações do gerenciamento de comunicações do projeto.

Quadro 22: Gerenciamento de comunicações

Estética Masculina		**Gerenciamento de Comunicações**	
		Estética Masculina	
Controle de Versões			
Versão	**Data**	**Autor**	**Notas da Revisão**
1.0	02/01/14	Marcelo Hoffmann	Elaboração inicial
Aprovações			
Participante		**Assinatura**	**Data**
Patrocinador do Projeto			
Gerente do Projeto			

Fonte: O autor

9.2 OBJETIVOS

9.2.1 Objetivo geral

O objetivo deste documento é estabelecer padrões e regras para comunicação entre os steakholders do projeto da Estética Masculina, buscando reunir, gerenciar, distribuir e armazenar as informações geradas pelo projeto de maneira precisa e adequada entre seus participantes.

9.2.2 Objetivos específicos

a) Divulgar o início dos trabalhos
b) Apresentar Plano de Projeto e cronograma aos membros da equipe
c) Informar membros da equipe da evolução do projeto e de fatos extraordinários relevantes
d) Gerenciar as expectativas dos steakholders
e) Planejar as comunicações com fornecedores e prestadores de serviço
f) Planejar as comunicações com mercado consumidor

9.3 IDENTIFICAÇÃO DOS TIPOS DE STAKEHOLDERS

As partes interessadas são pessoas e organizações, tais como clientes, patrocinadores, a organização executora e o público, que estão ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou pelo término do projeto. Também podem exercer influência sobre o projeto e suas entregas.

Quadro 23: Identificação dos stakeholders

#	Stakeholder	Descrição dos papeis e/ou funções
1	João (Sócio)	Acompanhar todo o projeto, tomar as decisões principais.
2	Maria (Sócia)	Acompanhar todo o projeto, tomar as decisões principais.
3	Arquiteto	Validar escolha imóvel, projetar espaço imóvel e decoração, entregar projeto para aprovação prefeitura, auxiliar escolha empreiteira, auxiliar escolha dos móveis e fornecedores.
4	Consultoria RH	Assessorar na avaliação de necessidade de pessoal e de treinamento, planejar treinamento, executar treinamento, auxiliar pesquisa de fornecedores.
5	Clientes	Receber informações de marketing.
6	Empreiteira	Executar obra conforme contrato.
7	Consultoria MKT	Elaborar projeto de mkt, com escolha nome fantasia, logotipo, definição de materiais gráficos, definição da estratégia de divulgação, prospecção de agentes de mídia.
8	Consultoria Jurídica	Confeccionar os contratos que regulamentarão as

		negociações com fornecedores e prestadores de serviços, apoiar outras necessidades de suporte jurídico
9	Contador	Processos legais de criação da empresa e contratação de funcionários.
10	Gráfica	Confeccionar materiais gráficos.
11	Gerente de Projeto	Planejamento e acompanhamento do projeto em todas etapas.
12	Fornecedores Móveis	Receber cotações, responder cotações. Fornecer móveis conforme especificado.
13	Fornecedores Mídia	Receber cotações, responder cotações. Fornecer espaço em mídia conforme contratado.
14	Imobiliária	Mostrar imóveis disponíveis, negociar imóvel escolhido, assinar contrato.
15	Prefeitura	Receber documentação para liberação do imóvel, liberar imóvel.

Fonte: O autor

9.4 DADOS DE CONTATO DOS STAKEHOLDERS

Relação nominal das pessoas e/ou organizações envolvidas no projeto

Quadro 24: Lista de contatos dos stakeholders

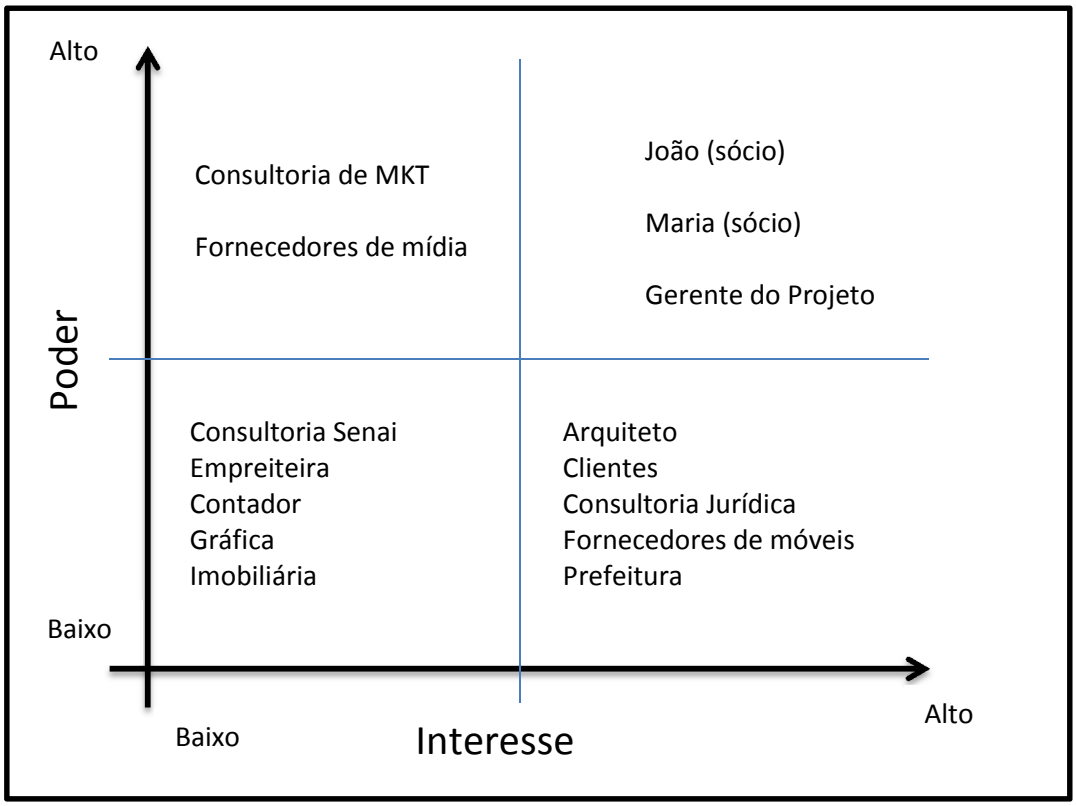
Funções	Nome	Telefone	E-mail
Patrocinador	João da Silva	9999-9999	joao@email.com
Patrocinadora	Maria da Silva	9999-9998	maria@email.com
Gerente do Projeto	Marcelo Hoffmann	8888-8888	gerente@email.com
Arquiteto	Rodrigo Rocha	7777-7777	arquiteto@email.com
Contador	Sérgio Schaab	6666-6666	
Consultoria Jurídica	CKA Advogados	5555-5555	
Consultoria Técnica	SENAI	6666-6666	
Agência de publicidade	Bliss	3333-3333	
Corretor de imóvel	A definir		
Empreiteira	A definir		
Fornecedores de móveis	A definir		
Funcionários	A definir		
Prefeitura			
Gráfica	A definir		
Agente de mídia	A definir		
Clientes			
Vizinhança	A definir		

Fonte: O autor

9.5 MATRIZ INTERESSE X PODER X IMPACTO

Seguimos o modelo de enquadramento proposto pelo PMI, conforme figuras abaixo:

Figura 11 – Matriz interesse x poder x impacto



Fonte: O autor

Quadro 25: Matriz poder influência

#	Stakeholder	Interesse (AMB)*	Poder (AMB)*	Impacto	Enquadramento
1	João (Sócio)	Alto Interesse	Alto Poder	ALTO IMPACTO	Gerenciar de perto
2	Maria (Sócia)	Alto Interesse	Alto Poder	ALTO IMPACTO	Gerenciar de perto
3	Arquiteto	Médio Interesse	Médio Poder	MÉDIO IMPACTO	Manter informado
4	Consultoria RH	Baixo Interesse	Médio Poder	BAIXO IMPACTO	Monitorar
5	Clientes	Alto Interesse	Baixo Poder	MÉDIO IMPACTO	Manter informado
6	Empreiteira	Médio	Baixo Poder	MÉDIO	Manter

		Interesse		IMPACTO	informado
7	Consultoria MKT	Baixo Interesse	Médio Poder	BAIXO IMPACTO	Manter satisfeito
8	Consultoria Jurídica	Médio Interesse	Médio Poder	MÉDIO IMPACTO	Manter informado
9	Contador	Baixo Interesse	Baixo Poder	BAIXO IMPACTO	Monitorar
10	Gráfica	Baixo Interesse	Baixo Poder	BAIXO IMPACTO	Monitorar
11	Gerente de Projeto	Alto Interesse	Alto Poder	ALTO IMPACTO	Gerenciar de perto
12	Fornecedores Móveis	Medio Interesse	Baixo Poder	BAIXO IMPACTO	Manter informado
13	Fornecedores Mídia	Baixo Interesse	Medio Poder	BAIXO IMPACTO	Manter Satisfeito
14	Imobiliária	Baixo Interesse	Baixo Poder	BAIXO IMPACTO	Monitorar
15	Prefeitura	Baixo Interesse	Medio Poder	BAIXO IMPACTO	Manter informado

* AMB: (A)lto, (M)édio, (B)aixo
Fonte: O autor

9.6 EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

9.6.1 Reunião de Avaliação dos Planos de Projetos

a) Objetivo: Avaliar e aprovar os planos de gerenciamento do projeto, autorizando a reunião de kick-off do projeto.
b) Responsável: Gerente do projeto.
c) Partes Interessadas: Gerente do projeto e proprietários da empresa.
d) Data e Horário: A definir
e) Duração: 2 horas

9.6.2 Reunião Kick-Off

a) Objetivo: Discutir os objetivos do projeto, definir as entregas do projeto, de acordo com a EAP e motivar e dar suporte ao gerente para que o ambiente seja integrado e cooperativo.
b) Responsável: Gerente do projeto;
c) Partes Interessadas: Todos os integrantes da equipe que já estiverem definidos no momento.
d) Data e Horário: A definir
e) Duração: 2 horas.

9.6.3 Reunião de Acompanhamento

a) Objetivo: Avaliar e ajustar o andamento do projeto, fazer as atualizações do cronograma, custos e riscos, assim como as atualizações das mudanças.
b) Responsável: Gerente do Projeto.
c) Partes Interessadas: Gerente do projeto, proprietários da empresa e participantes que forem necessários conforme o andamento do projeto.
d) Data e Horário: Todas as segundas-feiras às 08:00hs
e) Duração: 2 horas

9.6.4 Reunião de Fechamento do Projeto

a) Objetivo: Verificar se os objetivos foram alcançados e gerar um documento das experiências do projeto.
b) Responsável: Gerente do Projeto.
c) Partes Interessadas: Gerente do projeto, proprietários da empresa e participantes que tiverem disponibilidade.
d) Data e Horário: a definir

e) Duração: 2 horas

9.7 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

Descrição das ferramentas a serem utilizadas para a comunicação e divulgação tanto do projeto como do produto resultante do mesmo.

Quadro 26: Ferramentas de comunicação

#	Ferramenta	Responsável
1	Reunião	Gerente de projeto
2	Relatórios	Gerente de projeto
3	E-mail	Todos envolvidos
4	E-mail Marketing	Consultoria MKT
5	Ligação	Todos envolvidos
6	Internet	Todos envolvidos
7	Mídia impressa	Fornecedor de mídia/Consultoria MKT
8	Mídia Rádio e Tv	Fornecedor de mídia/Consultoria MKT

Fonte: O autor

9.8 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

Quadro 27: Estratégias de comunicação

#	Stakeholder	Descrição da Estratégica
1	João (Sócio)	Contato pessoal, telefônico e reuniões . Aprovações, solicitações e relatórios de status quinzenais por e-mail.
2	Maria (Sócia)	Contato pessoal, telefônico e reuniões . Aprovações, solicitações e relatórios de status quinzenais por e-mail.
3	Arquiteto	Contato pessoal, telefônico e reuniões . Aprovações, solicitações e relatórios de status quinzenais por e-mail.
4	Consultoria RH	Reuniões e contato telefônico, envio de documentação por e-mail, com confirmação de recebimento.
5	Clientes	Mídia, e-mail mkt.
6	Empreiteira	Reuniões, vistorias (2 por semana) e contato telefônico com o encarregado da empreiteira, aprovações no diário de obra e/ou por e-mail.
7	Consultoria MKT	Reuniões e contato telefônico, envio de documentação por e-mail, com confirmação de recebimento.
8	Consultoria Jurídica	Reuniões e contato telefônico, envio de documentação por e-mail, com confirmação de recebimento.
9	Contador	Contato Telefônico e envio de documentação por e-mail ou presencialmente.

10	Gráficas	Prospecção por telefone e internet, seguida de contato pessoal para qualificação. Demais contatos por e-mail e envio de documentação por e-mail com confirmação de recebimento.
11	Gerente de Projeto	Coordenar o fluxo de informações do projeto.
12	Fornecedores Móveis	Prospecção por telefone e internet, seguida de contato pessoal para qualificação. Demais contatos por telefone ou e-mail, com confirmação de recebimento.
13	Fornecedores Mídia	Prospecção por telefone e internet, seguida de contato pessoal para qualificação. Demais contatos por telefone ou e-mail, com confirmação de recebimento.
14	Imobiliárias	Prospecção por telefone e internet. Visitação aos imóveis selecionados. Contatos também por e-mail.
15	Prefeitura	Contato pessoal no setor responsável. Contato telefônico para acompanhamento das solicitações.

Fonte: O autor

10 PLANO GERENCIAMENTO DE RISCOS

10.1 PLANO GERENCIAMENTO DE RISCOS

O quadro abaixo apresenta as revisões e validações do gerenciamento de riscos do projeto.

Quadro 28: Gerenciamento de riscos

Estética Masculina		**Gerenciamento de Riscos**	
		Estética Masculina	
Controle de Versões			
Versão	**Data**	**Autor**	**Notas da Revisão**
1.0	02/01/14	Marcelo Hoffmann	Elaboração inicial
Aprovações			
Participante		**Assinatura**	**Data**
Patrocinador do Projeto			
Gerente do Projeto			

Fonte: O autor

10.2 METODOLOGIA

O levantamento dos riscos será realizado por meio das ferramentas de brainstorming, análise de cenários e consulta aos membros da equipe. Na sequência os riscos serão avaliados de forma qualitativa. Após esta avaliação, para os riscos considerados altos e médios serão definidos planos de resposta, de forma a minimizar qualquer situação que possa vir a comprometer a realização do projeto dentro do escopo, tempo, custo e qualidade esperados.

O gerenciamento dos riscos será realizado em todas as fases do projeto. Na fase de planejamento do projeto será detalhado o plano de gerenciamento de riscos. O monitoramento, ações de resposta e reporte dos riscos

ocorrerão durante a execução do projeto por meio de reuniões semanais com a equipe do projeto, gerente do projeto e patrocinador.

10.3 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

Os riscos serão gerenciados de acordo com a matriz abaixo:

Quadro 29: Matriz de funções x responsabilidades

Funções e responsabilidades	Proprietários	Gerente de projeto	Equipe	Proprietário do risco	Outros stakholders
Planejamento do gerenciamento de riscos		X			
Identificação dos riscos	X	X	X	X	
Análise qualitativa dos riscos	X	X			
Análise quantitativa dos riscos	X	X			
Planejamento de respostas aos riscos	X	X	X		
Monitoramento e controle dos riscos		X		X	

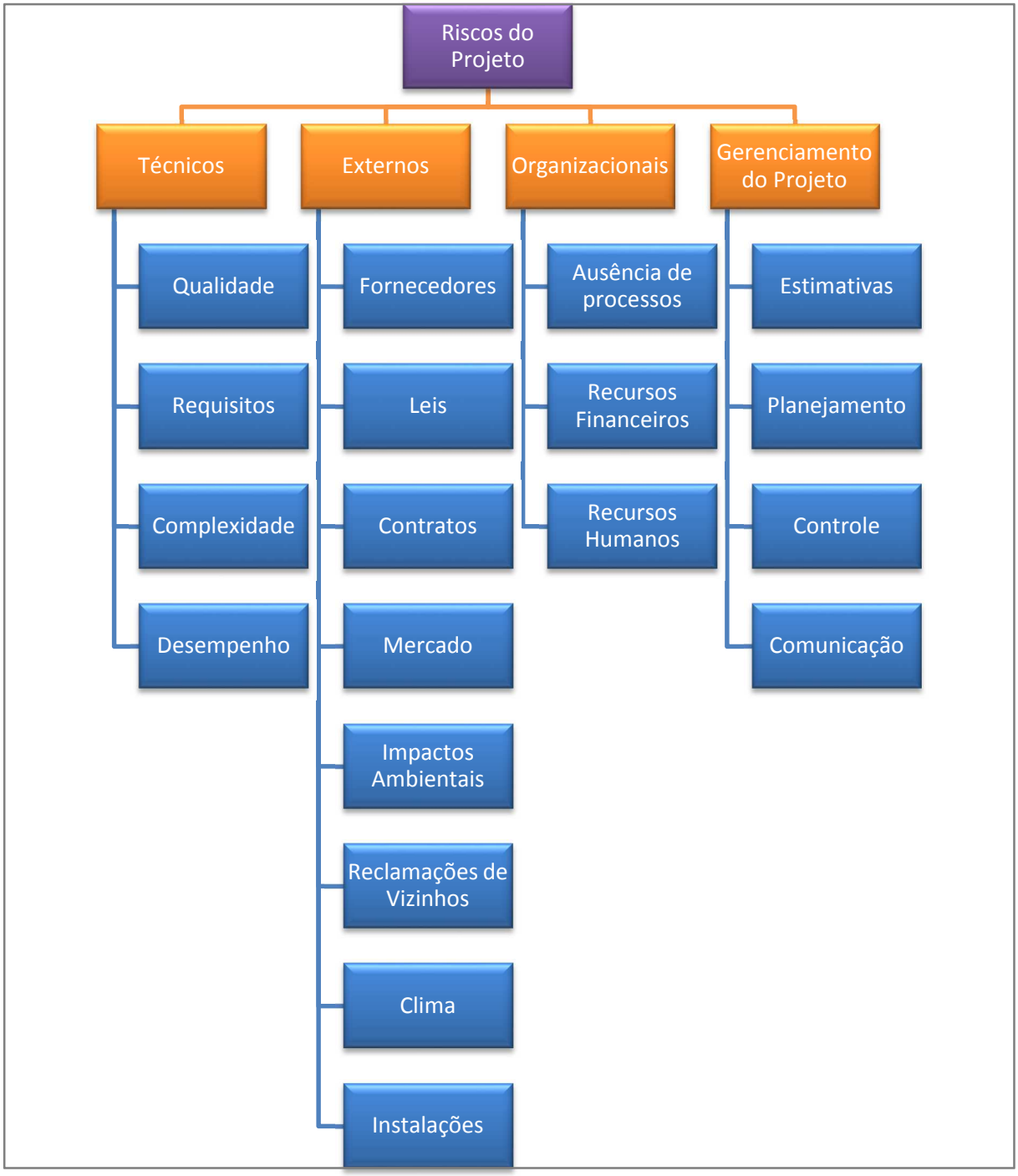
Fonte: O autor

10.4 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE RISCOS

10.4.1 Identificação e Classificação dos Riscos

Os riscos são classificados como: técnicos, externo, organizacional e de gerenciamento de projetos. Eles podem afetar o projeto estão especificados abaixo através de Estrutura Analítica de Riscos (EAR).

Figura 12 – Estrutura analítica de riscos (EAR)



Fonte: O autor

Abaixo estão listados os riscos do projeto:

Quadro 30: Lista de riscos do projeto

Risco	Categoria	Causa	Efeito
1	Gerenciamento	Erro no sequenciamento das tarefas	Tempo/Custo

2	Gerenciamento	Erro na estimativa de duração das tarefas	Tempo/Custo
3	Gerenciamento	Erros de orçamento	Custo
4	Gerenciamento	Controle inadequado de terceiros	Qualidade
5	Gerenciamento	Riscos não mapeados	Custo/Tempo
6	Gerenciamento	Erros de comunicação	Custo/Tempo
7	Gerenciamento	Alteração no escopo	Custo/Tempo
8	Externos	Atraso de prestadores de serviços	Custo/Tempo
9	Externos	Dificuldade em alugar imóvel ideal	Custo/Tempo
10	Externos	Atraso nas liberações para obra	Custo/Tempo
11	Externos	Clima desfavorável	Custo/Tempo
12	Externos	Impactos Ambientais	Tempo
13	Externos	Dificuldade na contratação de funcionários	Tempo
14	Externos	Reclamações de vizinhos	Custo/Tempo
15	Externos	Embargo da obra	Tempo
16	Externos	Problemas na confecção de documentos da empresa	Tempo
17	Externos	Atraso de fornecedores	Tempo
18	Técnicos	Requisitos incompletos para projeto arquitetônico	Qualidade
19	Técnicos	Projeto de obra mal especificado	Custo/Qualidade
20	Técnicos	Obra mal realizada	Qualidade
21	Técnicos	Contratação e treinamento mal efetuados	Qualidade
22	Organizacionais	Ausência de histórico na corporação	Qualidade
23	Organizacionais	Recursos financeiros limitados	Custo
24	Organizacionais	Recursos humanos limitados	Qualidade

Fonte: O autor

10.4.2 Definição de escalas de impacto para quatro objetivos do projeto

Para avaliar os riscos, utilizou-se uma escala que considerava o impacto de cada risco no custo, tempo, escopo e qualidade do projeto, conforme ilustrado no quadro a seguir.

Quadro 31: Matriz de impacto dos riscos

Avaliação de impacto					
Objetivos do Projeto	Muito Baixo 0,1	Baixo 0,3	Moderado 0,5	Alto 0,7	Muito Alto 0,9
Custo	Aumento de custo até 5%	Aumento do custo entre 5% e 15%	Aumento do custo entre 15% e 20%	Aumento do custo entre 20% e 25%	Aumento do custo acima de 25%
Tempo	Aumento de tempo até 5%	Aumento do prazo entre 5% e 10%	Aumento do prazo entre 10% e 15%	Aumento do prazo entre 15% e 20%	Aumento do prazo acima de 20%
Escopo	Impacto insignificante no escopo	Poucos entregáveis impactados, sem efeito no aceite do projeto	Alguns entregáveis impactados, perceptíveis no aceite do projeto	Impacto muito significativo para o Cliente	Inaceitável pelo Cliente
Qualidade	Impacto insignificante na qualidade	Poucos entregáveis impactados, sem efeito no aceite do projeto	Alguns entregáveis impactados, perceptíveis no aceite do projeto	Impacto muito significativo para o Cliente	Inaceitável pelo Cliente

Fonte: O autor

A seguir, os riscos também foram classificados quanto à sua probabilidade de ocorrência, conforme quadro a seguir.

Quadro 32: Matriz de probabilidade de riscos

Classificação	Probabilidade
Muito baixa	0,10
Baixa	0,30
Moderada	0,50
Alta	0,70
Muito Alta	0,90

Fonte: O autor

Após atribuir valores para o impacto dos riscos em relação ao custo, tempo, escopo e qualidade, foi selecionado o maior desses valores e multiplicado pelo valor da estimativa de probabilidade do risco ocorrer. O valor resultante foi usado para classificar o risco como alto, médio ou baixo, de acordo com as tabelas de prioridade e pontuação de riscos abaixo:

a) Zona verde (baixo ou muito baixo): pontuação de 0 a 0,04
b) Zona amarela (médio): pontuação de 0,05 a 0,17
c) Zona vermelha (alto ou muito alto): pontuação maior ou igual a 0,18

Quadro 33: Matriz de vulnerabilidade (probabilidade x impacto) dos riscos

Probabilidade	Impacto				
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
0,50	0,03	0,05	ul0,10	0,20	0,40
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08

Fonte: o autor

10.4.3 Classificação e avaliação dos riscos

Seguindo a metodologia apresentada, foi realizada a análise qualitativa de todos os riscos identificados, obtendo-se como resultado a prioridade do risco. A atribuição do status foi realizada pela equipe de projetos.

Quadro 34: Análise qualitativa dos riscos

Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do Risco							
#	Descrição do risco	Impacto					Prob	Impacto x Probabilidade	Prioridade do risco
		Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			
1	Erro no sequenciamento das tarefas	0,1	0,5	0,1	0,1	0,5	0,3	0,15	
2	Erro na estimativa de duração das tarefas	0,3	0,9	0,1	0,1	0,9	0,3	0,27	
3	Erros de orçamento	0,3	0,3	0,1	0,1	0,3	0,3	0,09	
4	Controle inadequado de terceiros	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,1	0,03	
5	Riscos não mapeados	0,3	0,5	0,1	0,1	0,5	0,5	0,25	
6	Erros de comunicação	0,1	0,3	0,1	0,3	0,3	0,1	0,03	
7	Alteração no escopo	0,3	0,5	0,3	0,3	0,5	0,1	0,05	
8	Atraso de prestadores de serviços	0,1	0,7	0,1	0,1	0,7	0,5	0,35	
9	Dificuldade em alugar imóvel ideal	0,3	0,9	0,5	0,5	0,9	0,3	0,27	

10	Atraso nas liberações para obra	0,3	0,9	0,3	0,3	0,9	0,5	0,45	
11	Clima desfavorável	0,1	0,5	0,3	0,3	0,5	0,5	0,25	
12	Impactos Ambientais	0,1	0,9	0,3	0,3	0,9	0,1	0,09	
13	Dificuldade na contratação de funcionários	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,1	0,05	
14	Reclamações de vizinhos	0,1	0,3	0,1	0,1	0,3	0,1	0,03	
15	Embargo da obra	0,3	0,9	0,3	0,3	0,9	0,3	0,27	
16	Problemas na confecção de documentos da empresa	0,1	0,9	0,1	0,1	0,9	0,1	0,09	
17	Atraso de fornecedores	0,1	0,5	0,1	0,1	0,5	0,3	0,15	
18	Requisitos incompletos para projeto arquitetônico	0,3	0,5	0,1	0,7	0,7	0,1	0,07	
19	Projeto de obra mal especificado	0,3	0,5	0,1	0,9	0,9	0,1	0,09	
20	Obra mal realizada	0,3	0,5	0,1	0,7	0,7	0,1	0,07	
21	Contratação e treinamento mal efetuados	0,3	0,5	0,3	0,9	0,9	0,3	0,27	
22	Ausência de histórico na corporação	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,09	
23	Recursos financeiros limitados	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,09	
24	Recursos humanos limitados	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,09	
					Risco Geral			15,17%	

Fonte: O autor

Com a estimativa do impacto financeiro do risco e a sua probabilidade de ocorrer, foi possível estabelecer a avaliação quantitativa do risco, apresentada no quadro a seguir.

Quadro 35: Avaliação quantitativa dos riscos

Identificação do Risco		Avaliação Quantitativa do Risco		
Risco	Descrição do risco	Prob.	Impacto Financeiro	Impacto x Probabilidade
1	Erro no sequenciamento das tarefas	0,3	R$ 5.000,00	R$ 1.500,00

2	Erro na estimativa de duração das tarefas	0,3	R$ 15.000,00	R$ 4.500,00
3	Erros de orçamento	0,3	R$ 15.000,00	R$ 4.500,00
4	Controle inadequado de terceiros	0,1	R$ 10.000,00	R$ 1.000,00
5	Riscos não mapeados	0,5	R$ 15.000,00	R$ 7.500,00
6	Erros de comunicação	0,1	R$ 2.500,00	R$ 250,00
7	Alteração no escopo	0,1	R$ 10.000,00	R$ 1.000,00
8	Atraso de prestadores de serviços	0,5	R$ 5.000,00	R$ 2.500,00
9	Dificuldade em alugar imóvel ideal	0,3	R$ 15.000,00	R$ 4.500,00
10	Atraso nas liberações para obra	0,5	R$ 10.000,00	R$ 5.000,00
11	Clima desfavorável	0,5	R$ 7.000,00	R$ 3.500,00
12	Impactos Ambientais	0,1	R$ 4.000,00	R$ 400,00
13	Dificuldade na contratação de funcionários	0,1	R$ 15.000,00	R$ 1.500,00
14	Reclamações de vizinhos	0,1	R$ 3.000,00	R$ 300,00
15	Embargo da obra	0,3	R$ 20.000,00	R$ 6.000,00
16	Problemas na confecção de documentos da empresa	0,1	R$ 2.000,00	R$ 200,00
17	Atraso de fornecedores	0,3	R$ 7.000,00	R$ 2.100,00
18	Requisitos incompletos para projeto arquitetônico	0,1	R$ 10.000,00	R$ 1.000,00
19	Projeto de obra mal especificado	0,1	R$ 12.000,00	R$ 1.200,00
20	Obra mal realizada	0,1	R$ 12.000,00	R$ 1.200,00
21	Contratação e treinamento mal efetuados	0,3	R$ 10.000,00	R$ 3.000,00
22	Ausência de histórico na corporação	0,3	R$ 5.000,00	R$ 1.500,00
23	Recursos financeiros limitados	0,3	R$ 5.000,00	R$ 1.500,00
24	Recursos humanos limitados	0,3	R$ 5.000,00	R$ 1.500,00
	Valor Monetário Global Esperado			R$ 57.150,00

Fonte: O autor

10.4.4 Plano de resposta aos riscos

A seguir é apresentado o plano de resposta aos riscos já identificados. O monitoramento dos riscos é ação constante, de forma que poderão ser identificados e tratados novos riscos ao longo do projeto

Quadro 36: Plano de resposta aos riscos

Plano de Resposta aos Riscos					
ID	Descrição do risco	Prioridade do risco	Estratégia	Ação	Responsável
1	Erro no sequenciamento das tarefas		Mitigar	Revisar sequenciamento do projeto com prestadores de serviço	Gerente Projeto
2	Erro na estimativa de duração das tarefas		Mitigar	Revisar estimativas com prestadores de serviço	Gerente Projeto
3	Erros de orçamento		Mitigar	Antecipar orçamentos	Gerente Projeto
4	Controle inadequado de terceiros		Mitigar	Criar plano de contratação e acompanhamento de atividades de terceiros, além de realizar reuniões periódicas	Gerente Projeto
5	Riscos não mapeados		Mitigar	Criar fundo financeiro de contingência	Gerente Projeto
6	Erros de comunicação		Mitigar	Criar plano de comunicação adequado e segui-lo durante o projeto	Gerente Projeto
7	Alteração no escopo		Prevenir	Negociar alterações necessárias no tempo, custo e qualidade do projeto	Gerente Projeto / Patrocinador
8	Atraso de prestadores de serviços		Transferir	Aplicar multa contratual	Patrocinador
9	Dificuldade em alugar imóvel ideal		Prevenir	Não iniciar etapas posteriores nem firmar contratos antes de alugar imóvel. Solicitar ao proprietário que seja realizada uma pré-seleção de imóveis antes de iniciar o projeto	Gerente Projeto / Patrocinador
10	Atraso nas liberações para obra		Mitigar	Realizar reunião prévia com arquiteto e empreiteira para revisar se projeto está em conformidade com normas	Gerente Projeto / Arquiteto / Empreiteiro
11	Clima desfavorável		Mitigar	Adiantar ao máximo as etapas que dependem de condições climáticas favoráveis	Gerente Projeto
12	Impactos Ambientais		Prevenir	Negociar alterações necessárias no projeto para adequação às exigências ambientais	Gerente Projeto / Patrocinador
13	Dificuldade na contratação de funcionários		Mitigar	Solicitar à consultoria de RH que estabeleça um plano alternativo para contratação de profissionais	Gerente Projeto / Consultoria RH
14	Reclamações de vizinhos		Mitigar	Efetuar visitas aos moradores próximos explicando o motivo das obras e deixando o contato do Gerente de Projetos para reclamações	Gerente Projeto

15	Embargo da obra		Mitigar	Reunião com arquiteto e empreiteiro antes do início da obra para corrigir problemas com potencial de embargo.	Gerente Projeto / Arquiteto / Empreiteiro
16	Problemas na confecção de documentos da empresa		Mitigar	Adiantar ao máximo a entrada da documentação da empresa nos órgãos competentes.	Gerente Projeto / Contador
17	Atraso de fornecedores		Transferir	Negociar e aplicar multa contratual	Patrocinador
18	Requisitos incompletos para projeto arquitetônico		Mitigar	Revisar todos os requisitos antes de liberar arquiteto para iniciar o projeto.	Gerente Projeto / Patrocinador
19	Projeto de obra mal especificado		Mitigar	Revisar todos os requisitos antes de liberar empreiteira para iniciar obra.	Gerente Projeto / Arquiteto
20	Obra mal realizada		Transferir	Negociar e aplicar multa contratual	Patrocinador
21	Contratação e treinamento mal efetuados		Mitigar	Utilização de boas práticas de seleção e treinamento. Acompanhamento com provas práticas	Gerente Projeto / Consultoria RH
22	Ausência de histórico na corporação		Mitigar	Acompanhamento diário e reuniões semanais para detecção e correção de problemas	Gerente Projeto / Patrocinador
23	Recursos financeiros limitados		Prevenir	Negociar alterações necessárias no projeto para adequação ao capital disponível. Ter linha de crédito reserva adequada disponível	Gerente Projeto / Patrocinador
24	Recursos humanos limitados		Prevenir	Negociar alterações necessárias no projeto para adequação aos recursos humanos disponíveis	Gerente Projeto / Patrocinador

Fonte: O autor

11 PLANO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

11.1 PLANO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

O quadro abaixo apresenta as revisões e validações do gerenciamento de aquisições do projeto.

Quadro 37: Gerenciamento de aquisições

Estética Masculina		**Gerenciamento de Aquisições**	
		Estética Masculina	
Controle de Versões			
Versão	**Data**	**Autor**	**Notas da Revisão**
1.0	02/01/14	Marcelo Hoffmann	Elaboração inicial

Aprovações		
Participante	**Assinatura**	**Data**
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

Fonte: O autor

11.2 ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO

Sendo o objetivo deste projeto implantar uma empresa, conforme definições do Plano de Negócio, não há ainda estrutura delineada para gerir aquisições da empresa. Desta forma, todas as aquisições serão realizadas pelos proprietários do negócio, com a assessoria das consultorias especializadas. Não existem, obviamente, processos externos para observar, portanto podemos classificar a estrutura como descentralizada.

As consultorias, na verdade, serão as primeiras aquisições deste projeto, pois elas contribuirão para as principais definições do projeto. As consultorias previstas são:

a) Arquiteto

b) Contador
c) Consultoria Jurídica
d) Consultoria de Marketing
e) Consultoria Técnica
f) Gerente de Projeto

Estes contratos iniciais serão efetivados já no início do contrato, contando com o auxílio da consultoria jurídica para garantir que os termos garantam a segurança do contrato.

11.3 ANÁLISE FAZER OU COMPRAR

Muito pouco poderá ser feito internamente, visto que a empresa está sendo criada e os proprietários não possuem as habilidades e conhecimentos que serão necessários para a elaboração do projeto.

Para minimizar impactos causados por dificuldades na escolha de profissionais, os proprietários já possuem algumas definições. O gerente do projeto, o arquiteto, o contador, o advogado, a consultoria de marketing e a consultoria técnica (SENAI) já foram previamente escolhidos. A escolha destes profissionais e entidades foi baseada nas experiências anteriores dos empreendedores ou por recomendações de amigos e colegas.

Uma vez iniciado o projeto, no momento apropriado, serão escolhidas a gráfica, os fornecedores de móveis, a empreiteira, o imóvel e os agentes de mídia.

Quadro 38: Categoria dos recursos

Recurso	Categoria
Arquiteto	Consultoria
Consultoria Mkt	Consultoria
Consultoria Senai	Consultoria
Contador	Consultoria
Gerente Projeto	Consultoria
Gráfica	Fornecedor
Mobiliário/Decoração	Fornecedor
Agentes de mídia	Prestador Serviço
Empreiteira	Prestador Serviço
Imóvel (aluguel)	Despesa Administrativa

Telefone (Min.)	Despesa Administrativa
Combustível (Km rodado)	Despesa Administrativa
Internet	Despesa Administrativa
Computador	Despesa Administrativa
Sala	Despesa Administrativa

Fonte: O autor

O controle das despesas e acompanhamento das etapas do projeto ficará ao encargo do Gerente de Projetos.

À consultoria jurídica caberá a redação dos contratos que serão assinados com os consultores e prestadores de serviço. Adicionalmente, poderão ser acionados em caso de necessidade inesperada.

O arquiteto dará suporte na escolha do imóvel a ser alugado, visitando e aconselhando sobre a melhor opção. Será responsável por apresentar o projeto de adequação do imóvel e o plano de obra (reforma). Também deverá propor o estilo decorativo e a disposição dos móveis e utensílios do estabelecimento. Finalmente, auxiliará na escolha do mobiliário e detalhes de decoração, visitando fornecedores e lojas junto com os proprietários.

A empreiteira terá a função de realizar as obras de adequação no imóvel, com supervisão do arquiteto, do gerente de projeto e dos proprietários. A escolha desta empresa será feita através de indicações e cotação.

Ao contador caberá providenciar e encaminhar a documentação para abertura da empresa. Também dará suporte durante o processo de seleção de profissionais, indicando o melhor método de contratação.

A consultoria técnica (Senai) auxiliará na definição do quadro de técnico necessário e no processo de seleção.

A consultoria de Marketing ficará responsável pela proposta do nome fantasia e logomarca. Também trabalhará na proposta de divulgação do estabelecimento, sugerindo tipos de mídia para este fim. Os agentes de mídia selecionados serão os responsáveis pela veiculação do material publicitário. Os materiais gráficos serão adquiridos através de cotação com fornecedores tradicionais do mercado, a serem prospectados.

11.4 MAPA DE AQUISIÇÕES

Quadro 39: Mapa de aquisições

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
	Gerente de Projeto	Preço Fixo	Técnica e Preço	R$ 10.000,00	9 meses	Marcelo Hoffmann
	Consultoria Jurídica	Preço Fixo	Técnica e Preço	R$ 2.000,00	4 meses	CKA Advocacia
	Arquiteto	Preço Fixo	Técnica e Preço	R$ 5.000,00	9 meses	Rodrigo Rocha
	Empreiteira	Preço Fixo	Técnica e Preço	R$ 40.000,00	5 meses	A definir
	Contador	Preço Fixo Mensal	Preço	R$ 2.000,00	9 meses	Sergio Schaab
	Consultoria Técnica (Senai)	Preço Fixo	Preço	R$ 6.000,00	2 meses	Senai
	Consultoria MKT	Preço Fixo	Técnica e Preço	R$ 3.500,00	3 meses	Bliss
	Imóvel (aluguel)	Preço Fixo Mensal	Técnica e Preço	R$ 36.000,00	6 meses	A definir
	Mobiliário	Preço Fixo	Preço	R$ 50.000,00	4 meses	A definir
	Agente de Mídia	Preço Fixo	Preço	R$ 3.500,00	1 mês	A definir
	Material Gráfico	Preço Fixo	Preço	R$ 3.000,00	1 mês	A definir

Fonte: O autor

11.5 DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Como detalhado anteriormente, alguns profissionais e entidades já foram selecionados com base na experiência anterior dos proprietários ou por indicação. O que será definido durante o projeto:

a) Imóvel
b) Móveis
c) Empreiteira
d) Material gráfico
e) Divulgação em mídia

11.5.1 Seleção do imóvel

O imóvel será escolhido pelo critério técnico e preço. Escolher um bom ponto para o funcionamento da empresa é fundamental para o sucesso de uma empresa que atende pessoas físicas e que depende de um bom fluxo de clientes. Ao mesmo tempo em que é imprescindível uma boa localização, espaço interno adequado e vagas para estacionamento, também é indispensável que o valor do aluguel do imóvel seja compatível com aquele estabelecido no plano de negócios. No intuito de garantir o equilíbrio destes aspectos, a fórmula que regerá a escolha do imóvel foi designada conforme abaixo:

AF = 0,5 x IP + 0,5 x IT,

Onde IP = Índice de preço, obtido divisão do valor da menor proposta pelo valor da proposta (VMP/VP) e IT = média ponderada da pontuação, conforme quadro abaixo.

Quadro 40: Critérios de seleção do imóvel

Imóvel – critério técnico – Localização (40%)	
Avenida principal de grande fluxo	1,0
Avenida secundária de grande fluxo	0,9
Rua secundária com médio fluxo	0,7
Imóvel – critério técnico – Espaço interno (35%)	
De 120 a 150 m²	1,0
De 100 a 120 m²	0,8
De 80 a 100 m²	0,6
Imóvel – critério técnico – Estacionamento (25%)	
+ de 8 carros	1,0
De 6 a 8 carros	0,8
De 3 a 6 carros	0,6

Fonte: O autor

11.5.2 Seleção dos móveis

Os móveis serão comprados após a aprovação do projeto arquitetônico, onde além de estabelecer um plano de obra para as reformas necessárias no imóvel, também serão definidos os aspectos decorativos do empreendimento. Desta forma, serão relacionados os tipos e quantidades de móveis e decoração a serem adquiridos.

Para a escolha dos móveis e objetos de decoração, não foi desenvolvida uma fórmula matemática. A escolha levará em conta o orçamento de R$ 50.000,00 previsto no projeto. Desta forma, a buscar-se-á o equilíbrio entre itens mais caros e mais baratos de forma a não ultrapassar este valor.

Como critério meramente auxiliar na tomada de decisão, citamos a adequação ao uso (dimensões, resistência e durabilidade). Itens que não atenderem a estes requisitos deverão ser eliminados.

Outro critério de auxiliar de seleção dos móveis que será utilizado é o estético. Sendo este julgamento subjetivo, será dada uma nota de 0 (zero) a 10 (dez) para o visual dos móveis.

11.5.3 Seleção da empreiteira

A empreiteira desempenhará um papel fundamental no projeto, pois tem impacto na qualidade final do imóvel e também no prazo do projeto. Para selecionar a empreiteira, será utilizado o critério técnico-preço. Dentro do critério técnico, a qualidade terá caráter eliminatório. Serão solicitados exemplos dos trabalhos realizados anteriormente, preferencialmente com possibilidade de visitação aos mesmos. Empresas que não atenderem às expectativas dos proprietários estarão eliminadas.

Para as classificadas no quesito qualidade, será enviado o projeto de reforma e solicitada proposta contendo o preço e o prazo de entrega. A partir daí, será utilizada a fórmula abaixo:

$$AF = 0,7 \times IP + 0,3 \times IT$$

Onde IP = Índice de preço, obtido divisão do valor da menor proposta pelo valor da proposta (VMP/VP) e IT = média ponderada da pontuação, conforme quadro abaixo.

Quadro 41: Critérios de seleção de empreiteiras

Empreiteira – critério técnico – entrega	
Prazo de entrega	Índice Técnico (IT)
Até 30 dias	1,0
De 30 a 37 dias	0,9
De 38 a 45 dias	0,8
De 46 a 52 dias	0,7
De 53 a 60 dias	0,6
Acima de 60 dias	desclassificado

Fonte: O autor

11.5.4 Seleção do material gráfico

O material gráfico será orçado em, no mínimo, três gráficas de reconhecida qualidade da cidade de Porto Alegre. O critério de seleção será preço

11.5.5 Seleção do agente de mídia

Está previsto no projeto a divulgação em mídia do empreendimento. Durante a execução do projeto, a consultoria de marketing e os empreendedores irão decidir qual a forma de divulgação. A escolha será técnica, pois a divulgação deve atingir ao público alvo da empresa. A previsão orçamentária de R$ 3.500,00 será o elemento de restrição de preço.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste plano de projeto proporcionou o mapeamento das etapas necessárias para transformar um plano de negócio em empreendimento. Ao longo do mesmo, definiram-se as demandas relacionadas ao gerenciamento e execução das áreas de integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos e aquisições (seguindo as práticas abordadas no Guia PMBOK).

A confecção de um plano de projeto com algumas questões em aberto, como este, representa um desafio adicional, pois as indefinições aumentam as incertezas que podem levar a resultados diferentes dos previstos. Ainda assim, na medida em que possibilita realizar uma espécie de simulação do projeto, ao relacionar e ordenar os pacotes de trabalho, estimar a duração das tarefas, a necessidade e os custos dos recursos e identificando previamente os riscos envolvidos, o plano de projetos torna-se ferramenta indispensável para execução dos projetos.

Desta forma, acredita-se que a correta execução deste projeto criará um ambiente favorável para que os objetivos delimitados sejam atingidos da forma mais rápida e econômica, dentro da qualidade esperada.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, Ivan. Gestão de Riscos. 2011/2. Apostila do curso MBA em Gestão de Projetos - UNISINOS

Escritório de Projetos. Disponível em: http://escritoriodeprojetos.com.br
Acessado em 23 de outubro de 2013.

FERNANDES FILHO, Alceu. Gestão de tempo de projetos. 2011/2. Apostila do curso MBA em Gestão de Projetos - UNISINOS

Gestão de Projetos Ágeis. Disponível em http://danielettinger.com/2012/11/01/a-arte-de-elaborar-um-plano-de-gerenciamento-da-comunicacao-parte-2/
Acessado em 25 de janeiro de 2014.

Gestão de Projeto.info. Disponível em http://www.gestaodeprojeto.info/analise-dos-stakeholders
Acessado em 25 de janeiro de 2014.

Guia de apresentação de teses. Disponível em http://www.bvs-sp.fsp.usp.br:8080/html/pt/paginas/guia/i_anexo.htm
Acessado em 28 de janeiro de 2014

KIRST, Ronald. Gestão de aquisições e contratações em projetos. 2011/2. Apostila do curso MBA em Gestão de Projetos - UNISINOS

KIRST, Ronald. Gestão da qualidade de projetos. 2011/2. Apostila do curso MBA em Gestão de Projetos - UNISINOS

PIZE, Adilson. Gestão de Custos. 2011/2. Apostila do curso MBA em Gestão de Projetos - UNISINOS

Poletto, Juarez. Gestão de escopo de projetos. 2011/2. Apostila do curso MBA em Gestão de Projetos - UNISINOS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. Guia PMBOK: Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projeto, 2000. Disponível em: http://www.pm.am.gov.br/opms/members/tmp/pm6/pmbok/PMBOK3rdPortuguese.pdf
Acessado em 30 de outubro de 2013.

REIS, Juliano. Gestão de recursos de projetos. 2011/2. Apostila do curso MBA em Gestão de Projetos - UNISINOS

TERRIBILI FILHO, Armando. Gerenciamento de projetos em 7 passos: uma abordagem prática. São Paulo : M. Books do Brasil, 2011.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS. Normas da ABNT 2011.Disponível em http://www.unisinos.br/biblioteca
Acessado em 11 dezembro de 2013.