

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

NEIVA IZABEL DALCIN STRECK

PROJETO CASA DE CHÁS DARJEELING

PORTO ALEGRE
2010

NEIVA IZABEL DALCIN STRECK

PROJETO CASA DE CHÁS DARJEELING

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

Orientador: Prof. Juliano Reis, PMP

PORTO ALEGRE

2010

Dedico este trabalho aos meus filhos Alan e Verônica, os quais são minha fonte de motivação e inspiração para a busca de novos conhecimentos.

AGRADECIMENTOS

Ao orientador e professores, pelos ensinamentos, estímulo e dedicação.

Aos colegas Adriana, Fábio e Rosana, pelo apoio e colaboração nesse projeto.

Aos meus pais pelos ensinamentos e orientações que contribuíram para a formação do meu caráter.

Ao meu esposo e filhos, pelo incentivo eterno e compreensão dos momentos de ausência.

Em especial ao meu filho Alan, que muito contribuiu para este trabalho com seus valiosos conhecimentos.

*Ontem é história.
Amanhã é mistério e
HOJE é uma dádiva,
Por isso se chama 'presente'.
(Autor desconhecido)*

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal o desenvolvimento de um projeto para a implantação de uma empresa comercial do segmento de bares e restaurantes, posicionada como casa de chá. A relevância do projeto é justificada por tratar-se de um produto inovador no mercado de Porto Alegre, uma vez que a empresa a ser criada contará com espaço para ponto de encontro de amigos e enamorados e espaço destinado à realização de eventos diversos, preferencialmente aqueles que tenham início durante a tarde, possibilitando a apreciação do fantástico pôr do sol do Guaíba (cartão postal da cidade). Outro diferencial importante é a instalação de um software para a definição do perfil do cliente, principalmente quanto a suas preferências alimentícias. A partir de um Plano de Negócios composto de viabilidade mercadológica, viabilidade econômico-financeira e plano de marketing, desenvolveu-se o Plano de Gerenciamento do Projeto, utilizando-se as melhores práticas de gerenciamento de projetos estabelecidas pelo PMI (Project Management Institute). Todas as etapas de um projeto e quais os processos utilizados para desenvolvê-las encontram-se especificadas neste trabalho.

Palavras-chave: Projeto. Processos. Produto. Plano de Projeto. Escopo. Requisitos. Gerente. Patrocinador. *Stakeholders*. *Empreendimento*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagnóstico interno com potencialidades e fraquezas.	32
Figura 2 – Diagnóstico externo com oportunidades e ameaças.....	34
Figura 3 – Análise de SWOT.....	35
Figura 4 – Análise de perfil dos consumidores de chá de Porto Alegre.	37
Figura 5 – Estrutura Hierárquica do Escritório de Projetos.....	73
Figura 6 – Organograma do projeto.	74
Figura 7 - Matriz de Responsabilidades (RACI).	78
Figura 8 – EAP - Estrutura Analítica do Projeto.	82
Figura 9 – Cronograma detalhado do projeto.....	86
Figura 10 – Fluxograma de controle de mudanças de prazos.....	91
Figura 11 – Decomposição detalhada do orçamento do projeto por atividade.....	97
Figura 12 – Gráfico da Curva “S”.	99
Figura 13 - Representação gráfica do macro orçamento.	103
Figura 14 – Ciclo PDCA.	109
Figura 15 – Fluxograma de controle e avaliação dos requisitos de qualidade.	112
Figura 16 – EAR – Estrutura Analítica de Riscos.	123
Figura 17 - Riscos do projeto.	124
Figura 18 – Fluxo do sistema de controle das mudanças de riscos.....	128
Figura 19 – Acompanhamento do desempenho dos fornecedores.....	135
Figura 20 – Reunião final com a equipe para registro das lições aprendidas.	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores considerados no cálculo da projeção do nível de ocupação.	39
Tabela 2 – Projeção do público-alvo potencial para quatro níveis de ocupação.	39
Tabela 3 - Análise da concorrência mediante atribuição de pesos.	40
Tabela 4 - Posicionamento da Casa de Chás Darjeeling frente aos concorrentes.....	44
Tabela 5 – Descrição do capital inicial necessário para o investimento.....	51
Tabela 6 - Custo da mão-de-obra necessária ao empreendimento.	52
Tabela 7 - Gastos fixos do empreendimento.....	53
Tabela 8 – Estimativa do consumo médio de produtos por pessoa.	54
Tabela 9 – Estimativa de atendimento diário e mensal a 30% e 40% de ocupação. ...	55
Tabela 10 - Estimativa de consumo diário e mensal a 30% e 40% de ocupação.	56
Tabela 11 - Demonstração do resultado projetado de mar/2011 a nov/2011.....	56
Tabela 12 - Estimativa de atendimento diário e mensal a 50% e 60% de ocupação. ...	57
Tabela 13 - Estimativa de consumo diário e mensal a 50% e 60% de ocupação.	57
Tabela 14 - Demonstração do resultado projetado de dez/2011 a nov/2012.	57
Tabela 15 - Estimativa de atendimento diário e mensal a 75% e 100% de ocupação. .	58
Tabela 16 - Estimativa de consumo diário e mensal a 75% e 100% de ocupação.	59
Tabela 17 - Demonstração do resultado projetado de dez/2012 a nov/2013.	59
Tabela 18 - Demonstração do fluxo de caixa projetado no período de 30 meses.....	61
Tabela 19 – Principais indicadores de desempenho econômico-financeiros.	62
Tabela 20 - Marcos do projeto.....	70
Tabela 21 - Relação de máquinas e equipamentos necessários no projeto.	71
Tabela 22 - Relação de transportes utilizados no projeto.	71
Tabela 23 - Relação de outros recursos materiais utilizados no projeto.	71
Tabela 24 - Definição dos papéis no projeto.	75
Tabela 25 – Diretório da equipe do projeto.	76
Tabela 26 - Dicionário da EAP.	84
Tabela 27 - Descrição das fases do projeto.	87
Tabela 28 - Marcos do projeto com duração, início e término.....	88
Tabela 29 - Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto.	95
Tabela 30 - Fluxo de Caixa das principais entregas do projeto.....	98
Tabela 31 - Métricas da qualidade do projeto.	109
Tabela 32 - Escala de probabilidade e impacto de um risco.	125
Tabela 33 - Análise de impacto x probabilidade e gravidade dos riscos.	126
Tabela 34 - Plano de respostas aos riscos.....	130
Tabela 35 – Parâmetros de seleção de fornecedores.....	134
Tabela 36 - Sistemas de ponderação para avaliação de fornecedores.....	134
Tabela 37 - Sistema de ponderação para avaliação de fornecedores.	138

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA	17
1.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	17
1.2. NORTEADORES ESTRATÉGICOS.....	18
1.3. NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDO	18
1.4. FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO.....	19
1.5. RECURSOS NECESSÁRIOS	20
1.5.1. Recursos Físicos.....	20
1.5.2. Máquinas e Equipamentos	21
1.5.3. Materiais e Utensílios.....	22
1.5.4. Recursos Humanos.....	23
1.5.5. Recursos Tecnológicos	23
1.5.6. Requisitos Não-Funcionais	24
1.6. DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS	25
1.6.1. Tipos de Chás.....	25
1.6.2. Salão de Eventos.....	26
1.7. DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO	27
1.8. DESCRIÇÃO SINTÉTICA DO PROCESSO PRODUTIVO.....	28
1.9. DESCRIÇÃO DO SETOR	29
1.9.1. Setor de Chás	29
1.9.2. Setor de Confeitarias	30
1.10. ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	31
1.11. CARACTERÍSTICAS DOS FORNECEDORES.....	35
1.12. IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO	35
1.12.1. Análise do Perfil dos Potenciais Consumidores	36
1.12.2. Projeções do Nível de Ocupação	38
1.13. CARACTERIZAÇÃO DOS CONCORRENTES	39
1.14. IDENTIFICAÇÃO DOS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS EXISTENTES.....	40
1.14.1. Tee Gschwendner.....	41
1.14.2. Casa de Chás, Confeitaria e Restaurante Lamb's	41
1.14.3. Bom Bocado Confeitaria e Casa de Chás	42
1.15. TENDÊNCIA DE MERCADO	42
1.16. ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO SETOR	43
1.17. POSIÇÃO DA EMPRESA FRENTE ÀS FORÇAS COMPETITIVAS	44
1.18. CARACTERIZAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA DO NEGÓCIO	44
2. PLANO DE MARKETING	45
2.1. PRODUTO / SERVIÇOS	45
2.2. PREÇO.....	46
2.3. DISTRIBUIÇÃO / LOCALIZAÇÃO	47
2.4. PROMOÇÃO / COMUNICAÇÃO	48

2.5. RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	48
3. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	50
3.1. DESCRIÇÃO DO CAPITAL.....	51
3.2. CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA	52
3.3. GASTOS FIXOS.....	52
3.4. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADO	53
3.5. FLUXO DE CAIXA PROJETADO.....	59
3.6. PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO	61
4. ESCOPO DO PROJETO.....	63
4.1. GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES	63
4.2. EQUIPE DO PROJETO.....	64
4.3. DESCRIÇÃO DO PROJETO	64
4.4. OBJETIVO DO PROJETO	65
4.5. JUSTIFICATIVA DO PROJETO – PROBLEMA / OPORTUNIDADE.....	65
4.6. PRODUTO DO PROJETO	66
4.7. FATORES DE SUCESSO DO PROJETO.....	66
4.8. RESTRIÇÕES	66
4.9. PREMISSAS	67
4.10. EXCLUSÕES ESPECÍFICAS.....	67
4.11. PRINCIPAIS ATIVIDADES E ESTRATÉGIAS DO PROJETO	67
4.12. PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO	68
4.13. ORÇAMENTO DO PROJETO.....	69
4.14. PLANO DE ENTREGA E MARCOS DO PROJETO.....	69
4.15. HISTÓRICO DE ALTERAÇÃO DE ESCOPO.....	70
5. RECURSOS	71
5.1. RECURSOS MATERIAIS.....	71
5.2. RECURSOS HUMANOS.....	72
5.2.1. Estrutura Hierárquica do Escritório de Projetos	73
5.2.2. Organograma do Projeto	74
5.2.3. Definição de Papeis.....	74
5.2.4. Diretório da Equipe do Projeto.....	76
5.2.5. Matriz de Responsabilidades (RACI) da Equipe do Projeto	77
5.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	78
5.3.1. Novos Recursos, Re-alocação e Substituição de Membros da Equipe.....	79
5.3.2. Treinamento e Avaliação de Resultados da Equipe do Projeto	79
5.3.3. Bonificação	80
5.3.4. Frequência de Avaliação Consolidada dos Resultados da Equipe	80
5.3.5. Alocação Financeira para o Gerenciamento de RH.....	80
5.3.6. Administração do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos.....	81
5.3.7. Outros Assuntos Não Previstos no Plano	81
5.3.8. Histórico de Alterações do Plano de Recursos Humanos.....	81
6. TEMPO.....	82

6.1.1. EAP - estrutura analítica do projeto.....	82
6.1.2. Dicionário da EAP	83
6.2. CRONOGRAMA	84
6.2.1. Descrição das Fases do Projeto	86
6.2.2. Datas Alvos (millestones).....	87
6.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	88
6.3.1. Processos de Gerenciamento de Tempo	89
6.3.2. Priorização e Controle das Mudanças nos Prazos.....	89
6.3.3. Frequência de Avaliação dos Prazos do Projeto.....	92
6.3.4. Alocação Financeira para o Gerenciamento de Tempo	92
6.3.5. Administração do Plano de Gerenciamento do Tempo	92
6.3.6. Histórico de Alterações no Cronograma.....	93
7. CUSTOS	94
7.1. UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTO NO PROJETO.....	94
7.2. ORÇAMENTO	95
7.3. FLUXO DE CAIXA DO PROJETO E GRÁFICO DA “CURVA S”.....	98
7.4. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO	99
7.5. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	99
7.5.1. Processos de Gerenciamento de Custos.....	100
7.5.2. Frequência de Acompanhamento do Orçamento e Reservas Gerenciais..	101
7.5.3. Relatórios Gerenciais Previstos e Frequência de Acompanhamento	102
7.5.4. Representação Gráfica do Macro Orçamento do Projeto	102
7.5.5. Autonomias e Alocações Financeiras das Mudanças no Orçamento	104
7.5.6. Administração do Plano de Gerenciamento de Custos	104
7.5.7. Histórico de Alterações dos Custos	105
8. QUALIDADE	106
8.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE DA EMPRESA.....	106
8.2. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO.....	106
8.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	107
8.3.1. Fatores Ambientais	107
8.3.2. Normas e Especificações Técnicas Aplicáveis ao Projeto.....	108
8.3.3. Métricas da Qualidade	109
8.3.4. Priorização das Mudanças nos Requisitos de Qualidade e Respostas	110
8.3.5. Sistema de Controle e Avaliação dos Requisitos de Qualidade	111
8.3.6. Garantia da Qualidade	113
8.3.7. Alocação Financeira das Mudanças nos Requisitos de Qualidade	113
8.3.8. Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade.....	114
8.3.9. Histórico de Alterações dos Critérios de Qualidade	114
9. COMUNICAÇÃO.....	115
9.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	115
9.1.1. Processos de Gerenciamento das Comunicações.....	115
9.1.2. Eventos de Comunicação do Projeto	116
9.1.3. Atas de Reunião	119

9.1.4. Relatórios do Projeto	119
9.1.5. Estrutura de Armazenamento e Distribuição da Informação	120
9.1.6. Alocação Financeira para o Gerenciamento das Comunicações	120
9.1.7. Responsável pelo Plano e Frequência de Atualização	121
9.1.8. Histórico de Alterações na Política de Comunicação	121
10. RISCOS.....	122
10.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E RESPOSTAS AOS RISCOS...	122
10.1.1. Planejamento do Gerenciamento de Riscos.....	122
10.1.2. EAR - Estrutura Analítica de Riscos	123
10.1.3. Identificação dos Riscos	124
10.1.4. Qualificação e Quantificação dos Riscos	125
10.1.5. Sistema de Controle de Mudanças de Riscos	127
10.1.6. Plano de Respostas aos Riscos	128
10.1.7. Frequência de Avaliação dos Riscos do Projeto.....	130
10.1.8. Alocação Financeira para o Gerenciamento dos Riscos.....	131
10.1.9. Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos	131
10.1.10. Histórico de Alterações nos Riscos	131
11. AQUISIÇÕES / CONTRATAÇÕES.....	132
11.1. DECISÃO DE COMPRAR OU FAZER.....	132
11.2. CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS E TIPO DE CONTRATO UTILIZADO	133
11.3. SELEÇÃO DOS FORNECEDORES E CRITÉRIOS UTILIZADOS.....	133
11.4. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS E FORNECEDORES.....	135
11.5. ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS OU AQUISIÇÕES	135
12. REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS.....	137
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	139
ANEXOS	141
ANEXO 1 – ORÇAMENTO DE CAPITAL.....	141
ANEXO 2 – ORÇAMENTO DE VENDAS E RECEITAS DE VENDAS	144
ANEXO 3 – ORÇAMENTO E DEDUÇÕES DAS COMPRAS.....	147

INTRODUÇÃO

Projeto, segundo o Guia PMBOK 4ª edição, “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Por outro lado, a NBR ISO 10006 define projeto como sendo “um processo único, consistindo de um conjunto coordenado e controlado de atividades com data para início e término, conduzido para atingir um objetivo com requisitos específicos, incluindo restrições de tempo, custo e recursos”.

Para que os projetos se realizem é preciso que haja um gerenciamento e acompanhamento dos mesmos, visando monitorar e controlar as atividades para que sejam desenvolvidas conforme previamente definido. Esse gerenciamento deve ser realizado por pessoa capacitada e com as habilidades necessárias que o projeto exige.

De acordo com o Guia PMBOK 4ª edição, “gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, de forma a atingir e exceder as necessidades e expectativas dos *stakeholders* do projeto”.

A ferramenta utilizada para realizar o acompanhamento do projeto e tentar minimizar os riscos e problemas que possam surgir é o Plano de Projeto, que é o documento oficial de planejamento do projeto. Neste documento estará descrito o escopo e como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado. Um plano de projeto inclui as ações necessárias para definir, coordenar e integrar todos os planos auxiliares do projeto. Este plano documenta o conjunto de saídas dos processos.

O plano de projeto somente poderá ser alterado com o consentimento dos clientes do projeto e pelo gerente contratado, representante oficial da empresa contratada no âmbito do projeto. Portanto, qualquer acordo proveniente de negociação realizado entre os clientes do projeto e a empresa contratada que resultarem em mudança de planejamento ou de escopo do projeto deverá ser devidamente registrado no plano de projeto.

Este trabalho tem por objetivo apresentar um plano de projeto baseado nas boas práticas de gerenciamento de projeto estabelecidas pelo PMI e descritas no Guia PMBOK.

O projeto, objeto deste trabalho, refere-se à implantação de um empreendimento comercial posicionado como casa de chás, a ser localizado na zona sul de Porto Alegre, abrangendo todas as etapas desde o estudo de viabilidade até a inauguração da empresa.

O projeto será executado por um Escritório de Projetos independente, o qual possui um histórico de conhecimento na realização de projetos de abertura de empresas. O Escritório de Projetos é constituído por uma equipe de profissionais permanente, por especialistas contratados e por empresas terceirizadas, todos treinados e com o conhecimento necessário para o desempenho de atividades relativas a projetos dessa natureza. Todos os dados referentes à equipe do projeto e as empresas envolvidas são fictícios.

Este trabalho compreende os seguintes capítulos:

Viabilidade mercadológica – este capítulo define o negócio e seus norteadores estratégicos, qual a necessidade do mercado a ser atendida e que produtos e serviços serão comercializados, realiza uma análise de cenários, identifica o público-alvo, define as características dos fornecedores e faz uma análise dos diferenciais competitivos dos concorrentes, apresenta as tendências de mercado realizando a análise da competitividade do setor e estabelece como a empresa se posicionará frente às forças competitivas e qual a vantagem competitiva do negócio;

Plano de marketing – este capítulo estabelece como serão abordado as estratégias de orientação e exposição dos produtos e serviços e do ambiente, o que será feito para conquistar o cliente no período de aceitação no mercado, qual será o nível de posicionamento dos preços, qual a região de ação para a conquista dos clientes e o porquê dessa escolha, como será realizada a divulgação do negócio e como será tratado o relacionamento com o cliente para mantê-lo fidelizado;

Viabilidade econômico-financeira - este capítulo trata da análise econômico-financeira do negócio, descrevendo os itens que compõe o capital necessário,

determina os custos com a mão-de-obra e os gastos fixos iniciais, apresenta a demonstração do resultado projetado e do fluxo de caixa projetado para os primeiros meses de atividade, com estimativa de ocupação crescente e apresenta e analisa os principais indicadores de desempenho;

Escopo do projeto - este capítulo trata da definição do gerente e da equipe do projeto, descreve o projeto e seus objetivos, define o produto do projeto, apresenta os fatores de sucesso, premissas, restrições e exclusões do projeto, apresenta as principais atividades e as principais entregas do projeto e estabelece o macro orçamento do projeto, o plano de entregas e os principais marcos do projeto;

Recursos - define os recursos necessários à execução do projeto, apresenta a estrutura hierárquica do Escritório de Projetos e o organograma do projeto, define os papéis de cada membro da equipe e apresenta a matriz de responsabilidades e descreve e define o plano de gerenciamento dos recursos humanos do projeto;

Tempo - este capítulo apresenta a estrutura analítica do projeto, o dicionário da EAP, o cronograma do projeto com a descrição das fases e dos *millestones* ou marcos do projeto e descreve e define o plano de gerenciamento do tempo do projeto;

Custos – apresenta as unidades de medidas e o custo do projeto, o orçamento do projeto, o fluxo de caixa do projeto com o gráfico da “Curva S” e descreve e define o plano de gerenciamento de custos do projeto;

Qualidade – este capítulo apresenta as políticas de qualidade do Escritório de Projetos e define as políticas de qualidade do projeto e descreve e define o plano de gerenciamento da qualidade do projeto;

Comunicação – este capítulo descreve e define o plano de gerenciamento das comunicações do projeto;

Riscos – este capítulo apresenta o plano de gerenciamento dos riscos e de respostas aos riscos do projeto;

Aquisições/Contratações – o capítulo descreve qual a decisão tomada em relação ao projeto – “comprar ou fazer” – e justifica essa decisão, como serão contratados os serviços e que tipo de contratos será utilizado, determina também, como

serão selecionados os fornecedores e os critérios utilizados na seleção e como serão encerradas as contratações e/ou aquisições;

Registro de lições aprendidas – este capítulo aborda como serão registradas e documentadas as lições aprendidas durante o projeto.

1. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

Destina-se a avaliar qual a parcela do mercado do segmento de restaurantes, posicionados como casa de chá, poderá ser atendida pelo empreendimento, objeto deste estudo.

1.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Após o sucesso do café, chegou a vez do chá ganhar espaço e destaque. Nos últimos anos, a busca dos brasileiros por hábitos mais saudáveis consagrou o chá, quente ou gelado, como uma alternativa ao café.

A tradição de beber chás tem conquistado seguidores em todo o Brasil e no Estado do Rio Grande do Sul. As casas de chás estão ganhando espaço e acabaram conquistando o brasileiro, tornando-se uma boa opção de negócio. O convite para um chá é elegante, aproxima as pessoas, e principalmente, diminui o stress do dia-a-dia.

A Casa de Chás Darjeeling será um local para o encontro de pessoas de paladar apurado e que apreciem um lugar aconchegante para saborear e degustar os mais variados tipos de chás de excelente qualidade, acompanhados por um cardápio de deliciosos doces e salgados produzidos na confeitaria da casa. A empresa contará também com um ambiente para festas destinadas a clientes que necessitem de um local para a realização de eventos de confraternização ou até mesmo a realização de eventos / reuniões empresariais, que possam acontecer ou ter início durante o dia.

O Cardápio terá produtos que agradarão pessoas de perfil mais tradicional que costumam beber apenas o chá e até aquelas que apreciam sabores alternativos e sofisticados. Com um cardápio sempre variado e em constante rodízio sazonal, sugestões delicadas apropriadas ao estilo individual do consumidor poderão ser encontradas na Casa de Chás Darjeeling.

1.2. NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Os norteadores de uma empresa destinam-se a orientar a composição da identidade organizacional. É com base neles que os gestores definem os seus planos táticos e estratégicos. Os norteadores transcendem as barreiras de uma empresa e são válidos para todas as áreas da organização (BORN, 2007). Os norteadores estratégicos são formados pela missão, visão e valores da empresa.

É de extrema importância que a visão, missão e valores de uma empresa sejam disseminados para todos os colaboradores, a fim de criar uma cultura organizacional interna de alto valor. A seguir são apresentados os norteadores estratégicos da Casa de Chás Darjeeling.

Missão: proporcionar às pessoas a degustação de alimentos saborosos e de qualidade em um ambiente agradável e aconchegante, com atendimento personalizado, oferecendo soluções que atendam e excedam as expectativas dos clientes.

Visão: tornar-se a melhor e mais freqüentada casa de chás da zona sul de Porto Alegre nos próximos 05 anos.

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

1.3. NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDO

Analisando o mercado de Porto Alegre identifica-se uma carência de empresas especializadas em chás que, além de disponibilizarem um ambiente aconchegante para a degustação de doces e salgados, também proporcionem um excelente local para a realização de eventos.

1.4. FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso são elementos chaves que contribuem diretamente para o bom desempenho de uma organização. De acordo com Rockart (1979) os “fatores críticos de sucesso são algumas áreas de atividade chave, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para os gerentes atingirem seus objetivos”. Ou seja, se houver um bom desempenho nesses fatores, a empresa se tornará extremamente competitiva no mercado em que atua.

Para a implementação de um projeto o planejamento e a gestão são os principais fatores críticos de sucesso. O planejamento tem como objetivo estabelecer o tempo e o orçamento para a realização de cada fase do projeto, a fim de permitir que o gestor acompanhe o progresso de sua implementação. O processo de planejamento depende dos seguintes fatores:

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

Já a gestão do projeto consiste na organização, direção e controle dos recursos para a realização dos objetivos do projeto. O objetivo desse projeto é a implementação de uma casa especializada em chás e confeitaria em Porto Alegre. Para isso, a gestão dos seguintes pontos é necessária:

- Treinar e capacitar os funcionários para prestarem um atendimento diferenciado
- Definição da política de crescimento da empresa
- Comunicação adequada.

1.5. RECURSOS NECESSÁRIOS

Além de clareza sobre os fatores críticos de gestão e planejamento para a realização de um projeto, é necessário que o gestor tenha total conhecimento sobre as necessidades de estrutura, equipamento e pessoas – os recursos necessários. Esse capítulo descreve todos os recursos, materiais e humanos, necessários para a implementação da Casa de Chás Darjeeling.

1.5.1. Recursos Físicos

Os recursos físicos correspondem aos espaços estabelecidos na área de execução do negócio. A boa disposição dos mesmos influencia diretamente no sucesso do negócio, já que no setor de serviços em alimentação e bebidas o ambiente influencia diretamente na satisfação dos clientes.

A Casa de Chás Darjeeling terá um espaço físico de 300m² dividido em dois andares, sendo 180m² destinados ao andar térreo e 120m² à sobreloja. O andar térreo será composto pelos seguintes recursos físicos:

- Área destinada à loja para atendimento dos clientes – área de 85m²
- Espaço para atendimento dos clientes com 15 mesas e 04 cadeiras cada – área de 60m²
- Hall de entrada para recepção e identificação de clientes – área de 3m²
- Espaço para instalação de expositores de produtos (balcão refrigerado; balcão térmico; refrigerador para bebidas) e balcão de atendimento – área de 10m²
- Espaço destinado ao caixa – área de 2m²
- Instalação de sanitários para os clientes – área de 8m²
- Área destinada à elaboração e estocagem dos produtos da Casa de Chá – área de 75m²
- Cozinha Industrial – área de 55m²
- Depósito de suprimentos – área de 20m²

- Área destinada a suporte operacional – área de 20m²
- Vestiário e sanitários para funcionários – área de 12m²
- Escritório da administração com sanitário – área de 8m²

A área destinada à sobreloja comportará toda a estrutura do salão de eventos, separando o ambiente dos clientes eventuais da Casa de Chás Darjeeling e preservando a privacidade daqueles que estão realizando a comemoração. Os recursos físicos da sobreloja são apresentados a seguir:

- Área destinada ao salão de eventos – área de 100m²
- Espaço para o salão de eventos com 26 mesas e 04 cadeiras cada. Esse espaço terá uma divisória removível para dividir o espaço ao meio transformando-o em dois salões – área de 90m²
- Espaço para a instalação de 04 sanitários – área de 10m²
- Implantação de uma base de apoio para atendimento ao evento e local para o armazenamento dos utensílios e produtos que serão utilizados e consumidos durante o evento – área de 20m²

1.5.2. Máquinas e Equipamentos

As máquinas e equipamentos necessários para a implementação deste projeto são de grande valia, na medida em que estão diretamente associados à qualidade do produto. Em um estabelecimento cujos serviços estão relacionados à bebida e à alimentação é de extrema importância que as máquinas e os equipamentos sejam de alta qualidade. Para a Casa de Chás Darjeeling serão necessários os seguintes recursos:

- Cozinha industrial equipada com 02 freezers, 01 forno confeitaria, 01 fogão, 02 pias, uma mesa industrial, 01 exaustor, 02 batedeiras, 02 liquidificadores, 01 fatiador de legumes e frios
- Máquinas para sucos e café expresso
- Refrigeradores para bebidas geladas (02)

- Balcão refrigerado para a exposição de produtos frios
- Balcão térmico para a exposição de produtos quentes
- Balança eletrônica
- Aparelhos de ar condicionado tipo *split* (06)

1.5.3. Materiais e Utensílios

Os recursos referentes aos materiais e utensílios que serão utilizados na Casa de Chás Darjeeling formam uma lista de objetos complementares para a formação do estabelecimento, a saber:

- Mesas para clientes (15 para a loja e 26 para o salão de eventos)
- Cadeiras para as mesas dos clientes (60 para a loja e 104 para o salão de eventos)
- Balcão de atendimento para vendas dos produtos
- Armários de prateleiras para a estocagem da matéria-prima e dos insumos
- Mobiliário para a instalação do caixa
- Cadeiras de espera para o hall de entrada (04)
- Porta guarda-chuvas para o hall de entrada
- Objetos de decoração
- Utensílios para a elaboração e o armazenamento dos produtos
- Utensílios necessários para prestar o atendimento aos clientes
- Louças e talheres para utilizar no atendimento a loja e no salão de eventos
- Toalhas de mesa e guardanapos para a loja e para o salão de eventos
- Uniforme para os funcionários
- Papel e sabonete para os sanitários
- Produtos de limpeza
- Insumos e matérias-primas para compor o estoque inicial

1.5.4. Recursos Humanos

No setor de atuação ao qual se refere este projeto tem-se o serviço de atendimento como um dos grandes fatores de sucesso para o negócio. Portanto, é fundamental que a Casa de Chás Darjeeling tenha uma equipe multidisciplinar e capacitada para melhorar a qualidade do atendimento. Os recursos humanos são apresentados a seguir:

- Gerente Geral (01) – atividade a ser exercida pelo sócio Alan Streck
- Operador de caixa (01)
- Atendentes de balcão (02)
- Garçons para atendimento aos clientes da loja (03)
- Nutricionista (01) – responsável pelas receitas para a elaboração dos produtos, cardápios, além do controle e reposição dos estoques
- Confeiteiros (02) – responsáveis pela elaboração dos produtos comestíveis, que serão produzidos na cozinha da casa
- Ajudantes de cozinha (03) – auxiliam na elaboração dos produtos, preparam os pedidos dos clientes, realizam a limpeza dos utensílios e da cozinha, organizam os produtos no estoque
- Assistentes de Limpeza (02) – realiza a limpeza e a higienização de todo o estabelecimento

1.5.5. Recursos Tecnológicos

A tecnologia é fator de diferenciação em diversos setores. Para o projeto da Casa de Chás Darjeeling ela surge como elemento complementar e pode gerar diferencial competitivo quando bem aplicada, principalmente se estiver vinculada ao aprimoramento do atendimento ao cliente. Os recursos tecnológicos do projeto são listados abaixo:

- Computadores (02) – 01 para o caixa e 01 para a administração
- Impressora para emissão de notas fiscais eletrônicas

- Software para notas fiscais eletrônicas
- Software para controle de estoques
- Software para cadastramento e relacionamento do cliente
- Linha telefônica e internet Wi-Fi

1.5.6. Requisitos Não-Funcionais

Além dos recursos físicos do negócio – espaço, máquinas e equipamentos, utensílios, recursos tecnológicos e recursos humanos – um projeto necessita também de recursos não-funcionais, fatores que abrangem a documentação para abertura do negócio (legalização e registro) e a documentação complementar. Em relação à documentação de abertura, destacam-se:

- Contrato Social de constituição da empresa
- Registro do Contrato Social na Junta Comercial
- Alvará de Funcionamento
- Registro no Ministério da Saúde

Sobre a documentação complementar da Casa de Chás Darjeeling destacam-se os seguintes pontos:

- Planta baixa do local
- Projeto de Identidade Visual
- Contratos com Fornecedores
- Contratos com Prestadores de Serviços essenciais (energia elétrica, água e gás de cozinha)
- Contrato com Contador
- Contrato de publicidade e propaganda
- Lista de produtos e bebidas
- Confeção dos Cardápios

1.6. DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

A Casa de Chás Darjeeling será instalada na zona sul de Porto Alegre, no espaço comercial que será construído no local do antigo 'Estaleiro Só', em frente ao lago Guaíba. A excelente localização, com vista ao pôr-do-sol, e o acelerado crescimento dos condomínios de alto padrão e de diversificadas atividades comerciais na região são fatores que contribuirão para o sucesso do estabelecimento, tornando-o um "ponto de encontro" para a descontração após a rotina de trabalho ou um espaço para bate-papo entre amigos e familiares.

A Casa de Chás Darjeeling terá como principal produto a oferta de mais de 40 variedades de chás, entre nacionais e importados, orientando o seu posicionamento diante do mercado. Como produto complementar, o estabelecimento oferecerá o serviço de confeitaria, com pães especiais,ucas, panetones, croissants, bolos, tortas doces e salgadas, rocamboles, pastelões, quiches, salgadinhos e docinhos, produzidos no local.

Além desses produtos, a Casa de Chás Darjeeling disponibilizará um salão de eventos para a realização de comemorações dos mais variados tipos, principalmente para aquelas que tradicionalmente iniciam na parte da tarde, como chás de panela e chás de fraldas.

1.6.1. Tipos de Chás

As 40 variedades de chás ofertadas pela Casa de Chás Darjeeling podem ser agrupadas em quatro grandes grupos, de acordo com a sua oxidação. Todos os quatro grupos são provenientes das folhas da planta *Camellia Sinensis* e cada um deles possui uma qualidade específica, conforme indicado a seguir (fonte: <http://www.amigosdocha.com.br/>):

- **Chá preto:** o chá preto é mais oxidado do que o verde, *oolong* e o branco. Geralmente tem sabor mais forte e contém mais cafeína do que os outros chás menos oxidados.
- **Oolong:** a diferença para os demais chás está no processo de fermentação, sendo o OOLONG apenas semifermentado, o que lhe confere maior quantidade de flavonóides, e é essa riqueza que faz com que ele seja até três vezes mais 'forte' que o Verde, sendo uma bebida excelente para a saúde como um todo.
- **Chá verde:** estudos indicam que o chá verde é rico em substâncias antioxidantes, chamadas polifenóis, que evitam a ação destrutiva das moléculas de radicais livres que degeneram as células, auxiliando, por exemplo, no combate ao câncer e ao envelhecimento.
- **Chá branco:** possui vitamina B, C, K, cafeína, antioxidantes, manganês, potássio e ácido fólico. A partir desses nutrientes, o chá branco pode neutralizar a ação dos radicais livres sobre as células, acelerar o metabolismo, desinchar o organismo, queimar gorduras, diminuir o colesterol ruim (LDL) e ainda inibir mutações gênicas que podem até provocar o câncer.

Para os clientes que não tiverem interesse em degustar dos chás ofertados pelo estabelecimento, serão disponibilizados sucos naturais, águas, refrigerantes, vinhos, espumantes e cervejas nobres.

1.6.2. Salão de Eventos

O salão de eventos contará com um espaço climatizado e equipado para atender até 100 pessoas. O ambiente terá um sistema de divisórias que possibilitará transformá-lo em dois espaços para eventos simultâneos de até 50 pessoas cada. Os alimentos e bebidas que serão consumidos nesse local devem ser os produzidos e fornecidos pela confeitaria da própria empresa.

1.7. DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO

A Casa de Chás Darjeeling terá como pontos fortes o seu atendimento e o ambiente de recepção dos clientes, além das diversas especialidades de chás que serão ofertados. Além desses, os elementos de diferenciação que serão capazes de tornar o negócio mais competitivo diante dos concorrentes diretos e indiretos são:

- Excelente localização – a Casa de Chás Darjeeling oferecerá aos clientes uma localização diferenciada, na zona sul de Porto Alegre, na área comercial que será construída no lugar do antigo ‘Estaleiro Só’, as margens do lago Guaíba;
- Ambiente confortável e aconchegante – o projeto prevê consideráveis investimentos em decoração e recursos físicos para fazer do local um ponto de encontro agradável aos seus clientes;
- Atendimento personalizado – um software exclusivo possibilitará registrar todos os clientes da Casa de Chás Darjeeling com seus dados pessoais e hábitos de consumo, permitindo um atendimento totalmente personalizado;
- Chás com vários sabores e aromas requintados – a especialidade da casa será o principal ponto de atração para os novos e habituais clientes;
- Higienização na fabricação dos alimentos seguindo todas as normas técnicas e de higiene – o rigoroso controle na higienização permitirá dar segurança para estabelecer convites aos clientes na visita à cozinha e às demais partes do local vinculadas à produção das receitas de confeitaria;
- Local para eventos e praticidade para o cliente (eventos com produtos da confeitaria) – o espaço exclusivo e aconchegante propiciará um diferencial competitivo à Casa de Chás Darjeeling.

1.8. DESCRIÇÃO SINTÉTICA DO PROCESSO PRODUTIVO

A empresa funcionará de terça-feira a domingo, no horário das 16hs às 24hs. Terá quatro ambientes distintos entre si, que são:

- Área de atendimento: localizada na parte da frente da empresa e com vista para o lago Guaíba. Será instalado o balcão de atendimento e vendas para o público externo que comprará o produto para ser consumido fora da loja, com 04 mesinhas tipo bistrô para degustação rápida. Nesse ambiente também, serão instaladas 15 mesas com cadeiras para os clientes que irão consumir os produtos no próprio local, além de sanitários para uso;
- Cozinhas: na parte de trás do estabelecimento serão implementadas as duas cozinhas da empresa. A que servirá de base para a elaboração e preparo dos pedidos dos clientes que freqüentarão o local, nela também serão armazenadas e elaboradas as bebidas (chás, sucos, refrigerantes e cervejas) que serão servidas, e outra, de caráter industrial, para a elaboração dos doces, tortas e salgados diversos;
- Área de estoque: no mesmo pavimento das cozinhas será instalada a sala para estoques de matérias-primas e insumos, utilizados na elaboração dos produtos, e materiais diversos (papel higiênico, sabonetes, toalhas, uniformes, material de limpeza);
- Salão: no andar superior será instalado o salão para a realização de eventos. Esse salão contará com sanitários e uma pequena cozinha para apoio.

Os produtos da confeitaria ficarão expostos e poderão ser vendidos e embalados no balcão de atendimento para o público que deseja consumir em outro local.

Para o cliente que utilizar as dependências do estabelecimento para a degustação dos produtos, será disponibilizado um atendimento diferenciado e personalizado por funcionários treinados e carismáticos, que irão priorizar a satisfação do cliente.

O atendimento do salão de eventos contará com uma equipe especializada, desde o atendimento para a locação até a realização do evento propriamente dito, dando todo o suporte necessário. Os produtos consumidos nos eventos serão produzidos na cozinha industrial da Casa de Chá, de acordo com a confirmação do número de pessoas.

1.9. DESCRIÇÃO DO SETOR

O negócio no qual se insere a Casa de Chás Darjeeling abrange dois setores, o de consumo de chás e o de confeitarias. A união dos dois traz um diferencial competitivo ao estabelecimento. Para apresentar uma visão geral sobre cada um, eles foram divididos nos subcapítulos abaixo.

1.9.1. Setor de Chás

O chá é parte integrante da cultura de diversos países. Os ingleses consomem 165 milhões de xícaras da bebida por dia – uma média de três por habitante. No Japão, a cerimônia do chá, criada no século XV, pode durar quatro horas e hoje é uma instituição nacional. No Brasil, não vai longe o tempo em que o produto tinha fama de bebida para doentes, recomendada para gripe ou indisposição. No entanto, essa visão acerca do chá não é mais a mesma.

Nos últimos anos, a busca dos brasileiros por hábitos mais saudáveis tem estimulado a produção e o consumo de chá no País. De acordo com a ABIR (Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas não-alcoólicas), o volume de produção de chás prontos no Brasil obteve um crescimento de 12% do primeiro semestre de 2009 em relação ao mesmo período em 2008. Além disso, nos últimos quatro anos a produção aumentou 20%. Em complemento a isso, uma pesquisa realizada pela Canadean em parceria com a ABIR indicou que o consumo de chá gelado pronto para beber no Brasil, no período de 2005 a 2008, demonstrou um

crescimento de 32%, saindo de 77,8 milhões de litros ao ano para 98,9 milhões. Para 2012 a associação estima um consumo de 188 milhões de litros ao ano.

São escassos os dados de mercado relacionado ao consumo de chás em sachês no Brasil, foco do negócio da Casa de Chás Darjeeling. No entanto, a busca por hábitos saudáveis por parte da população, atrelada ao aumento do consumo de chás gelados e a existência de poucos competidores com o posicionamento de 'casa de chás' em Porto Alegre são indicativos para a formação de um diferencial competitivo do projeto. Além disso, a inserção do consumo de chás em momentos de confraternização entre amigos pode tornar-se um hábito se for bem estimulado, pois há no mercado um número de potenciais consumidores considerável, como será constatado mais adiante no capítulo referente à indicação do público-alvo.

1.9.2. Setor de Confeitarias

Conforme conclusões do "Estudo de Tendências: Perspectivas para a Panificação e Confeitaria 2009/2017", realizado pelo Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (ITPC), as padarias e confeitarias estão se transformando em centros de convivência, gastronomia e serviços e constituem um setor onde não há crise. Pelo contrário, está em crescimento constante.

As confeitarias estão se transformando em espaços onde as pessoas poderão contar com um ambiente aconchegante e bom atendimento para degustar, se alimentar, conversar e até se divertir, compensando a correria e o excesso de individualismo e distanciamento comuns em outros tipos de estabelecimentos comerciais. Tal fator fortalece o posicionamento da Casa de Chás Darjeeling, associando o seu subproduto ao conceito do projeto.

Em termos de gestão, o negócio também está mudando bastante e se tornando mais sofisticado, abrangendo práticas dos setores industriais, comércio e serviços. O estilo empírico de administrar padarias, por vezes amador, está virando coisa do passado. Atualmente, aproximadamente 63,2 mil panificadoras compõem o mercado da panificação e confeitaria no Brasil, das quais 60 mil são micro e pequenas

empresas. O setor gera mais de 700 mil empregos diretos, dos quais 245 mil (35%) concentram-se na produção.

No ano passado, o faturamento estimado do setor foi de R\$ 44,9 bilhões, segundo levantamento da ABIP (Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria). A panificação está entre os seis maiores segmentos industrial do País, com participação de 36% na indústria de produtos alimentícios e 6% na indústria de transformação.

O presidente da ABIP informou que este ano o faturamento do setor deverá crescer em torno de 13%. Segundo ele, o setor não viu crise; ao contrário, com a tendência das pessoas ficarem mais em casa, o consumo dos produtos aumentou. No ano passado, a taxa de crescimento do faturamento das panificadoras e confeitarias no País girou em torno de 11%.

1.10. ANÁLISE DE CENÁRIOS

De acordo com Schwartz (2000) a “Análise de Cenários é uma ferramenta para nos ajudar a adotar uma visão de longo prazo (com arte e criatividade), combinado com a prática da conversação estratégica, num mundo de grande incerteza política, social, econômica e tecnológica”. No projeto da Casa de Chás Darjeeling, a análise de cenários será fundamental para um diagnóstico dos acontecimentos futuros e desenvolvimento de planos de ação que possam contornar futuras ameaças.

Nesse projeto, o método de investigação e descrição dos cenários futuros utilizados será o da análise SWOT. O termo SWOT é resultado da fusão das letras iniciais das palavras anglo-saxônicas Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Sendo os dois primeiros fatores – strengths e weaknesses – correspondentes ao diagnóstico futuro interno da organização e os demais – opportunities e threats – correspondentes ao diagnóstico futuro do macro ambiente em torno do negócio.

Através da síntese de ambos os diagnósticos forma-se a matriz da análise SWOT. Nela são destacados os principais pontos de atenção da empresa, obtidos através das investigações dos cenários. Sendo os pontos de atenção divididos em fatores internos e macro ambiental.

O diagnóstico interno de uma empresa destaca suas potencialidades e fraquezas em todos os aspectos de sua formação. Essa análise é importante para a formação de planos de ação que possam conter as eventuais fraquezas e ampliar a força das potencialidades do negócio. No caso da Casa de Chás Darjeeling, tem-se como diagnóstico o cenário descrito na planilha abaixo.

Fator interno	Potencialidade	Fraqueza
Especialidade em chás é um posicionamento novo no mercado de Porto Alegre.	Diferencial competitivo e fator de curiosidade para novos consumidores.	Dificuldade de aceitação do mercado ao novo conceito.
Não há experiência no setor por parte dos gestores.		Pequenas dificuldades podem gerar mais desgaste do que o normal.
Projeto de análise e construção do negócio antes do seu início.	Possibilidade de mapear as principais dificuldades.	
Localização no antigo “Estaleiro Só”. Zona Sul de Porto Alegre.	Grande fluxo de pessoas, principalmente para lazer.	
Salão de eventos	Oportunidade de novas fontes de receita para o negócio.	Determinadas comemorações podem trazer incômodos aos clientes.

Figura 1 - Diagnóstico interno com potencialidades e fraquezas.

O diagnóstico macro ambiental permite avaliar o cenário futuro em diversos aspectos – econômico, tecnológico, sócio-cultural, demográfico e político-legal. Para isso, são identificadas as principais tendências em cada aspecto e analisadas com o intuito de diagnosticar oportunidades e ameaças ao negócio. A planilha apresentada na figura 2 (págs. 33 e 34) mostra o cenário macro ambiental da Casa de Chás Darjeeling.

Tendência Macro ambiental		Oportunidade	Ameaça
Econômicas	Ritmo de crescimento econômico do país.	Crescimento dos principais setores ligados à alimentação.	País ainda é muito vulnerável no setor econômico.
	Aumento constante do salário mínimo desde 2008.	Maior poder aquisitivo e mais consumo.	
	Taxas de juros em queda.	Facilidade para financiamentos e compra de matéria prima.	Taxas ainda são vulneráveis, podendo abalar futuros investimentos.
	Valorização do Real no mercado internacional.	Facilidade na compra de chás e outros produtos importados.	
	Um dos países com tributação mais elevada.		Redução da margem de lucro da empresa.
Tecnológicas	Não se aplica a este tipo de negócio.		
Sócio-cultural	Aumento do nível de exigência do cliente	Conhecer melhor os compradores. Diferenciação com atendimento personalizado.	Baixo índice de fidelização.
	Estilo de vida saudável	Busca por alimentação saudável.	
	Forte cultura de sair aos finais de semana e fazer happy hours.	Bares e restaurantes são sempre os principais pontos de encontros.	
	Copa de 2014	Grande movimento nos principais centros urbanos.	

Demográficos	Aumento da expectativa de vida da população	Aumento da demanda devido à disponibilidade de tempo livre.	
	Pirâmide etária reduzindo a amplitude de sua base.	População mais velha possui maior hábito de consumir chás.	
Políticas Legais	Rigoroso controle de vigilância sanitária.		O negócio deve estar dentro das normas para não sofrer penalidades.
	Instituição do imposto super simples.	Facilidade para o desenvolvimento de pequenas empresas.	
Ambientais	No sul do País o verão e o inverno são rigorosos.		A casa de chás pode sofrer com a sazonalidade.

Figura 2 – Diagnóstico externo com oportunidades e ameaças.

Através da fusão do diagnóstico interno e do diagnóstico macro ambiental da Casa de Chás Darjeeling é possível formar a análise SWOT do negócio. Através dela, os gestores podem ter uma visão geral da análise de cenários internos e externos, podendo planejar planos de ação para contornar as fraquezas e ameaças e tirar proveito das potencialidades e oportunidades do negócio. Na planilha abaixo a análise SWOT desse projeto é apresentada.

Potencialidades	Fraquezas
- Posicionamento inovador no mercado; - Localização propícia para o negócio; - Projeto de análise antes da implementação; - Salão de festas como nova fonte de receita.	- Risco de ter dificuldades de aceitação do posicionamento no mercado; - Falta de experiência dos gestores no setor; - Alguns eventos podem conflitar com os interesses dos clientes do estabelecimento.
Oportunidades	Ameaças

- Valorização do real e baixa taxa de juros favorece a compra de matéria-prima; - População em busca de hábitos alimentares saudáveis; - Cultura de <i>happy hours</i> e passeios aos finais de semana aumentam constantemente; - Pirâmide etária reduzindo a amplitude de sua base – público consumidor mais velho;	- Setor econômico brasileiro ainda é vulnerável; - Taxa de juros é muito volátil; - País com um dos maiores índices de tributação; - Consumidores exigentes – baixo índice de fidelização; - Risco de sazonalidade – consumo de chás é maior no inverno.
---	--

Figura 3 – Análise de SWOT.

1.11. CARACTERÍSTICAS DOS FORNECEDORES

Os produtos alimentícios serão de produção própria, cujos insumos primários serão adquiridos diretamente do fabricante, enquanto que os insumos secundários serão adquiridos de atacados e distribuidores de médio e grande porte, localizados na região da Grande Porto Alegre. São considerados insumos primários aqueles que servem de base para a elaboração dos doces e salgados, tais como farinha, açúcar e fermento. Os demais se classificam como secundários.

Trabalharemos com diversos fornecedores de chás, cafés e demais bebidas, priorizando as melhores marcas ofertadas no mercado. As bebidas nacionais serão adquiridas diretamente dos fabricantes e as importadas, através de empresas importadoras do ramo.

1.12. IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

A etapa de identificação do público-alvo está dividida em duas fases: análise do perfil dos consumidores de chás em Porto Alegre e a projeções do nível de ocupação da Casa de Chás Darjeeling. A primeira fase permitirá analisar o perfil dos consumidores de chás de Porto Alegre e definir a quantidade de clientes potenciais

para o estabelecimento. A segunda fase fará uma análise dos índices de ocupação do negócio, determinando a parcela necessária do público potencial em cada índice.

1.12.1. Análise do Perfil dos Potenciais Consumidores

A análise do perfil dos consumidores foi realizada com base nos dados do TGI (Target Group Index), sistema de pesquisa do Ibope. Foi considerado como filtro da pesquisa apenas a população acima de 18 anos. Os resultados estão dispostos resumidamente na figura 4 (pág. 37).

Análise Mercadológica - Definição do Público Alvo		
Consumidores de Chá de Porto Alegre com 18+ anos (consumo mínimo 1 vez/semana) - 368 mil pessoas.		
Fonte: TGI (Target Group Index), sistema de pesquisa do Ibope.		
Índice de Consumo	Mais de 10 copos por semana	49,2%
	Até 10 copos por semana	50,8%
Classe Social	A/B	42%
	C	49%
	D/E	9%
Sexo	Masculino	35%
	Feminino	65%
Faixa Etária	18-24 anos	18%
	25-34 anos	23%
	35-44 anos	20%
	45-54 anos	21%
	55-64 anos	17%
Economicamente Ativos	Trabalham	62%
	Não Trabalham	38%
Grau de Instrução	Superior completo ou especialização	18%
	Superior incompleto	14%
	Ensino Médio - completo ou incompleto	34%
	Ensino Fundamental - completo ou incompleto	33%
Renda Familiar Mensal	Superior a R\$ 9.000,00	3%
	Entre R\$ 4.500,00 e 8.999,99	8%
	Entre R\$ 3.000,00 e 4.499,99	9%
	Entre R\$ 1.500,00 e 2.999,99	30%
	Menos de 1.500,00	50%
Time de Futebol	Grêmio	50%
	Internacional	35%
	Outros	15%

Figura 4 – Análise de perfil dos consumidores de chá de Porto Alegre.

De acordo com os dados coletados, 9,9% da população de Porto Alegre consome mais do que 10 copos de chá por semana, correspondendo a 181 mil pessoas. Outros 10% consomem até 10 copos de chá por semana, o equivalente a 187 mil pessoas. Portanto, 368 mil pessoas bebem semanalmente pelo menos um copo de chá.

Analisando o perfil dos porto-alegrenses maiores de 18 anos que consomem chá pelo menos uma vez por semana constatou-se que 42% deles pertencem às classes A e B, 49% à classe C e os outros 9% a classe D e E. Além disso, 65% são do sexo feminino e 35% do sexo masculino.

De acordo com a pesquisa realizada, as pessoas que consomem chá com mais assiduidade (mais de 10 copos por semana) tem entre 25 e 54 anos. Já os com menor frequência de consumo distribuem-se de forma uniforme entre as faixas-etárias.

Dentre as pessoas que consomem chás pelo menos uma vez por semana, 16% delas possui curso superior completo ou especialização (MBA, pós-graduação, mestrado ou doutorado), 14% possuem curso superior incompleto, 34% possuem segundo grau completo ou incompleto e 36% têm 1º grau completo ou incompleto. Em termos econômicos, 16% delas têm uma renda individual superior a R\$ 4.500,00/mês.

Com base nos dados obtidos e analisados, o público-alvo da Casa de Chás Darjeeling composto por pessoas pertencentes às classes A e B, com idade entre 25 e 54 anos, grau de instrução entre ensino médio e especialização e renda individual ou familiar superior a R\$ 4.500,00/mês (11% de 368 mil pessoas = 40,5 mil pessoas). Tal perfil justifica-se pelo negócio posicionar-se como de alto padrão, com produtos importados, boa localização e atendimento diferenciado.

1.12.2. Projeções do Nível de Ocupação

Tendo em vista que o público potencial para a Casa de Chás Darjeeling em Porto Alegre corresponde a uma base de 40,5 mil pessoas, a seguir são realizadas projeções do nível de ocupação para identificar quantas pessoas dessa base seriam necessárias para atingir o índice de 100%. As projeções foram realizadas com base nos fatores listados na tabela 1 (pág. 39).

Fatores para a Projeção do Nível de Ocupação	
Quantidade de mesas	15
Quantidade de Cadeiras	60
Capacidade máxima	60 pessoas
Tempo médio de permanência	90 min.
Média de pessoas por mesa	3
Tempo de atendimento diário	8 hs.
Quantidade de dias de atendimento	6

Tabela 1 – Fatores considerados no cálculo da projeção do nível de ocupação.

Com base nesses fatores, foram realizadas simulações da taxa de ocupação média por dia e mês considerando os níveis de 30%, 50%, 75% e 100% (tabela 2). Ao analisar os resultados obtidos, percebe-se que mesmo em nível de ocupação máxima, a Casa de Chás Darjeeling atingiria apenas 15% de todo o público potencial de Porto Alegre, sem considerar uma taxa de repetição de visitas. Esse índice representa um mercado potencial elevado para o crescimento do negócio.

Projeção do Nível de Ocupação - Casa de Chás Darjeeling				
Taxa de Ocupação Média	30%	50%	75%	100%
Público diário	72	120	180	240
Público mensal	1.872	3.120	4.680	6.240
% do público potencial atendido	4,6%	7,7%	11,6%	15,4%
Público Alvo Potencial	40.500			

Tabela 2 – Projeção do público-alvo potencial para quatro níveis de ocupação.

1.13. CARACTERIZAÇÃO DOS CONCORRENTES

Para fazer a pesquisa de concorrência foram selecionadas algumas confeitarias e casas de chás da região sul de Porto Alegre e subdividido entre concorrentes diretos e indiretos. Procurou-se analisar as casas de chás e confeitarias de forma a avaliar

cada quesito e obter uma base de como o mercado se comporta. Foram avaliados somente os concorrentes diretos, que se posicionam como casas de chás, pois são estes os que pertencem ao nicho de mercado do negócio.

A tabela 3 avalia os concorrentes sob a ótica de seis aspectos considerados mais importantes para o sucesso do negócio: localização, preço, comunicação, atendimento, produto e ambiente. Cada um deles receberá um peso de acordo com o seu grau de importância. Assim, todos os concorrentes diretos receberão uma nota para cada aspecto, que será multiplicada pelo seu respectivo peso resultando numa pontuação final. A soma de todas as notas indicará quais são os competidores mais fortes no mercado de Porto Alegre.

Concorrentes	Localização	Preço	Comunicação	Atendimento	Produto	Ambiente	TOTAL
	5	5	3	3	3	2	79
	4	4	3	4	5	5	99
	3	3	2	3	4	3	72
Peso	4	3	2	5	5	4	

Tabela 3 - Análise da concorrência mediante atribuição de pesos.

1.14. IDENTIFICAÇÃO DOS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS EXISTENTES

Esta etapa tem como objetivo destacar os diferenciais competitivos de cada um dos concorrentes listados acima. Assim, será possível identificar quais os pontos relevantes em cada um dos competidores e qual é a forma mais adequada para enfrentá-los.

1.14.1. Tee Gschwendner

A Tee Gschwendner apresenta como diferencial competitivo o fato de estar interligada a uma rede de lojas distribuídas por todo o mundo. Com origem na Alemanha, a rede existe desde os anos 70 e atualmente possui 130 estabelecimentos em 7 países diferentes. No Brasil, a loja de chás – posicionamento adotado pela Tee Gschwendner – está localizada em São Paulo e em Porto Alegre.

Em São Paulo, a Tee Gschwendner possui um estabelecimento no shopping Iguatemi, onde, além de comercializar os mais variados tipos de chás importados, oferece também degustação e consumo no local, em conjunto com receitas de confeitaria. Já em Porto Alegre, a loja é orientada apenas para a comercialização de chás importados e não o consumo no local.

Outro diferencial competitivo da Tee Gschwendner é a localização. Em Porto Alegre, o estabelecimento está situado no bairro Moinhos de Vento.

1.14.2. Casa de Chás, Confeitaria e Restaurante Lamb's

A Lamb's apresenta como diferencial competitivo a força de sua marca, mesmo que posicionada para um público de classe social mais baixa, quando comparado ao *target* da Casa de Chás Darjeeling, e tendo associação direta a doces e salgados. O estabelecimento é tradicional em Porto Alegre e está em atividade desde 1989.

Outra vantagem competitiva da Lamb's é a sua força na produção de confeitaria, fazendo desse produto o seu *core business*. No entanto, esse fator não conflita diretamente com a Casa de Chás Darjeeling

Além da marca e da forte produção em confeitaria, a Lamb's possui, também, um centro de eventos para 300 pessoas, com 4 ambientes diferentes. O centro também oferece uma cozinha-bar aos clientes e possui ótima localização – próximo ao Parcão.

1.14.3. Bom Bocado Confeitaria e Casa de Chás

Assim como a Lamb's, a Bom Bocado tem como seus principais diferenciais competitivos a força da marca e o tradicionalismo em Porto Alegre, tendo iniciado o negócio em 1986. No entanto, o posicionamento do estabelecimento está mais direcionado para a confeitaria do que para casa de chás.

Seu portfólio de produtos é muito diversificado, tendo como core business a produção de tortas e bolos. Além disso, a marca se posiciona para um público mais popular do que o pretendido pela Casa de Chás Darjeeling, apresentando situação semelhante ao caso da Lamb's.

1.15. TENDÊNCIA DE MERCADO

De acordo com a ABIR – Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não Alcoólicas – e com a Canadean – consultoria mundial em análise de dados do mercado de bebidas – a categoria de chás gelados apresentou uma estimativa de CAGR (Compound Annual Growth Rate) próxima a 8,7% na quantidade de litros consumidos, entre o período de 2009 a 2012. Já a categoria de chás quentes, demonstrou um número menor, com um CAGR de 2,2% no intervalo em questão.

Dentre os chás gelados, o sabor mate e chá verde tiveram forte crescimento devido à demanda crescente por produtos naturais e saudáveis. Além disso, a previsão é de rápida expansão do mercado brasileiro no curto prazo, devido à compra da Leão Júnior pela Coca-Cola, além das associações positivas que ligam o chá verde à saúde das coronárias.

Os chás quentes também continuam sendo bastante apreciados no mercado brasileiro, principalmente durante os meses de inverno, destacando-se os chás pretos e os chás aromáticos.

1.16. ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO SETOR

Após o levantamento das principais características dos concorrentes diretos apresentadas anteriormente, constata-se que a estratégia para vencer a competitividade do setor deve estar sempre direcionada com o foco na visão: “Tornar-se a melhor e mais freqüentada casa de chás da zona sul de Porto Alegre nos próximos 05 anos”, a qual será alicerçada em três pilares:

- Excelente localização - a proximidade do empreendimento com a magia do pôr-do-sol do Guaíba e o encanto da zona sul da cidade torna-se um diferencial em relação aos 3 (três) concorrentes diretos analisados;
- Ambiente confortável e aconchegante – a missão deverá ser exaustivamente perseguida: “Proporcionar às pessoas a degustação de alimentos saborosos e de qualidade em um ambiente agradável e aconchegante, com atendimento personalizado, oferecendo soluções que atendam e excedam as expectativas dos clientes”. Entende-se que o cliente é a razão da existência do negócio e que a única maneira que manter uma relação de fidelidade é conhecer e atender as reais necessidades de público alvo. O empreendimento deverá ser concebido com total atenção a acessibilidade, segurança, praticidade e conforto, além do requinte que as classes A e B buscam nos ambientes que freqüentam.
- Chás com vários sabores e aromas requintados - o nome escolhido para o estabelecimento já remete a valorização que será dedicada à escolha dos produtos. Darjeeling é uma região da Índia que cedeu nome a um dos chás mais sofisticados e largamente consumidos na Grã-Bretanha, a ‘Carta de Chás’ procurará se diferenciar pela busca constante de sabores e aromas requintados, independente do local que estes estejam disponíveis.

1.17. POSIÇÃO DA EMPRESA FRENTE ÀS FORÇAS COMPETITIVAS

Usando a tabela desenvolvida para avaliar os concorrentes sob a ótica dos seis aspectos considerados mais importantes para o sucesso do negócio - localização, preço, comunicação, atendimento, produto e ambiente - posiciona-se a Casa de Chás Darjeeling sob a ótica da missão, visão e valores, conforme tabela a seguir.

	Localização	Preço	Comunicação	Atendimento	Produto	Ambiente	TOTAL
Casa de Chás Darjeeling	5	3	4	5	5	5	107
Peso	4	3	2	5	5	4	

Tabela 4 - Posicionamento da Casa de Chás Darjeeling frente aos concorrentes.

Com base nesta análise a Casa de Chás Darjeeling estará 8 (oito) pontos à frente do seu concorrente direto, melhor colocado, desta forma pode-se entrar no mercado como um potencial competitivo importante.

1.18. CARACTERIZAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA DO NEGÓCIO

As vantagens competitivas da Casa de Chás Darjeeling estarão:

- Na localização diferenciada garantida pela atração do público ao pôr-do-sol do Guaíba;
- No atendimento diferenciado e focado na fidelização dos clientes;
- Nos produtos diferenciados pela qualidade, requinte e diversidade;
- No ambiente com excelente acessibilidade, segurança, conforto e finamente decorado para atender ao requinte que as classes A e B buscam.

2. PLANO DE MARKETING

De acordo com Las Casas (2001) o plano de marketing é composto por duas etapas: o diagnóstico estratégico (1) e o prognóstico (2). A primeira compreende uma análise do ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças, e uma análise do ambiente interno, destacando pontos fortes e fracos. A segunda é o plano de marketing em si, compreendendo a missão, visão, objetivos e metas, as estratégias, os planos de ação, o plano de custos, a implementação, a avaliação e o controle.

Tendo em vista que a etapa de diagnóstico estratégico já foi apresentada no capítulo anterior, destacando a análise SWOT como seu principal fator, será apresentado nesse capítulo as metas e as estratégias em cinco óticas distintas (produtos/serviços, preço, distribuição/localização, promoção/comunicação e relacionamento). Dessa forma, será possível ter uma visão geral do plano de marketing previsto pela Casa de Chás Darjeeling.

2.1. PRODUTO / SERVIÇOS

Tem-se por meta acerca dos produtos e serviços da Casa de Chás Darjeeling, obter um excelente nível de aceitação da oferta pelos potenciais consumidores, já que a cultura de beber chás requintados em casas especializadas não é difundida no mercado porto-alegrense. Para isso, as estratégias estão relacionadas ao ambiente e exposição dos produtos, à experimentação e à redução da sazonalidade a qual o negócio está suscetível.

O ambiente da Casa de Chás Darjeeling será orientado para expor a diversidade de produtos com o intuito de fortalecer a criação de uma cultura de consumo. Além disso, fotos e textos nas paredes do local vão retratar a história do chá e a cultura do consumo, trazendo requinte e sofisticação ao serviço oferecido pela casa.

Durante o período de aceitação no mercado, a Casa de Chás Darjeeling irá oferecer um tipo de chá diferente todos os dias para o livre consumo dos seus clientes.

Além disso, *kits* de produtos, com uma diversidade grande de chás, serão vendidos na loja para reforçar a experimentação. Através dessas ações/estratégias os gestores pretendem estimular a integração dos seus clientes à cultura e ao hábito de beber chá como um requinte, fazendo da Casa de Chás Darjeeling uma referência para o novo comportamento.

Em épocas de temperaturas altas, a empresa terá como foco os chás gelados e os sucos naturais, com o intuito de reduzir a sazonalidade do negócio. Através desses produtos, serão criadas novas receitas para despertar a curiosidade dos clientes e estimular o consumo.

2.2. PREÇO

A meta das estratégias envolvidas com o fator preço está dividida em dois momentos: criação de uma nova cultura e aceitação do mercado (1) e determinação de um posicionamento (2). Sendo assim, as estratégias mudam de acordo com os períodos do negócio.

Inicialmente, a Casa de Chás Darjeeling adotará uma estratégia de preços competitivos, adotando como *benchmark* empresas com um posicionamento similar em outros mercados. Além disso, os *kits* ofertados para o consumo em casa terão preços competitivos, com margens de lucro reduzidas. O intuito dessas ações/estratégias será estimular a criação da cultura e a aceitação do mercado.

Na segunda fase, depois do nível de aceitação no mercado estar elevado e a lotação da Casa de Chás Darjeeling atingir um nível maior do que o desejado pelos gestores (75% durante a semana e 100% nos finais de semana), haverá um aumento nos preços. A intenção nesse caso será estabelecer um posicionamento *premium* para a empresa.

2.3. DISTRIBUIÇÃO / LOCALIZAÇÃO

A meta em relação à distribuição/localização para esse projeto será adotar estratégias que fortaleçam a cultura de beber chás requintados e reforcem o posicionamento *premium* da empresa. Para isso o foco será na localização do negócio, no modelo de entrega dos produtos e nos fornecedores da matéria-prima.

A forte expansão da zona sul da cidade de Porto Alegre por fatores como: a construção do Barra Shopping Sul (que tornou-se competidor direto do Iguatemi), o investimento na pavimentação e expansão das vias da região, ampliação das áreas de lazer urbana e aumento do índice das construções de alto padrão, aliada à construção do espaço de lazer do Estaleiro Só e à superlotação de estabelecimentos *premium* no bairro Moinhos de Vento, fez com que os gestores da Casa de Chás Darjeeling escolhessem essa região como a melhor opção para a construção do estabelecimento.

Acredita-se que a cultura de assistir ao pôr do sol do Guaíba e a proximidade do Barra Shopping Sul influenciarão a movimentação no local. Além disso, o projeto urbanístico da região ajudará a reforçar o posicionamento *premium* do estabelecimento e o requinte em beber chás.

O sistema de entrega dos produtos contará com *delivery* para tele-entrega, com o intuito de estimular o consumo de chás. Sempre que a solicitação se restringir apenas as receitas de confeitaria, uma amostra de chá será enviada como brinde para incentivar a experimentação. A tele-entrega cobrirá as regiões centrais e sul de Porto Alegre.

Em relação aos fornecedores, a estratégia será trabalhar com produtos importados, já que os chás de maior qualidade são oriundos dos países orientais. Com isso, o conceito *premium* pretendido pela Casa de Chás Darjeeling será reforçado.

2.4. PROMOÇÃO / COMUNICAÇÃO

A meta de promoção/comunicação será reforçar o conceito *premium* da Casa de Chás Darjeeling e incentivar o consumo de chás em períodos de lazer. Além disso, o foco de toda a comunicação será o público-alvo do negócio: população de classe A/B, entre 25 a 54 anos.

Para sustentar essa meta, será realizado um forte trabalho de assessoria de imprensa dirigido para mídias impressas durante o período de lançamento do estabelecimento, em conjunto com um coquetel de lançamento. Além disso, a estratégia será trabalhar com propaganda em *sites* segmentados, com um *site* de excelente nível para sustentar o conteúdo da empresa, mídia exterior, mídia em rádios segmentadas, blitz em semáforos de maior movimentação e intervenções urbanas.

2.5. RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

O objetivo no fator relação com os clientes será obter um nível de satisfação suficiente para fazer com que o retorno ao estabelecimento tenha um índice de frequência, recência e valor elevados (conforme o conceito de Customer Relationship Management - CRM). Para isso, a empresa contará com uma forma de identificação e cadastramento de seus clientes para definição de perfil e preferências, que será utilizado para prestar um atendimento personalizado.

Essa identificação será realizada através de um sistema automatizado, acionado pela digital do cliente no momento da entrada dele na loja. Na primeira visita do cliente deverão ser solicitados os seguintes dados para a realização do seu cadastro no sistema: nome, idade e bairro que reside. A cada visita do cliente a loja, inclusive na primeira, o atendente deverá armazenar as seguintes informações no sistema: data da visita, bebida consumida, alimento consumido, tempo de permanência, serviço utilizado e valor pago.

Para medir as ações de relacionamento e o serviço da Casa de Chás Darjeeling, pesquisas de satisfação estarão nas mesas dos clientes e os atendentes serão orientados para solicitar o preenchimento delas. Com isso, será possível obter um controle sobre as ações tomadas e prever necessidades de mudanças no modelo.

3. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A análise da viabilidade econômico-financeira objetiva apurar os principais indicadores de desempenho no intuito de mostrar a atratividade do negócio. Com base nas informações apresentadas nesse estudo o cliente terá condições de mensurar o risco do capital a ser investido e decidir se o projeto atenderá suas expectativas de retorno desse investimento.

Para proporcionar subsídios a essa decisão o estudo será composto por:

- Descrição do capital - levantamento dos requisitos mínimos necessários para que o empreendimento torne-se apto a iniciar suas atividades, abrangendo os gastos com a reforma do prédio, com a decoração e aquisição dos móveis e equipamentos, com a abertura da empresa, com o marketing inicial e com o capital de giro inicial;
- Demonstração de custos da mão-de-obra – relação dos gastos com os funcionários que atuarão no empreendimento após a sua abertura, com base nos salários estipulados para cada categoria e encargos sociais e trabalhistas vigentes;
- Demonstração dos gastos fixos mensais – levantamento dos custos fixos mensais do empreendimento, baseado no histórico de projetos similares realizados anteriormente;
- Demonstração do resultado projetado – a partir da determinação do capital investido, dos custos da mão-de-obra e dos gastos fixos mensais será realizada uma projeção do resultado para os primeiros meses de funcionamento do empreendimento, levando-se em consideração uma taxa de ocupação com crescimento gradativo.

3.1. DESCRIÇÃO DO CAPITAL

A tabela 5 apresenta os itens necessários que compõe o orçamento de capital inicial para o investimento, compreendendo desde a estrutura física adequada ao funcionamento do empreendimento, bem como os gastos com abertura da empresa e o capital de giro inicial para aquisição de estoques e matérias-primas. Os valores dos itens que compõe os centros de custos foram obtidos em pesquisas realizadas em sites de empresas especializadas.

Com a apuração desses valores torna-se possível estabelecer qual o capital inicial necessário para a abertura do empreendimento Casa de Chás Darjeeling.

ORÇAMENTO DE CAPITAL	
Investimento Necessário	
Centro de Custos	Orçamento
Máquinas e equipamentos	R\$ 37.024,17
Materiais e utensílios	R\$ 62.474,34
Recursos tecnológicos	R\$ 13.700,00
Reforma do estabelecimento	R\$ 190.000,00
Gastos com abertura da empresa	R\$ 4.148,00
Gastos com propaganda e publicidade	R\$ 6.875,00
Gastos com a criação da identidade visual	R\$ 4.800,00
Gastos com contratação e treinamento dos funcionários	R\$ 5.500,00
Gastos com o evento de inauguração	R\$ 5.240,00
Gastos com a elaboração do projeto	R\$ 30.020,00
Capital de giro	R\$ 30.000,00
Total do Capital Inicial	R\$ 389.781,51

Tabela 5 - Descrição do capital inicial necessário para o investimento.

Conforme descrito na tabela acima, a necessidade inicial de Capital a ser investido para abrir o empreendimento Casa de Chás Darjeeling é de R\$ 389.781,51.

3.2. CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA

A mão-de-obra de uma empresa geralmente representa a maior parcela dos gastos fixos, tendo em vista que além dos salários também é composta por encargos trabalhistas. Por tratar-se de uma microempresa, os encargos foram calculados de acordo com o estabelecido no Simples Nacional.

A tabela abaixo descreve quais as funções necessárias para o funcionamento do empreendimento e quantas pessoas será preciso em cada função, assim como a remuneração e encargos trabalhistas de cada uma delas.

Casa de chás Darjeeling - Necessidade de Mão-de-Obra					Encargos Trabalhistas					
Funções	Especialidades e competências necessárias	Qtidade	Pró-labore	Remuneração	FGTS	13º Salário	Adicional Férias	Encargos sobre férias e 13º	Avsio e multa rescisória	Tributação para o Pró-labore
					8,00%	8,33%	2,78%	0,89%	15,00%	0,00%
Gerente	Planejamento e administração de pessoal, compra, estocagem, venda de produtos e serviços, controle contábil-financeiro, apoio à direção e garantia da satisfação do cliente.	1	R\$ 3.500,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Caixa	Segundo grau completo	1	R\$ 0,00	R\$ 780,00	R\$ 62,40	R\$ 64,97	R\$ 21,68	R\$ 6,94	R\$ 117,00	R\$ 0,00
Atendente de balcão	Curso de formação técnica de atendimento de pessoas	1	R\$ 0,00	R\$ 846,00	R\$ 67,68	R\$ 70,47	R\$ 23,52	R\$ 7,53	R\$ 126,90	R\$ 0,00
Garçom	Curso de formação técnica de garçom	3	R\$ 0,00	R\$ 948,00	R\$ 75,84	R\$ 78,97	R\$ 26,35	R\$ 8,44	R\$ 142,20	R\$ 0,00
Nutricionista	Formação superior em nutrição	1	R\$ 0,00	R\$ 1.458,00	R\$ 116,64	R\$ 121,45	R\$ 40,53	R\$ 12,98	R\$ 218,70	R\$ 0,00
Confeiteiro	Formação técnica em confeitaria	2	R\$ 0,00	R\$ 1.209,00	R\$ 96,72	R\$ 100,71	R\$ 33,61	R\$ 10,76	R\$ 181,35	R\$ 0,00
Ajudante de cozinha	Segundo grau completo	3	R\$ 0,00	R\$ 737,00	R\$ 58,96	R\$ 61,39	R\$ 20,49	R\$ 6,56	R\$ 110,55	R\$ 0,00
Assistente de limpeza	Segundo grau completo	1	R\$ 0,00	R\$ 635,00	R\$ 50,80	R\$ 52,90	R\$ 17,65	R\$ 5,65	R\$ 95,25	R\$ 0,00
Total		13	R\$ 3.500,00	R\$ 6.613,00	R\$ 529,04	R\$ 550,86	R\$ 183,84	R\$ 58,86	R\$ 991,95	R\$ 0,00
										Total
										R\$ 12.427,56

Tabela 6 - Custo da mão-de-obra necessária ao empreendimento.

3.3. GASTOS FIXOS

Gastos fixos ou custos diretos são aqueles diretamente relacionados com o produto fabricado ou manufaturado e com o serviço executado. A tabela 7 (pág. 53) apresenta os gastos fixos mensais necessários para o funcionamento do empreendimento. O montante total apurado será fundamental para realizar a projeção do resultado e estabelecer o percentual de retorno do capital investido.

GASTOS FIXOS	ORÇAMENTO
Aluguel	R\$ 15.000,00
Telefone/internet	R\$ 400,00
Contabilidade	R\$ 510,00
Material de expediente	R\$ 200,00
Segurança	R\$ 750,00
Combustíveis	R\$ 500,00
Marketing mensal	R\$ 500,00
Seguro	R\$ 300,00
Dedetização	R\$ 400,00
Salários	R\$ 12.427,55
Energia Elétrica	R\$ 2.200,00
Água	R\$ 1.500,00
Material de limpeza	R\$ 500,00
Gás	R\$ 1.200,00
Lavanderia	R\$ 1.200,00
Manutenção equipamentos	R\$ 350,00
Depreciação / Amortização	R\$ 6.315,22
TOTAL	R\$ 44.252,77

Tabela 7 - Gastos fixos do empreendimento.

Os gastos com aluguel foram obtidos com base no valor vigente para um imóvel comercial do porte definido para o empreendimento, situado na zona sul da cidade próximo ao lago Guaíba. Os gastos com salários foram calculados com base em pisos salariais das categorias e encargos trabalhistas vigentes, conforme tabela 6 (pág. 52). Os custos com depreciação e amortização foram calculados sobre os itens depreciáveis que compõe o orçamento de capital, conforme anexo 1. Os demais gastos fixos foram apurados baseando-se no histórico de projetos similares realizados anteriormente.

3.4. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADO

A demonstração de resultado serve para medir o desempenho de uma empresa durante um intervalo de tempo específico. A demonstração de resultado abrange diversas seções, como a operacional, que apresenta as receitas e despesas

associadas às operações principais da empresa; as não operacionais, que inclui os custos de financiamento, se houver, e o valor dos impostos lançados contra o lucro e, por último, a demonstração do resultado apresenta o lucro líquido apurado.

Para melhor analisar os possíveis resultados que a Casa de Chás Darjeeling poderá apresentar, foram projetados três cenários distintos a partir da inauguração da empresa, com estimativas de crescimento da receita em função da taxa de ocupação do período. Para isso estabeleceu-se um consumo diário por pessoa levando-se em consideração o histórico de projetos similares.

A partir de uma amostra dos produtos que serão comercializados definiu-se a quantidade média a ser consumida por pessoa em uma visita ao estabelecimento, conforme tabela a seguir.

Estimativa de consumo / pessoa			
Comidas		Bebidas	
Doces	0,5	Chás	1
Salgados	0,5	Água mineral	0,5
Tortas doces	0,5	Cerveja	0,5
Tortas salgadas	0,5	Refrigerantes	0,35
Quiche	0,5	Espumantes	0,1
Cuca ou panetone	0,5		
Pão de queijo	0,5		
Pão de batata	0,5		
Biscoito amanteigado	0,5		

Tabela 8 – Estimativa do consumo médio de produtos por pessoa.

Com a definição da quantidade de produtos consumidos por pessoa e a estimativa da taxa de ocupação, foi possível estabelecer a quantidade de produtos vendida diariamente e mensalmente, apurando a receita mensal e anual, conforme anexo 2. A partir desses dados realizou-se a análise do resultado financeiro sob a ótica dos seguintes cenários: pessimista, mais provável e otimista.

a) Cenário pessimista – taxas de ocupação de 30% e 40%

Os nove primeiros meses de atividade (mar/2011 a nov/2011) foram projetados num cenário pessimista, sendo os três primeiros a uma taxa de ocupação de 30% e os

seis últimos a uma taxa de ocupação de 40%. As tabelas 9, 10 e 11 mostram, respectivamente, a estimativa de atendimentos diário e mensal, a estimativa de consumo de comida e bebida diário e mensal e a demonstração do resultado projetado no período de nove meses.

Estimativa de atendimento	30% de ocupação		40% de ocupação	
Quantidade de mesas	15	Mesas	15	Mesas
Quantidade de Cadeiras	60	Cadeiras	60	Cadeiras
Capacidade máxima	60	Pessoas	60	Pessoas
Tempo médio de permanência	90	min	90	min
Média de pessoas por mesa	3	Pessoas	3	Pessoas
Tempo de atendimento diário	8	horas (16 a 24 horas)	8	horas (16 a 24 horas)
Dias de atendimento	6	dias (terça a domingo)	6	dias (terça a domingo)
Taxa de ocupação média	30	%	40	%
Público diário	72	Pessoas/dia	96	Pessoas/dia
Público mensal	1872	Pessoas/mês	2496	Pessoas/mês
Público alvo total	40500	Pessoas	40500	Pessoas
% do público alvo atendido / mês	4,6	%	6,2	%

Tabela 9 – Estimativa de atendimento diário e mensal a 30% e 40% de ocupação.

Estimativa de consumo				
	30% de ocupação		40% de ocupação	
COMIDAS	Diário	Mensal	Diário	Mensal
Doces	36	936	48	1248
Salgados	36	936	48	1248
Tortas Doces	36	936	48	1248
Tortas Salgadas	36	936	48	1248
Quiche	36	936	48	1248
Cuca ou panetone	36	936	48	1248
Pão de queijo	36	936	48	1248
Pão de batata	36	936	48	1248
Biscoito amanteigado	36	936	48	1248
BEBIDAS				
Chás	72	1872	96	2496
Água mineral	36	936	48	1248
Cerveja	36	936	48	1248

Refrigerantes	25,2	655,2	33,6	873,6
Espumantes	7,2	187,2	9,6	249,6

Tabela 10 - Estimativa de consumo diário e mensal a 30% e 40% de ocupação.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADO	Taxa de Ocupação 30%			Taxa de Ocupação 40%					
	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11
(+) Receita bruta	50.965,20	50.965,20	50.965,20	67.953,60	67.953,60	67.953,60	67.953,60	67.953,60	67.953,60
(-) Simples Nacional (Tributo)	(4.220,00)	(4.220,00)	(4.220,00)	(5.681,00)	(5.681,00)	(5.681,00)	(5.681,00)	(5.681,00)	(5.681,00)
(-) Comissão Adm. Cartão Cart	(917,39)	(917,39)	(917,39)	(1.223,18)	(1.223,18)	(1.223,18)	(1.223,18)	(1.223,18)	(1.223,18)
(=) Receita líquida	45.827,81	45.827,81	45.827,81	61.049,41	61.049,41	61.049,41	61.049,41	61.049,41	61.049,41
(-) Ingredientes e bebidas	(14.024,74)	(14.024,74)	(14.024,74)	(18.699,65)	(18.699,65)	(18.699,65)	(18.699,65)	(18.699,65)	(18.699,65)
(=) Resultado bruto	31.803,07	31.803,07	31.803,07	42.349,76	42.349,76	42.349,76	42.349,76	42.349,76	42.349,76
(-) Gastos fixos	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)
(-) Despesas financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Resultado	(12.449,70)	(12.449,70)	(12.449,70)	(1.903,01)	(1.903,01)	(1.903,01)	(1.903,01)	(1.903,01)	(1.903,01)
(=) Resultado %	-24,43%	-24,43%	-24,43%	-2,80%	-2,80%	-2,80%	-2,80%	-2,80%	-2,80%
Ponto de equilíbrio	70.916,15	70.916,15	70.916,15	71.007,13	71.007,13	71.007,13	71.007,13	71.007,13	71.007,13

Tabela 11 - Demonstração do resultado projetado de mar/2011 a nov/2011.

b) Cenário mais provável – taxas de ocupação de 50% e 60%

Para projetar o cenário mais provável utilizou-se um período de doze meses (dez/2011 a nov/2012), sendo os seis primeiros a uma taxa de ocupação de 50% e os seis últimos a uma taxa de ocupação de 60%. Estima-se que nesse período a empresa já seja reconhecida no mercado e já possua clientes fidelizados. As tabelas 12, 13 e 14 mostram, respectivamente, a estimativa de atendimentos diário e mensal, a estimativa de consumo de comida e bebida diário e mensal e a demonstração do resultado projetado no período de doze meses.

Estimativa de atendimento	50% de ocupação		60% de ocupação	
Quantidade de mesas	15	Mesas	15	Mesas
Quantidade de Cadeiras	60	Cadeiras	60	Cadeiras
Capacidade máxima	60	Pessoas	60	Pessoas
Tempo médio de permanência	90	min	90	min
Média de pessoas por mesa	3	Pessoas	3	Pessoas
Tempo de atendimento diário	8	horas (16 a 24 horas)	8	horas (16 a 24 horas)
Dias de atendimento	6	dias (terça a domingo)	6	dias (terça a domingo)
Taxa de ocupação média	50	%	60	%
Publico diário	120	Pessoas/dia	144	Pessoas/dia

Publico mensal	3120	Pessoas/mês	3744	Pessoas/mês
Público alvo total	40500	Pessoas	40500	Pessoas
% do público alvo atendido / mês	7,7	%	9,2	%

Tabela 12 - Estimativa de atendimento diário e mensal a 50% e 60% de ocupação.

Estimativa de consumo				
	50% de ocupação		60% de ocupação	
COMIDAS	Diário	Mensal	Diário	Mensal
Doces	60	1560	72	1872
Salgados	60	1560	72	1872
Tortas Doces	60	1560	72	1872
Tortas Salgadas	60	1560	72	1872
Quiche	60	1560	72	1872
Cuca ou panetone	60	1560	72	1872
Pão de queijo	60	1560	72	1872
Pão de batata	60	1560	72	1872
Biscoito amanteigado	60	1560	72	1872
BEBIDAS				
Chás	120	3120	144	3744
Água mineral	60	1560	72	1872
Cerveja	60	1560	72	1872
Refrigerantes	42	1092	50,4	1310,4
Espumantes	12	312	14,4	374,4

Tabela 13 - Estimativa de consumo diário e mensal a 50% e 60% de ocupação.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADO	Taxa de Ocupação 50%						Taxa de Ocupação 60%					
	dez/11	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12
(+) Receita bruta	84.942,00	84.942,00	84.942,00	84.942,00	84.942,00	84.942,00	101.930,40	101.930,40	101.930,40	101.930,40	101.930,40	101.930,40
(-) Simples Nacional (Tributo)	(7.670,35)	(7.670,35)	(7.670,35)	(7.670,35)	(7.670,35)	(7.670,35)	(10.142,17)	(10.142,17)	(10.142,17)	(10.142,17)	(10.142,17)	(10.142,17)
(-) Comissão Adm. Cartão	(1.528,97)	(1.528,97)	(1.528,97)	(1.528,97)	(1.528,97)	(1.528,97)	(1.834,77)	(1.834,77)	(1.834,77)	(1.834,77)	(1.834,77)	(1.834,77)
(=) Receita líquida	75.742,67	75.742,67	75.742,67	75.742,67	75.742,67	75.742,67	89.953,46	89.953,46	89.953,46	89.953,46	89.953,46	89.953,46
(-) Ingredientes e bebidas	(23.374,56)	(23.374,56)	(23.374,56)	(23.374,56)	(23.374,56)	(23.374,56)	(35.061,84)	(35.061,84)	(35.061,84)	(35.061,84)	(35.061,84)	(35.061,84)
(=) Resultado bruto	52.368,11	52.368,11	52.368,11	52.368,11	52.368,11	52.368,11	54.891,62	54.891,62	54.891,62	54.891,62	54.891,62	54.891,62
(-) Gastos fixos	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)
(-) Despesas financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Resultado	8.115,34	8.115,34	8.115,34	8.115,34	8.115,34	8.115,34	10.638,85	10.638,85	10.638,85	10.638,85	10.638,85	10.638,85
(=) Resultado %	9,55%	9,55%	9,55%	9,55%	9,55%	9,55%	10,44%	10,44%	10,44%	10,44%	10,44%	10,44%
Ponto de equilíbrio	71.778,77	71.778,77	71.778,77	71.778,77	71.778,77	71.778,77	82.174,70	82.174,70	82.174,70	82.174,70	82.174,70	82.174,70

Tabela 14 - Demonstração do resultado projetado de dez/2011 a nov/2012.

c) Cenário otimista – taxa de ocupação de 75% a 100%.

Para projetar o cenário otimista utilizou-se um período de doze meses (dez/2012 a nov/2013), sendo os seis primeiros a uma taxa de ocupação de 75% e os seis últimos a uma taxa de ocupação de 100%. Estima-se que nesse período a empresa já esteja consolidada no mercado, favorecendo a obtenção do cenário otimista desejado pelo cliente do projeto. As tabelas 15, 16 e 17 mostram, respectivamente, a estimativa de atendimentos diário e mensal, a estimativa de consumo de comida e bebida diário e mensal e a demonstração do resultado projetado para o período de doze meses.

Estimativa de atendimento	75% de ocupação		100% de ocupação	
Quantidade de mesas	15	Mesas	15	Mesas
Quantidade de Cadeiras	60	Cadeiras	60	Cadeiras
Capacidade máxima	60	Pessoas	60	Pessoas
Tempo médio de permanência	90	min	90	min
Média de pessoas por mesa	3	Pessoas	3	Pessoas
Tempo de atendimento diário	8	horas (16 a 24 horas)	8	horas (16 a 24 horas)
Dias de atendimento	6	dias (terça a domingo)	6	dias (terça a domingo)
Taxa de ocupação média	75	%	100	%
Público diário	180	Pessoas/dia	240	Pessoas/dia
Público mensal	4680	Pessoas/mês	6240	Pessoas/mês
Público alvo total	40500	Pessoas	40500	Pessoas
% do público alvo atendido / mês	11,6	%	15,4	%

Tabela 15 - Estimativa de atendimento diário e mensal a 75% e 100% de ocupação.

Estimativa de consumo				
	75% de ocupação		100% de ocupação	
COMIDAS	Diário	Mensal	Diário	Mensal
Doces	90	2340	120	3120
Salgados	90	2340	120	3120
Tortas Doces	90	2340	120	3120
Tortas Salgadas	90	2340	120	3120
Quiche	90	2340	120	3120
Cuca ou panetone	90	2340	120	3120
Pão de queijo	90	2340	120	3120
Pão de batata	90	2340	120	3120

Biscoito amanteigado	90	2340	120	3120
BEBIDAS				
Chás	180	4680	240	6240
Água mineral	90	2340	120	3120
Cerveja	90	2340	120	3120
Refrigerantes	63	1638	84	2184
Espumantes	18	468	24	624

Tabela 16 - Estimativa de consumo diário e mensal a 75% e 100% de ocupação.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADO	Taxa de Ocupação 75%						Taxa de Ocupação 100%					
	dez/12	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13
(+) Receita bruta	127.413,00	127.413,00	127.413,00	127.413,00	127.413,00	127.413,00	169.884,00	169.884,00	169.884,00	169.884,00	169.884,00	169.884,00
(-) Simples Nacional (Tributo)	(12.907,04)	(12.907,04)	(12.907,04)	(12.907,04)	(12.907,04)	(12.907,04)	(19.230,98)	(19.230,98)	(19.230,98)	(19.230,98)	(19.230,98)	(19.230,98)
(-) Comissão Adm. Cartão	(2.293,45)	(2.293,45)	(2.293,45)	(2.293,45)	(2.293,45)	(2.293,45)	(3.057,93)	(3.057,93)	(3.057,93)	(3.057,93)	(3.057,93)	(3.057,93)
(=) Receita líquida	112.212,51	112.212,51	112.212,51	112.212,51	112.212,51	112.212,51	147.595,09	147.595,09	147.595,09	147.595,09	147.595,09	147.595,09
(-) Ingredientes e bebidas	(35.061,84)	(35.061,84)	(35.061,84)	(35.061,84)	(35.061,84)	(35.061,84)	(46.749,12)	(46.749,12)	(46.749,12)	(46.749,12)	(46.749,12)	(46.749,12)
(=) Resultado bruto	77.150,67	77.150,67	77.150,67	77.150,67	77.150,67	77.150,67	100.845,96	100.845,96	100.845,96	100.845,96	100.845,96	100.845,96
(-) Gastos fixos	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)	(44.252,77)
(-) Despesas financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Resultado	32.897,90	32.897,90	32.897,90	32.897,90	32.897,90	32.897,90	56.593,19	56.593,19	56.593,19	56.593,19	56.593,19	56.593,19
(=) Resultado %	25,82%	25,82%	25,82%	25,82%	25,82%	25,82%	33,31%	33,31%	33,31%	33,31%	33,31%	33,31%
Ponto de equilíbrio	73.082,69	73.082,69	73.082,69	73.082,69	73.082,69	73.082,69	74.547,73	74.547,73	74.547,73	74.547,73	74.547,73	74.547,73

Tabela 17 - Demonstração do resultado projetado de dez/2012 a nov/2013.

3.5. FLUXO DE CAIXA PROJETADO

A demonstração do fluxo de caixa de uma empresa relaciona as entradas e saídas de dinheiro em um determinado intervalo de tempo. O principal objetivo da demonstração do fluxo de caixa é o de preservar a liquidez imediata, essencial à manutenção das atividades da empresa, visando um planejamento adequado do fluxo de caixa (*cash-flow*). Sem caixa adequado e equilibrado muitas empresas poderão tornar-se inadimplentes e até falir.

Para projetar o fluxo de caixa da Casa de Chás Darjeeling utilizou-se um período de 30 meses, com taxas de ocupação que variam de 30% a 100%. Nesse período não foi utilizada nenhuma taxa de correção para os custos fixos, mantendo-se os mesmos valores apurados inicialmente. As receitas e os custos que incidem diretamente a elas tiveram variação de acordo com a taxa de ocupação e consequentemente pelo aumento do consumo.

A tabela a seguir descreve um fluxo de caixa projetado para o período de 30 meses com taxa de ocupação crescente, que varia de 30% a 100%.

Mês	Taxa de Ocupação 30%					Taxa de Ocupação 40%				
	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	
Saldo Inicial	30.000,00	23.865,52	17.731,04	11.596,56	16.008,77	20.420,99	24.833,20	29.245,41	33.657,62	
(+) Receita bruta	50.965,20	50.965,20	50.965,20	67.953,60	67.953,60	67.953,60	67.953,60	67.953,60	67.953,60	
(-) Simples Nacional (Tributo)	(4.220,00)	(4.220,00)	(4.220,00)	(5.681,00)	(5.681,00)	(5.681,00)	(5.681,00)	(5.681,00)	(5.681,00)	
(-) Comissão Adm. Cartão Cart	(917,39)	(917,39)	(917,39)	(1.223,18)	(1.223,18)	(1.223,18)	(1.223,18)	(1.223,18)	(1.223,18)	
(-) Ingredientes e bebidas	(14.024,74)	(14.024,74)	(14.024,74)	(18.699,65)	(18.699,65)	(18.699,65)	(18.699,65)	(18.699,65)	(18.699,65)	
Aluguel	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	
Telefone/internet	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	
Contabilidade	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	
Material de expediente	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	
Segurança	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	
Combustíveis	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	
Marketing mensal	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	
Seguro	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	
Dedetização	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	
Salários + encargos	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	
Energia Elétrica	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	
Água	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	
Material de limpeza	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	
Gás	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	
Lavanderia	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	
Manutenção equipamentos	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	
Saldo Final	23.865,52	17.731,04	11.596,56	16.008,77	20.420,99	24.833,20	29.245,41	33.657,62	38.069,84	

Taxa de Ocupação 50%						Taxa de Ocupação 60%					
dez/11	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12
38.069,84	52.500,40	66.930,96	81.361,52	95.792,08	110.222,64	124.653,20	148.619,64	172.586,07	196.552,51	220.518,95	244.485,38
84.942,00	84.942,00	84.942,00	84.942,00	84.942,00	84.942,00	101.930,40	101.930,40	101.930,40	101.930,40	101.930,40	101.930,40
(7.670,35)	(7.670,35)	(7.670,35)	(7.670,35)	(7.670,35)	(7.670,35)	(10.142,17)	(10.142,17)	(10.142,17)	(10.142,17)	(10.142,17)	(10.142,17)
(1.528,97)	(1.528,97)	(1.528,97)	(1.528,97)	(1.528,97)	(1.528,97)	(1.834,77)	(1.834,77)	(1.834,77)	(1.834,77)	(1.834,77)	(1.834,77)
(23.374,56)	(23.374,56)	(23.374,56)	(23.374,56)	(23.374,56)	(23.374,56)	(28.049,47)	(28.049,47)	(28.049,47)	(28.049,47)	(28.049,47)	(28.049,47)
(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)
(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)
(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)
(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)
(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)
(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)
(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)
(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)
(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)
(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)
(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)
(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)
(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)
(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)
(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)
(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)
52.500,40	66.930,96	81.361,52	95.792,08	110.222,64	124.653,20	148.619,64	172.586,07	196.552,51	220.518,95	244.485,38	268.451,82

Taxa de Ocupação 75%						Taxa de Ocupação 100%			
dez/12	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	TOTAL
268.451,82	307.664,93	346.878,05	386.091,17	425.304,28	464.517,40	503.730,52	566.638,93	629.547,35	5.658.476,75
127.413,00	127.413,00	127.413,00	127.413,00	127.413,00	127.413,00	169.884,00	169.884,00	169.884,00	2.955.981,60
(12.907,04)	(12.907,04)	(12.907,04)	(12.907,04)	(12.907,04)	(12.907,04)	(19.230,98)	(19.230,98)	(19.230,98)	(288.756,37)
(2.293,45)	(2.293,45)	(2.293,45)	(2.293,45)	(2.293,45)	(2.293,45)	(3.057,93)	(3.057,93)	(3.057,93)	(53.208,21)
(35.061,84)	(35.061,84)	(35.061,84)	(35.061,84)	(35.061,84)	(35.061,84)	(46.749,12)	(46.749,12)	(46.749,12)	(813.434,76)
(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(450.000,00)
(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(12.000,00)
(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(510,00)	(15.300,00)
(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(6.000,00)
(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(22.500,00)
(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(15.000,00)
(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(15.000,00)
(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(9.000,00)
(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(12.000,00)
(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(12.427,55)	(372.826,50)
(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(66.000,00)
(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(45.000,00)
(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(15.000,00)
(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(36.000,00)
(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(36.000,00)
(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(350,00)	(10.500,00)
307.664,93	346.878,05	386.091,17	425.304,28	464.517,40	503.730,52	566.638,93	629.547,35	692.455,76	6.320.932,51

Tabela 18 - Demonstração do fluxo de caixa projetado no período de 30 meses.

3.6. PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho auxiliam os interessados no projeto a tomar a decisão de implantação ou não, comparando a viabilidade econômico-financeira do projeto com a taxa de atratividade oferecida pelo mercado financeiro.

A partir da definição do capital inicial investido, do levantamento dos gastos fixos, da apuração do resultado econômico e do resultado financeiro projetado efetuou-se o cálculo dos principais indicadores de desempenho do projeto, tais como: tempo e percentual de retorno sobre o investimento inicial, VPL (valor presente líquido), TIR (taxa interna de retorno), Pay Back Descontado e EBTIDA. Para obter indicadores mais aproximados com a realidade do negócio, utilizou-se um período de 24 meses, com taxas de ocupação de 30% a 75%.

A tabela 19 (pág. 62) apresenta os principais indicadores de desempenho econômico-financeiros da Casa de Chás Darjeeling.

4. ESCOPO DO PROJETO

De acordo com Valeriano (2007) o Escopo constitui uma descrição documentada de um projeto quanto a seus objetivos ou resultados, sua abordagem e conteúdo, isto é, o que se pretende obter, como fazê-lo e o que o envolve, como ações. Ainda, segundo o autor, a gestão do escopo consiste em assegurar que o projeto inclua todas as atividades necessárias, e apenas as necessárias, para ser concluído com sucesso.

4.1. GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES

Neiva Izabel Dalcin Streck é a gerente do projeto. Sua autoridade é total, podendo contratar pessoas para a composição da equipe do projeto, assim como realizar contratos com empresas especializadas para a realização de subprojetos.

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

As responsabilidades do gerente do projeto são:

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

4.2. EQUIPE DO PROJETO

Para que o projeto possa ser executado dentro do prazo é preciso formar uma equipe de pessoas com papéis bem definidos. Diante disso, para o desenvolvimento deste projeto foi identificada a necessidade de uma equipe com os seguintes papéis:

- Gerente do Projeto
- Assistente
- Contador
- Advogado
- Analista Financeiro
- Empresa de arquitetura e reformas
- Empresa de decoração
- Empresa de RH
- Empresa de publicidade
- Empresa de Eventos
- Designer Gráfico
- Nutricionista
- Faxineira

As empresas relacionadas na equipe serão contratadas especificamente para a realização de subprojetos.

4.3. DESCRIÇÃO DO PROJETO

O projeto será a implantação de um novo negócio, ou seja, a abertura de um estabelecimento comercial. O projeto envolverá a escolha e locação do imóvel, a abertura da empresa nos Órgãos competentes, as obras de reformas civis, a preparação do imóvel com equipamentos, móveis, utensílios e decoração, a criação da identidade visual, a confecção de cardápios e listas de preços, a contratação e treinamento dos funcionários do empreendimento, a publicidade e propaganda inicial, a limpeza e higienização do imóvel e a realização do evento de inauguração.

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

4.4. OBJETIVO DO PROJETO

Realizar com sucesso todas as etapas necessárias para a implantação de um empreendimento posicionado como Casa de Chás, partindo de um Plano de Negócios já aprovado pelo cliente do projeto. As etapas do projeto se estendem desde a reunião inicial com o cliente até a inauguração do estabelecimento propriamente dito.

O projeto deverá ser realizado dentro de um prazo máximo de 210 dias a partir de agosto de 2010, com um custo total estimado de R\$ 390.000,00, já incluídas as reservas gerenciais.

4.5. JUSTIFICATIVA DO PROJETO – PROBLEMA / OPORTUNIDADE

Ao comparar Porto Alegre com mercados de mesmo tamanho e potencial, identifica-se uma carência de empresas especializadas em chás, que além de disponibilizar um ambiente aconchegante para a degustação de saborosas guloseimas também proporcionem um excelente local para a realização de eventos.

Após algumas pesquisas realizadas identificou-se que a zona sul de Porto Alegre é uma região que está em franco desenvolvimento na área comercial e apresenta um acelerado crescimento dos condomínios de alto padrão.

A escolha do local adequado será uma etapa a ser desenvolvida no projeto, porém, esse local deverá ter vista ao pôr do sol do Guaíba, pois esse diferencial será fator relevante para o sucesso do negócio.

Com a implantação de um empreendimento com essas características espera-se obter um bom retorno sobre o investimento.

4.6. PRODUTO DO PROJETO

O produto do projeto é a implantação de um estabelecimento comercial posicionado como Casa de Chás, a partir de um Plano de Negócios já aprovado pelo cliente. O produto é composto por diversas fases, desde a escolha do imóvel adequado para a implantação do negócio, passando pela reforma e decoração necessárias, além da contratação e treinamento dos funcionários até a realização do evento de inauguração.

4.7. FATORES DE SUCESSO DO PROJETO

- Projeto em conformidade com o Termo de Abertura
- Projeto dentro do prazo e do orçamento previsto
- Contratar as empresas e especialistas necessários ao projeto
- Boa comunicação entre o gerente do projeto e a equipe do projeto
- Alugar o local adequado para a implantação do empreendimento
- Obter toda a documentação necessária para a abertura do negócio no prazo previsto
- Realizar as etapas do projeto dentro do prazo e orçamento previstos
- Apoio e suporte permanente do patrocinador
- Produto do projeto entregue em condições de funcionamento

4.8. RESTRIÇÕES

- O orçamento é limitado ao montante de R\$ 390.000,00
- O prazo limite é de 210 dias, sob risco de re-alocação orçamentária com provável obtenção de recursos junto a Instituições Financeiras
- Durante o período de desenvolvimento e execução do projeto poderão surgir novos concorrentes diretos, o que poderá comprometer em parte o sucesso inicial definido no plano econômico-financeiro do negócio

4.9. PREMISSAS

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

4.10. EXCLUSÕES ESPECÍFICAS

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

4.11. PRINCIPAIS ATIVIDADES E ESTRATÉGIAS DO PROJETO

- Alugar um imóvel adequado para a implantação do negócio
- Fazer a reforma de obras civis necessárias dentro do prazo previsto
- Providenciar a instalação e o fornecimento dos serviços básicos de água, energia elétrica e gás de cozinha
- Realizar a decoração e fazer a instalação dos móveis e equipamentos necessários ao funcionamento do estabelecimento

- Providenciar toda a documentação necessária para a abertura da empresa, bem como seus registros nos Órgãos competentes
- Providenciar a criação da Identidade Visual da Casa de Chás
- Providenciar a elaboração dos cardápios e lista de preços dos produtos, que serão comercializados na Casa de Chás
- Fazer a divulgação na mídia e a panfletagem do produto
- Selecionar e treinar a equipe de funcionários que trabalhará na Casa de Chás
- Preparar uma recepção de inauguração

4.12. PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO

a) Fase de iniciação:

- Termo de Abertura
- Contratos com empresas terceirizadas
- Plano de Negócios e de Marketing

b) Fase de planejamento:

- Declaração do Escopo
- Cronograma do Projeto
- Orçamento do Projeto
- Plano de Gerenciamento do Projeto

c) Fase de Execução:

- Contrato de locação do imóvel
- Planilha de execução das reformas no imóvel
- Planilha de execução dos serviços de decoração
- Lista de utensílios e equipamentos da Casa de Chá e do salão de eventos
- Lista de documentos para a abertura da empresa
- Contrato Social de abertura da empresa
- Identidade Visual

- Cardápio de produtos e lista de preços
- Planilha de execução dos serviços de RH
- Planilha de execução dos serviços de publicidade
- Planilha para a execução do evento de inauguração

d) Fase de finalização

- Empreendimento Casa de Chás Darjeeling

4.13. ORÇAMENTO DO PROJETO

- O projeto prevê um gasto máximo de R\$ 390.000,00, incluindo as reservas gerenciais
- As reservas gerenciais e de contingências não podem ultrapassar a R\$ 30.600,00, que corresponde a 8,5% do orçamento
- O pagamento dos valores orçados se efetuará segundo o fluxo de caixa a ser desenvolvido para o projeto e aprovado pelo patrocinador
- Antecipações ou atrasos não deslocam o fluxo de caixa do projeto

4.14. PLANO DE ENTREGA E MARCOS DO PROJETO

A execução dos trabalhos terá início em agosto de 2010 e deverá durar aproximadamente set meses. As fases de Iniciação e de Planejamento do projeto deverão ser realizadas fora do período descrito acima.

A tabela abaixo mostra as fases do projeto com o plano de entrega das atividades marcos.

Entrega	Descrição	Término
Fase de Iniciação	Termo de Abertura aprovado	08/06/2010
	Equipe do projeto definida	09/06/2010
	Plano de Negócios e de Marketing aprovado	22/06/2010
Fase de Planejamento	Declaração do Escopo aprovada	30/06/2010
	Cronograma definido	07/07/2010

	Orçamento definido	21/07/2010
	Plano de Gerenciamento do Projeto elaborado e aprovado	30/07/2010
Fase de Execução	Imóvel para a implantação do negócio aprovado	13/08/2010
	Reformas no imóvel definidas	16/08/2010
	Obras de reforma no imóvel aprovadas	19/11/2010
	Serviços essenciais instalados	23/08/2010
	Lista de móveis, equipamentos, utensílios e objetos de decoração elaborada	24/11/2010
	Decoração da Casa de Chás aprovada	28/01/2011
	Documentos e livros para a abertura da empresa registrados	25/10/2010
	Identidade Visual definida	26/10/2010
	Identidade Visual aprovada	08/11/2010
	Cardápios e lista de preços aprovados	05/01/2011
	Seleção dos funcionários aprovada	04/02/2011
	Treinamento dos funcionários aprovado	21/02/2011
	Publicidade e propaganda de divulgação realizada	09/02/2011
	Evento de inauguração realizado	04/03/2011
Fase de Finalização	Projeto concluído e entregue	09/03/2011
	Lições aprendidas registradas	11/03/2011

Tabela 20 - Marcos do projeto.

4.15. HISTÓRICO DE ALTERAÇÃO DE ESCOPO

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

5. RECURSOS

Segundo Valeriano (2007), a gestão de recursos é de importância capital para que o projeto alcance seus objetivos de desempenho do produto dentro dos custos e prazos admitidos. Esta gestão incumbe-se do levantamento de todos os recursos necessários (pessoal, equipamentos, matéria-prima, peças, ferramentas, documentos, softwares, etc.), suas quantidades e requisitos previstos.

5.1. RECURSOS MATERIAIS

Para o Projeto Casa de Chás Darjeeling foi identificado a necessidade dos seguintes recursos materiais, conforme classificação a seguir:

a) Máquinas e equipamentos

Equipamentos	Proprietário	Uso
Computador	Aquisição para o projeto	Diversos para o projeto

Tabela 21 - Relação de máquinas e equipamentos necessários no projeto.

b) Transporte

Tipo	Uso
Táxi	40 km

Tabela 22 - Relação de transportes utilizados no projeto.

c) Demais recursos materiais

Recurso	Proprietário	Uso
Internet	Escritório de Projetos	custo
Telefone	Escritório de Projetos	custo
Cardápio	Aquisição no mercado	material
Lista de Preços	Aquisição no mercado	material

Tabela 23 - Relação de outros recursos materiais utilizados no projeto.

5.2. RECURSOS HUMANOS

De acordo com Henry Mintzberg (1998), “os líderes energizam as pessoas não por tratá-las como um tipo de dispensável ‘recurso humano’, mas como respeitáveis membros de um coesivo sistema social”.

Quando falamos em recursos humanos estamos nos propondo a identificar o potencial que cada indivíduo tem e que características de cada um podem ser mais bem aproveitadas na definição das funções, responsabilidades e relações hierárquicas de um projeto.

Para melhor exemplificar os papéis ou funções que cada membro da equipe desempenha no projeto foram elaborados organogramas que representam a Estrutura Hierárquica do Escritório de Projetos, figura 5 (pág. 73), e o Organograma do Projeto, figura 6 (pág. 74).

5.2.1. Estrutura Hierárquica do Escritório de Projetos

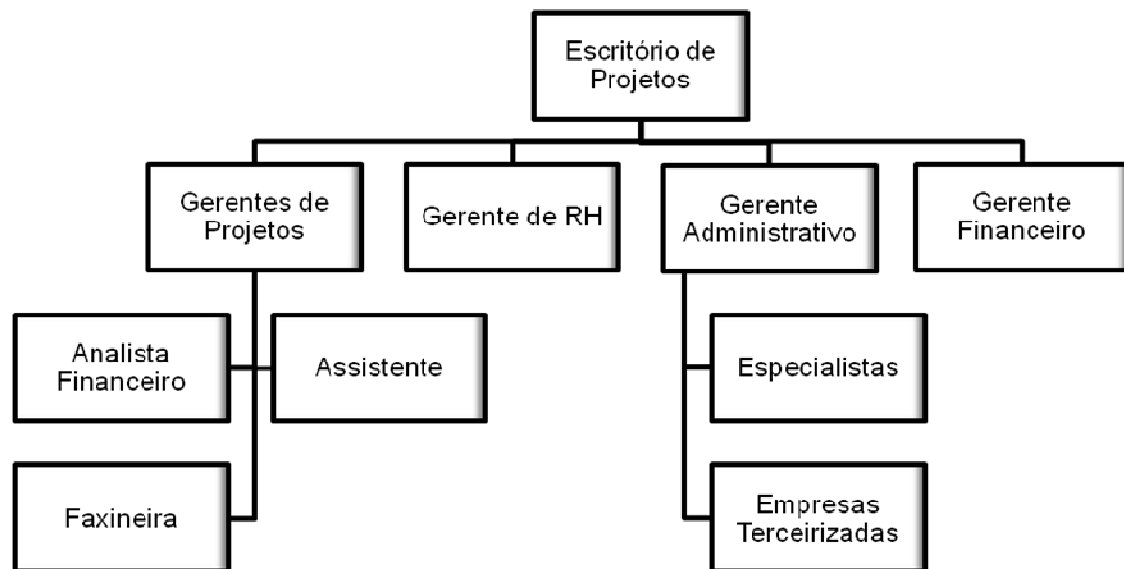


Figura 5 – Estrutura Hierárquica do Escritório de Projetos.

5.2.2. Organograma do Projeto

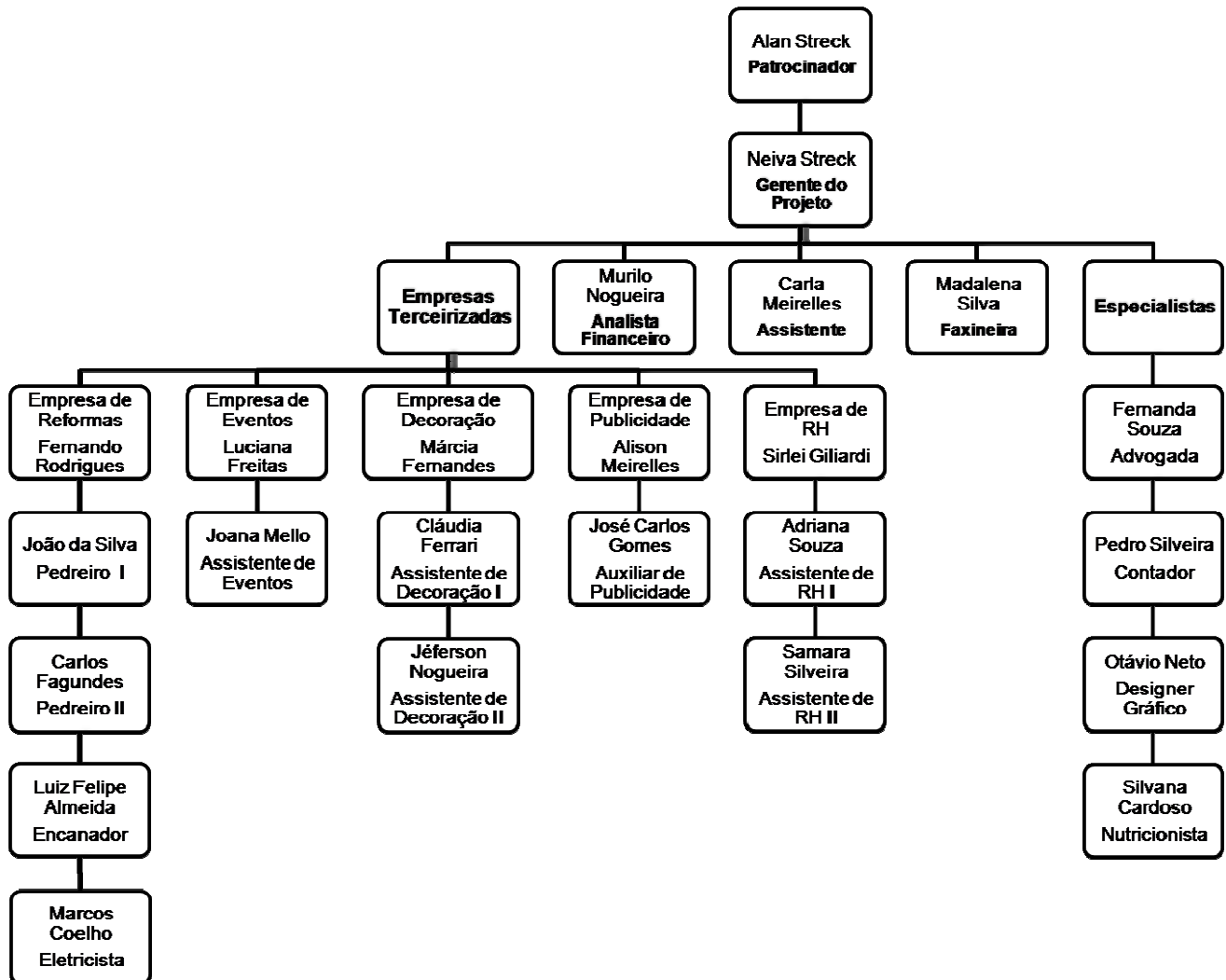


Figura 6 – Organograma do projeto.

5.2.3. Definição de Papeis

A planilha apresentada na página 75 descreve o papel que cada membro da equipe desempenhará no projeto Casa de Chás Darjeeling:

Papel	Descrição
Gerente de Projetos	É o gerente responsável por definir a equipe, conduzir o projeto e garantir o seu sucesso. O sucesso é fazer fluir a informação entre os envolvidos, apresentar o status do projeto (da forma mais clara possível), concluir o projeto dentro dos custos e prazos previstos. É responsável também pelo gerenciamento dos Subprojetos para que sejam executados conforme contratado.
Assistente	Responsável pela elaboração da Declaração de Escopo, definir o Cronograma e o Orçamento juntamente com o Analista Financeiro. É responsável por selecionar os imóveis para aprovação do cliente, selecionar os fornecedores dos serviços essenciais, providenciar a confecção dos Cardápios e Lista de Preços e registrar as lições aprendidas ao final do projeto. Responsável pelos planos de gerenciamento de Tempo e de Comunicações.
Contador	Responsável pela documentação e registros para abertura da empresa, pela elaboração do Contrato de Constituição da Empresa juntamente com o Advogado, por obter as assinaturas e documentos dos clientes e por registrar a documentação e os livros obrigatórios nos Órgãos competentes.
Analista Financeiro	Responsável pelo Subprojeto “Plano de Negócios e Marketing”. É responsável pela definição do Cronograma e do Orçamento juntamente com o Assistente. Além disso, será responsável pelo plano de gerenciamento dos Custos.
Advogada	Responsável por contratar a Equipe do Projeto e elaborar os contratos de locação do imóvel, dos fornecedores dos serviços essenciais e auxiliar o Contador na elaboração do Contrato de Constituição da Empresa.
Designer Gráfico	Responsável pela definição, criação e registro da Identidade Visual do produto Casa de Chás Darjeeling. Responsável por providenciar a confecção da placa de identificação para ser instalada no empreendimento.
Nutricionista	Responsável pela elaboração do conteúdo dos cardápios e listas de preços.
Faxineira	Responsável pela limpeza e higienização do imóvel antes do evento de inauguração.
Empresa Arquitetura e Reformas	Realizar as reformas no imóvel e as instalações dos serviços essenciais.
Empresa de Decoração	Realizar a decoração e mobiliar e equipar a Casa de Chás.
Empresa de RH	Realizar a seleção e o treinamento dos funcionários que irão atuar na Casa de Chás.
Empresa de Publicidade	Responsável por realizar a publicidade do produto.
Empresa de Eventos	Responsável pela realização do evento de inauguração da Casa de Chás.

Tabela 24 - Definição dos papéis no projeto.

5.2.4. Diretório da Equipe do Projeto

A planilha abaixo representa o diretório da equipe do projeto, onde serão armazenados os dados para contato e a função que cada um desempenha no projeto.

Nº	Nome	Área	e-mail	Telefone
01	Neiva Streck	Gerente de projeto	neivastreck@projeto.com.br	(51) 3333-1231
02	Carla Meirelles	Assistente	carlameirelles@projeto.com.br	(51) 3333-1232
04	Murilo Nogueira	Analista Financeiro	murilonogueira@projeto.com.br	(51) 3333-1234
08	Madalena Silva	Faxineira	madalenasilveira@projeto.com.br	(51) 9995-1234
05	Fernanda Souza	Advogada	fernandasouza@hotmail.com.br	(51) 3333-1235
03	Pedro Silveira	Contador	pedrosilveira@hotmail.com.br	(51) 3333-1233
06	Otávio Neto	Designer Gráfico	otavioneto@hotmail.com.br	(51) 3333-1236
07	Silvana Cardoso	Nutricionista	silvanacardoso@hotmail.com.br	(51) 3333-1237
09	Fernando Rodrigues	Empresa Reformas	fernandorodrigues@reformas.com.br	(51) 3213-3453
10	Márcia Fernandes	Empresa Decoração	marciafernandes@decora.com.br	(51) 3541-1276
11	Sirlei Giliardi	Empresa de RH	sirleigiliardi@rh.com.br	(51) 3678-2123
12	Alison Meirelles	Empresa Publicidade	alisonmeirelles@divulga.com.br	(51) 3999-2453
13	Luciana Freitas	Empresa de Eventos	lucianafreitas@eventos.com	(51) 3423-5643

Tabela 25 – Diretório da equipe do projeto.

5.2.5. Matriz de Responsabilidades (RACI) da Equipe do Projeto

A planilha abaixo mostra a matriz de responsabilidades da equipe do projeto em cada atividade do projeto.

[illegible]

3.4.2.	Providenciar a documentação e os registros para abertura da empresa			R		C								
3.4.3.	Providenciar assinaturas e documentos necessários com os clientes	I		R										
3.4.4.	Registrar os documentos e livros fiscais nos Órgãos competentes	I		R										
3.5.	Identidade Visual													
3.5.1.	Definir Identidade Visual	A					R			C				
3.5.2.	Aprovar Identidade Visual definida	I					I							
3.5.3.	Criar e registrar Identidade Visual	I					R							
3.6.	Cardápios e Lista de Preços													
3.6.1.	Elaborar Cardápios e Lista de Preços	A					C	R						
3.6.2.	Aprovar Cardápios e Lista de Preços	I						I						
3.6.3.	Providenciar a confecção dos Cardápios e Lista de preços	I	R					A						
3.7.	SUBPROJETO - SELEÇÃO E TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS													
3.7.1.	Seleção													
3.7.1.1.	Definir os critérios e requisitos para a seleção	A										R		
3.7.1.2.	Realizar a seleção dos funcionários	A										R		
3.7.1.3.	Aprovar a seleção dos funcionários	I										I		
3.7.2.	Treinamento													
3.7.2.1.	Definir o tipo de treinamento	A										R		
3.7.2.2.	Providenciar material para treinamento	A										R		
3.7.2.3.	Realizar o treinamento	A										R		
3.7.2.4.	Aprovar o treinamento realizado	I										I		
3.8.	SUBPROJETO - PUBLICIDADE E PROPAGANDA													
3.8.1.	Definir o tipo de publicidade desejada	A											R	
3.8.2.	Aprovar a publicidade	I											I	
3.8.3.	Realizar a publicidade	I											R	
3.9.	SUBPROJETO - EVENTO DE INAUGURAÇÃO													
3.9.1.	Definir o evento de inauguração	A												R
3.9.2.	Aprovar o evento de inauguração	I												I
3.9.3.	Elaborar lista de convidados	I												R
3.9.4.	Providenciar confecção e distribuição dos convites	A												R
3.9.5.	Realizar o evento de inauguração	I												R
3.10.	Limpeza e Higienização do prédio													
3.10.1.	Limpar e higienizar o prédio antes da inauguração	A							R					
4.	FASE DE FINALIZAÇÃO													
4.1.	Entrega do Projeto													
4.1.1.	Entregar o Projeto e receber a aprovação do cliente	R	I	I	S	I	I	I	I	I	I	I	I	I
4.2.	Reunião com a Equipe do Projeto													
4.2.1.	Realizar reunião final com a Equipe p/ relatar as lições aprendidas	R	C	C	S	C	C	C	C	C	C	C	C	C
4.3.	Registro das lições aprendidas													
4.3.1.	Registrar as lições aprendidas durante o projeto	A	R											

Onde: R – Responsável; A – Aprovador; C – Consultado; I – Informado; S- Substituto do Responsável

Figura 7 - Matriz de Responsabilidades (RACI).

5.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

O plano de gerenciamento dos recursos humanos define e documenta os requisitos e a quantidade de pessoas necessárias para as atribuições de funções, de responsabilidades e das vinculações funcionais do projeto. É o documento que servirá de guia ao gerente do projeto para saber quem faz o que e quando durante o decorrer do projeto e como serão avaliados os integrantes da equipe.

5.3.1. Novos Recursos, Re-alocação e Substituição de Membros da Equipe

O gerente de projetos é o responsável pela alocação dos recursos no projeto e por eventuais substituições. Com o andamento do projeto poderá ser necessário a re-alocação de membros da equipe, que será realizada pelo gerente do projeto.

A equipe deve estar engajada e focada na conclusão das atividades para obter o sucesso do projeto. Baseado nisso o gerente do projeto tem total autoridade para realizar as substituições e os remanejamentos que fizerem necessários, observando sempre os princípios éticos e regulamentares.

5.3.2. Treinamento e Avaliação de Resultados da Equipe do Projeto

Por tratar-se de um Escritório de Projetos especializado na implantação e abertura de empresas, os membros da equipe são pessoas que já estão capacitadas para a realização das atividades e as empresas contratadas são especializadas no segmento em que atuam. Contudo, o Escritório de projetos mantém um manual de apoio operacional para a realização de cada etapa do projeto.

O gerenciamento do desempenho da equipe será realizado através do Microsoft Project, sendo que uma das ferramentas utilizadas para a avaliação será o cronograma, o qual será controlado pelo gerente do projeto. Também serão observados:

- *Feedback* dos clientes frente as entregas;
- Relatórios de desempenho específico, tais como: Atribuições dos Recursos, Atividades Atuais, Quem faz o que e quando, entre outros;
- Os resultados do time do projeto serão levados em consideração na premiação da equipe.

5.3.3. Bonificação

O Escritório de Projetos mantém como política de incentivo premiar os recursos, participantes dos projetos, com uma bonificação extra pelos excelentes resultados obtidos. No projeto Casa de Chás Darjeeling para cada tarefa que apresentar uma economia de custo, mantendo a qualidade desejada para o projeto e executada dentro do prazo previsto, será distribuída uma bonificação para os recursos envolvidos. Essa bonificação será calculada com base nos relatórios de desempenho da equipe e de forma individual. Os valores da bonificação serão retirados da economia obtida nas respectivas tarefas e das reservas gerenciais, caso não sejam totalmente utilizadas em eventuais contingências que venham a interferir no desempenho do projeto.

As empresas que fazem parte da equipe receberão, ao final do projeto, certificado de participação.

5.3.4. Frequência de Avaliação Consolidada dos Resultados da Equipe

A cada pacote de trabalho concluído serão realizadas reuniões com a equipe do projeto, porém somente com os envolvidos em cada fase do projeto, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações. Nessas reuniões serão apontados os problemas identificados e as soluções, assim como será realizada uma avaliação sobre os resultados obtidos pela equipe do projeto e no desempenho individual de cada membro da equipe. Os resultados serão apresentados aos responsáveis por cada pacote de trabalho em reuniões, as quais serão documentadas através de atas e divulgadas através de e-mail.

5.3.5. Alocação Financeira para o Gerenciamento de RH

A alocação financeira para o gerenciamento de RH consta nos custos do projeto. Qualquer alteração, seja por erro no cálculo do orçamento ou imprevistos externos, será

comunicada ao patrocinador. Se houver necessidade de aportar mais recursos financeiros, o gerente do projeto será o responsável de conseguir junto ao patrocinador.

5.3.6. Administração do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

d) Responsável pelo plano

Neiva Streck, Gerente do Projeto, é a responsável direta pelo plano de gerenciamento de recursos humanos.

Murilo Nogueira, Analista Financeiro, membro da equipe do projeto, é o suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de recursos humanos.

e) Frequência de atualização do plano de gerenciamento de RH

O plano de gerenciamento de RH será atualizado quinzenalmente nas reuniões de avaliação dos planos do projeto, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

5.3.7. Outros Assuntos Não Previstos no Plano

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

5.3.8. Histórico de Alterações do Plano de Recursos Humanos

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

6. TEMPO

O tempo é um dos principais itens de um projeto e deve ser rigorosamente administrado. Segundo Valeriano (2007) “a gestão do tempo consiste no cuidadoso preparo de um cronograma e no seu criterioso controle, para que o projeto seja concluído no tempo previsto”.

O gerenciamento do tempo visa assegurar que o projeto seja executado com pontualidade, utilizando técnicas, como PERT/CPM e ferramentas, como os softwares de agendamento. Para isto, serão definidas as atividades com seus níveis de detalhamento do que será realizado e será determinada a seqüência dessas atividades, estimativa de duração e estabelecido o relacionamento de precedência entre elas.

6.1.1. EAP - estrutura analítica do projeto

A estrutura analítica do projeto Casa de Chás Darjeeling mostra as atividades até o segundo nível de detalhamento, com seu gráfico de barras, conforme figura abaixo.

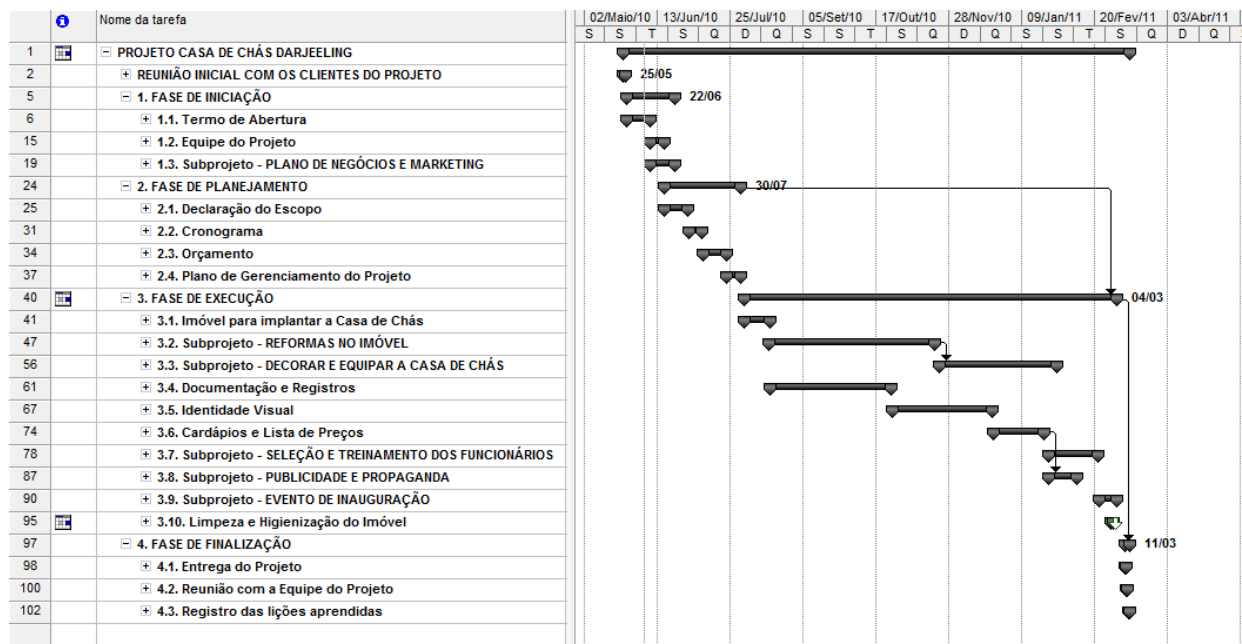


Figura 8 – EAP - Estrutura Analítica do Projeto.

6.1.2. Dicionário da EAP

O dicionário da EAP descreve detalhadamente o que será feito em cada pacote de trabalho que compõe a EAP do projeto Casa de Chás Darjeeling e quem serão os responsáveis por cada um desses pacotes, conforme planilha a seguir.

DICIONÁRIO DA EAP			
Identificador	Tarefas	Descrição	Responsável
	Projeto Casa de Chás Darjeeling	É o projeto propriamente dito, ou seja, a abertura de um ponto comercial posicionado como Casa de Chás destinado a atender o público A e B.	Gerente do Projeto
1.	Fase de Iniciação	Abrange os pacotes de trabalho que irão definir a Equipe do Projeto, o Termo de Abertura e o Subprojeto do Plano de Negócios e Marketing.	
1.1.	Termo de Abertura	Será elaborado o documento que irá definir o Gerente do Projeto, sua autoridade e responsabilidades, descrição do produto do projeto e suas características, principais entregas do projeto, além de um cronograma e orçamento do projeto resumidos.	Clientes do Projeto
1.2.	Equipe do Projeto	Esse pacote de trabalho abrangerá a definição, contratação e aprovação da equipe que fará parte do projeto. Essa equipe também será composta por algumas empresas especializadas.	Gerente do Projeto
1.3.	Subprojeto - Plano de Negócios e Marketing	Esse subprojeto abrangerá um estudo de viabilidade econômico-financeira do período de 02 anos e um estudo de Mercado e Marketing. Esse subprojeto deverá conter a aprovação dos clientes.	Analista Financeiro
2.	Fase de Planejamento	A Fase de Planejamento abrangerá os pacotes de trabalho que irão elaborar os documentos de Declaração do Escopo, o Cronograma das Atividades, o Orçamento e o Plano de Gerenciamento do Projeto.	
2.1.	Declaração do Escopo	Esse pacote de trabalho irá elaborar o documento que apresenta mais detalhadamente o que foi descrito no Termo de Abertura, além das premissas, restrições e expectativas do cliente.	Assistente e Gerente do Projeto
2.2.	Cronograma	Esse pacote de trabalho irá definir as atividades do projeto e qual o prazo para serem executadas.	Analista Financeiro; Assistente e Gerente do Projeto
2.3.	Orçamento	Esse pacote de trabalho realiza as estimativas de custos das atividades baseado no orçamento já definido no Termo de Abertura e Declaração de Escopo.	Analista Financeiro; Assistente e Gerente do Projeto
2.4.	Plano de Gerenciamento do Projeto	O Plano de Gerenciamento do Projeto é o documento que abrange todos os demais documentos de gerenciamento necessários ao projeto (Tempo, Custos, Recursos, Qualidade,...).	Gerente do Projeto
3.	Fase de Execução	Essa fase abrangerá todos os pacotes de trabalho de execução do projeto, desde a escolha do imóvel para a implantação do produto até a inauguração do empreendimento.	
3.1.	Imóvel para implantar a Casa de Chás	Esse pacote de trabalho tratará de toda a parte de locação do imóvel para a implantação do negócio, abrangendo desde a pesquisa de procura até a realização do contrato de locação entre a imobiliária e o cliente do projeto.	Assistente e Advogado

3.2.	Subprojeto - Reforma no Prédio	Esse subprojeto será desenvolvido por empresa especializada em arquitetura e reformas, cujas obras serão realizadas conforme definições em reunião de acompanhamento juntamente com os clientes do projeto. Também está incluído nesse subprojeto o serviço de instalação dos serviços essenciais de energia elétrica, água, gás de cozinha e internet.	Empresa de Arquitetura e Reformas; Assistente e Advogado
3.3.	Subprojeto - Decorar e Equipar a Casa de Chás	Esse subprojeto será desenvolvido por empresa especializada em decoração, que executará toda o processo de aquisição dos móveis, equipamentos e utensílios e objetos de decoração da Casa de Chás. A lista desses itens será elaborada em reunião de acompanhamento em conjunto com os clientes do projeto.	Empresa de Decoração
3.4.	Documentação e Registros	Serão providenciados toda a documentação e registros necessários em Órgãos competentes para a abertura do empreendimento comercial.	Contador e Advogado
3.5.	Identidade Visual	Esse pacote de trabalho fará uma análise na concorrência e no mercado para ajudar a criar a identidade visual da empresa, definindo principalmente o nome e o logotipo. A marca da empresa será registrada em Órgão Competente.	Designer Gráfico
3.6.	Cardápios e Lista de Preços	Nesse pacote de trabalho serão elaborados os cardápios e lista de preços dos produtos, bem como será providenciado a confecção dos mesmos.	Nutricionista e Assistente
3.7.	Subprojeto - Seleção e Treinamento dos Funcionários	Esse subprojeto será executado por empresa especializada em RH e abrangerá desde a seleção até o treinamento dos funcionários que irão fazer parte da equipe da Casa de Chás.	Empresa de RH
3.8.	Subprojeto - Publicidade e Propaganda	Nesse subprojeto será contratada empresa especializada em Publicidade, que irá providenciar publicidade e propaganda necessárias para atingir o público-alvo desejado.	Empresa de Publicidade
3.9.	Subprojeto - Evento de Inauguração	Esse subprojeto será realizado por empresa especializada em eventos, que após reunião de acompanhamento com o cliente irá realizar todas as etapas de um evento.	Empresa de Eventos
3.10.	Limpeza e Higienização do prédio	Nesse pacote de trabalho será realizada a limpeza e higienização do prédio antes do evento de inauguração.	Faxineira
4.	Fase de Finalização	Essa fase abrangerá os pacotes de trabalho de entrega do produto ao cliente, reunião com a equipe do projeto para troca de experiências e o registro das lições aprendidas durante a execução do projeto.	
4.1.	Entrega do Projeto	Será realizada reunião com os clientes do projeto para a entrega do produto "Casa de Chás Darjeeling".	Gerente do Projeto
4.2.	Reunião com a Equipe do Projeto	Será realizada reunião com a equipe do projeto para troca de experiências e aprendizados durante a execução do projeto.	Gerente do Projeto e Equipe
4.3.	Registro das lições aprendidas	Serão efetuados os registros das lições aprendidas durante o projeto, para servir de fonte de consulta e aperfeiçoamento em novos projetos.	Assistente

Tabela 26 - Dicionário da EAP.

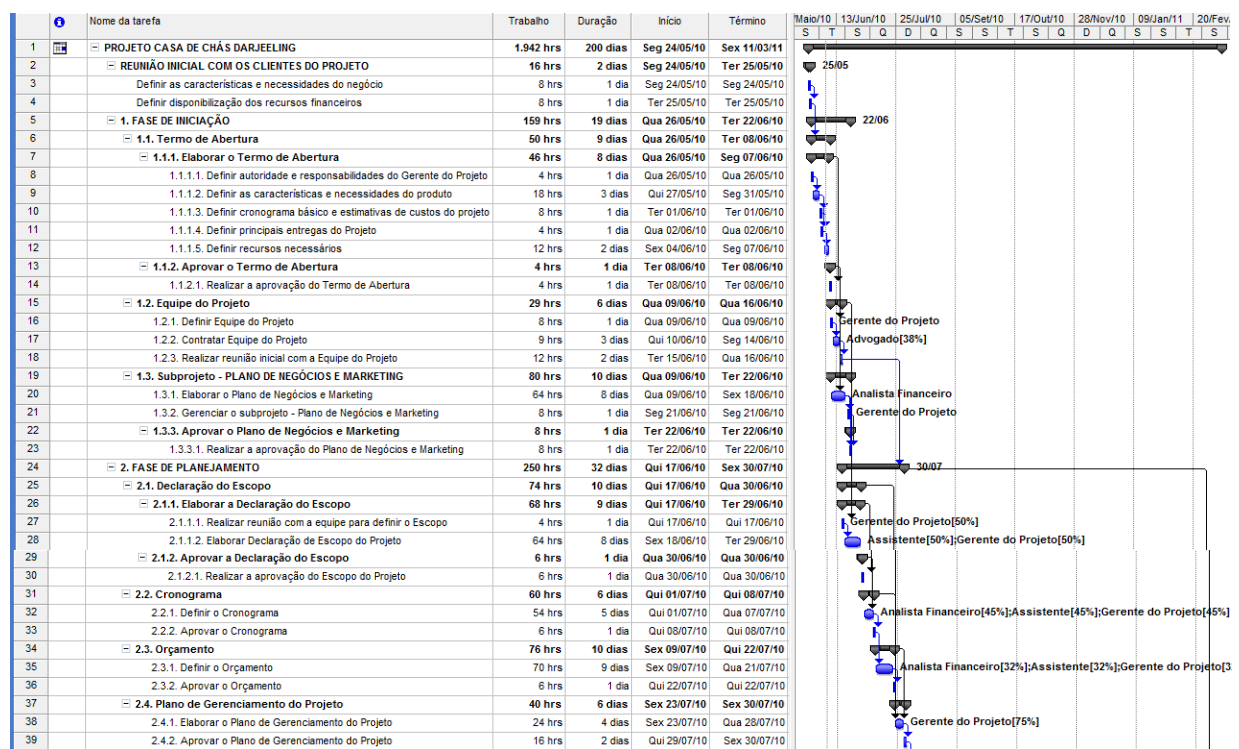
6.2. CRONOGRAMA

O cronograma do projeto determina as datas de início e término planejadas para cada atividade do projeto. De acordo com o Guia PMBOK 4ª edição, “o

desenvolvimento do cronograma pode exigir que as estimativas de duração e as estimativas de recursos sejam reexaminadas e revisadas para criar um cronograma do projeto aprovado, que possa servir como uma linha de base em relação a qual o progresso possa ser acompanhado”.

O cronograma desenvolvido neste projeto é o Cronograma de Barras ou Gráfico de Gantt, que apresenta as atividades na forma esquematizada de barras horizontais, cujos tamanhos são proporcionais aos respectivos tempos de execução de cada uma dessas atividades. Além disso, nesse tipo de cronograma pode-se visualizar um cabeçalho que define a linha de tempo do projeto (*timeline*).

A figura abaixo apresenta o cronograma detalhado do projeto Casa de Chás Darjeeling, contendo a quantidade de horas necessárias para executar cada atividade e sua duração em dias. Também é possível visualizar qual a atividade predecessora, quando existir, e que recursos serão utilizados para desenvolver essa atividade.



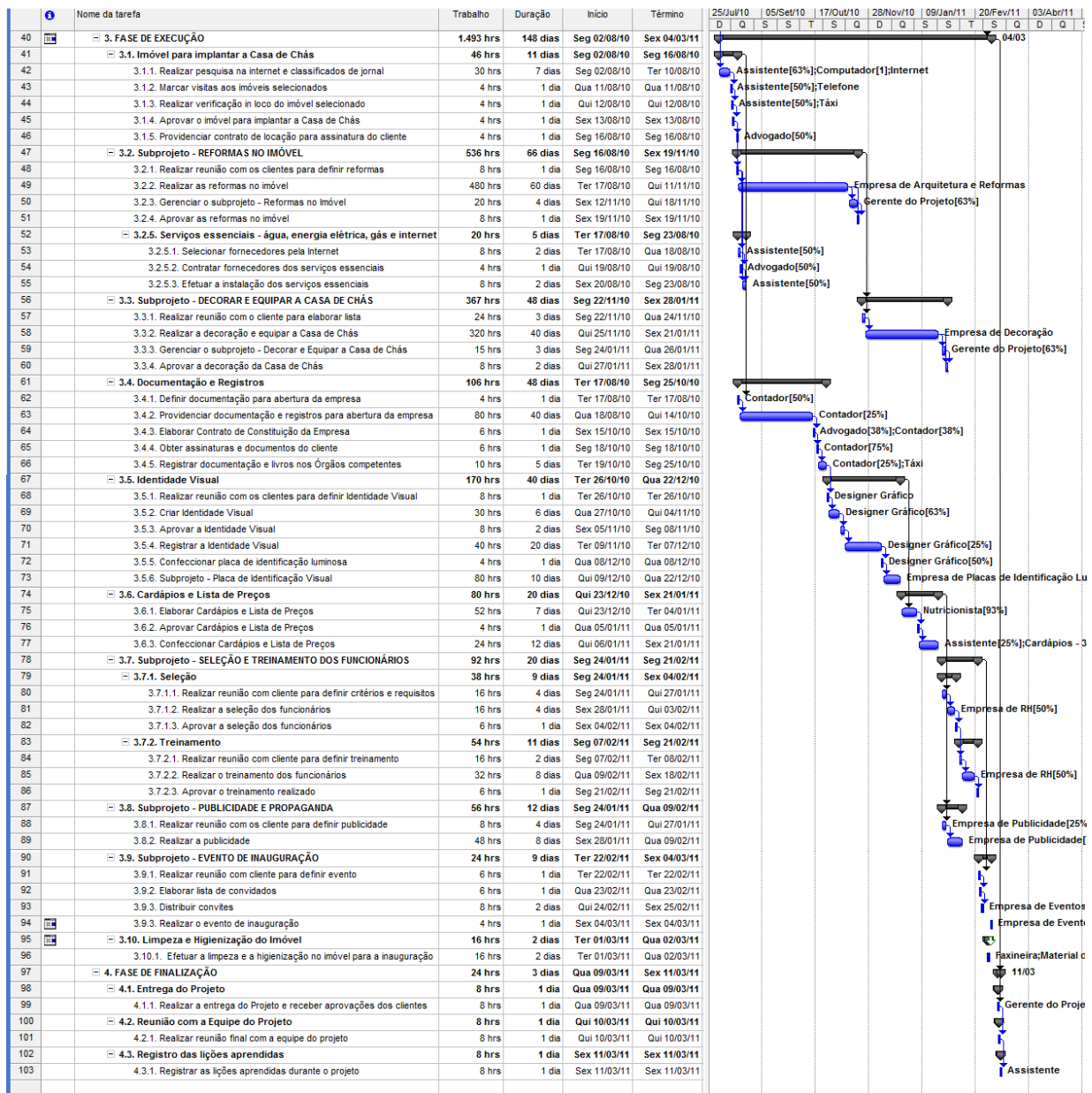


Figura 9 – Cronograma detalhado do projeto.

6.2.1. Descrição das Fases do Projeto

Todo projeto tem um ciclo de vida e passa por determinadas fases ou processos que apresentam entradas, transformações e resultados. A planilha da página 79 apresenta as fases do projeto Casa de Chás Darjeeling com a descrição do que deve

ser feito em cada uma delas para que o mesmo seja realizado dentro do escopo definido.

Atividade	Descrição	Papel
Fase de Iniciação	Nesta fase será elaborado o Termo de Abertura, realizada a contratação da Equipe do Projeto e elaborado o Subprojeto Plano de Negócios e Marketing.	Definir os requisitos básicos do produto, os recursos que serão utilizados para a execução do projeto e a viabilidade econômico-financeira do produto.
Fase de Planejamento	Nesta fase será elaborado o Escopo, o Cronograma, o Orçamento e o Plano de Gerenciamento do Projeto.	Definir o escopo detalhado do projeto, determinar o cronograma e o orçamento para a execução do projeto e elaborar o plano de gerenciamento do projeto, visando o sucesso do mesmo.
Fase de Execução	Nesta fase será executado o projeto, iniciando com a escolha do imóvel para a implantação do negócio, reforma e decoração do mesmo, realização dos processos de abertura da empresa, criação da identidade visual, treinamento dos funcionários, realização da publicidade e propaganda do produto e finalizando com a realização do evento de inauguração.	Executar os requisitos definidos no escopo do projeto, assegurando a qualidade e o cumprimento do prazo e dos custos estabelecidos.
Fase de Finalização	Nesta fase o projeto será entregue ao cliente e solicitada sua aprovação. Também será realizada reunião com a equipe do projeto para registrar as lições aprendidas.	Receber a aprovação do trabalho realizado e registrar as lições aprendidas para uso em futuros projetos.

Tabela 27 - Descrição das fases do projeto.

6.2.2. Datas Alvos (millestones)

Datas alvos ou marcos do projeto são eventos que servem como referências ou pontos de controle (*check-points*) em relação ao progresso do projeto e auxiliam a equipe do projeto na tomada de decisão para cálculo de custos, para estimativa de atrasos ou adiantamentos de tarefas, entre outros.

A tabela 28 (pág. 88) apresenta os marcos do projeto Casa de Chás Darjeeling, conforme já definido no Escopo, com sua duração, início e término.

Fases do Projeto	Tarefas	Duração	Início	Término
Iniciação	Termo de Abertura aprovado	01 dia	08/06/2010	08/06/2010
	Equipe do projeto definida	01 dia	09/06/2010	09/06/2010
	Plano de Negócios e de Marketing aprovado	01 dia	22/06/2010	22/06/2010
Planejamento	Declaração do Escopo aprovada	01 dia	30/06/2010	30/06/2010
	Cronograma definido	05 dias	01/07/2010	07/07/2010
	Orçamento definido	09 dias	09/07/2010	21/07/2010
	Plano de Gerenciamento do Projeto aprovado	02 dias	29/07/2010	30/07/2010
Execução	Imóvel para a implantação do negócio aprovado	01 dia	13/08/2010	13/08/2010
	Reformas no imóvel definidas	01 dia	16/08/2010	16/08/2010
	Obras de reforma no imóvel aprovadas	01 dia	19/11/2010	19/11/2010
	Serviços essenciais instalados	02 dias	20/08/2010	23/08/2010
	Lista de móveis, equipamentos, utensílios e objetos de decoração elaborada	03 dias	22/11/2010	24/11/2010
	Decoração da Casa de Chás aprovada	02 dias	27/01/2011	28/01/2011
	Documentos e livros para a abertura da empresa registrados	05 dias	19/10/2010	25/10/2010
	Identidade Visual definida	01 dia	26/10/2010	26/10/2010
	Identidade Visual aprovada	02 dias	05/11/2010	08/11/2010
	Cardápios e lista de preços aprovados	01 dia	05/01/2011	05/01/2011
	Seleção dos funcionários aprovada	01 dia	04/02/2011	04/02/2011
	Treinamento dos funcionários aprovado	01 dia	21/02/2011	21/02/2011
	Publicidade e propaganda de divulgação realizada	08 dias	28/01/2011	09/02/2011
	Evento de inauguração realizado	01 dia	04/03/2011	04/03/2011
Finalização	Projeto concluído e entregue	01 dia	09/03/2011	09/03/2011
	Lições aprendidas registradas	01 dia	11/03/2011	11/03/2011

Tabela 28 - Marcos do projeto com duração, início e término.

6.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O plano de gerenciamento do tempo destina-se a documentar quais os processos que serão efetuados para que o tempo estimado em cada atividade do projeto seja cumprido dentro do prazo estabelecido, e, caso ocorram mudanças no tempo, como serão priorizadas e controladas.

6.3.1. Processos de Gerenciamento de Tempo

- O gerenciamento do tempo será realizado a partir da alocação de percentual completo nas atividades do projeto através da utilização do Microsoft Project;
- A atualização dos prazos será realizada através de relatórios no Microsoft Project, que serão avaliados semanalmente pelo Gerente do Projeto;
- A avaliação de desempenho do projeto será realizada através do relatório de análise do valor agregado;
- As atividades que apresentarem folga menor ou igual a 3 dias serão consideradas críticas;
- Qualquer mudança no prazo, que foi inicialmente previsto para o projeto, deve ser avaliada e classificada dentro do controle de mudanças do tempo e sua solicitação deverá ser encaminhada, por e-mail, ao gerente de projeto;
- A atualização da linha de base do projeto somente será permitida mediante a autorização formal do gerente do projeto e do patrocinador.

6.3.2. Priorização e Controle das Mudanças nos Prazos

As mudanças nos prazos das atividades serão classificadas em três níveis de prioridade, a saber:

- Prioridade A – atrasos com esse nível de prioridade requer uma ação imediata do gerente do projeto, que deve acionar imediatamente o patrocinador para discussão e análise, tendo em vista tratar-se de um problema de alto impacto no projeto e que requer solução urgente e inicialmente não identificada;
- Prioridade B – atrasos com esse nível de prioridade requer uma ação imediata do gerente do projeto, que deve acionar as medidas de recuperação de prazo disponíveis, tais como horas-extras de trabalho e mutirão. Os custos que incidirem sobre essas ações deverão ser alocados nas reservas gerenciais;

- Prioridade C – nesse nível de prioridade estão situados atrasos pequenos, se comparados com a duração do projeto, e podem ser administrados sem necessariamente ser preciso replanejar ou acionar algum tipo de mecanismo de recuperação.

Todas as mudanças nos prazos e atrasos ou adiantamentos do projeto devem ser tratados conforme o fluxograma de priorização das mudanças nos prazos, representado na figura 10 (pág. 91), sendo que as conclusões, prioridades e ações devem ser apresentadas na reunião semanal de CCB (*Change Control Board*), conforme definido no plano de gerenciamento das comunicações.

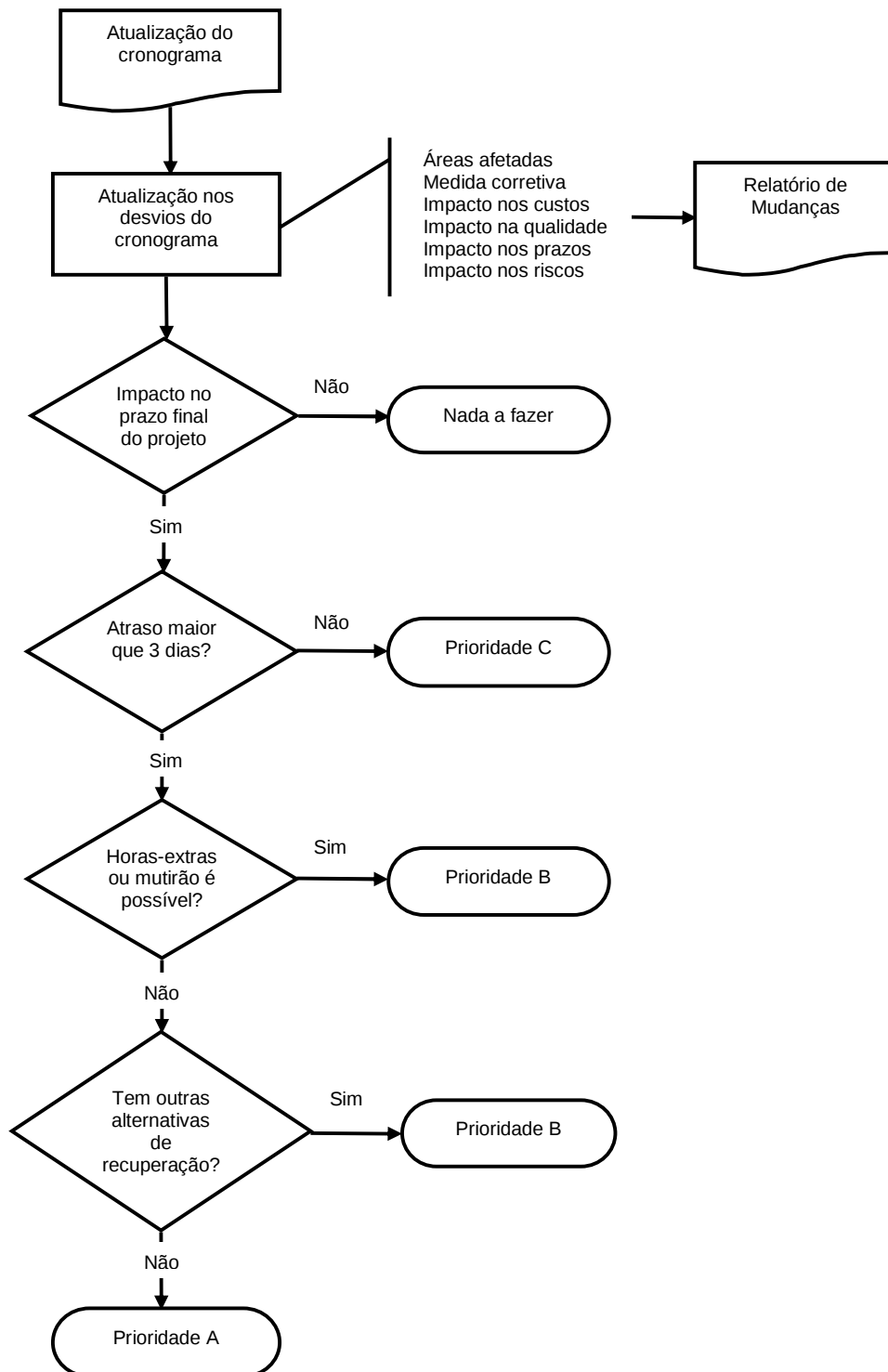


Figura 10 – Fluxograma de controle de mudanças de prazos.

6.3.3. Frequência de Avaliação dos Prazos do Projeto

O projeto não prevê uma folga no seu término baseado nos conceitos de corrente crítica, pois a construção do cronograma foi baseada no conceito de caminho crítico. A metodologia adotada será o MDP (Método do Diagrama de Precedência).

Os prazos do projeto Casa de Chás Darjeeling serão atualizados e avaliados diariamente, sendo que os resultados serão comunicados ao gerente do projeto e apresentados na reunião semanal de CCB (*Change Control Board*), conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

6.3.4. Alocação Financeira para o Gerenciamento de Tempo

Todas as medidas utilizadas no projeto para recuperar atrasos, que necessitem de gastos adicionais deverão ser alocadas dentro das reservas gerenciais, desde que dentro da alçada do gerente do projeto.

Quando tratar-se de medidas emergenciais e prioritárias para a recuperação dos prazos, que estejam fora da alçada do gerente do projeto, deverá ser acionado o patrocinador para análise e decisão.

6.3.5. Administração do Plano de Gerenciamento do Tempo

a) Responsável pelo plano

Carla Meirelles, Assistente, membro da equipe do projeto é a responsável direta pelo plano de gerenciamento do tempo, suas atualizações e relatórios;

Murilo Nogueira, Analista Financeiro, membro da equipe do projeto será o suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento do tempo.

b) Frequência de atualização do plano de gerenciamento do tempo

O plano de gerenciamento do tempo será reavaliado quinzenalmente na reunião de avaliação dos planos do projeto e, se houver necessidade de alterações no cronograma o plano será revisto semanalmente nas reuniões de CCB (*Change Control Board*), conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

6.3.6. Histórico de Alterações no Cronograma

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

7. CUSTOS

Os custos em projeto, segundo Valeriano (2007), “são decorrentes do fornecimento dos recursos e dos serviços necessários às atividades do projeto (pessoal, matéria-prima, equipamentos, materiais diversos, serviços, etc.) e da duração prevista para eles (tempo de uso de equipamento, horas de serviço, etc.)”.

Para estimar os custos do projeto Casa de Chás Darjeeling foram utilizadas técnicas de analogia (projeto ou atividade similar já realizado), especialistas (experiência dos especialistas contratados para o projeto) e composição (através da EAP do projeto podem-se detalhar as tarefas e identificar seus insumos e custos).

7.1. UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTO NO PROJETO

A tabela a seguir descreve quais as medidas utilizadas para os recursos do projeto Casa de Chás Darjeeling e qual o custo / valor de cada unidade de medida.

Recursos	Tipo de Recurso	Unidades de medidas	Custo / Valor
Gerente do projeto	Trabalho	Hora	R\$ 100,00
Clientes do Projeto	Trabalho	Hora	R\$ 0,00
Assistente	Trabalho	Hora	R\$ 20,00
Analista Financeiro	Trabalho	Hora	R\$ 30,00
Advogada	Trabalho	Hora	R\$ 200,00
Contador	Trabalho	Pacote de serviço	R\$ 1.670,00
Designer Gráfico	Trabalho	Hora	R\$ 50,00
Nutricionista	Trabalho	Hora	R\$ 25,00
Faxineira	Trabalho	Hora	R\$ 13,75
Empresa de Arquitetura e Reformas	Trabalho	Pacote de serviço	R\$ 190.000,00
Empresa de Decoração	Trabalho	Pacote de serviço	R\$ 113.198,51
Empresa de RH	Trabalho	Pacote de serviço	R\$ 5.500,00
Empresa de Publicidade	Trabalho	Pacote de serviço	R\$ 5.000,00
Empresa de Eventos	Trabalho	Pacote de serviço	R\$ 5.240,00
Empresa de Placas de identificação luminosas	Material	Unidade	R\$ 700,00

Computador	Material	Unidade	R\$ 1.700,00
Táxi	Custo	Km rodado	
30 Cardápios	Material	Unidade	R\$ 500,00
30 Listas de preços	Material	Unidade	R\$ 500,00
Internet	Custo	Minutos	
Telefone	Custo	Minutos	
Material de limpeza	Material	Pacote de material	R\$ 30,00

Tabela 29 - Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto.

7.2. ORÇAMENTO

O orçamento constitui-se na relação dos recursos financeiros que serão utilizados ao longo de todo o projeto. A orçamentação de um projeto, segundo o Guia PMBOK (2004), envolve a agregação dos custos estimados de atividades do cronograma, individuais ou pacotes de trabalho, para estabelecer uma linha de base dos custos totais para a medição do desempenho do projeto.

A figura 11 (págs. 96 e 97) apresenta a decomposição detalhada do orçamento do projeto Casa de Chás Darjeeling por atividades.

Id	Nome da tarefa	Duração	Custo
1	☐ PROJETO CASA DE CHÁS DARJEELING	200 dias	R\$ 359.782,90
	☐ REUNIÃO INICIAL COM OS CLIENTES DO PROJETO	2 dias	R\$ 0,00
	Definir as características e necessidades do negócio	1 dia	R\$ 0,00
	Definir disponibilização dos recursos financeiros	1 dia	R\$ 0,00
5	☐ 1. FASE DE INICIAÇÃO	19 dias	R\$ 5.320,00
	☐ 1.1. Termo de Abertura	9 dias	R\$ 0,00
	☐ 1.1.1. Elaborar o Termo de Abertura	8 dias	R\$ 0,00
	1.1.1.1. Definir autoridade e responsabilidades do Gerente do Projeto	1 dia	R\$ 0,00
	1.1.1.2. Definir as características e necessidades do produto	3 dias	R\$ 0,00
	1.1.1.3. Definir cronograma básico e estimativas de custos do projeto	1 dia	R\$ 0,00
	1.1.1.4. Definir principais entregas do Projeto	1 dia	R\$ 0,00
	1.1.1.5. Definir recursos necessários	2 dias	R\$ 0,00
	☐ 1.1.2. Aprovar o Termo de Abertura	1 dia	R\$ 0,00
	1.1.2.1. Realizar a aprovação do Termo de Abertura	1 dia	R\$ 0,00
15	☐ 1.2. Equipe do Projeto	6 dias	R\$ 2.600,00
16	1.2.1. Definir Equipe do Projeto	1 dia	R\$ 800,00
17	1.2.2. Contratar Equipe do Projeto	3 dias	R\$ 1.800,00
	1.2.3. Realizar reunião inicial com a Equipe do Projeto	2 dias	R\$ 0,00
19	☐ 1.3. Subprojeto - PLANO DE NEGÓCIOS E MARKETING	10 dias	R\$ 2.720,00
20	1.3.1. Elaborar o Plano de Negócios e Marketing	8 dias	R\$ 1.920,00
21	1.3.2. Gerenciar o subprojeto - Plano de Negócios e Marketing	1 dia	R\$ 800,00
	☐ 1.3.3. Aprovar o Plano de Negócios e Marketing	1 dia	R\$ 0,00
	1.3.3.1. Realizar a aprovação do Plano de Negócios e Marketing	1 dia	R\$ 0,00
24	☐ 2. FASE DE PLANEJAMENTO	32 dias	R\$ 12.830,64
25	☐ 2.1. Declaração do Escopo	10 dias	R\$ 4.240,00
26	☐ 2.1.1. Elaborar a Declaração do Escopo	9 dias	R\$ 4.240,00
27	2.1.1.1. Realizar reunião com a equipe para definir o Escopo	1 dia	R\$ 400,00
28	2.1.1.2. Elaborar Declaração de Escopo do Projeto	8 dias	R\$ 3.840,00
	☐ 2.1.2. Aprovar a Declaração do Escopo	1 dia	R\$ 0,00
	2.1.2.1. Realizar a aprovação do Escopo do Projeto	1 dia	R\$ 0,00
31	☐ 2.2. Cronograma	6 dias	R\$ 2.700,00
32	2.2.1. Definir o Cronograma	5 dias	R\$ 2.700,00
	2.2.2. Aprovar o Cronograma	1 dia	R\$ 0,00
34	☐ 2.3. Orçamento	10 dias	R\$ 3.490,64
35	2.3.1. Definir o Orçamento	9 dias	R\$ 3.490,64
	2.3.2. Aprovar o Orçamento	1 dia	R\$ 0,00
37	☐ 2.4. Plano de Gerenciamento do Projeto	6 dias	R\$ 2.400,00
38	2.4.1. Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto	4 dias	R\$ 2.400,00
	2.4.2. Aprovar o Plano de Gerenciamento do Projeto	2 dias	R\$ 0,00
40	☐ 3. FASE DE EXECUÇÃO	148 dias	R\$ 340.672,26
41	☐ 3.1. Imóvel para implantar a Casa de Chás	11 dias	R\$ 3.260,00
42	3.1.1. Realizar pesquisa na internet e classificados de jornal	7 dias	R\$ 2.300,00
43	3.1.2. Marcar visitas aos imóveis selecionados	1 dia	R\$ 80,00
44	3.1.3. Realizar verificação in loco do imóvel selecionado	1 dia	R\$ 80,00
	3.1.4. Aprovar o imóvel para implantar a Casa de Chás	1 dia	R\$ 0,00
46	3.1.5. Providenciar contrato de locação para assinatura do cliente	1 dia	R\$ 800,00
47	☐ 3.2. Subprojeto - REFORMAS NO IMÓVEL	66 dias	R\$ 193.120,00
	3.2.1. Realizar reunião com os clientes para definir reformas	1 dia	R\$ 0,00
49	3.2.2. Realizar as reformas no imóvel	60 dias	R\$ 190.000,00
50	3.2.3. Gerenciar o subprojeto - Reformas no Imóvel	4 dias	R\$ 2.000,00
	3.2.4. Aprovar as reformas no imóvel	1 dia	R\$ 0,00

Id	Nome da tarefa	Duração	Custo
52	☐ 3.2.5. Serviços essenciais de água, energia elétrica, gás de cozinha e internet	5 dias	R\$ 1.120,00
53	3.2.5.1. Selecionar fornecedores pela Internet	2 dias	R\$ 160,00
54	3.2.5.2. Contratar fornecedores dos serviços essenciais	1 dia	R\$ 800,00
55	3.2.5.3. Efetuar a instalação dos serviços essenciais	2 dias	R\$ 160,00
56	☐ 3.3. Subprojeto - DECORAR E EQUIPAR A CASA DE CHÁS	48 dias	R\$ 114.698,51
	3.3.1. Realizar reunião com o cliente para elaborar lista de móveis, equipamentos e objetos de decoração	3 dias	R\$ 0,00
58	3.3.2. Realizar a decoração e equipar a Casa de Chás	40 dias	R\$ 113.198,51
59	3.3.3. Gerenciar o subprojeto - Decorar e Equipar a Casa de Chás	3 dias	R\$ 1.500,00
	3.3.4. Aprovar a decoração da Casa de Chás	2 dias	R\$ 0,00
61	☐ 3.4. Documentação e Registros	48 dias	R\$ 4.148,75
62	3.4.1. Definir documentação para abertura da empresa	1 dia	R\$ 835,00
63	3.4.2. Providenciar documentação e registros para abertura da empresa	40 dias	R\$ 417,50
64	3.4.3. Elaborar Contrato de Constituição da Empresa	1 dia	R\$ 1.226,25
65	3.4.4. Obter assinaturas e documentos do cliente	1 dia	R\$ 1.252,50
66	3.4.5. Registrar documentação e livros nos Órgãos competentes	5 dias	R\$ 417,50
67	☐ 3.5. Identidade Visual	40 dias	R\$ 4.800,00
68	3.5.1. Realizar reunião com os clientes para definir Identidade Visual	1 dia	R\$ 400,00
69	3.5.2. Criar Identidade Visual	6 dias	R\$ 1.500,00
	3.5.3. Aprovar a Identidade Visual	2 dias	R\$ 0,00
71	3.5.4. Registrar a Identidade Visual	20 dias	R\$ 2.000,00
72	3.5.5. Confeccionar placa de identificação luminosa	1 dia	R\$ 200,00
73	3.5.6. Subprojeto - Placa de Identificação Visual	10 dias	R\$ 700,00
74	☐ 3.6. Cardápios e Lista de Preços	20 dias	R\$ 2.780,00
75	3.6.1. Elaborar Cardápios e Lista de Preços	7 dias	R\$ 1.300,00
	3.6.2. Aprovar Cardápios e Lista de Preços	1 dia	R\$ 0,00
77	3.6.3. Confeccionar Cardápios e Lista de Preços	12 dias	R\$ 1.480,00
78	☐ 3.7. Subprojeto - SELEÇÃO E TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	20 dias	R\$ 5.500,00
79	☐ 3.7.1. Seleção	9 dias	R\$ 2.750,00
	3.7.1.1. Realizar reunião com cliente para definir critérios e requisitos	4 dias	R\$ 0,00
81	3.7.1.2. Realizar a seleção dos funcionários	4 dias	R\$ 2.750,00
	3.7.1.3. Aprovar a seleção dos funcionários	1 dia	R\$ 0,00
83	☐ 3.7.2. Treinamento	11 dias	R\$ 2.750,00
	3.7.2.1. Realizar reunião com cliente para definir treinamento	2 dias	R\$ 0,00
85	3.7.2.2. Realizar o treinamento dos funcionários	8 dias	R\$ 2.750,00
	3.7.2.3. Aprovar o treinamento realizado	1 dia	R\$ 0,00
87	☐ 3.8. Subprojeto - PUBLICIDADE E PROPAGANDA	12 dias	R\$ 6.875,00
88	3.8.1. Realizar reunião com os cliente para definir publicidade	4 dias	R\$ 1.718,75
89	3.8.2. Realizar a publicidade	8 dias	R\$ 5.156,25
90	☐ 3.9. Subprojeto - EVENTO DE INAUGURAÇÃO	9 dias	R\$ 5.240,00
	3.9.1. Realizar reunião com cliente para definir evento	1 dia	R\$ 0,00
	3.9.2. Elaborar lista de convidados	1 dia	R\$ 0,00
93	3.9.3. Distribuir convites	2 dias	R\$ 2.620,00
94	3.9.3. Realizar o evento de inauguração	1 dia	R\$ 2.620,00
95	☐ 3.10. Limpeza e Higienização do Imóvel	2 dias	R\$ 250,00
96	3.10.1. Efetuar a limpeza e a higienização no imóvel para a inauguração	2 dias	R\$ 250,00
97	☐ 4. FASE DE FINALIZAÇÃO	3 dias	R\$ 960,00
98	☐ 4.1. Entrega do Projeto	1 dia	R\$ 800,00
99	4.1.1. Realizar a entrega do Projeto e receber aprovações dos clientes	1 dia	R\$ 800,00
	☐ 4.2. Reunião com a Equipe do Projeto	1 dia	R\$ 0,00
	4.2.1. Realizar reunião final com a equipe do projeto	1 dia	R\$ 0,00
102	☐ 4.3. Registro das lições aprendidas	1 dia	R\$ 160,00
103	4.3.1. Registrar as lições aprendidas durante o projeto	1 dia	R\$ 160,00

Figura 11 – Decomposição detalhada do orçamento do projeto por atividade.

7.3. FLUXO DE CAIXA DO PROJETO E GRÁFICO DA “CURVA S”

O fluxo de caixa de um projeto é a forma de representar graficamente as entradas e saídas de dinheiro durante um determinado intervalo de tempo.

A tabela a seguir apresenta o fluxo de caixa das principais entregas do projeto Casa de Chás Darjeeling.

Principais Entregas	Data	PV	PV Acumulado	EV	EV Acumulado	AC	AC Acumulado
Equipe do Projeto	16/06/10	2.600,00	2.600,00		0		0
Subprojeto - Plano de Negócios e Marketing	22/06/10	2.720,00	5.320,00		0		0
Declaração de Escopo	30/06/10	4.240,00	9.560,00		0		0
Cronograma	08/07/10	2.700,00	12.260,00		0		0
Orçamento	22/07/10	3.490,64	15.750,64		0		0
Plano de Gerenciamento do Projeto	30/07/10	2.400,00	18.150,64		0		0
Imóvel para implantar a Casa de Chás	16/08/10	3.260,00	21.410,64		0		0
Documentação e Registros	25/10/10	4.148,75	25.559,39		0		0
Subprojeto - Reformas no Imóvel	19/11/10	193.120,00	218.679,39		0		0
Identidade Visual	22/12/10	4.800,00	223.479,39		0		0
Cardápios e Lista de Preços	21/01/11	2.780,00	226.259,39		0		0
Subprojeto - Decorar e Equipar a Casa de Chás	28/01/11	114.698,51	340.957,90		0		0
Subprojeto - Publicidade e Propaganda	09/02/11	6.875,00	347.832,90		0		0
Subprojeto - Seleção e Treinamento dos Funcionários	21/02/11	5.500,00	353.332,90		0		0
Limpeza e Higienização do Imóvel para inauguração	02/03/11	250,00	353.582,90		0		0
Subprojeto - Evento de Inauguração	04/03/11	5.240,00	358.822,90		0		0
Entrega do Projeto	09/03/11	800,00	359.622,90		0		0
Registro das lições aprendidas	11/03/11	160,00	359.782,90		0		0
Total		359.782,90					

Tabela 30 - Fluxo de Caixa das principais entregas do projeto.

A figura abaixo representa o gráfico dos custos acumulados, que é conhecido como gráfico da “Curva S”, obtido através das variáveis (valor presente e tempo) que compõe o fluxo de caixa do projeto, conforme tabela 30 (pág. 98).

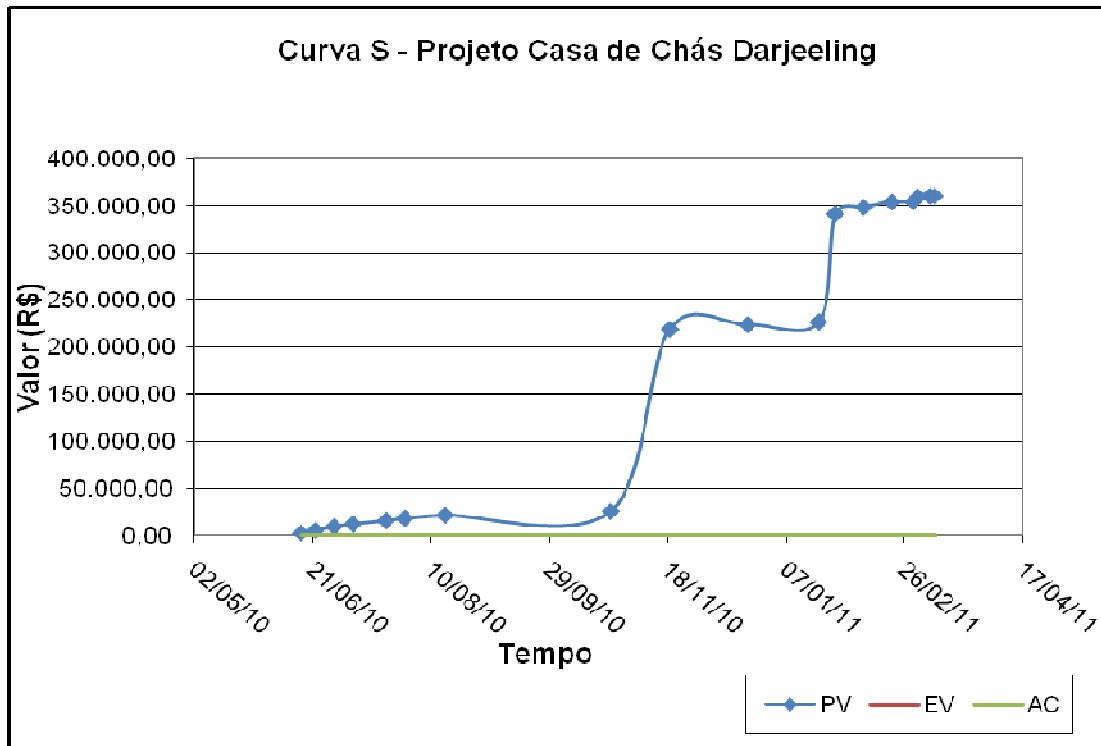


Figura 12 – Gráfico da Curva “S”.

7.4. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO

A análise financeira do projeto Casa de Chás Darjeeling foi realizada no subprojeto Plano de Negócios e pode ser verificada no capítulo 3 (viabilidade econômico-financeira) deste trabalho.

7.5. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O plano de gerenciamento de custos é o documento que compreende os processos necessários ao planejamento, estimativa, orçamentação e controle dos

custos, que deverão ser realizados para garantir que o projeto seja concluído dentro do orçamento previsto e aprovado. Para que isso ocorra é necessário realizar um planejamento de recursos e estipular quais e quantos recursos serão necessários ao projeto. O plano de gerenciamento de custos auxiliará no controle dos custos, pois nele serão documentadas as alterações e desvios que vierem a ocorrer em relação ao orçamento planejado.

7.5.1. Processos de Gerenciamento de Custos

O orçamento de custos do projeto será elaborado através do Microsoft Project, assim como as suas atualizações, que serão publicadas através do relatório de Acompanhamento do Orçamento. Os custos serão abertos por atividade (tarefa) e consolidados por pacotes de trabalho, conforme a EAP (Estrutura Analítica do Projeto) ou *WBS (Work Breakdown Structure)* do projeto. A equipe do projeto será comunicada do orçamento de custos na reunião inicial (*Kick Off Meeting*), conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações, e será atualizada por e-mail sempre que houver alterações dos mesmos.

A avaliação de desempenho do projeto será realizada através do relatório de Análise do Valor Agregado, através do qual serão monitorados o custo e o prazo do projeto.

O gerenciamento de custos do projeto será realizado com base no orçamento previsto, distribuído por atividades e por recursos, bem como através do fluxo de caixa do projeto.

O plano de gerenciamento de custos contemplará todas as despesas pertinentes ao projeto, tais como aquisições de materiais, equipamentos e despesas com contratação de pessoal e de empresas terceirizadas. Os custos de materiais e de equipamentos serão estimados através de pesquisa de preços realizada na internet. Os custos com os recursos humanos pertencentes ao quadro de funcionários do Escritório de Projetos estão computados em cada atividade por eles desempenhada, os custos com especialistas serão estimados com base no custo da hora estabelecida pelas

entidades de classe de cada categoria e os custos com as empresas terceirizadas serão previstos com base na média do mercado. Esses últimos estarão embutidos dentro das atividades ou pacotes de trabalho desenvolvidos por cada um deles.

Não serão consideradas questões de caráter inflacionário e cambial durante o período do projeto.

Os custos do projeto serão controlados através de uma linha de base que será traçada de acordo com o orçamento e prazo inicial. Essa linha de base será a referência para o acompanhamento do projeto.

Qualquer alteração no orçamento do projeto deverá ser submetida à aprovação dos patrocinadores e, se aprovada, deverá ser traçada uma nova linha de base em comparação a linha de base inicial.

Serão consideradas mudanças orçamentárias aquelas decorrentes de imprevistos não calculáveis, tais como forças da natureza, e somente se ultrapassarem ao limite das reservas gerenciais de R\$ 30.600,00, que correspondem a 8,5% do orçamento, já aprovadas no escopo do projeto.

Todas as solicitações de recursos deverão ser efetuadas via e-mail, direcionado ao gerente do projeto, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações do projeto.

7.5.2. Frequência de Acompanhamento do Orçamento e Reservas Gerenciais

O orçamento do projeto será atualizado e avaliado diariamente, sendo os resultados comunicados ao gerente do projeto e divulgados via e-mail para os integrantes da equipe e apresentados nas reuniões semanais de CCB (*Change Control Board*), de acordo com cada fase do projeto, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

As reservas gerenciais serão avaliadas semanalmente e os resultados e saldos apresentados nas reuniões de CCB (*Change Control Board*), conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

7.5.3. Relatórios Gerenciais Previstos e Frequência de Acompanhamento

Serão utilizados relatórios gerenciais gerados pelo Microsoft Project para o monitoramento e controle dos custos do projeto, tais como fluxo de caixa, orçamento e valor acumulado. Também será utilizado o Gráfico de Barras (Gantt), observando-se o desempenho em relação à linha de base traçada no início do projeto.

Os relatórios serão atualizados semanalmente e apresentados nas reuniões de acompanhamento, previstas no plano de gerenciamento das comunicações.

7.5.4. Representação Gráfica do Macro Orçamento do Projeto

O macro orçamento do projeto abrange o custo total do projeto, o custo de cada pacote de trabalho e o custo das reservas gerenciais. O custo de cada atividade está descrito no orçamento detalhado do projeto.

Os valores descritos no macro orçamento do projeto, descritos na figura 13 (pág. 103), foram aprovados pelo patrocinador e são de responsabilidade do gerente do projeto.

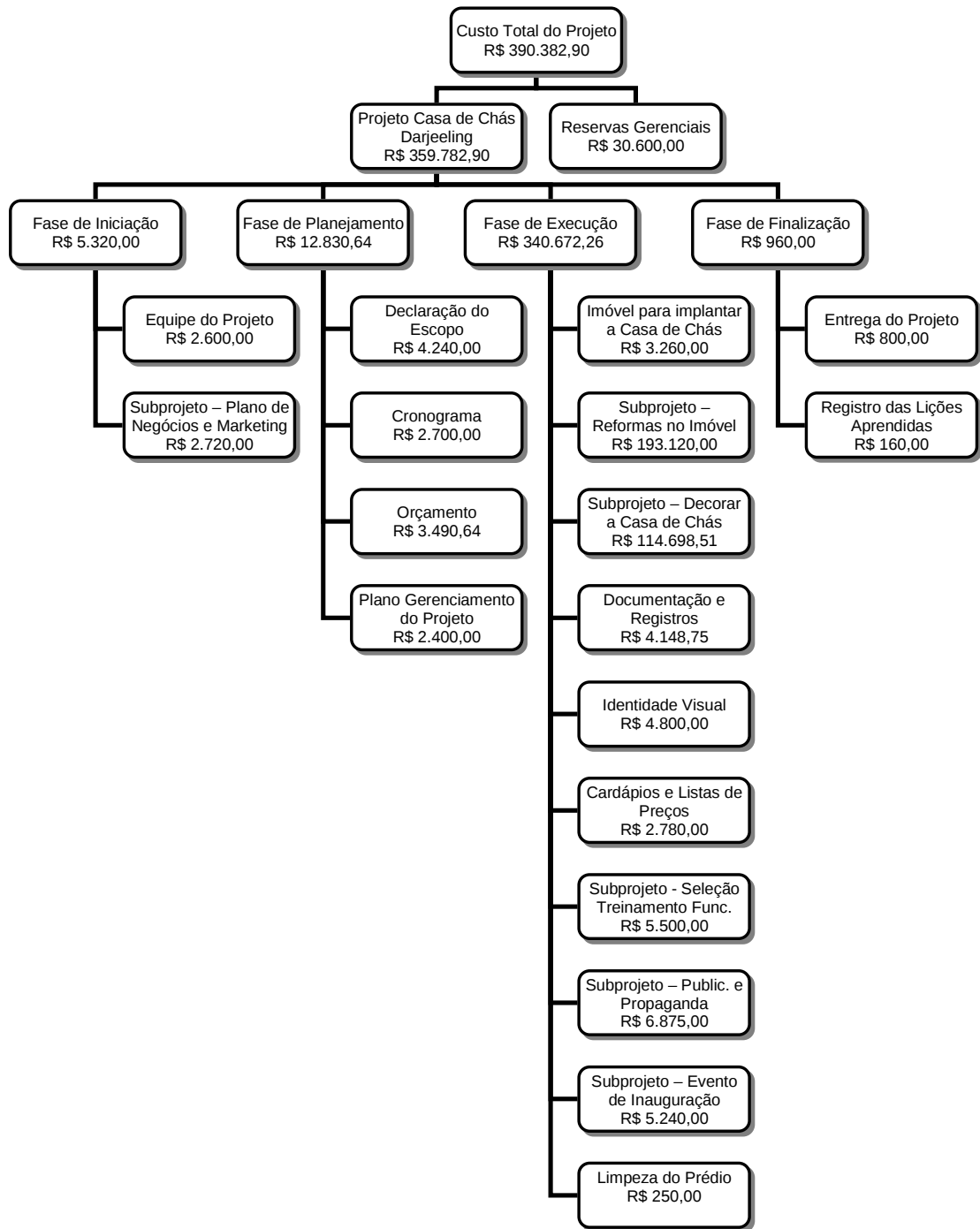


Figura 13 - Representação gráfica do macro orçamento.

7.5.5. Autonomias e Alocações Financeiras das Mudanças no Orçamento

O gerente do projeto tem plena autonomia em relação ao uso das Reservas Gerenciais. Poderá fazer uso para contingências ou para pequenas variações de custos não previstos no projeto.

A decisão de alocar mais recursos para reservas se houver necessidade, será tomada unicamente pelo patrocinador do projeto. Compete ao gerente do projeto informar ao patrocinador os impactos e riscos que poderão surgir caso isso não aconteça.

O montante das reservas que não forem consumidas durante o período do projeto será distribuído como bonificação para a equipe do projeto, conforme previsto no plano de gerenciamento de recursos humanos.

O limite permitido de variação nos custos sem que seja necessário rever o orçamento do projeto será o limite das reservas gerenciais, ou seja, até 8,5% do custo total do projeto, para mais ou para menos. Se a variação dos custos ultrapassarem esse limite o patrocinador do projeto deverá ser comunicado formalmente e o gerente do projeto deverá solicitar a sua aprovação para alterar o orçamento inicial. O acerto dessa variação será realizado na reunião de entrega do projeto (*Project Close Out*), durante a fase de finalização, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

7.5.6. Administração do Plano de Gerenciamento de Custos

a) Responsável pelo plano

Murilo Nogueira, Analista Financeiro, membro da equipe do projeto, será o responsável direto pelo plano de gerenciamento de custos;

Carla Meirelles, Assistente, membro da equipe do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de custos.

b) Frequência de atualização do plano de gerenciamento de custos

O plano de gerenciamento de custos será atualizado quinzenalmente na reunião de avaliação dos planos do projeto, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

7.5.7. Histórico de Alterações dos Custos

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

8. QUALIDADE

A qualidade, segundo Valeriano (2007), “se constitui no mais importante atributo de uma entidade, seja esta uma pessoa, uma instituição, um produto ou um serviço. Ela dirige o foco dos empreendimentos, por mais importantes que sejam, para todas as partes interessadas, em especial, para o cliente...”.

A política de qualidade em uma organização está inserida na política geral da empresa e de acordo com a NBR ISO 9000:2000, “são intenções e diretrizes globais relativas à qualidade, formalmente expressas pela alta administração”.

8.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE DA EMPRESA

A política de qualidade do Escritório de Projetos é prestar serviços de consultoria relacionados a estudos, projetos, supervisão, fiscalização e gerenciamento, buscando a melhoria contínua e a satisfação dos clientes, equipes, fornecedores, comunidade e sócio-cotistas.

8.2. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO

As políticas de qualidade adotadas para o projeto seguem as políticas de qualidade da empresa, sendo relacionadas abaixo:

- Utilização sistemática dos processos, com técnicas de medição, acompanhamento e aperfeiçoamento;
- Garantir meio eficientes de comunicação entre os membros da equipe;
- Proporcionar à equipe o suporte necessário para o desenvolvimento do projeto;
- Todos os membros da equipe devem estar cientes de suas responsabilidades;

- Manter a equipe sempre motivada, treinada e reconhecida profissionalmente;
- Manter os clientes sempre informados sobre o andamento do desenvolvimento.
- Satisfazer as necessidades e expectativas do cliente;
- Assegurar a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ.

8.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O plano de gerenciamento da qualidade é o documento que compreende os processos que serão utilizados para realizar a gestão da qualidade. Seu principal objetivo é especificar os objetivos, as políticas e meios que a organização e a equipe definirão como parâmetro para garantir não apenas a qualidade final do produto, como também a qualidade do processo de desenvolvimento do projeto.

8.3.1. Fatores Ambientais

Fatores ambientais são os regulamentos, as regras, as normas e diretrizes de agências governamentais específicas para a área de aplicação do projeto e que podem afetá-lo de alguma forma.

O gerenciamento da qualidade do projeto Casa de Chás Darjeeling será realizado com base na norma ISO 9000:2000, no qual o Escritório de Projetos foi certificado. Todos os procedimentos determinados pela ISO e obedecidos para os projetos da empresa estão descritos no Manual de Qualidade e deverão ser de conhecimento de toda a equipe.

8.3.2. Normas e Especificações Técnicas Aplicáveis ao Projeto

Além das normas técnicas estabelecidas na ISO 9000:2000, o projeto observará as normas de higiene estabelecidas pela Vigilância Sanitária, principalmente no que se refere a revestimento das paredes da cozinha, vestiário e sanitários.

O projeto também levará em consideração a localização adequada para a implantação do empreendimento, tomando o cuidado de que o mesmo não esteja situado muito próximo a área residencial.

O gerenciamento da qualidade será realizado com base no Manual de Qualidade da empresa, bem como, na norma ISO 9001:2000.

Quanto à infraestrutura, serão utilizados os equipamentos e instalações existentes da empresa.

Os recursos humanos que farão parte da equipe do projeto serão compostos por funcionários do Escritório de Projetos e por especialistas e empresas terceirizadas vinculados ao Escritório de Projetos. A equipe encontra-se treinada e em condições de atender às necessidades do projeto.

A implementação das normas no projeto será baseada no ciclo PDCA:

Planejar (P) - Estabelecer objetivos e processos; resultados para clientes e organização;

Fazer (D) - Implementar os processos;

Verificar (C) - Monitorar / Medir processos e produtos;

Agir (A) - Agir para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

A figura 14 (pág. 109) representa o ciclo PDCA a ser utilizado no projeto Casa de Chás Darjeeling.

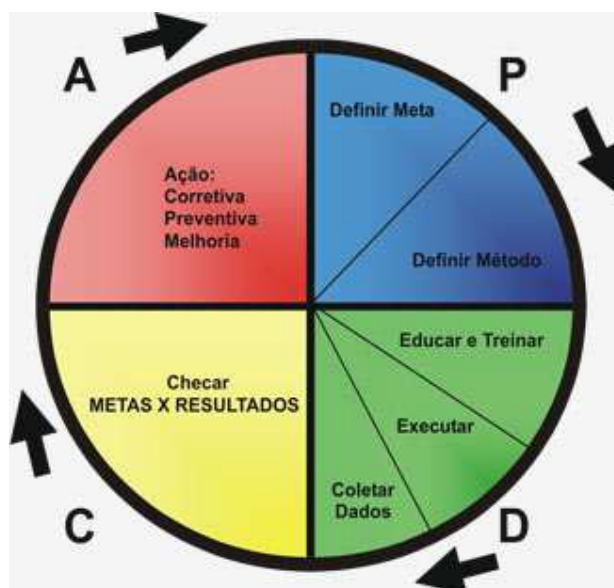


Figura 14 – Ciclo PDCA.

8.3.3. Métricas da Qualidade

O processo de métricas será utilizado para acompanhamento da execução do projeto, conforme tabela abaixo:

Descrição da Métrica	Meta Estipulada	Método de Verificação	Responsável
Percentual (%) de tarefas rejeitadas ou com retrabalho	No máximo 10% das tarefas rejeitadas ou com retrabalho	Crítico > 50 Alto > 30 e <= 50 Normal > 10 e <= 30 Excelente >= 0 e <= 10	Gerente do Projeto
Cumprimento dos prazos de entrega das tarefas	No máximo 03 dias de atraso.	Crítico > 20 Alto > 10 e <= 20 Normal > 3 e <= 10 Excelente >= 0 e <= 3	Gerente do Projeto
Percentual (%) de tarefas aceitas pelo cliente sem necessidade de revisões	A meta é de 80%	Excelente > 80 Bom >= 60 e <= 80 Regular >= 50 e <= 60 Péssimo < 50	Gerente do Projeto
Satisfação do cliente	A meta é um índice de satisfação de 80%	Excelente > 80 Bom >= 70 e <= 80 Regular >= 60 e <= 70 Péssimo < 60	Gerente do Projeto

Tabela 31 - Métricas da qualidade do projeto.

Método de verificação:

- Percentual de tarefas rejeitadas ou com retrabalho: serão controladas todas as tarefas rejeitadas ou com retrabalho no decorrer do projeto.
- Cumprimento dos prazos de entrega das tarefas - será verificado se houve atraso na entrega das tarefas e se esse atraso é justificável. No caso de justificável, não considerar na meta.
- Percentual de tarefas aceitas sem revisões pelo cliente: serão analisadas todas as tarefas entregues, verificando se houve ou não solicitação de correções por parte do cliente, sendo necessária a revisão do projeto.
- Satisfação do cliente - a satisfação do cliente será medida com base em questionário respondido pelo cliente, que conterá perguntas como: atendimento dos prazos, utilização das técnicas e métodos especificados, atendimento as solicitações de revisões, conhecimento técnico dos profissionais, confiabilidade, preocupação com a satisfação do cliente, comunicação, atendimento aos requisitos estabelecidos na contratação dos serviços, serviços prestados de forma geral. As respostas as questões deverão variar de 0 a 10, cujo resultado demonstrará o índice de satisfação do cliente.

8.3.4. Priorização das Mudanças nos Requisitos de Qualidade e Respostas

As mudanças dos requisitos de qualidade serão classificadas em três níveis de prioridade, a saber:

- Alta (A) – mudanças de prioridade alta requerem uma ação imediata do gerente do projeto e por tratar-se de mudança urgente e de alto impacto no projeto, o mesmo deve acionar imediatamente o patrocinador. Estas mudanças estão fora da autonomia do gerente do projeto;
- Média (M) – mudanças de prioridade média requerem um planejamento da ação através de terceiros ou da equipe do projeto, que tenham disponibilidade de tempo. Essas mudanças contribuem para o sucesso do projeto e são urgentes,

porém não tem impacto significativo nos custos e nos prazos do projeto. Estas mudanças estão dentro da autonomia do gerente do projeto;

- Baixa (B) – mudanças de prioridade baixa podem ser implementadas por influenciarem no sucesso do projeto, porém, não requerem uma ação imediata por não serem urgente e não apresentarem impacto.

8.3.5. Sistema de Controle e Avaliação dos Requisitos de Qualidade

O controle e avaliação dos requisitos de qualidade serão efetuados através das ferramentas do MS Project (Gráfico de Gantt, Gantt de Controle,...) e Listas de Verificação.

Todas as mudanças nos requisitos de qualidade deverão ser tratadas segundo o fluxograma apresentado na figura 15 (pág. 112), seu status apresentado na reunião de acompanhamento e incorporado ao relatório de mudanças de qualidade requisitadas.

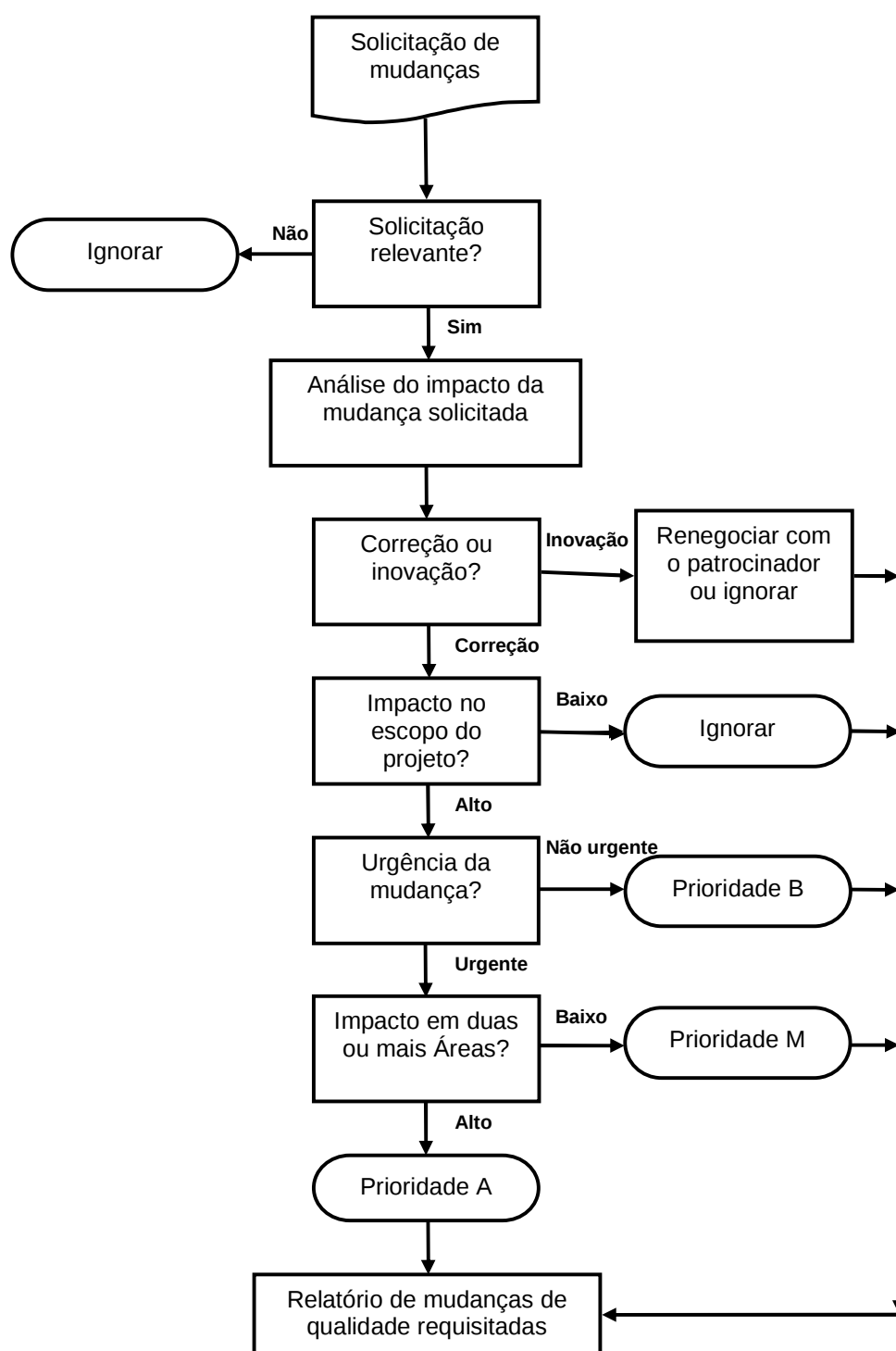


Figura 15 – Fluxograma de controle e avaliação dos requisitos de qualidade.

8.3.6. Garantia da Qualidade

A garantia da qualidade consiste em auditar todas as atividades planejadas e sistemáticas que serão implementadas dentro do sistema de qualidade, assegurando que o projeto irá satisfazer os padrões relevantes de qualidade.

Será designado um membro da equipe do projeto para realizar auditoria nos pacotes de trabalho (atividades) do projeto.

Essa auditoria será constante ao longo do desenvolvimento do projeto e objetiva verificar, principalmente, se as atividades estão sendo cumpridas dentro do prazo estabelecido no cronograma do projeto e se seus custos estão dentro do valor estimado.

As atividades desempenhadas pelas empresas terceirizadas serão auditadas de acordo com o contrato estabelecido entre as partes e as Planilhas de Execução dos Serviços.

As ferramentas utilizadas para a realização da auditoria dos processos serão o Benchmarking, Fluxograma e as ferramentas do MS Project, como gráficos de barra.

8.3.7. Alocação Financeira das Mudanças nos Requisitos de Qualidade

As mudanças na qualidade podem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, desde que dentro da alçada do gerente do projeto.

Qualquer mudança prioritária que estiver fora da alçada do gerente do projeto ou quando não existir mais reserva gerencial disponível, deverá ser comunicada ao patrocinador para análise e decisão.

8.3.8. Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade

a) Responsável pelo plano

Neiva Streck, Gerente do Projeto, membro da equipe do projeto, será a responsável direta pelo plano de gerenciamento da qualidade;

Murilo Nogueira, Analista Financeiro, membro da equipe do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento da qualidade.

b) Frequência de atualização do plano de gerenciamento da qualidade

Os requisitos de qualidade deverão ser avaliados semanalmente, sendo os resultados apresentados na reunião de acompanhamento do projeto (reuniões de CCB).

O plano de gerenciamento da qualidade será avaliado e atualizado quinzenalmente na reunião de avaliação dos planos do projeto, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

Qualquer necessidade de atualização do plano antes do período quinzenal deverá ser tratada segundo os procedimentos descritos no item outros assuntos não previstos neste plano.

8.3.9. Histórico de Alterações dos Critérios de Qualidade

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

9. COMUNICAÇÃO

A Comunicação, segundo Valeriano (2007) “é um conjunto de técnicas que trata da geração, coleta, armazenamento, recuperação, disseminação e descarte da informação”. Segundo o PMBOK, os processos de gerenciamento das comunicações do projeto fornecem as ligações críticas entre pessoas e informações que são necessárias para comunicações bem-sucedidas.

9.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Gerenciar a comunicação em um projeto para que ela aconteça de forma clara e objetiva é essencial para o sucesso do mesmo. É necessário identificar as necessidades de informação que cada um dos *stakeholders* do projeto precisa receber, documentando-as para que possam ser organizadas e arquivadas de forma a serem facilmente encontradas quando de eventuais necessidades. Através do plano de gerenciamento das comunicações será estabelecida a forma de distribuição e o formato que essas informações serão entregues, bem como sua frequência de atualização.

9.1.1. Processos de Gerenciamento das Comunicações

O gerenciamento das comunicações do projeto será realizado através dos processos de comunicação formal, sendo incluídos nessa categoria:

- e-mails,
- memorandos,
- documentos impressos,
- reuniões com atas lavradas.

As reuniões formais ocorrerão quinzenalmente e serão realizadas nas sextas-feiras para um retrospecto do que já foi executado e do que ainda precisa ser feito.

Todas as informações do projeto deverão ser atualizadas de modo contínuo, em diretório destinado ao Projeto Casa de Chás Darjeeling, incluindo as atualizações diárias nos custos e nos prazos. As solicitações de mudanças no processo de comunicação devem ser realizadas por escrito ou através de e-mail e aprovadas pelo gerente do projeto.

9.1.2. Eventos de Comunicação do Projeto

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação:

a) Kick-off Meeting

Será utilizado para dar a partida no projeto, apresentando seus objetivos, importância, custos e prazos. Também serão apresentadas as principais entregas do projeto e os elementos de alto nível da WBS. O evento servirá para motivar a equipe e dar suporte gerencial ao gerente do projeto, construindo um ambiente colaborativo e integrado.

A metodologia utilizada será uma apresentação, na sala de reuniões do Escritório de Projetos, com exposição dos requisitos do projeto. Para isso será utilizado computador e projetor.

A responsabilidade do evento ficará a cargo da gerente do projeto, Neiva Streck e serão envolvidos todos os membros da equipe do projeto e os executivos do Escritório de Projetos (gerente de RH, gerente administrativo e gerente financeiro). Os integrantes do evento serão convocados por e-mail com antecedência mínima de três dias e solicitação de confirmação.

b) Reunião de CCB (Change Control Board)

Servirá para avaliar os indicadores do projeto, incluindo os resultados parciais obtidos e, principalmente, o desempenho do cronograma e do orçamento. Nesta reunião também serão avaliados os riscos identificados, a qualidade obtida, as reservas gerenciais e os fornecimentos externos ao projeto. Objetiva garantir o cumprimento do plano do projeto, sendo o principal processo de aprovação das solicitações de mudanças.

A reunião ocorrerá todas as segundas-feiras, com duração de duas horas na sala de reuniões do Escritório de Projetos. Será utilizado computador e projetor para acessar o sistema de informação do projeto e para que o grupo participante possa analisar os resultados obtidos.

O responsável pela reunião de CCB (*Change Control Board*) é a gerente do projeto, Neiva Streck, que também é responsável pela administração das reservas do projeto. Além da gerente do projeto serão envolvidos os seguintes membros da equipe: Carla Meirelles, responsável pelo plano de gerenciamento de tempo e de comunicações, Murilo Nogueira, responsável pelo plano de gerenciamento de custos e Alan Felipe Dalcin Streck, patrocinador (participação opcional). Os integrantes do evento serão convocados por e-mail com antecedência mínima de dois dias e solicitação de confirmação.

c) Reunião de avaliação da equipe

Objetiva avaliar o desempenho da equipe do projeto, conforme previsto no plano de gerenciamento de recursos humanos. As reuniões serão realizadas ao término de cada pacote de trabalho, onde serão apontados os resultados obtidos pela equipe responsável pelo pacote e o desempenho individual de cada membro. Também será realizada uma reunião de avaliação da equipe ao final do projeto.

A reunião será realizada na sala de reuniões do Escritório de Projetos, com duração de duas horas, e os resultados serão registrados em Ata para encaminhamento ao setor de Recursos Humanos.

O responsável pela reunião de avaliação da equipe é a gerente do projeto, Neiva Streck, e serão envolvidos os membros da equipe participantes de cada pacote de trabalho. Na reunião final participarão todos os membros da equipe e o Gerente de RH do Escritório de Projetos. Os integrantes do evento final serão convocados por e-mail com solicitação de confirmação.

d) Reunião de avaliação dos planos do projeto

Proporciona avaliar a eficácia dos planos de gerenciamento do projeto, verificando se o que foi definido está sendo cumprido e se o plano necessita de atualizações. É uma reunião formal onde os responsáveis pelos planos apresentam os potenciais desvios e necessidades de atualização para os demais integrantes da equipe, que colaboram com sugestões até que o plano seja atualizado e aprovado pelo gerente do projeto.

A reunião será realizada na sala de reuniões do Escritório de Projetos, com frequência quinzenal e duração de duas horas, sendo os resultados registrados em Ata.

A responsável pela reunião é Carla Meirelles, que é responsável pelo plano de gerenciamento das comunicações e pelo plano de gerenciamento de tempo, e serão envolvidos todos os membros da equipe que pertencem ao quadro de funcionários do Escritório de Projetos. Os integrantes do evento serão convocados por e-mail com solicitação de confirmação.

e) Reunião de encerramento do projeto (*Project Close-out*)

Será realizada para apresentar os resultados obtidos no projeto, apontando as falhas e os problemas ocorridos com a finalidade de formar um histórico das experiências obtidas. Os resultados serão apresentados pelo gerente do projeto, que incentivará uma discussão direta através de mapas mentais sobre todas as questões levantadas e possíveis melhorias para futuros projetos.

Esse evento ocorrerá logo após o encerramento do projeto e será realizada na sala de reuniões do Escritório de Projetos, com duração de quatro horas.

O responsável pelo evento é a gerente do projeto, Neiva Streck, e serão envolvidos todos os membros da equipe do projeto, o patrocinador e executivos da empresa (gerente de RH, gerente administrativo e gerente financeiro). Os integrantes do evento serão convocados por e-mail com solicitação de confirmação.

As falhas e os problemas ocorridos durante o projeto serão anotados para inclusão nos registros das lições aprendidas.

9.1.3. Atas de Reunião

Todos os eventos do projeto, com exceção do *Kick-off meeting* e do *Project Close-out* deverão apresentar ata de reunião, contemplando, no mínimo, os seguintes dados:

- Lista de presença
- Pauta
- Decisões tomadas
- Pendências não solucionadas
- Aprovações

9.1.4. Relatórios do Projeto

Os relatórios servem para que os membros da equipe possam compreender melhor o andamento do projeto, além de proporcionar subsídios para a tomada de decisões.

Os principais relatórios que devem ser disponibilizados para prestar informações do projeto são:

- WBS ou EAP (Estrutura Analítica do Projeto)
- Gráfico de Gantt
- Diagrama de Rede
- Fluxo de Caixa do Projeto
- Diagrama de Marcos
- Relatórios de acompanhamento dos Custos
- Relatórios de acompanhamento dos Prazos
- Relatórios de acompanhamento dos Recursos utilizados
- Relatórios de acompanhamento da Linha de Base

9.1.5. Estrutura de Armazenamento e Distribuição da Informação

A estrutura de armazenamento e distribuição da informação será totalmente realizada pela ferramenta de email *Outlook Express*. Através dessa ferramenta os membros da equipe (internos e terceirizados) poderão trocar informações sobre o projeto e serão comunicados de toda e qualquer alteração relativa a ele. As convocações para as reuniões também ocorrerão através dessa ferramenta.

9.1.6. Alocação Financeira para o Gerenciamento das Comunicações

Os custos relativos ao gerenciamento das comunicações serão considerados como despesas administrativas e não serão incluídos no custo do projeto. Se houver a necessidade de despesas no processo de comunicação e estas estiverem dentro da alçada do gerente do projeto, poderão ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto. Caso ocorra necessidade de despesas acima da alçada do gerente do projeto, será acionado o patrocinador (sponsor) do projeto.

9.1.7. Responsável pelo Plano e Frequência de Atualização

A responsável pelo plano de gerenciamento das comunicações é Carla Meirelles e terá como suplente Murilo Nogueira.

O plano de gerenciamento das comunicações será reavaliado quinzenalmente na reunião de avaliação dos planos do projeto.

9.1.8. Histórico de Alterações na Política de Comunicação

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

10. RISCOS

Risco é a possibilidade de ocorrência de uma variável não planejada. Os Riscos de projeto são um conjunto de eventos que podem ocorrer sob a forma de ameaças ou de oportunidades que, caso se concretize, influenciam o objetivo do projeto negativamente ou positivamente, respectivamente, sendo de fundamental importância ao conhecimento de todos os *stakeholders*.

10.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E RESPOSTAS AOS RISCOS

O plano de gerenciamento de riscos e de respostas aos riscos destina-se a documentar quais as decisões que serão tomadas para abordar os riscos do projeto, que por ventura venham a acontecer, e de que forma serão planejadas e executadas as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto.

Este projeto analisará os riscos de forma qualitativa, procurando priorizá-los conforme os potenciais efeitos sobre o mesmo. Ou seja, será determinada a importância dos riscos identificados visando quantificá-los e elaborada medidas de respostas a esses riscos.

10.1.1. Planejamento do Gerenciamento de Riscos

O gerenciamento de riscos do projeto será realizado com base nos riscos previamente identificados e no monitoramento e controle de novos riscos, que podem não ter sido identificados anteriormente. O gerenciamento dos riscos será efetuado através de um sistema paralelo de monitoramento e controle dos riscos. Esse sistema será um repositório de dados, onde serão inseridos os riscos levantados e as possíveis alternativas de respostas aos riscos, levantadas em reuniões específicas.

Todos os riscos não previstos neste plano devem ser tratados e incorporados aos custos do projeto.

Neste documento serão identificados e trabalhados somente os riscos internos ao projeto e os riscos provenientes de flutuações monetárias. Riscos relacionados ao mercado e ao ambiente macro da empresa serão aceitos sem análise e sem uma resposta prevista.

A identificação, a avaliação e o monitoramento de riscos deverão ser feitos formalmente através de e-mail, conforme descrito no plano de comunicações do projeto.

10.1.2. EAR - Estrutura Analítica de Riscos

A EAR ou RBS – *Risk Breakdown Structure* - abordará apenas os Riscos internos não técnicos, os Riscos técnicos e os Riscos legais. Conforme já foi informado anteriormente, os Riscos externos não serão considerados.

A figura abaixo representa a EAR do projeto Casa de Chás Darjeeling.

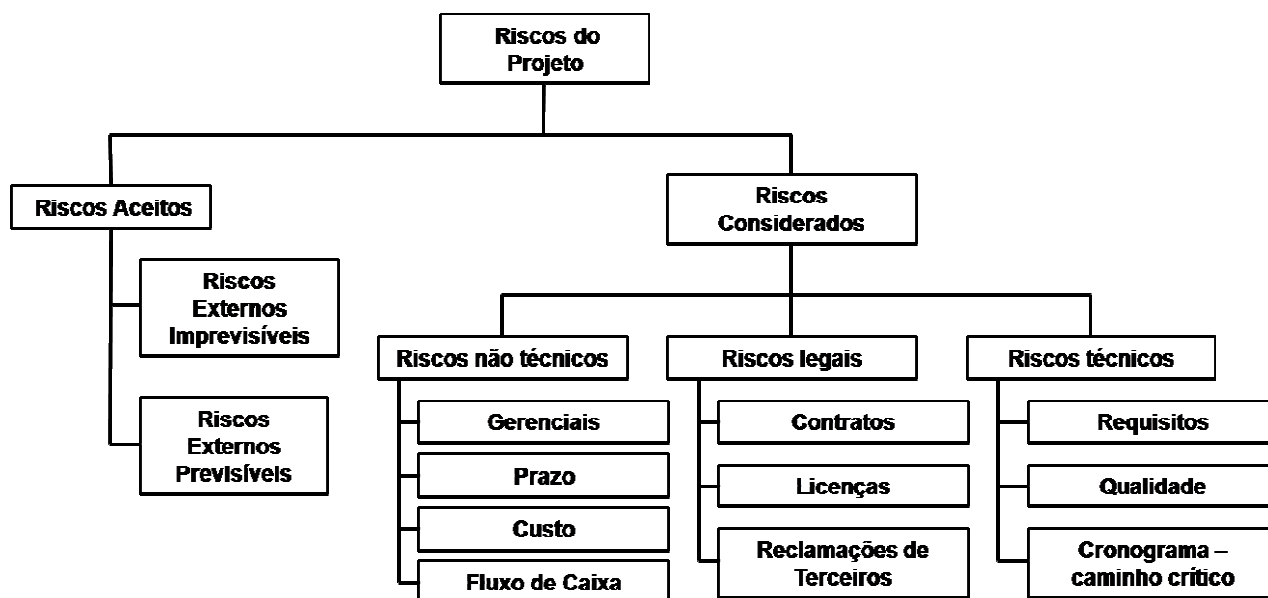


Figura 16 – EAR – Estrutura Analítica de Riscos.

10.1.3. Identificação dos Riscos

Identificar os riscos de um projeto é determinar quais os riscos que podem afetar o projeto e que características eles tem. Os riscos listados na planilha a seguir são os riscos inerentes ao projeto segundo a EAP e a EAR apresentadas anteriormente.

RISCOS DO PROJETO CASA DE CHÁS DARJEELING	
RISCOS INTERNOS NÃO TÉCNICOS	
Gerenciais	
1.	Baixa capacitação do gerente do projeto
2.	Planejamento inadequado
3.	Comunicação inadequada
4.	Desmotivação da equipe do projeto
5.	Ausência de controle na execução do projeto
Tempo	
6.	Estimativa de tempo menor que o necessário
7.	Estimativa de tempo maior que o necessário
Custos	
8.	Estimativa de custo menor que o necessário
9.	Estimativa de custo maior que o necessário
Fluxo de Caixa	
10.	Atraso no repasse dos recursos pelo <i>Sponsor</i>
11.	Reajuste de preços dos insumos durante o projeto
RISCOS LEGAIS	
Contratos	
12.	Falta de fornecedores especializados
13.	Ausência de garantias no contrato
Licenças	
14.	Não emissão de licenças no prazo previsto
Reclamações de terceiros	
15.	Processos trabalhistas
RISCOS TÉCNICOS	
Requisitos	
16.	Requisitos mal definidos
Qualidade	
17.	Falha na definição dos requisitos de qualidade
18.	Atraso no ciclo de vida do projeto
Cronograma - Caminho Crítico	
19.	Não cumprimento do caminho crítico

Figura 17 - Riscos do projeto.

Os riscos listados na figura 24 (pág. 116) foram identificados pela equipe do projeto utilizando as técnicas de Lições aprendidas de projetos anteriores, *Check-list* e *Brainstorming*.

10.1.4. Qualificação e Quantificação dos Riscos

Os riscos identificados serão avaliados quanto a sua probabilidade de ocorrência, impacto no projeto e gravidade de seus resultados. Foram considerados os objetivos mais importantes do projeto, tais como Escopo, Tempo, Custo e Qualidade.

A planilha abaixo mostra a escala que foi definida para a probabilidade e para o impacto, no caso de ocorrência dos riscos listados na figura 17 (pág. 124).

Objetivos do Projeto	Condições definidas para a probabilidade e escalas de impacto de um risco (somente impactos negativos)				
	Muito Baixo (.01)	Baixo (.2)	Médio (.4)	Alto (.6)	Muito Alto (.8)
Escopo	Alteração quase imperceptível no escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Alteração de escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Tempo	Aumento de tempo não significativo, probabilidade < 10%	Aumento de tempo de 10% a 20%	Aumento de tempo de 20% a 40%	Aumento de tempo de 40% a 60%	O risco é iminente, probabilidade > 60%
Custo	Aumento de custo não significativo, probabilidade < 10%	Aumento de custo de 10% a 20%	Aumento de custo de 20% a 40%	Aumento de custo de 40% a 60%	O risco é iminente, probabilidade > 60%
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução significativa que requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Tabela 32 - Escala de probabilidade e impacto de um risco.

Com base na tabela 32 (pág. 125) realizou-se uma análise da probabilidade e do impacto dos riscos identificados para o projeto Casa de Chás Darjeeling, determinando a gravidade dos mesmos. Para a probabilidade foram considerados quatro níveis da escala: muito baixo (0,1 ou 10%), baixo (0,2 ou 20%), médio (0,4 ou 40%) e alto (0,6 ou 60%).

Para melhor identificar o nível de gravidade de cada risco apurado foram definidas cores, a saber:

- Verde – gravidade baixa – pontuação de 0,01 a 0,09 (zona de aceitação);
- Amarelo – gravidade média – pontuação de 0,10 a 0,29 (zona de mitigação);
- Vermelho – gravidade alta – pontuação acima de 0,30 (zona de evitar ou transferir).

A tabela a seguir mostra a análise do impacto e da probabilidade de ocorrência dos 19 riscos levantados pela equipe do projeto e, também, qual a gravidade que cada um deles representa no projeto.

Análise dos Riscos do Projeto Casa de Chás Darjeeling											
Identificação dos Riscos		Avaliação Qualitativa e Quantitativa dos Riscos									
Risco	Descrição dos Riscos	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Gravidade do Risco		
		Escopo	Tempo	Custo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa
1	Baixa capacitação do gerente do projeto	0,6	0,2	0,4	0,4	0,6	0,2	0,12			
2	Planejamento inadequado	0,6	0,6	0,6	0,2	0,6	0,2	0,12			
3	Comunicação inadequada	0,2	0,2	0,4	0,4	0,4	0,2	0,08			
4	Desmotivação da equipe do projeto	0,1	0,4	0,6	0,4	0,6	0,1	0,06			
5	Ausência de controle na execução do projeto	0,1	0,6	0,6	0,6	0,6	0,1	0,06			
6	Estimativa de tempo menor que o necessário	0,4	0,8	0,6	0,4	0,8	0,6	0,48			
7	Estimativa de tempo maior que o necessário	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,02			
8	Estimativa de custo menor que o necessário	0,6	0,4	0,8	0,6	0,8	0,6	0,48			
9	Estimativa de custo maior que o necessário	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,1	0,02			
10	Atraso no repasse dos recursos pelo Sponsor	0,1	0,4	0,2	0,2	0,4	0,1	0,04			
11	Reajuste de preços dos insumos durante o projeto	0,1	0,1	0,6	0,2	0,6	0,2	0,12			
12	Falta de fornecedores especializados	0,1	0,1	0,4	0,6	0,6	0,2	0,12			
13	Ausência de garantias no contrato	0,1	0,2	0,4	0,8	0,8	0,1	0,08			
14	Não emissão de licenças no prazo previsto	0,1	0,8	0,4	0,1	0,8	0,2	0,16			
15	Processos trabalhistas	0,1	0,1	0,4	0,1	0,4	0,1	0,04			
16	Requisitos mal definidos	0,8	0,6	0,6	0,4	0,8	0,2	0,16			
17	Falha na definição dos requisitos de qualidade	0,2	0,4	0,4	0,8	0,8	0,1	0,08			
18	Atraso no ciclo de vida do projeto	0,1	0,8	0,4	0,2	0,8	0,2	0,16			
19	Não cumprimento do caminho crítico	0,1	0,8	0,6	0,4	0,8	0,1	0,08			
Soma dos Impactos x Probabilidade								2,48			
Quantidade de Riscos levantados								19			
Somatório de Pesos ajustados								9,12			
Risco efetivo do Projeto								27,19%			

Tabela 33 - Análise de impacto x probabilidade e gravidade dos riscos.

Conforme pode ser verificado na tabela 33 (pág. 126), através da análise dos dezenove riscos identificados, o projeto tem 27,19% de probabilidade de não acontecer dentro do escopo, prazo, custo e qualidade esperados.

A figura acima permite constatar que os riscos “estimativa de tempo menor que o necessário” e “estimativa de custo menor que o necessário” são de gravidade alta e devem ser evitados. Verifica-se ainda, que sete riscos foram classificados de gravidade média e devem ser mitigados, a saber: baixa capacitação do gerente do projeto, planejamento inadequado, reajuste de preços dos insumos durante o projeto, falta de fornecedores especializados, não emissão de licenças no prazo previsto, requisitos mal definidos e atraso no ciclo de vida do projeto. Os demais riscos são de gravidade baixa e, caso ocorram, não comprometerão o sucesso do projeto, podendo ser aceitos pelos *stakeholders*.

10.1.5. Sistema de Controle de Mudanças de Riscos

A identificação de um novo risco e as alterações nos riscos já identificados deve ser tratada de acordo com o fluxo apresentado na figura 18 (pág. 128), sendo que as mudanças ocorridas devem ser apresentadas na reunião semanal de CCB (*Change Control Board*) com as suas conclusões, prioridades e planos de ações relacionados.

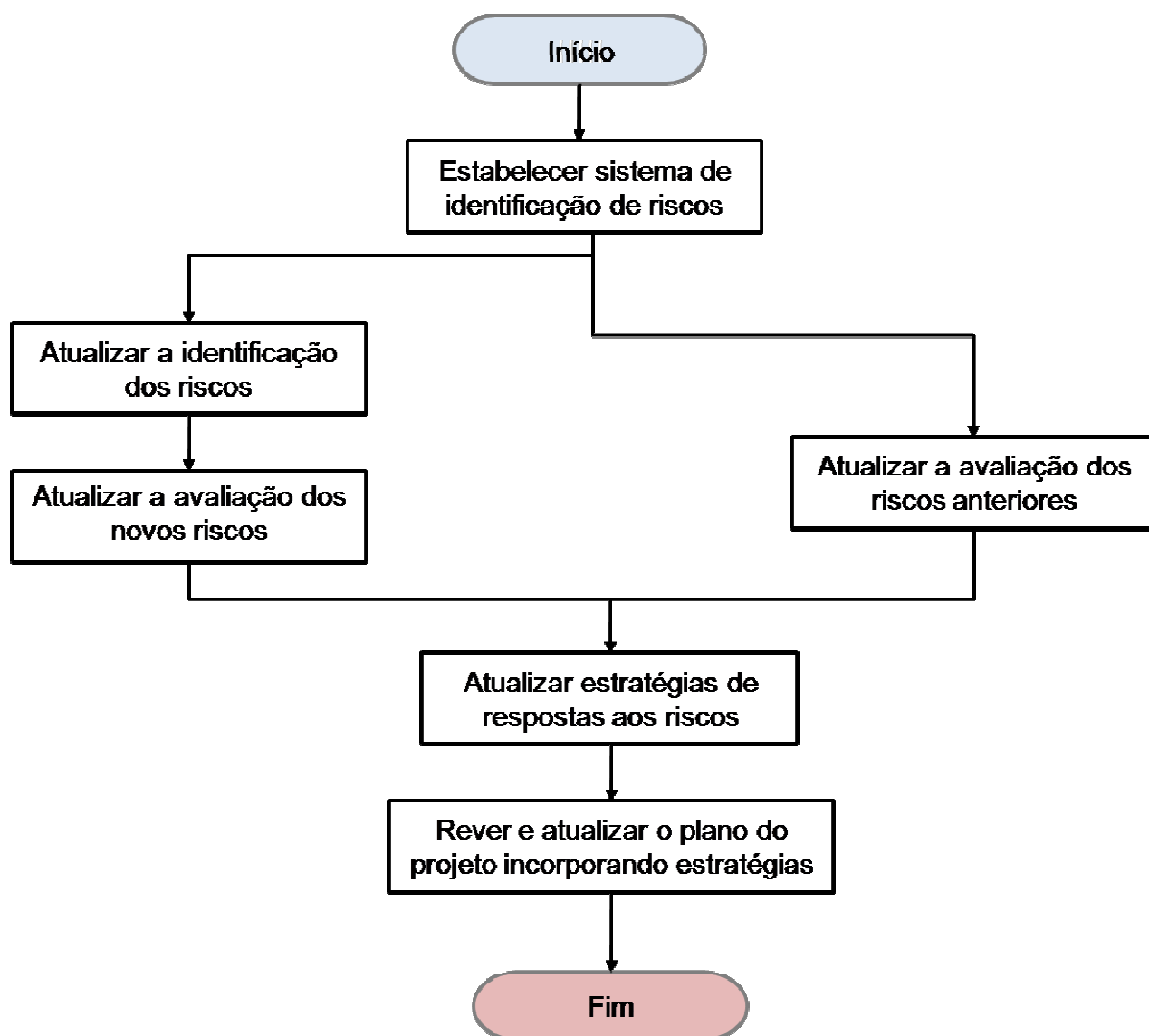


Figura 18 – Fluxo do sistema de controle das mudanças de riscos.

10.1.6. Plano de Respostas aos Riscos

Para os riscos identificados e qualificados, optou-se por estratégias diferenciadas para cada necessidade, conforme plano de respostas aos riscos representados na tabela 34 (págs. 129 e 130).

Risco	Fase	Descrição do Risco	Probabilidade	Gravidade	Resposta	Descrição do Plano de Ação	Responsável
1	Iniciação	Baixa capacitação do gerente do projeto	B	M	Mitigação	Participação em curso específico para desenvolver as habilidades necessárias, imediatamente antes do início do projeto	Escritório de projetos
2	Planejamento	Planejamento inadequado	B	M	Mitigação	Seguir rigorosamente todas as etapas do plano de gerenciamento do projeto	Gerente do Projeto
3	Planejamento	Comunicação inadequada	B	B	Aceitação Passiva	Seguir o plano de gerenciamento das comunicações	Assistente
4	Execução	Desmotivação da equipe do projeto	MB	B	Aceitação Passiva	Seguir o plano de gerenciamento de recursos humanos	Gerente do Projeto
5	Execução	Ausência de controle na execução do projeto	MB	B	Aceitação Passiva	Seguir rigorosamente todas as etapas do plano de gerenciamento do projeto	Gerente do Projeto
6	Planejamento	Estimativa de tempo menor que necessário	A	A	Evitar ou Transferir	Seguir o plano de gerenciamento de tempo, revisando <i>milestones</i> do projeto conforme cronograma	Assistente
7	Planejamento	Estimativa de tempo maior que o necessário	MB	B	Aceitação Passiva	Seguir o plano de gerenciamento de tempo, revisando <i>milestones</i> do projeto conforme cronograma	Assistente
8	Planejamento	Estimativa de custo menor que o necessário	A	A	Evitar ou Transferir	Seguir o plano de gerenciamento de custos, realizando 3 cotações para consolidar o orçamento	Analista Financeiro
9	Planejamento	Estimativa de custo maior que o necessário	MB	B	Aceitação Passiva	Seguir o plano de gerenciamento de custos, realizando três cotações para consolidar o orçamento	Analista Financeiro
10	Execução	Atraso no repasse dos recursos pelo <i>Sponsor</i>	MB	B	Aceitação Passiva	Seguir plano de gerenciamento dos custos e Termo de Abertura do Projeto	Gerente do Projeto
11	Execução	Reajuste de preços dos insumos durante o projeto	B	M	Mitigação	Seguir plano de gerenciamento das aquisições que devem ter contratos com preços previa-	Gerente do Projeto

						mente definidos	
12	Execução	Falta de fornecedores especializados	B	M	Mitigação	Seguir plano de gerenciamento das aquisições	Gerente do Projeto
13	Planejamento	Ausência de garantias no contrato	MB	B	Aceitação Passiva	Seguir plano de gerenciamento das aquisições. Solicitar garantias aos fornecedores	Advogado
14	Execução	Não emissão de licenças no prazo previsto	B	M	Mitigação	Seguir o plano de gerenciamento de tempo, revisando <i>milestones</i> do projeto conforme cronograma	Assistente
15	Execução	Processos trabalhistas	MB	B	Aceitação Passiva	Os contratos devem ter cláusulas claras que deverão ser observadas e obedecidas	Advogado
16	Planejamento	Requisitos mal definidos	B	M	Mitigação	Analisar criteriosamente a declaração de escopo para que apresente requisitos bem definidos	Gerente do Projeto
17	Planejamento	Falha na definição dos requisitos de qualidade	MB	B	Aceitação Passiva	Seguir plano de gerenciamento da qualidade onde os requisitos deverão estar claros e bem definidos	Gerente do Projeto
18	Execução	Atraso no ciclo de vida do projeto	B	M	Mitigação	Seguir plano de gerenciamento do tempo, revisando o cronograma	Assistente
19	Execução	Não cumprimento do caminho crítico	MB	B	Aceitação Passiva	Seguir plano de gerenciamento do tempo, revisando o cronograma	Assistente

Tabela 34 - Plano de respostas aos riscos.

10.1.7. Frequência de Avaliação dos Riscos do Projeto

Os riscos identificados no projeto devem ser avaliados semanalmente durante a reunião de CCB (*Change Control Board*), conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

10.1.8. Alocação Financeira para o Gerenciamento dos Riscos

Todas as necessidades relacionadas à identificação, qualificação, quantificação e desenvolvimento de respostas aos riscos, bem como os eventos de riscos aceitos passivamente ou riscos não identificados preliminarmente no projeto, devem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, na categoria Reservas de Contingências, desde que dentro da alçada do gerente do projeto.

Sempre que houver riscos que necessitem de ações prioritárias que estejam fora da alçada do gerente de projeto, deverão ser levados ao conhecimento da equipe nas reuniões de CCB e o patrocinador deverá ser acionado imediatamente.

10.1.9. Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos

a) Responsável pelo plano

Neiva Streck, gerente do projeto, será a responsável direta pelo plano de gerenciamento de riscos.

Murilo Nogueira, analista financeiro, membro da equipe, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de riscos.

b) Frequência de atualização do plano de gerenciamento de riscos

O plano de gerenciamento de riscos será reavaliado quinzenalmente na reunião de avaliação dos planos dos projetos, conforme definido no plano de gerenciamento das comunicações.

10.1.10. Histórico de Alterações nos Riscos

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

11. AQUISIÇÕES / CONTRATAÇÕES

O processo de aquisições e contratações trata da obtenção e do suprimento de produtos e serviços externos à organização.

O gerenciamento de aquisições também inclui os processos de gerenciamento de contratos e de controle de mudanças necessários para administrar os contratos ou pedidos de compras emitidos por membros autorizados da equipe do projeto.

O processo da administração de contratos, segundo Valeriano (2007), “trata do controle de contratos para assegurar seus cumprimentos e reside, em larga margem, na gerência de interfaces das partes intervenientes, no controle de alterações e no balanço do fornecimento/pagamento”.

11.1. DECISÃO DE COMPRAR OU FAZER

A decisão de comprar e terceirizar determinadas atividades e subprojetos foi baseado na análise de qualidade, risco, prazo e custo total, assim como na necessidade de competências específicas.

A contratação dos subprojetos Reforma no Imóvel, Decorar e Equipar a Casa de Chás, Seleção e Treinamento dos Funcionários e Publicidade e Propaganda fará com que o projeto ganhe em qualidade e custos. Em qualidade porque o conhecimento é especializado e atualizado e em custos porque essa especialização e a estrutura organizacional menor dessas empresas representarão um menor custo total para o projeto.

As empresas terceirizadas serão contratadas pelo Escritório de Projetos e a responsável por essa atividade é a advogada Fernanda Souza, profissional liberar que faz parte da equipe permanente do Escritório de Projetos e especialista na elaboração e análise de contratos, a qual está alocada na realização do projeto Casa de Chás Darjeeling.

11.2. CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS E TIPO DE CONTRATO UTILIZADO

A contratação das Empresas Especializadas será efetuada através de Contratos, porque se trata de instrumento de acordo mútuo de responsabilidades onde o vendedor se obriga a prover um produto ou serviço e o comprador se compromete a pagar por isto.

O tipo de contrato utilizado será Contrato de Preço Fixo ou Global ou de Empreitada, onde o preço e o prazo do serviço serão previamente definidos e os riscos resultantes da má definição dos serviços contratados serão assumidos por ambas as partes. Caso houver necessidade de alteração do contrato, a mesma será submetida à aprovação do gerente do projeto e será realizado um aditivo a esse contrato.

11.3. SELEÇÃO DOS FORNECEDORES E CRITÉRIOS UTILIZADOS

Por tratar-se de um Escritório de Projetos especializado na abertura e implantação de novas empresas, o mesmo mantém uma parceria com empresas especializadas para a terceirização de determinadas atividades que necessitem de conhecimento técnico específico. Cada uma dessas empresas dispõe de uma equipe plenamente capacitada e treinada, disponível para alocação nos projetos realizados pelo Escritório de Projetos.

Para selecionar esses fornecedores foram definidos alguns parâmetros e estabelecidos critérios avaliados como obrigatório ou desejável, conforme planilha abaixo.

Parâmetro Avaliado	Obrigatório	Desejável
Capacitação Técnica	X	
Pontualidade		X
Confiabilidade	X	
Robustez da Metodologia	X	
Variedade de Soluções Disponíveis	X	
Recursos Específicos	X	
Sistema de Gerenciamento		X

Segurança Financeira	X	
Segurança Operacional	X	
Reputação e Imagem		X
Histórico de Serviços Similares	X	
Qualidade dos Serviços Prestados	X	
Parceria e Comprometimento	X	

Tabela 35 – Parâmetros de seleção de fornecedores.

A partir da definição desses parâmetros as empresas fornecedoras foram submetidas a um sistema de ponderação onde os critérios foram quantificados através da atribuição de pesos a cada um deles.

A tabela a seguir demonstra a avaliação realizada para selecionar a Empresa de Recursos Humanos Z.

Parâmetro Avaliado	Peso	Empresa Z	Empresa X	Empresa Y	Empresa T
Capacitação Técnica	9	9	7	8	8
Pontualidade	8	7	6	7	5
Confiabilidade	5	5	4	4	3
Robustez da Metodologia	8	6	5	7	6
Variedade de Soluções Disponíveis	7	6	5	3	5
Recursos Específicos	9	9	8	5	7
Sistema de Gerenciamento	9	6	7	6	7
Segurança Financeira	8	8	6	5	7
Segurança Operacional	7	7	5	6	4
Reputação e Imagem	6	4	6	5	4
Histórico de Serviços Similares	8	7	5	7	5
Qualidade dos Serviços Prestados	9	8	7	8	5
Parceria e Comprometimento	7	7	6	6	4
Nota Ponderada	100	701	605	606	557

Tabela 36 - Sistemas de ponderação para avaliação de fornecedores.

11.4. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS E FORNECEDORES

A avaliação dos processos de aquisições será administrada pelo gerente do projeto e será diária durante o prazo previsto para a contratação da equipe pela advogada responsável.

O acompanhamento dos contratos e a avaliação do desempenho dos fornecedores serão efetuados pelo gerente do projeto durante a execução das atividades, conforme sinalizado na figura 19. Serão realizadas inspeções 'in loco', conforme a natureza do serviço prestada, e cobrada de acordo com os itens estabelecidos nas planilhas de execução dos serviços contratados.

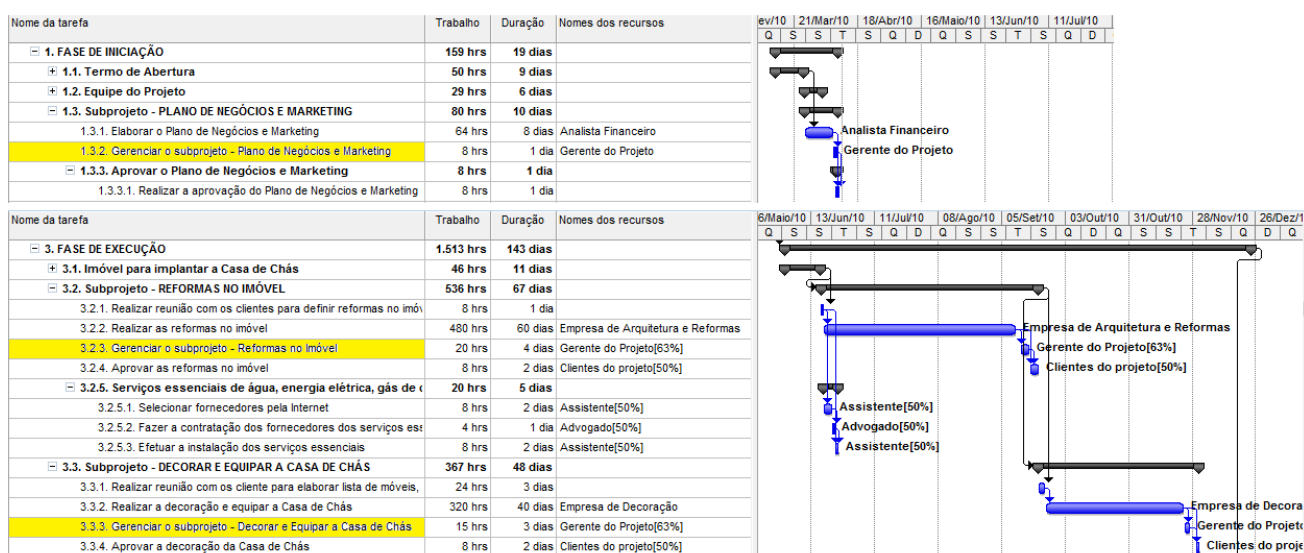


Figura 19 – Acompanhamento do desempenho dos fornecedores.

11.5. ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS OU AQUISIÇÕES

Os contratos serão encerrados após a entrega dos subprojetos pelo respectivo fornecedor e a verificação de que não existem pendências, assim como após a devida aprovação pelo cliente do projeto.

Será emitido por escrito um Termo de Aceite pelo gerente do projeto em nome do Escritório de Projetos. Este termo atestará que o respectivo fornecedor cumpriu

correta e satisfatoriamente seu compromisso, em conformidade com as especificações contratuais. Entretanto, esse aceite não desobriga o fornecedor de cumprir com as garantias e responsabilidades estipuladas nos respectivos contratos, após a entrega do objeto contratado.

12. REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

Após a entrega do produto Casa de Chás Darjeeling aos clientes do projeto será realizada uma reunião final com toda a equipe do projeto, inclusive com as empresas terceirizadas, para efetuar o registro das lições aprendidas, conforme sinalizado na figura abaixo.

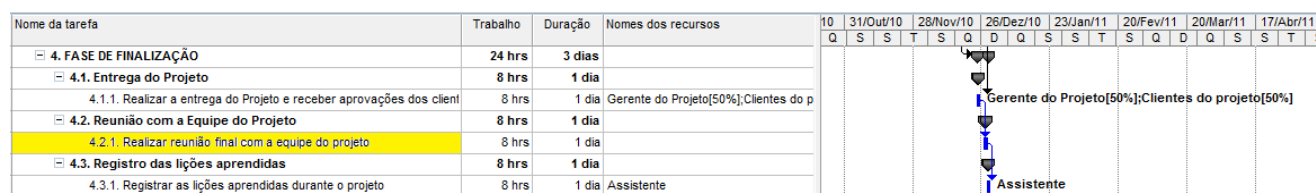


Figura 20 – Reunião final com a equipe para registro das lições aprendidas.

O registro de lições aprendidas será documentado através do formulário abaixo, que será respondido por todos os integrantes do projeto, através de um consenso.

Projeto: Casa de Chás Darjeeling			Referência: Projeto Casa de Chás Darjeeling
Gerente: Neiva Streck			Data
Aspecto	Sim	Não	Comentários
1. Os produtos entregues correspondem aos descritos na proposta executiva?			
2. Foi elaborado um relatório de auditoria final dos resultados?			
3. Houve desvios entre os prazos realizados e programados (<i>baseline</i>)?			Quais foram as causas dos desvios?
4. Houve desvios entre os custos efetivos e os orçados (<i>baseline</i>)?			
5. Os desvios poderiam ter sido evitados?			
6. Ocorreram riscos não previstos?			
7. Os clientes/usuários estão satisfeitos?			Por quê?
8. A equipe ficou satisfeita com o apoio dos patrocinadores?			Por quê?
9. Houve cooperação e comprometimento das pessoas?			
10. O projeto foi bem administrado?			Por quê?
11. Houve problemas de comunicação?			
12. O projeto foi bem documentado?			

13. Os fornecedores entregaram seus produtos/serviços em conformidade com as especificações combinadas?			
14. O que faríamos da mesma forma?			
15. O que faríamos de maneira diferente?			
16. O que sabemos hoje, e que não sabíamos antes do projeto?			
17. Que recomendações deverão ser incluídas para melhorar os próximos projetos?			

Tabela 37 - Sistema de ponderação para avaliação de fornecedores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – NBR ISO 10006:2006. Sistema de gestão da qualidade. Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – NBR ISO 9000:2005. Sistema da gestão da qualidade - Fundamentos e vocábulos.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. A Guide to the Project management body of knowledge. Pmbok Guide. 4. ed. Pensilvânia, 2008.

BORN, Roger. Construindo o Plano Estratégico: cases reais e dicas práticas. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.

CAUPIN, G. et al. (eds.). IPMA competence baseline. Monmouth: ICB, International Project Management Association – IPMA, 1999.

GASNIER, Daniel Georges. Guia prático para gerenciamento de projetos: manual de sobrevivência para os profissionais de projetos. 1. ed. São Paulo: IMAM, 2000.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. Administração de Marketing. 12ª. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre L. Novos rumos do marketing (org.). São Paulo: Atlas, 2001.

MINTZBERG, Henry. A ascensão e a queda do planejamento estratégico. 1. ed. 1994.

PORTER, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. Harvard Business Review, March-April 1979.

SCHWARTZ, P. A arte da visão de longo prazo. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2000.

VALERIANO, Dalton. Moderno gerenciamento de projetos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VARGAS, Ricardo. Manual prático do Plano de Projeto. 4ª edição. Rio de Janeiro. Brasport, 2009.

Estudo de Tendências: Perspectivas para a Panificação e Confeitaria 2009/2017. Disponível em <http://www.abip.org.br/img/encartesTecnicos/9.pdf> Acesso em 03/03/2010.

A Tecnologia de Máquinas e Equipamentos à Serviço da Panificação e Confeitaria. Disponível em <http://www.abip.org.br/img/encartesTecnicos/12.pdf> Acesso em 10/03/2010.

A História do Chá. Disponível em http://www.amigosdocha.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=13 Acesso em 25/03/2010.

Tipos de Chá. Disponível em http://www.amigosdocha.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=70&Itemid=13 Acesso em 25/03/2010.

Projeção 2009 – 2012 para o mercado de bebidas não-alcoólicas. Disponível em http://www.abir.org.br/article.php3?id_article=4087 Acesso em 09/04/2010.

Modelo das cinco forças de Michael Porter. Disponível em <http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modelo-de-5-forcas-de-michael-porter/> Acesso em 06/05/2010.

<http://www.bombocado.net/>

<http://www.lambs.com.br/>

<http://www.teagschwendner.com/DE/en/Start.TG>

ANEXOS

ANEXO 1 – ORÇAMENTO DE CAPITAL

ORÇAMENTO DE CAPITAL				
Investimento Necessário				
Centro de Custos	Sub-divisão	Descrição do item	Orçamento	Depreciação e Amortização
Máquinas e equipamentos	CLIMATIZAÇÃO	Split 22000 BTUS Reverso CBZ22AB - Consul	R\$ 13.224,00	R\$ 275,50
	CONFETARIA	Batedeira Planetária 6 lts 1 Velocidade - Monte Castelo	R\$ 1.099,00	R\$ 22,90
	CONFETARIA	Liquidificador Industrial 1,5 Litros - Beccaro	R\$ 299,00	R\$ 6,23
	CONFETARIA	Processador De Alimentos RI7774 - Walita	R\$ 750,00	R\$ 15,63
	CONFETARIA	FATIADOR FRIOS SEMIAUT 14HP ARBEL MC178	R\$ 619,09	R\$ 12,90
	CONFETARIA	CILINDRO MESA 30CM GASTRO 12HP CSI300	R\$ 2.298,00	R\$ 63,83
	PRAÇA FRIA	Refrigerador Metalfrio 406L VB40W - Porta de Vidro Branco 110V	R\$ 4.500,00	R\$ 93,75
	PRAÇA FRIA	Refrigerador 343 Litros RDE38 -	R\$ 937,58	R\$ 19,53
	PRAÇA FRIA	Freezer - Horizontal 1 Porta 305 Lts CHA31C	R\$ 1.998,00	R\$ 41,63
	PRAÇA FRIA	Freezer vertical Electrolux 203L FE26 BRANCO 110V	R\$ 1.051,00	R\$ 21,90
	PRAÇA FRIA	EXTRATOR SUCO 14HP BIVOLT VISA	R\$ 244,31	R\$ 5,09
	PRAÇA QUENTE	Fogão Industrial de Piso Couraçado 6 Bocas c/ Forno Preto Dako	R\$ 2.089,00	R\$ 43,52
	PRAÇA QUENTE	Forno Turbo à gás 8 G PANIZ FTG 240	R\$ 5.652,00	R\$ 117,75
	PRAÇA QUENTE	Tacho Fritador a Gás 7 lts Inox - Monte Castelo	R\$ 219,00	R\$ 4,56
	PRAÇA QUENTE	CAFETEIRA DOMESTICA EXPRESSO BRCE2 220V	R\$ 283,23	R\$ 5,90
	VENDAS	BALANCA ELET 405 MAGNA STORRE LPCR40	R\$ 643,50	R\$ 13,41
	VENDAS	ETIQUETADORA USECBII POP URANO	R\$ 1.117,46	R\$ 23,28
		TOTAL	R\$ 37.024,17	

ORÇAMENTO DE CAPITAL				
Investimento Necessário				
Materiais e utensílios	CONFEITARIA	ELIMINADOR DE INSETOS 100MT BLUE LIGHT	R\$ 452,58	R\$ 9,43
	CONFEITARIA	FECHADORES DE PASTEL C/5 KEITA FP05	R\$ 3,72	R\$ 0,08
	DECORAÇÃO	Cadeira Decorativa com Estrutura em Alumínio - Fibrillare 262	R\$ 661,50	R\$ 13,78
	DECORAÇÃO	Cód.: U1 - Porta Guarda-Chuva	R\$ 150,00	R\$ 3,13
	DECORAÇÃO	Cód.: C41 - Lixeira Inox com Tampa Meia Esfera Plástica	R\$ 96,00	R\$ 2,00
	DECORAÇÃO	Demais elementos de decoração incluindo mão-de-obra	R\$ 20.000,00	R\$ 416,67
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	PORTA CANUDOS ACO INOX GLOBO	R\$ 14,18	R\$ 0,30
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	FATIADOR DE TORTA INOX GALLIZZI	R\$ 7,72	R\$ 0,16
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	RALADOR INOX REF. 032906 MF	R\$ 9,13	R\$ 0,19
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	BACIA PLASTICA 156 PLASVALE 2.5L	R\$ 2,72	R\$ 0,06
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	PA POLIETILENO GRANDE CALDEIRAO 337	R\$ 66,23	R\$ 1,38
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	MODELADOR DE COXINHAS 40029	R\$ 5,75	R\$ 0,12
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	ESPATULA SILICONE 5X8 AZUL	R\$ 9,84	R\$ 0,21
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	COQUETELEIRA PEQUENA GALIZZI	R\$ 9,70	R\$ 0,20
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	ESCUMADEIRA ARAME 20CM ARAMFACTOR	R\$ 8,18	R\$ 0,17
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	FUNIL INOX P/MAQUINA MOER CARNE BOCA 22	R\$ 5,36	R\$ 0,11
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	PANELA DE PRESSAO 10 LITROS FULGOR	R\$ 99,60	R\$ 2,08
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	ESPATULA PLASTICA CHOCOLATE GALLIZI	R\$ 1,88	R\$ 0,04
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	BACIA INOX 32 X 13 METALZANELLA 5052	R\$ 60,17	R\$ 1,25
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	BATEDOR DE CLARAS NYLON 30CM 25674/180	R\$ 7,26	R\$ 0,15
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	JARRA MEDIDORA 1 LT PLASVALE 1078	R\$ 4,93	R\$ 0,10
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	FUNIL PLASTICO REF 32780-00	R\$ 2,28	R\$ 0,05
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	COLHER INOX REFRESCO 66906201 C3 (tipo salada de frutas)	R\$ 250,00	R\$ 5,21
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	PLACA CORTE PRONYL 100X50X3 BRANCA 104	R\$ 342,50	R\$ 7,14
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	ESCUMADEIRA ARAME 22CM ARAMFACTOR 310/22	R\$ 9,58	R\$ 0,20
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	ROLO POLIETILENO 30X6 MEDIO PRONYL 13	R\$ 53,91	R\$ 1,12
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	FATIADOR DE TORTA INOX GALLIZZI	R\$ 7,72	R\$ 0,16
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	CONCHA ALUMINIO HOTEL 09 ABC	R\$ 4,69	R\$ 0,10
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	ABRIDOR DE LATAS ACO INOX ADL 027	R\$ 1,37	R\$ 0,03
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	ACENDEDOR PARA FOGAO LUME 3151	R\$ 5,08	R\$ 0,11
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	COLHER INOX CAFE UNIDADE	R\$ 59,00	R\$ 1,23
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	COLHER INOX CHA UNIDADE	R\$ 70,00	R\$ 1,46
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	COLHER INOX SOBREMESA UNIDADE	R\$ 85,00	R\$ 1,77
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	COLHER INOX SUCO UNIDADE	R\$ 151,00	R\$ 3,15
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	COLHER MADEIRA 10002 OVAL LUNAR	R\$ 2,75	R\$ 0,06
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	GARFO INOX MESA 143 23162/330 3 PECAS	R\$ 108,67	R\$ 2,26
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	FACA INOX CHURRASCO L142 23160/334 C/3	R\$ 105,00	R\$ 2,19
	PRAÇA QUENTE	BALCAO VRETO 0.80 AR FORCADO BONE	R\$ 3.196,49	R\$ 66,59
	PRAÇA QUENTE	BALCAO ESTUFA VRETO 0.60 BONE	R\$ 983,94	R\$ 20,50
	PRAÇA QUENTE	CACAROLA HOTEL ALUMINIO 55 ABC 52,2	R\$ 182,03	R\$ 3,79
	PREPARO	Mesa aço inox 430 1,80x0,70x0,85 com prat. e pé de ferro	R\$ 718,63	R\$ 14,97
	PREPARO	Pia inox 1,80x0,70 com 2 cubas 50x40x25	R\$ 1.923,59	R\$ 40,07
	SALÃO	MESAS PARA SALÃO	R\$ 12.480,00	R\$ 260,00
	SALÃO	CADEIRAS	R\$ 6.240,00	R\$ 130,00
	UNIFORME	SAPATO ANTIMICROBACTERIA 20F29 BRANCO	R\$ 756,00	R\$ 15,75
	UNIFORME	JALECO MANGA CURTA SGOLA BRANCO	R\$ 233,46	R\$ 4,86
	UNIFORME	TOUCA BRANCA XADREZ LARANJA	R\$ 75,60	R\$ 1,58
	UNIFORME	CALÇA LAMARE MEDIA	R\$ 423,90	R\$ 8,83
	VENDAS	MESAS PARA SALÃO	R\$ 7.200,00	R\$ 150,00
	VENDAS	CADEIRAS	R\$ 3.600,00	R\$ 75,00
	VENDAS	TOALHAS DE MESA	R\$ 594,00	R\$ 12,38
	VENDAS	BALCAO CAIXA VRETO 0.90 MARCA BONE	R\$ 931,70	R\$ 19,41
		TOTAL	R\$ 62.474,34	

ORÇAMENTO DE CAPITAL				
Investimento Necessário				
Recursos Tecnológicos	ADMINISTRAÇÃO	Computador	R\$ 2.700,00	R\$ 56,25
	ADMINISTRAÇÃO	Impressora	R\$ 2.000,00	R\$ 41,67
	VENDAS	Software para notas fiscais eletrônicas	R\$ 3.000,00	R\$ 62,50
	VENDAS	Software para controle de estoques	R\$ 3.000,00	R\$ 62,50
	VENDAS	Software para cadastramento e relacionamento do cliente	R\$ 3.000,00	R\$ 62,50
		TOTAL	R\$ 13.700,00	
Reforma do Estabelecimento	REFORMA	Mão de Obra e Material	R\$ 190.000,00	R\$ 1.583,33
		TOTAL	R\$ 190.000,00	
TOTAL GERAL			R\$ 303.198,51	R\$ 3.957,59

ORÇAMENTO DE GASTOS DE ABERTURA E MARKETING INICIAL		
Gasto	Orçamento	Amortização
Gastos com a abertura da empresa (contrato social, alvará, liberações)	R\$ 4.148,00	R\$ 172,83
Gastos com propaganda e publicidade	R\$ 6.875,00	R\$ 286,46
Gastos com a criação da Identidade Visual	R\$ 4.800,00	R\$ 200,00
Gastos com contratação e treinamentos dos funcionários	R\$ 5.500,00	R\$ 229,17
Gastos com evento de inauguração	R\$ 5.240,00	R\$ 218,33
Gastos com a elaboração do projeto	R\$ 30.020,00	R\$ 1.250,83
TOTAL GERAL	R\$ 56.583,00	R\$ 2.357,63

CAPITAL DE GIRO	R\$ 30.000,00
-----------------	---------------

TOTAL GERAL DO CAPITAL INICIAL	R\$ 389.781,51
---------------------------------------	-----------------------

CAPITAL PRÓPRIO	R\$ 389.781,51
FINANCIAMENTO EM 24 X JURO 2% am.	R\$ 0,00
PRESTAÇÃO	R\$ 0,00

CAPITAL

MÓVEIS, UTENSÍLIOS: 4 anos de vida útil (48 meses)

Reforma geral: 10 anos de vida útil (120 meses)

A amortização das despesas será feita em 2 anos (24 meses)

ANEXO 2 – ORÇAMENTO DE VENDAS E RECEITAS DE VENDAS

OCUPAÇÃO DE 30%						
ORÇAMENTO VENDA MENSAL (01)	Quantidade	Preço venda	Receita Bruta	Tributos	Comis Cart Cred	Contribuição
COMIDAS				8,28%	1,80%	
Doces	936	2,50	2.340,00	193,75	42,12	2.104,13
Salgados	936	4,00	3.744,00	310,00	67,39	3.366,60
Tortas Doces	936	5,00	4.680,00	387,50	84,24	4.208,26
Tortas Salgadas	936	4,00	3.744,00	310,00	67,39	3.366,60
Quiche	936	6,00	5.616,00	465,00	101,09	5.049,91
Cuca ou panetone	936	3,50	3.276,00	271,25	58,97	2.945,78
Pão de queijo	936	3,50	3.276,00	271,25	58,97	2.945,78
Pão de batata	936	3,80	3.556,80	294,50	64,02	3.198,27
Biscoito amantegado	936	1,50	1.404,00	116,25	25,27	1.262,48
BEBIDAS			-	-	-	-
Chás	1872	2,60	4.867,20	403,00	87,61	4.376,59
Água mineral	936	2,00	1.872,00	155,00	33,70	1.683,30
Cerveja	936	4,00	3.744,00	310,00	67,39	3.366,60
Refrigerantes	655,2	3,50	2.293,20	189,88	41,28	2.062,05
Espumantes	187,2	35,00	6.552,00	542,51	117,94	5.891,56
TOTAL			50.965,20	4.220,00	917,39	45.827,91
						Faturamento anual
						611.582,40

OCUPAÇÃO DE 40%						
ORÇAMENTO VENDA MENSAL (01)	Quantidade	Preço venda	Receita Bruta	Tributos	Comis Cart Cred	Contribuição
COMIDAS				8,36%	1,80%	
Doces	1.248	2,50	3.120,00	260,83	56,16	2.803,01
Salgados	1.248	4,00	4.992,00	417,33	89,86	4.484,81
Tortas Doces	1.248	5,00	6.240,00	521,66	112,32	5.606,02
Tortas Salgadas	1.248	4,00	4.992,00	417,33	89,86	4.484,81
Quiche	1.248	6,00	7.488,00	626,00	134,78	6.727,22
Cuca ou panetone	1.248	3,50	4.368,00	365,16	78,62	3.924,21
Pão de queijo	1.248	3,50	4.368,00	365,16	78,62	3.924,21
Pão de batata	1.248	3,80	4.742,40	396,46	85,36	4.260,57
Biscoito amantegado	1.248	1,50	1.872,00	156,50	33,70	1.681,80
BEBIDAS			-	-	-	-
Chás	2496	2,60	6.489,60	542,53	116,81	5.830,26
Água mineral	1248	2,00	2.496,00	208,67	44,93	2.242,41
Cerveja	1248	4,00	4.992,00	417,33	89,86	4.484,81
Refrigerantes	873,6	3,50	3.057,60	255,62	55,04	2.746,95
Espumantes	249,6	35,00	8.736,00	730,33	157,25	7.848,42
TOTAL			67.953,60	5.681,00	1.223,18	61.049,51
						Faturamento anual
						815.443,20

OCUPAÇÃO DE 50%

ORÇAMENTO VENDA MENSAL (01)	Quantidade	Preço venda	Receita Bruta	Tributos	Comis Cart Cred	Contribuição	
COMIDAS				9,03%	1,80%		
Doces	1.560	2,50	3.900,00	352,17	70,20	3.477,63	
Salgados	1.560	4,00	6.240,00	563,47	112,32	5.564,21	
Tortas Doces	1.560	5,00	7.800,00	704,34	140,40	6.955,26	
Tortas Salgadas	1.560	4,00	6.240,00	563,47	112,32	5.564,21	
Quiche	1.560	6,00	9.360,00	845,21	168,48	8.346,31	
Cuca ou panetone	1.560	3,50	5.460,00	493,04	98,28	4.868,68	
Pão de queijo	1.560	3,50	5.460,00	493,04	98,28	4.868,68	
Pão de batata	1.560	3,80	5.928,00	535,30	106,70	5.286,00	
Biscoito amantegado	1.560	1,50	2.340,00	211,30	42,12	2.086,58	
BEBIDAS			-	-	-	-	
Chás	3120	2,60	8.112,00	732,51	146,02	7.233,47	
Água mineral	1560	2,00	3.120,00	281,74	56,16	2.782,10	
Cerveja	1560	4,00	6.240,00	563,47	112,32	5.564,21	
Refrigerantes	1092	3,50	3.822,00	345,13	68,80	3.408,08	
Espumantes	312	35,00	10.920,00	986,08	196,56	9.737,36	Faturamento anual
TOTAL			84.942,00	7.670,35	1.528,97	75.742,78	1.019.304,00

OCUPAÇÃO DE 60%

ORÇAMENTO VENDA MENSAL (01)	Quantidade	Preço venda	Receita Bruta	Tributos	Comis Cart Cred	Contribuição	
COMIDAS				9,95%	1,80%		
Doces	1.872	2,50	4.680,00	465,66	84,24	4.130,10	
Salgados	1.872	4,00	7.488,00	745,06	134,78	6.608,16	
Tortas Doces	1.872	5,00	9.360,00	931,32	168,48	8.260,20	
Tortas Salgadas	1.872	4,00	7.488,00	745,06	134,78	6.608,16	
Quiche	1.872	6,00	11.232,00	1.117,58	202,18	9.912,24	
Cuca ou panetone	1.872	3,50	6.552,00	651,92	117,94	5.782,14	
Pão de queijo	1.872	3,50	6.552,00	651,92	117,94	5.782,14	
Pão de batata	1.872	3,80	7.113,60	707,80	128,04	6.277,75	
Biscoito amantegado	1.872	1,50	2.808,00	279,40	50,54	2.478,06	
BEBIDAS			-	-	-	-	
Chás	3744	2,60	9.734,40	968,57	175,22	8.590,61	
Água mineral	1872	2,00	3.744,00	372,53	67,39	3.304,08	
Cerveja	1872	4,00	7.488,00	745,06	134,78	6.608,16	
Refrigerantes	1310,4	3,50	4.586,40	456,35	82,56	4.047,50	
Espumantes	374,4	35,00	13.104,00	1.303,85	235,87	11.564,28	Faturamento anual
TOTAL			101.930,40	10.142,17	1.834,77	89.953,58	1.223.164,80

OCUPAÇÃO DE 75%							
ORÇAMENTO VENDA MENSAL (01)	Quantidade	Preço venda	Receita Bruta	Tributos	Comis Cart Cred	Contribuição	
COMIDAS				10,13%	1,80%		
Doces	2.340	2,50	5.850,00	592,61	105,30	5.152,10	
Salgados	2.340	4,00	9.360,00	948,17	168,48	8.243,35	
Tortas Doces	2.340	5,00	11.700,00	1.185,21	210,60	10.304,19	
Tortas Salgadas	2.340	4,00	9.360,00	948,17	168,48	8.243,35	
Quiche	2.340	6,00	14.040,00	1.422,25	252,72	12.365,03	
Cuca ou panetone	2.340	3,50	8.190,00	829,65	147,42	7.212,93	
Pão de queijo	2.340	3,50	8.190,00	829,65	147,42	7.212,93	
Pão de batata	2.340	3,80	8.892,00	900,76	160,06	7.831,18	
Biscoito amantegado	2.340	1,50	3.510,00	355,56	63,18	3.091,26	
BEBIDAS			-	-	-	-	
Chás	4680	2,60	12.168,00	1.232,62	219,02	10.716,36	
Agua mineral	2340	2,00	4.680,00	474,08	84,24	4.121,68	
Cerveja	2340	4,00	9.360,00	948,17	168,48	8.243,35	
Refrigerantes	1638	3,50	5.733,00	580,75	103,19	5.049,05	
Espumantes	468	35,00	16.380,00	1.659,29	294,84	14.425,87	Faturamento anual
TOTAL			127.413,00	12.907,04	2.293,45	112.212,63	1.528.956,00

OCUPAÇÃO DE 100%						
ORÇAMENTO VENDA MENSAL (01)	Quantidade	Preço venda	Receita Bruta	Tributos	Comis Cart Cred	Contribuição
COMIDAS				11,32%	1,80%	
Doces	3.120	2,50	7.800,00	882,96	140,40	6.776,64
Salgados	3.120	4,00	12.480,00	1.412,74	224,64	10.842,62
Tortas Doces	3.120	5,00	15.600,00	1.765,92	280,80	13.553,28
Tortas Salgadas	3.120	4,00	12.480,00	1.412,74	224,64	10.842,62
Quiche	3.120	6,00	18.720,00	2.119,10	336,96	16.263,94
Cuca ou panetone	3.120	3,50	10.920,00	1.236,14	196,56	9.487,30
Pão de queijo	3.120	3,50	10.920,00	1.236,14	196,56	9.487,30
Pão de batata	3.120	3,80	11.856,00	1.342,10	213,41	10.300,49
Biscoito amantegado	3.120	1,50	4.680,00	529,78	84,24	4.065,98
BEBIDAS			-	-	-	-
Chás	6240	2,60	16.224,00	1.836,56	292,03	14.095,41
Agua mineral	3120	2,00	6.240,00	706,37	112,32	5.421,31
Cerveja	3120	4,00	12.480,00	1.412,74	224,64	10.842,62
Refrigerantes	2184	3,50	7.644,00	865,30	137,59	6.641,11
Espumantes	624	35,00	21.840,00	2.472,29	393,12	18.974,59
TOTAL			169.884,00	19.230,98	3.057,93	147.595,22
						Faturamento anual
						2.038.608,00

ANEXO 3 – ORÇAMENTO E DEDUÇÕES DAS COMPRAS

OCUPAÇÃO DE 30%			
ORÇAMENTO COMPRA MENSAL (01)	Quantidade	Valor Unit	Total
COMIDAS			
Doces	936	0,58	539,49
Salgados	936	0,61	568,90
Tortas Doces	936	0,67	626,46
Tortas Salgadas	936	0,59	552,37
Quiche	936	1,24	1.159,99
Cuca ou panetone	936	1,28	1.199,34
Pão de queijo	936	1,00	938,60
Pão de batata	936	1,22	1.143,64
Biscoito amantegado	936	0,38	358,31
BEBIDAS			
Chás	1.872	0,45	842,40
Água mineral	936	0,76	711,36
Cerveja	936	1,48	1.385,28
Refrigerantes	655	0,96	628,99
Espumantes	187	18,00	3.369,60
TOTAL			14.024,74

Margem de contribuição

Total	Unitária
R\$	R\$
1.564,63	1,67
2.797,70	2,99
3.581,80	3,83
2.814,23	3,01
3.889,92	4,16
1.746,44	1,87
2.007,17	2,14
2.054,64	2,20
904,16	0,97
840,90	0,45
2.655,24	2,84
1.981,32	2,12
1.433,05	2,19
2.521,96	13,47

OCUPAÇÃO DE 40%			
ORÇAMENTO COMPRA MENSAL (01)	Quantidade	Valor Unit	Total
COMIDAS			
Doces	1.248	0,58	719,32
Salgados	1.248	0,61	758,53
Tortas Doces	1.248	0,67	835,28
Tortas Salgadas	1.248	0,59	736,49
Quiche	1.248	1,24	1.546,65
Cuca ou panetone	1.248	1,28	1.599,12
Pão de queijo	1.248	1,00	1.251,47
Pão de batata	1.248	1,22	1.524,85
Biscoito amantegado	1.248	0,38	477,75
BEBIDAS			
Chás	2.496	0,45	1.123,20
Água mineral	1.248	0,76	948,48
Cerveja	1.248	1,48	1.847,04
Refrigerantes	874	0,96	838,66
Espumantes	250	18,00	4.492,80
TOTAL			18.699,65

Total	Unitária
R\$	R\$
2.083,68	1,67
3.726,28	2,99
4.770,74	3,82
3.748,32	3,00
5.180,57	4,15
2.325,09	1,86
2.672,74	2,14
2.735,72	2,19
1.204,05	0,96
1.119,21	0,45
3.536,33	2,83
2.637,77	2,11
1.908,29	2,18
3.355,62	13,44

OCUPAÇÃO DE 50%

ORÇAMENTO COMPRA MENSAL (01)	Quantidade	Valor Unit	Total
COMIDAS			
Doces	1.560	0,58	899,16
Salgados	1.560	0,61	948,17
Tortas Doces	1.560	0,67	1.044,10
Tortas Salgadas	1.560	0,59	920,62
Quiche	1.560	1,24	1.933,31
Cuca ou panetone	1.560	1,28	1.998,90
Pão de queijo	1.560	1,00	1.564,34
Pão de batata	1.560	1,22	1.906,06
Biscoito amantegado	1.560	0,38	597,19
BEBIDAS			
Chás	3.120	0,45	1.404,00
Água mineral	1.560	0,76	1.185,60
Cerveja	1.560	1,48	2.308,80
Refrigerantes	1.092	0,96	1.048,32
Espumantes	312	18,00	5.616,00
TOTAL			23.374,56

Total	Unitária
R\$	R\$
2.578,47	1,65
4.616,04	2,96
5.911,16	3,79
4.643,59	2,98
6.413,00	4,11
2.869,78	1,84
3.304,34	2,12
3.379,94	2,17
1.489,39	0,95
1.378,10	0,44
4.378,61	2,81
3.255,41	2,09
2.359,76	2,16
4.121,36	13,21

OCUPAÇÃO DE 60%

ORÇAMENTO COMPRA MENSAL (01)	Quantidade	Valor Unit	Total
COMIDAS			
Doces	1.872	0,58	1.078,99
Salgados	1.872	0,61	1.137,80
Tortas Doces	1.872	0,67	1.252,92
Tortas Salgadas	1.872	0,59	1.104,74
Quiche	1.872	1,24	2.319,97
Cuca ou panetone	1.872	1,28	2.398,69
Pão de queijo	1.872	1,00	1.877,21
Pão de batata	1.872	1,22	2.287,27
Biscoito amantegado	1.872	0,38	716,63
BEBIDAS			
Chás	3.744	0,45	1.684,80
Água mineral	1.872	0,76	1.422,72
Cerveja	1.872	1,48	2.770,56
Refrigerantes	1.310	0,96	1.257,98
Espumantes	374	18,00	6.739,20
TOTAL			28.049,47

Total	Unitária
R\$	R\$
3.051,11	1,63
5.470,36	2,92
7.007,28	3,74
5.503,42	2,94
7.592,27	4,06
3.383,45	1,81
3.904,93	2,09
3.990,48	2,13
1.761,43	0,94
1.619,28	0,43
5.185,44	2,77
3.837,60	2,05
2.789,51	2,13
4.825,08	12,89

OCUPAÇÃO DE 75%

ORÇAMENTO COMPRA MENSAL (01)	Quantidade	Valor Unit	Total
COMIDAS			
Doces	2.340	0,58	1.348,73
Salgados	2.340	0,61	1.422,25
Tortas Doces	2.340	0,67	1.566,15
Tortas Salgadas	2.340	0,59	1.380,93
Quiche	2.340	1,24	2.899,96
Cuca ou panetone	2.340	1,28	2.998,36
Pão de queijo	2.340	1,00	2.346,51
Pão de batata	2.340	1,22	2.859,09
Biscoito amantegado	2.340	0,38	895,78
BEBIDAS			
Chás	4.680	0,45	2.106,00
Agua mineral	2.340	0,76	1.778,40
Cerveja	2.340	1,48	3.463,20
Refrigerantes	1.638	0,96	1.572,48
Espumantes	468	18,00	8.424,00
TOTAL			35.061,84

Total	Unitária
R\$	R\$
3.803,36	1,63
6.821,10	2,92
8.738,04	3,73
6.862,42	2,93
9.465,07	4,04
4.214,58	1,80
4.866,42	2,08
4.972,09	2,12
2.195,47	0,94
2.015,68	0,43
6.464,95	2,76
4.780,15	2,04
3.476,57	2,12
6.001,87	12,82

OCUPAÇÃO DE 100%

ORÇAMENTO COMPRA MENSAL (01)	Quantidade	Valor Unit	Total
COMIDAS			
Doces	3.120	0,58	1.798,31
Salgados	3.120	0,61	1.896,33
Tortas Doces	3.120	0,67	2.088,20
Tortas Salgadas	3.120	0,59	1.841,24
Quiche	3.120	1,24	3.866,62
Cuca ou panetone	3.120	1,28	3.997,81
Pão de queijo	3.120	1,00	3.128,68
Pão de batata	3.120	1,22	3.812,12
Biscoito amantegado	3.120	0,38	1.194,38
BEBIDAS			
Chás	6.240	0,45	2.808,00
Agua mineral	3.120	0,76	2.371,20
Cerveja	3.120	1,48	4.617,60
Refrigerantes	2.184	0,96	2.096,64
Espumantes	624	18,00	11.232,00
TOTAL			46.749,12

Total	Unitária
R\$	R\$
4.978,33	1,60
8.946,29	2,87
11.465,08	3,67
9.001,39	2,89
12.397,32	3,97
5.489,49	1,76
6.358,62	2,04
6.488,37	2,08
2.871,60	0,92
2.613,31	0,42
8.471,42	2,72
6.225,02	2,00
4.544,47	2,08
7.742,59	12,41