

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

LUCAS TIMMEN RUPPENTHAL

PROJETO DE CRIAÇÃO E LANÇAMENTO DE UMA MARCA DE CALÇADOS
INFANTIL NO MERCADO BRASILEIRO

SÃO LEOPOLDO
2016

LUCAS TIMMEN RUPPENTHAL

PROJETO DE CRIAÇÃO E LANÇAMENTO DE UMA MARCA DE CALÇADOS
INFANTIL NO MERCADO BRASILEIRO

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

SÃO LEOPOLDO

2016

Folha de aprovação

LUCAS TIMMEN RUPPENTHAL

**PROJETO DE CRIAÇÃO E LANÇAMENTO DE UMA MARCA DE CALÇADOS
INFANTIL NO MERCADO BRASILEIRO**

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.

Data de Aprovação: _____

BANCA EXAMINADORA

Orientador: prof. Juliano Reis

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo o desenvolvimento de um projeto de criação e lançamento de uma marca de calçados infantil no mercado brasileiro. A relevância do projeto é justificada por se tratar de um perfil de marca com características diferenciadas no segmento de calçados infantil, trabalhando com a ideia do *fast-fashion* aliada à tecnologia. Trata-se de uma tendência, na qual toda a linha de calçados infantil desta coleção será mais moderna, de acordo com as principais tendências de moda que acompanham as linhas do segmento de calçados para adultos. O cuidado com a qualidade dos materiais e conforto dos calçados se manterá de acordo com o padrão exigido pelo público-alvo, que em boa parte se trata das mães das crianças – meninas, de 7 a 10 anos, classes A, B e C. O projeto terá alto investimento em mídia para o consumidor e um grande investimento em produção de campanha. O cronograma para o lançamento da marca no mercado brasileiro foi estruturado com o intuito de lançá-la na feira Zero Grau em Gramado – RS, no dia 21 de novembro de 2016.

Palavras-chave: Projeto. Lançamento. Calçados infantil. Mercado brasileiro.

Abstract

The objective of the proposed work aims the development of a children's shoe brand creation and launching in the Brazilian market. The relevance of the project is justified because it talks about a different brand profile in the segment of children's shoes, working on fast-fashion's idea combined with technology resources. This is a trend in which the entire line of this children's shoes collection will be more modern, according to the main fashion trends that follow the lines of the adult shoes segment. The care of the materials quality and the comfort properties of this new collection will remain according to the standard required by the brand target, which largely are the mothers of children - girls from 7 to 10 years, classes A, B and C. The project will have high investment in consumer's media and a major investment in campaign production. The schedule for the launch in the Brazilian market has been structured in order to launch it at Zero Grau shoes fair in Rio Grande do Sul, on November 21, 2016.

Keywords: Project. Launch. Children's shoe. Brazilian Market.

Lista de Figuras

Figura 1: Análise de SWOT	19
Figura 2: Estrutura analítica do projeto	197
Figura 3: Organograma de hierarquia do projeto	33
Figura 4: Curva S.....	50
Figura 5: Organograma do orçamento do projeto	51
Figura 6: Estrutura analítica de riscos.....	60
Figura 7: Riscos do projeto	61

Lista de Tabelas

Tabela 1: Análise da concorrência mediante atribuição de pesos	17
Tabela 2: Termo de Abertura do Projeto.....	21
Tabela 3: Declaração de Escopo do Projeto.....	25
Tabela 4: Marcos Do Projeto	26
Tabela 5: Dicionário da EAP	30
Tabela 6: Máquinas e equipamentos do projeto	31
Tabela 7: Demais recursos necessários para o projeto	31
Tabela 8: Equipe do projeto.....	32
Tabela 9: Matriz de responsabilidades (raci)	38
Tabela 10: legenda matriz raci.....	38
Tabela 11: Cronograma do projeto	45
Tabela 12 - Descrição das fases do projeto.....	46
Tabela 13: Custos reservados para o projeto	47
Tabela 14: Estimativa de custos do projeto	50
Tabela 15: Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto.....	53
Tabela 16: Autonomia de utilização de reservas	53
Tabela 17: Métricas de controle de qualidade	56
Tabela 18: Principais sistemas de comunicação	58
Tabela 19: Matriz de funções x responsabilidades em relação aos	59
Tabela 20: Legenda da matriz de funções x responsabilidades em relação aos riscos	60
Tabela 21: Escala de probabilidade e impacto de um risco.....	62
Tabela 22: Análise qualitativa dos riscos	63
Tabela 23: Escala de probabilidade de riscos	64
Tabela 24: Análise quantitativa dos riscos.....	65
Tabela 25: Plano de resposta aos riscos	66
Tabela 26: Partes Interessadas do projeto	68
Tabela 27: Estratégia de gestão das partes interessadas	70
Tabela 28: Análise Fazer ou Comprar	72
Tabela 29: Mapa de aquisições	72

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA	13
1.1. PERFIL DA EMPRESA	13
1.2. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	13
1.3. NORTEADORES ESTRATÉGICOS.....	14
1.3.1. Tipos De Calçados	14
1.4. IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO ALVO	15
1.5. DESCRIÇÃO DO SETOR	15
1.6. CARACTERIZAÇÃO DOS CONCORRENTES	16
1.8. ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	19
2. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO	20
2.1. TERMO DE ABERTURA.....	20
3. GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO	22
3.1. DECLARAÇÃO DE ESCOPO	22
3.2. PLANO DE ENTREGA E MARCOS DO PROJETO.....	25
3.3. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO.....	27
3.4. DICIONÁRIO DA EAP.....	27
4. GERENCIAMENTO DOS RECURSOS DO PROJETO	31
4.1. RECURSOS MATERIAIS.....	31
4.2. RECURSOS HUMANOS.....	31
4.2.1. Equipe do Projeto	31
4.2.2. Organograma de hierarquia do projeto.....	33
4.2.3. Matriz de Responsabilidades (Raci) da Equipe de Projetos	33
4.2.4. Plano De Gerenciamento Dos Recursos Humanos.....	38
4.2.5. Avaliação e Reconhecimento	39
5. GERENCIAMENTO DE TEMPO DO PROJETO	41
5.1 CRONOGRAMA.....	41
5.2. DESCRIÇÃO DAS FASES DO PROJETO.....	45
6. GERENCIAMENTO DE CUSTOS DO PROJETO	47
6.1. ORÇAMENTO E ESTIMATIVA DE CUSTOS.....	47
6.2. CURVAS	50
6.3. REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MACRO ORÇAMENTO DO PROJETO	51
6.4. UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTO NO PROJETO	53
7. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO	54

7.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE DA EMPRESA.....	54
7.2. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO.....	54
7.3. NORMAS E ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS APLICÁVEIS AO PROJETO..	54
7.3.1. Método de verificação da qualidade:	55
7.4. MÉTRICAS DE CONTROLE DE QUALIDADE	55
7.5. GARANTIA DA QUALIDADE	56
8. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO	57
8.1. PRINCIPAIS SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO.....	57
8.2. REUNIÕES.....	58
9. GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO	59
9.1. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	59
9.2. IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS	60
9.2.1. EAR – Estrutura Analítica de Riscos	60
9.2.2. Identificação dos Riscos	60
9.2.3. Qualificação e Quantificação dos Riscos.....	62
9.3. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS	62
9.4. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS.....	64
9.5. PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS.....	65
9.6. RESERVAS DE CONTINGÊNCIA	66
10. GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)	68
10.1. IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	68
10.2. PLANEJAMENTO DA GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS	68
10.3. GESTÃO DO ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	68
11. GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO.....	71
11.1. ANÁLISE “FAZER OU COMPRAR”	71
11.2. MAPA DE AQUISIÇÕES.....	72
11.3. MUDANÇAS NOS CONTRATOS.....	72
CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
BIBLIOGRAFIA.....	75

INTRODUÇÃO

O mercado de vestuário infantil está em ascensão. Tem-se observado uma mudança de comportamento dos novos pais, que buscam pensar cada vez mais na qualidade e na estética do vestuário dos seus filhos.

Quando falamos em sapatos, vemos um mercado crescente e diversificado, mesmo em um momento turbulento da economia, onde o setor industrial do país foi atingido fortemente. Indústrias do ramo precisaram também lidar com a forte concorrência de outros países, como, por exemplo, a China, que comercializa produtos com estética semelhante por preços impraticáveis pelo setor industrial brasileiro.

Calçado é uma necessidade básica, um item fundamental para a saúde e que nunca será ultrapassado ou deixado de lado, ainda mais quando falamos dos produtos feitos no Brasil, que são referência em qualidade no mundo todo.

Com essas duas combinações estabelecidas – crescimento do mercado infantil e aumento da crise econômica - as empresas possuem o dever e a necessidade de estimular a criatividade e os esforços em produtos alternativos, que mantenham padrão estético e de qualidade, mas que consigam elaborar um produto competitivo e que se posicione estrategicamente frente aos concorrentes. Para isso, o investimento em marca é fundamental.

A marca é feita para distinguir produtos ou serviços de outros semelhantes. Entretanto, para não ser apenas mais uma marca sem um diferencial no mercado, ela precisa de gestão e planejamento, que juntos visam à busca de recursos para investimento a médio e longo prazo, a fim de mantê-la na intenção de compra e desejo do consumidor o maior tempo possível.

O projeto, objeto deste trabalho, refere-se à criação e lançamento de uma marca de calçados infantil no mercado brasileiro, abrangendo todas as etapas, desde o estudo de viabilidade mercadológica até o lançamento da marca. Este projeto é importante para garantir a atuação da Piccadilly Company, empresa que está investindo no projeto, dentro do segmento infantil, que cresce exponencialmente, mas que tinha seus produtos e marca atuais com problemas de gestão e com uma série de fatores negativos envolvendo percepção de marca.

O resultado esperado por este projeto é a criação e o lançamento de uma marca que ficará bem posicionada, que buscará identificar-se com o seu público-alvo, que terá uma campanha que irá chamar a atenção desde o lançamento e irá chocar a concorrência e os clientes positivamente. O projeto foi elaborado dentro das melhores práticas de gestão de projetos estabelecidas pelo PMI e descritas no guia PMBOK®.

Este trabalho compreende os seguintes capítulos:

Viabilidade mercadológica - este capítulo define o negócio e os seus norteadores estratégicos, detalha o perfil da empresa e os estilos de produtos que ela fabrica. Além disso, o capítulo detalha sobre o público-alvo que a empresa determina e que deve ser atingido no lançamento do projeto, assim como mostra quem são os principais concorrentes e analisa as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do projeto;

Gerenciamento da integração do projeto – este capítulo define o termo de abertura do projeto, informando qual o nome do projeto, o *sponsor*, o gerente do projeto, as justificativas, o cronograma básico do projeto, o que fica de fora do projeto, sua estimativa de custo e mostra quem são suas partes interessadas;

Gerenciamento do 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 e estabelece o macro orçamento do projeto, estabelece os marcos do projeto, sua estrutura analítica e o dicionário da estrutura analítica do projeto.

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

Gerenciamento de tempo do projeto – este capítulo define 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;

Gerenciamento de custos do projeto – Este capítulo apresenta as unidades de medidas dos custos do projeto, o orçamento do projeto, o gráfico da “Curva S” e exibe o organograma de custos do projeto;

Gerenciamento da qualidade do projeto – define as normas e especificações técnicas aplicáveis ao projeto, o método de verificação de qualidade, as métricas de controle de qualidade e as garantias de qualidade do projeto.

Gerenciamento das comunicações do projeto – este capítulo descreve e define o plano de gerenciamento das comunicações do projeto.

Gerenciamento dos riscos do projeto – este capítulo apresenta o plano de gerenciamento de riscos e o plano de resposta aos riscos do projeto.

Gerenciamento das partes interessadas (*stakeholders*) – Este capítulo apresenta a identificação das partes interessadas do projeto, bem como seu planejamento de gestão e engajamento.

Gerenciamento das aquisições do projeto – Este capítulo descreve a decisão tomada ao projeto – “comprar ou fazer” – e justifica essa decisão, exibe o mapa de aquisições e determina o que é necessário em caso de alguma mudança de contrato.

1. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

A análise da viabilidade mercadológica pretende elucidar e avaliar os critérios determinantes para o lançamento de uma nova marca de calçados infantil no mercado brasileiro, além de entender qual o nicho específico no qual o produto será inserido e procura entender melhor a necessidade do mercado, além de definir seu *target*.

1.1. PERFIL DA EMPRESA

A Piccadilly Company é uma das principais empresas da indústria calçadista brasileira. Presente há 60 anos no mercado, com uma produção diária de 50 mil pares de calçados, conta hoje com 7 unidades fabris, sendo 5 de produção, todas no Rio Grande do Sul. São cerca de 4 mil colaboradores focados na produção de seus produtos, que são vendidos por mais de 14 mil pontos de venda pelo país.

A empresa é líder no desenvolvimento e criação de tecnologias e diferenciais de conforto. Por conta disso, recebeu um prêmio por ser uma das empresas mais inovadoras do Sul e, também, um certificado de qualidade emitido pela entidade líder no mundo em tecnologia de calçados, a Satra Technology Centre, da Inglaterra.

1.2. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

O projeto para criação e lançamento da nova marca de calçados infantil da Piccadilly Company surgiu da necessidade de reposicionar a marca de calçados do mesmo segmento que a empresa já tinha no mercado, chamada de Piccadilly For Girls. Com cerca de cinco anos de existência, a antiga marca vinha sofrendo forte queda nas vendas, além de elencar outros problemas que emperravam a penetração no mercado, tais como falta de uma linha de produtos exclusiva, preços mais competitivos e uma marca sonora e de fácil pronúncia.

A nova marca de calçados infantil da Piccadilly Company pretende atingir o público infantil feminino, com idade entre 6 e 12 anos, e dividir uma fatia de mercado que possui alguns concorrentes fortes, mas possui espaço para sapatos mais arrojados. A proposta vem de encontro à ideia da empresa em atender não só

mulheres adultas de todas as idades, mas também meninas, com um produto de qualidade e principalmente com uma marca que se identifique com elas.

Os produtos serão de todos os estilos, desde sandálias, *sleepers* e sapatilhas até botas, coturnos, *sneakers* e galochas.

1.3. NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Para que uma nova marca posicione-se num mercado com potenciais concorrentes, é preciso que haja clareza em seus objetivos e possua os seus porquês bem definidos. Por isso, a nova marca de calçados infantil da Piccadilly Company já nasce com a experiência de uma empresa de 60 anos, sólida e reconhecida pela confiança de seus consumidores. A seguir, os norteadores estratégicos da empresa:

Missão

Ser uma empresa inovadora, que produz qualidade, moda e conforto, tornando-se essencial para os clientes, desejada pelas consumidoras e admirada por seus colaboradores e pelas comunidades onde atua.

Visão

Tornar-se uma empresa reconhecida pelo conforto, beleza e confiança pelos seus clientes e colaboradores.

Valores

Honestidade, transparência, organização, segurança, amizade, respeito, sinceridade, humildade, inteligência, alegria e compreensão.

1.3.1. Tipos De Calçados

São 92 calçados, distribuídos em 23 linhas, que apresentam uma temporada colorida, com tons marcantes, estampas divertidas e adereços elaborados. As apostas variam entre *sneakers*, tênis, sapatilhas, botinhas, rasteiras, gladiadoras, *sleeper*, botas de cano curto, médio e longo, coturnos, mocassins e *yatch*. O metalizado e o mix de texturas conquistaram espaços especiais na coleção, sendo responsáveis pelo *plus* nos calçados mais estruturados e com design arrojado.

Lantejoulas, *animal print* e *hot fix* surgem como adereços inusitados na primeira coleção da marca.

1.4. IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO ALVO

O mercado de moda infantil é repleto de marcas renomadas e tradicionais. O mercado calçadista que engloba principalmente a faixa dos 0 aos 5 anos é o mais explorado e, talvez, o mais rentável dentro do segmento, devido ao fato de serem produtos de valor agregado e com alto giro no ponto de venda. Sabendo também do instinto materno e paterno de superproteção dos filhos, as marcas atribuem conforto, resistência e design arrojado para encantar os adultos e instigá-los à compra.

O setor de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) da Piccadilly Company saiu ao mercado para fazer uma pesquisa com alguns dos principais varejistas revendedores da marca infantil Piccadilly For Girls, para ouvir deles primeiramente o que o consumidor que frequenta as lojas anda buscando e sente necessidade. Nos três estados pesquisados, Rio Grande do Sul, São Paulo e Ceará, todos os lojistas disseram sentir falta de um produto para meninas com idade entre 6 a 10 anos que entenda a linguagem delas. Essa fase da infância das meninas se caracteriza pela busca de um estilo único, onde a marca precisa perder a estética infantil – fase já deixada para trás – e também não pode adquirir um design muito arrojado e adulto ao ponto de atingir a faixa etária pré-adolescente. A decisão, portanto, foi de assumir a faixa etária de meninas de 6 a 10 anos, que olham para as meninas de 12 a 14 anos como inspiração para compor seus *looks*.

1.5. DESCRIÇÃO DO SETOR

O setor calçadista vem crescendo exponencialmente, mas sofre grave crise nos últimos dois anos, com demissões em massa e corte de investimentos. Muitas empresas têm migrado dentro do país, saindo do Rio Grande do Sul, região líder na produção de calçados no país, para região Nordeste. O Governo instituiu grandes incentivos fiscais às grandes indústrias reduzindo o ICMS. No Rio Grande do Sul, tem-se um dos maiores ICMS do país, atualmente estabelecido em 17,5%.

Grande aposta do mercado calçadista é o mercado infantil, que vem crescendo na tangente do mercado de calçados para o público adulto. Segundo reportagem do Sebrae¹:

Nos últimos anos, o segmento de calçados infantis vem se destacando no setor calçadista. De acordo com o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), em 2013, do total de calçados produzidos pela indústria brasileira, 21% eram destinados aos pés de crianças e bebês. Entre 2011 e 2012, enquanto a produção geral de calçados cresceu aproximadamente 5,5%, no segmento infantil o incremento foi de 12,7%, saltando de 164 milhões para 184,9 milhões de pares.

Outro fator importante para o aumento no consumo de moda infantil foi a ascensão da classe média. Esse movimento fez com que o mercado calçadista buscasse alternativas de produção, melhoria nos preços e maior interesse no mundo do entretenimento para esse público. Segundo reportagem no site da revista Exame²:

O comportamento das crianças e de suas mães tem feito o mercado de moda infantil crescer rápido no Brasil. Outros fatores ajudaram, como a importação de roupas e calçados, que aumentou a concorrência no setor e a variedade da oferta. A expansão do poder de consumo levou mais famílias brasileiras a renovar o guarda-roupa dos filhos nos últimos anos. Em 2014, as classes C, D e E serão responsáveis por 58% dos gastos com moda infantil no país — eram 52% em 2011, de acordo com o Ibope Inteligência. Tudo isso deve fazer as vendas de roupas para bebês e crianças de até 12 anos ultrapassar 30 bilhões de reais neste ano — crescimento de 40% em cinco anos, segundo estimativas da consultoria lemi, especializada no mercado de moda.

1.6. CARACTERIZAÇÃO DOS CONCORRENTES

Para fazer a pesquisa dos concorrentes foi atribuído alguns pesos essenciais para o sucesso e penetração de uma marca nova. A tabela 1 mostra os principais concorrentes que possuem o mesmo perfil de *target* e modelo de negócio. Com

¹ SEBRAE. **Desafios do varejo de calçados infantis**. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/desafios-do-varejo-de-calcados-infantis/>>. Acesso em 14 maio 2016.

² TOVIANSKY, Daniela. **Moda infanto-juvenil é mercado em expansão** in EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/71/noticias/moda-infanto-juvenil-e-mercado-em-expansao>>. Acesso dia 14 maio 2016.

pesos de 1 a 5 sendo a nota maior o peso mais relevante, de acordo com o posicionamento semelhante à nova marca em questão, o total mostra as marcas mais estabelecidas no mercado.

Concorrentes	Preço	Comunicação	Redes sociais	Atendimento	Qualidade	TOTAL
	4	4	3	5	5	21
	5	5	5	4	5	24
	5	3	2	5	4	19
	3	1	1	3	3	11
	4	4	4	3	4	19

Tabela 1: Análise da concorrência mediante atribuição de pesos – Fonte: Elaborado pelo autor

Com a análise da concorrência, percebe-se que a principal concorrente da marca será a Pampili, pois possui boas qualidades de produto, comunicação sólida e dinâmica, além de um preço considerado justo com a qualidade e design dos calçados. A Ortopé tem boa qualidade e é a marca mais estabelecida entre todas as avaliadas, entretanto, possui mais identificação com o público de menor idade, portanto fora do *target* estabelecido. Pink Cats e Kidy, apesar de terem o mesmo peso, são distintas em se tratando de posicionamento na web e *sharing* de mercado.

A primeira, interpreta melhor o público alvo desejado pela nova marca infantil da Piccadilly Company. A Kidy concorre em termos de preço, mas possui identificação de público semelhante à Ortopé. A Grendene Kids também possui maior identificação com o público infantil de 0 a 7 anos de idade, estando, assim, fora do *target*.

1.7. CARACTERIZAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA DO NEGÓCIO

De acordo com a pesquisa entre lojistas e consumidores na web, há um espaço relevante no mercado para uma marca de calçados femininos mais atraente, com menos atribuições infantis e que fale a língua das meninas entre 6 e 10 anos. Outra atribuição importante para o produto é o conforto, fator que está no DNA da Piccadilly Company, sobretudo qualidade e leveza. Além disso, a marca já nasce com o respaldo da Piccadilly Company e com um mercado de venda pré-estabelecido pela marca, que já possui 60 anos de história e é tida como a mais confiável pelo varejo, segundo pesquisa anterior feita pela empresa.

A pulverização dos produtos provavelmente será rápida nos mercados já atuantes da marca principal da companhia. Quanto às características da marca, a estratégia é ter uma comunicação direta com as meninas através das redes sociais, blogs e Youtube. Ainda, há a ideia central de achar uma menina ícone do público-alvo para ser a embaixadora da marca e posicioná-la mais rapidamente no mercado.

Um ponto decisivo para o sucesso da nova marca e que foi atribuído ao insucesso da marca Piccadilly For Girls, é ter um nome bonito, curto e com boa sonoridade. O atual nome da linha infantil da empresa é grande, por isso a maioria das pessoas pronuncia sua abreviação com as iniciais da marca, PFG. Segundo a pesquisa, o termo PFG remotamente lembra um marca infantil de calçados. Ademais, usar o nome “Piccadilly” na marca também contribui para a pouca penetração no mercado infantil brasileiro, devido à complexidade do nome (origem britânica e duplicação de consoantes). Portanto, o desejo da direção é achar um nome simples, curto, sonoro e de fácil pronúncia.

1.8. ANÁLISE DE CENÁRIOS

Potencialidades	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamento inovador no mercado; - Qualidade superior à concorrência e bom preço. - Pesquisa com lojistas antes do lançamento. - Grande valor de investimento para lançamento da marca. - Oportunidade de usar um nome conhecido para a publicidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca nova, sem histórico ou DNA conhecido pela público-alvo. - Falta de experiência em venda de infantil pela equipe comercial - Preço pode ficar ainda acima do esperado pelos lojistas, que almejam produtos com menor custo nessa época de crise. - Pouco poder de negociação em termos de preço.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Nenhuma marca no mercado com o posicionamento específico para meninas de 6 a 10 anos. - Custo do produto inferior ao praticado pela marca anterior (Piccadilly for Girls) - Estratégia comercial pré-estabelecida, com clientes já abertos pela marca principal da Piccadilly Company. 	<ul style="list-style-type: none"> - Setor econômico brasileiro em crise. - Taxa de inadimplência de clientes potenciais aumentando. - Alta tributação nos produtos produzidos no RS. - Consumidores exigentes – baixo índice de fidelização. - Marcas concorrentes consagradas e com forte posicionamento nos PDVs. - Concorrentes com lojas próprias específicas para o público infantil.

Figura 1: Análise de SWOT – Fonte: elaborado pelo autor

2. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO

2.1. TERMO DE ABERTURA

Termo de Abertura do Projeto	
<i>Nome do Projeto</i>	Projeto de criação e lançamento de uma marca de calçados infantil no mercado brasileiro.
<i>Gerente do Projeto</i>	Lucas Timmen Ruppenthal
<i>Sponsor do Projeto</i>	Cristine Camila Grings Nogueira (Presidente e Diretora de Marketing da Piccadilly Company)
<i>Descrição do Projeto</i>	Criação de uma marca de calçados para público feminino infantil, na faixa etária de 6 a 10 anos. A ideia é estruturar o lançamento da marca juntamente com o lançamento da coleção Outono/Inverno 2017, usando a força da marca principal da empresa, Piccadilly Company, como argumento para pulverização da marca e penetração no varejo. O projeto tem como objetivo estabilizar a Piccadilly Company no mercado infantil, assim como fazem seus demais concorrentes, coisa que até agora a empresa não conseguiu.
<i>Justificativa</i>	Por conta do alto crescimento do mercado de moda infantil e a grave crise econômica que vem assolando o mercado calçadista, a empresa conta com esse projeto como uma nova forma de posicionar os produtos da empresa no mercado brasileiro.
<i>O que fica fora do Projeto</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de criação e desenvolvimento dos produtos. ▪ Plano de comercialização dos produtos. ▪ A manutenção do lançamento da marca. Isto configura outro projeto. ▪ O projeto não tem como objetivo administrar o negócio (produto do projeto) após o seu lançamento.
<i>Cronograma Básico do Projeto</i>	A previsão de duração desse projeto é 102 dias, iniciando no dia 01/07/2016 e finalizando dia 21/11/2016.
<i>Estimativa de Custo do Projeto</i>	Previsão: R\$ 516.366,32
<i>Stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lucas Timmen Ruppenthal (Gerente de projetos) ▪ Cristine Camila Grings Nogueira (Sponsor do projeto) ▪ Paulo Eloi Grings (Ex-presidente e conselheiro da diretoria) ▪ Ana Clara Grings (Diretora Comercial) ▪ Ana Carolina Grings (Diretora de P&D) ▪ Ana Paula Grings (Diretora Administrativa) ▪ Camila Pereira (Analista de Marketing) ▪ André da Silva (Gerente comercial) ▪ Gabriel Nunes (Diretor da agência de publicidade)

	<ul style="list-style-type: none">▪ Andreia Blauth (Diretora de atendimento da agência de publicidade)
--	--

Tabela 2: Termo de Abertura do Projeto – Fonte: elaborado pelo autor

3. GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO

3.1. DECLARAÇÃO DE ESCOPO

Declaração de Escopo do Projeto	
<i>Título do Projeto</i>	Criação e lançamento de uma marca de calçados infantil no mercado brasileiro.
<i>Objetivo do Projeto</i>	O objetivo deste projeto é apresentar um plano de gerenciamento de projeto para a criação e lançamento de uma marca de calçados infantil no mercado brasileiro, a fim de aumentar o portfólio da empresa e contribuir para o aumento do seu faturamento.
<i>Descrição do Produto do Projeto</i>	Marca nova, com boa sonoridade, conceito e planejamento de marketing, desenvolvida para ser protagonista no mercado infantil feminino de 6 a 10 anos de idade.
<i>Gerente do Projeto</i>	Lucas Timmen Ruppenthal
<i>Sponsor do Projeto</i>	Cristine Camila Grings Nogueira (Presidente e Diretora de Marketing da Piccadilly Company).
<i>Responsabilidades do Gerente de Projeto</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar o escopo; ▪ Controlar o orçamento; ▪ Controlar prazos (cronograma); ▪ Controlar recurso financeiros; ▪ Classificação e monitorar os riscos; ▪ Escolha da equipe para atuar no projeto e sua gestão; ▪ Garantir que as expectativas e objetivos do projeto sejam alcançados; ▪ Atuar como o ponto central de contato para toda comunicação formal relacionada ao projeto; ▪ Assegurar que os membros da equipe do projeto estejam cientes de suas responsabilidades e também, que todos os compromissos assumidos pelos indivíduos sejam realizados; ▪ Engajar e substituir o pessoal da equipe de projeto quando necessário e dirigir as atividades da equipe; ▪ Delegar responsabilidade e autoridade do projeto dos membros de sua equipe.
<i>Equipe do Projeto</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente do projeto; ▪ <i>Sponsor</i> do projeto; ▪ Analista de marketing; ▪ Assistente de marketing; ▪ Advogado;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente comercial; ▪ Diretor de criação da agência; ▪ Diretora de atendimento da agência; ▪ Equipe da agência; ▪ Equipe da produtora;
<i>Data de Início</i>	01/07/2016
<i>Data de Término</i>	21/11/2016
<i>Premissas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalhar com uma equipe interna enxuta, mas bem treinada e experiente, suprimindo demandas que seriam pagas para vir da agência terceirizada. ▪ Agência de publicidade criativa, com boa experiência e <i>background</i> no mercado calçadista. ▪ Lançar a marca para o trade na convenção de vendas antes da feira Zero Grau, dia 20 de novembro. ▪ Criação de uma marca sonora e com perfil de fácil identificação pelo público-alvo traçado pela empresa.
<i>Restrições</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O gerente do projeto não será exclusivo do projeto, já que incorpora a função (é gerente de marketing). ▪ O orçamento é limitado ao valor de R\$ 516.366,32 ▪ O prazo é o limite de 245 dias corridos (102 dias úteis), com primeiro deadline para a segunda quinzena de novembro, sem possibilidade de adiamento. ▪ Durante o desenvolvimento do projeto poderão surgir novos concorrentes diretos que poderão comprometer o sucesso no lançamento da marca.
<i>Riscos do Projeto</i>	<p>RISCOS INTERNOS</p> <p>Gerenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1. Planejamento inadequado ▪ 2. Comunicação inadequada ▪ 3. Desmotivação da equipe do projeto ▪ 4. Ausência de controle na execução do projeto ▪ 5. Atraso no lançamento da marca <p>Tempo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 6. Estimativa de tempo menor que o necessário ▪ 7. Estimativa de tempo maior que o necessário <p>Custos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 8. Estimativa de custo menor que o necessário

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 9. Estimativa de custo maior que o necessário <p>Fluxo de caixa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 10. Atraso nos pagamentos dos fornecedores ▪ 11. Custo de produção de campanha maior que o planejado <p>RISCOS LEGAIS</p> <p>Contratos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 12. Agência desistir do projeto ▪ 13. Sofrer impugnação por nome de marca já existente <p>Licenças</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 14. Não emissão do alvará dos bombeiros para a locação da gravação no prazo previsto ▪ 15. Não emissão do registro do nome da marca <p>RISCOS EXTERNOS</p> <p>Terceirizados</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 16. Atraso na finalização da produção da campanha ▪ 17. Atraso na entrega do site ▪ 18. Equipe de produção com poucos recursos <p>RISCOS TÉCNICOS</p> <p>Qualidade</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 19. Falta de qualidade criativa – layouts e textos ▪ 20. Baixa opção de <i>casting</i> compatível com a verba de campanha
<p><i>Principais Entregas do Projeto</i></p>	<p>a) Fase de iniciação:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Termo de abertura ▪ Gestão das partes interessadas <p>b) Fase de planejamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Declaração do escopo ▪ Cronograma do projeto ▪ Orçamento do projeto ▪ Definição de equipe ▪ Gestão das comunicações ▪ Gestão de riscos ▪ Contratar agência de publicidade

	<p>c) Fase de execução:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de nome ▪ Criação de marca ▪ Registro da marca ▪ Pesquisa, estudo, criação e aprovação de campanha ▪ Criação e desenvolvimento do site ▪ Definição do plano de mídia ▪ Negociação e aprovação dos contratos de mídia ▪ <i>Checklist</i> para produção da campanha ▪ Gravação dos vídeos da campanha e fotos (VT e vídeos para Youtube) em duas diárias ▪ Edição, aprovação e finalização da campanha <p>d) Fase de monitoramento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerenciar projeto <p>e) Fase de finalização:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lançamento do projeto na feira Zero Grau, dia 21 de novembro de 2016
<p><i>Fatores fundamentais para o sucesso do projeto</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atuação efetiva do Gerente do Projeto; ▪ Engajamento eficiente entre Gerente do Projeto e <i>sponsor</i>; ▪ Comunicação eficiente em todas as fases do projeto, com gerente, equipe e fornecedores; ▪ Visibilidade, com devida antecedência, sobre os atrasos nas atividades; ▪ Boa escolha de nome e moderna identidade visual da marca. ▪ Diretor de Criação e equipe da agência com experiência e capacitados para trabalharem em conjunto com o Gestor do Projeto; ▪ Conhecimento e claro entendimento do escopo e objetivos por todos os envolvidos do projeto; ▪ Time do projeto ciente e focado no progresso do projeto; ▪ Execução conforme as definições do plano de gerenciamento (escopo, prazos, custos, qualidade...).

Tabela 3: Declaração de Escopo do Projeto – Fonte: elaborado pelo autor

3.2. PLANO DE ENTREGA E MARCOS DO PROJETO

A execução dos trabalhos terá início em julho de 2016 e deverá durar aproximadamente cinco meses. As fases de Iniciação do projeto deverão ser realizadas fora do período descrito acima. Os 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 abaixo mostra as fases do projeto, conforme já definido no escopo, com o plano de entrega das atividades marcos.

Fases	Tarefas	Data alvo
Fase de Iniciação	Termo de Abertura	01/07/16
	Gestão das partes interessadas	05/07/16
Fase de Planejamento	Declaração do escopo	04/07/16
	Cronograma do projeto	06/07/16
	Orçamento do projeto	13/07/16
	Definição de equipe	13/07/16
	Gestão das comunicações	01/07/16
	Gestão de riscos	07/07/16
	Contratar agência de publicidade	13/07/16
	Fase de Execução	Criação de nome
Criação de marca		24/08/16
Registro da marca		15/08/16
Pesquisa, estudo, criação e aprovação de campanha		29/08/16
Criação e desenvolvimento do site		06/09/16
Definição do plano de mídia		12/09/16
Negociação e aprovação dos contratos de mídia		19/09/16
<i>Checklist</i> para produção da campanha		22/09/16
Gravação dos vídeos da campanha e fotos (VT e vídeos para Youtube) em duas diárias		29/09/16
Edição, aprovação e finalização da campanha		03/10/16
Fase de Monitoramento		Gerenciar projeto
Fase de Finalização	Lançamento do projeto na feira zero grau, dia 21 de novembro de 2016	21/11/16

Tabela 4: Marcos Do Projeto – Fonte: elaborado pelo autor

3.3. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

A estrutura analítica do projeto Criação e Lançamento de Marca de Calçados Infantil no Mercado Brasileiro mostra as atividades até o quarto nível de detalhamento e se encerra no lançamento, conforme mostra a figura abaixo.

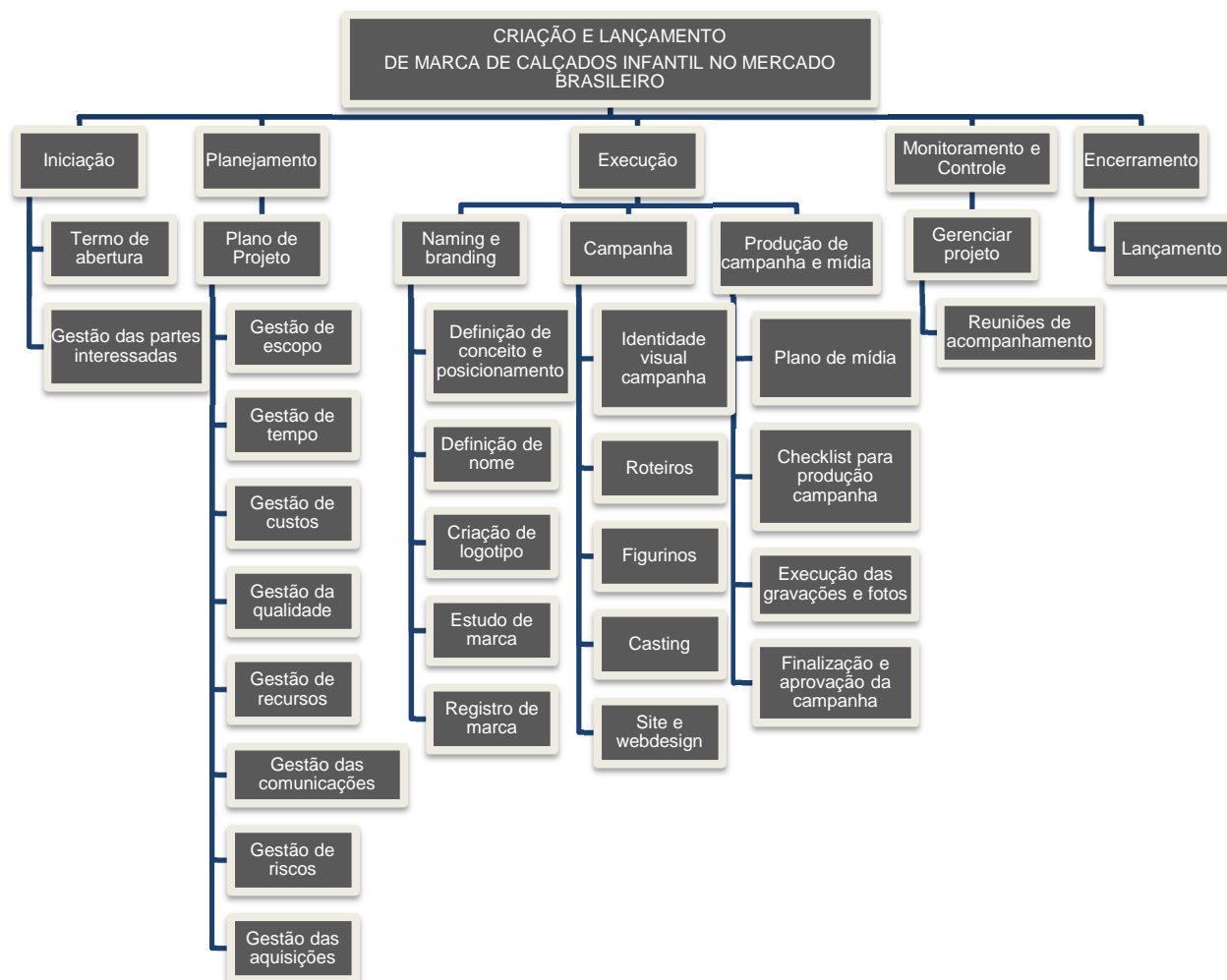


Figura 2: Estrutura Analítica Do Projeto – Fonte: elaborado pelo autor

3.4. DICIONÁRIO DA EAP

EAP	Pacote de Trabalho	Descrição	Recursos Necessários
1	Criação e Lançamento de Marca de Calçados Infantil no Mercado Brasileiro		

1.1	Iniciação	Abrange os pacotes que fazem da iniciação do projeto, como o termo de abertura e a gestão das partes interessadas.	
1.1.1	Termo De Abertura	Elaborar e descrever o termo de abertura do projeto	Gerente de projeto
1.1.2	Gestão Das Partes Interessadas	Este pacote pretende definir quem são as partes interessadas do projeto	Gerente de projeto
1.2	Planejamento	Abrange os pacotes que fazem parte do Plano de Projeto, tais como gestão de escopo, gestão de tempo, gestão de custos, gestão de qualidade, gestão das comunicações, gestão de riscos e gestão de aquisições.	
1.2.1	Plano de Projeto	Este pacote pretende elaborar todo o plano de gestão do projeto	Gerente de projeto
1.2.1.1	Gestão De Escopo	Elaborar e descrever a gestão de escopo do projeto	Gerente de projeto
1.2.1.2	Gestão De Tempo	Elaborar e descrever a gestão de tempo do projeto	Gerente de projeto
1.2.1.3	Gestão De Custos	Elaborar e descrever a gestão de custos do projeto	Gerente de projeto
1.2.1.4	Gestão De Qualidade	Elaborar e descrever a gestão da qualidade do projeto	Gerente de projeto
1.2.1.5	Gestão De Recursos	Elaborar e descrever a gestão dos recursos do projeto	Gerente de projeto
1.2.1.5	Gestão Das Comunicações	Elaborar e descrever a gestão das comunicações do projeto	Gerente de projeto
1.2.1.7	Gestão De Riscos	Elaborar e descrever a gestão dos riscos do projeto	Gerente de projeto
1.2.1.8	Gestão Das Aquisições	Elaborar e descrever a gestão das aquisições do projeto	Gerente de projeto
1.3	Execução	Abrange os pacotes referentes a naming e branding, campanha e produção de campanha e mídia.	
1.3.1	<i>Naming e Branding</i>	Aqui é momento da busca de referências, da criação do nome da marca, do logotipo, de um ícone, de produzir o manual de marca (MIV) e de efetuar o registro da marca.	Diretor de Criação, Diretora de Atendimento, Equipe Agência, Advogada.
1.3.1.1	Definição De Conceito e Posicionamento	Este pacote pretende fazer pesquisa de referências, a busca de um conceito e definição de posicionamento da marca.	Diretor de Criação, Diretora de Atendimento, Equipe Agência.

1.3.1.2	Definição De Nome	Este é o momento busca, criação e definição do nome da marca.	Equipe Agência, Diretor de Criação.
1.3.1.3	Criação De Logotipo	Este pacote pretende definir o layout do logotipo da marca.	Equipe Agência, Diretor de Criação.
1.3.1.4	Estudo De Marca	Este pacote pretende elaborar o manual de marca e a exploração de seu conceito, posicionamento e abrangência comercial.	Equipe Agência, Diretor de Criação.
1.3.1.5	Registro De Marca	Este pacote pretende efetuar o registro da marca no INPI, tornando legal o uso dela em todo o território nacional, prevenindo impugnações.	Advogada
1.3.2	Campanha	Este pacote pretende definir, produzir e aprovar toda a parte criativa da campanha de publicidade para a marca.	Gerente de projetos, Diretor de Criação, Diretora de Atendimento, Equipe Agência, Analista de Marketing
1.3.2.1	Identidade Visual Campanha	Definição da identidade visual da primeira campanha da coleção de inverno 2017 para a marca, além de todas as aprovações e produção de materiais.	Gerente de projetos, Diretor de Criação, Diretora de Atendimento, Equipe Agência PP, Analista de Marketing
1.3.2.2	Roteiros	Pesquisa de referência, desenvolvimento e aprovação dos roteiros.	Gerente de projetos, Diretor de Criação, Diretora de Atendimento, Equipe Agência, Analista de Marketing
1.3.2.3	Figurinos	Pesquisa de referência, desenvolvimento e aprovação dos figurinos.	Gerente de projetos, Diretor de Criação, Diretora de Atendimento, Equipe Agência, Analista de Marketing
1.3.2.4	<i> Casting</i>	Pesquisa de referência, desenvolvimento e aprovação de <i> casting</i> (atores(as) e/ou modelos) para a campanha.	Gerente de Projetos, Analista de Marketing, Equipe Agência.
1.3.2.5	Site e <i> Webdesign</i>	Pesquisa e definição do conteúdo do site, referencias de <i> webdesign</i> , desenvolvimento e aprovação do site para a marca.	Gerente de Projetos, Diretor De Criação, Equipe Agência,
1.3.3.	Produção De Campanha e Mídia	Momento que abrange a definição do plano de mídia, as negociações com os veículos de mídia e os fechamentos dos contratos.	Gerente de Projetos, Diretora de Atendimento.
1.3.3.1	Plano De Mídia	Pacote que pretende elaborar o plano de mídia, como os canais que serão	Gerente de Projetos e Diretora de Atendimento.

		veiculados, número de inserções e horários.	
1.3.3.2	<i>Checklist</i> para Produção da Campanha	Pacote que define todo o necessário para a produção da campanha, como a produtora e contrato de insumos e serviços.	Gerente de Projetos, Diretora de Atendimento Agência, Assistente de Marketing, Analista de Marketing
1.3.3.3	Execução das Gravações e Fotos	Fase de produção, sendo a gravação da campanha e das fotos de campanha.	Gerente de Projetos, Diretora de Atendimento, Diretor de Criação, Analista de Marketing, Produtora, Equipe Agência.
1.3.3.4	Finalização e Aprovação da Campanha	Pacote que fecha a produção da campanha, com a edição, aprovação e finalização das fotos e vídeos.	Diretor de Criação, Gerente de Projetos, Analista de Marketing.
1.4	Monitoramento e Controle	Pacote que inclui o Gerenciamento de todo o projeto e Reuniões de acompanhamento.	
1.4.1	Gerenciar Projeto	Pacote que pretende controlar e monitorar o projeto do início ao fim.	Gerente de Projetos
1.4.1.1	Reuniões De Acompanhamento	Momento que os participantes do projeto se reúnem, num período médio de 15 dias e no final de 7 dias, para acompanhar o andamento, tirar dúvidas e dar sugestões, buscando o melhoramento de todos os processos.	Gerente de Projeto, Analista de Marketing, Diretor de Criação, Diretora de Atendimento, Gerente Comercial.
1.5	Encerramento	Momento que encerra o projeto, com o lançamento da marca no mercado.	
1.5.1	Lançamento	Lançamento da marca.	Gerente de Projeto, Analista de Marketing, Diretor de Criação, Diretora de Atendimento, Gerente Comercial, Equipe Agência.

Tabela 5: Dicionário da EAP – Fonte: elaborado pelo autor

4. GERENCIAMENTO DOS RECURSOS DO PROJETO

4.1. RECURSOS MATERIAIS

Para o melhor desenvolvimento do projeto, a equipe precisará de recursos materiais básicos de escritório. As tabelas a seguir mostram os materiais necessários mais detalhadamente.

a) Máquinas e equipamentos

Equipamentos	Proprietário	Uso
Computadores	Gerente do projeto, analista, assistente e advogada	Diversos para o projeto
Mesas e cadeiras	Gerente do projeto, analista, assistente e advogada	Diversos para o projeto
Sala de Reunião	Gerente de projeto	Diversos para o projeto

Tabela 6: Máquinas e equipamentos do projeto – Fonte: elaborado pelo autor

B) Demais recursos materiais

4.2. RECURSOS HUMANOS

Recurso	Proprietário	Uso
Internet	Setor de Marketing	Diversos para o projeto
Telefones fixos	Setor de Marketing	Diversos para o projeto
Telefones celulares	Setor de Marketing	Diversos para o projeto

Tabela 7: Demais recursos necessários para o projeto – Fonte: elaborado pelo autor

4.2.1. Equipe do Projeto

Um bom projeto só é feito com pessoas. Melhor ainda se ele for feito com pessoas determinadas, bem-humoradas e que gostem de trabalhar em equipe. Na tabela 10, temos os nomes de toda a equipe de projeto, assim como suas funções, descrições e dados para contato.

Nome	Função	Descrição	Telefone	E-mail
Cristine Camila Grings Nogueira	<i>Sponsor</i>	Um dos responsáveis pelo sucesso do projeto da nova marca, analisando, aprovando, apoiando e cobrando os resultados finais, além de prover as decisões de questões críticas do projeto.	(051) 8494-0106	cgnogueira@piccadilly.com.br

Lucas Timmen Ruppenthal	Gerente do Projeto	Possui autoridade para gerir o dia a dia do projeto. Sua responsabilidade base é garantir que o projeto esteja sendo conduzido dentro dos resultados previstos, dentro do padrão de qualidade requerido e dos limitadores de tempo e custo.	(051) 8422-9855	ltruppenthal@piccadilly.com.br
Camila Pereira	Analista de Marketing	Responsável pelo envio de demandas para a agência de publicidade, de acordo com o cronograma elaborado pelo gerente de projetos e diretor da agência. Também é responsável pelo controle de entrega das demandas no prazo e dentro do solicitado nos briefings.	(051) 9288-9821	cpereira@piccadilly.com.br
Bruno Costa	Assistente de Marketing	Responsável pelo envio de documentos para a agência, pagamentos e execução de processos burocráticos entre os setores administrativos da empresa. Também atende os representantes comerciais e passa os feedbacks para o gerente do projeto.	(051) 9985-7810	bcosta@piccadilly.com.br
André da Silva	Gerente Comercial	Responsável pela gestão comercial dos representantes e também auxilia com informações de mercado para o setor de marketing.	(051) 9037-1933	asilva@piccadilly.com.br
Gabriel Nunes	Diretor de Criação da Agência	Responsável pela gestão da equipe interna da agência, assim como assina a criação da marca e campanha. Também é o diretor da agência, participando diretamente das negociações.	(051) 9799 - 1453	gabriel@agencia.com
Andreia Blauth	Diretora de Atendimento da Agência	Responsável pelo atendimento da agência. Todas as demandas da empresa são passadas para ela, que faz a gestão interna da pauta. Também é sócia da agência e participa diretamente de todas as negociações.	(051) 9799 - 1578	andreia@agencia.com
Equipe Agência	Criação, arte-finalização e produção das peças solicitadas	Equipe responsável por suprir as demandas de criação, arte-finalização e produção demandados pela agência e gerenciados pela diretora de atendimento.	-	-
Produtora	Produção dos vídeos e fotos da campanha	Executa a gravação dos vídeos e imagens da campanha, loca estúdio e equipe de filmagens e fotografia, iluminação, som e figurinos, além de ser responsável pela edição das imagens e vídeos.	051 3341 2345	zepelin@zepelin.com
Ana Cristina Muller	Advogada	Responsável legal por todas os contratos feitos entre empresa e agência e os registros de marca, nome e conceito.	051 9798 6543	amuller@piccadilly.com.br

Tabela 8: Equipe do projeto – Fonte: elaborado pelo autor

	mercado brasileiro										
1.1	Iniciação										
1.1.1	Termo de abertura	A	R,C								
1.1.2	Gestão das partes interessadas	A	R,C								
1.2	Planejamento										
1.2.1	Plano de Projeto										
1.2.1.1	Gestão de escopo										
1.2.1.1.1	Reunião com equipe para definir o Escopo	A	R,C	I	I	I					
1.2.1.1.2	Elaborar declaração de Escopo do projeto	A	R,C	I							
1.2.1.2	Gestão de Tempo										
1.2.1.2.1	Cronograma do projeto	A	R,C								
1.2.1.2.2	Definição das prioridades	A	R,C	I							
1.2.1.3	Gestão de Custos										
1.2.1.3.1	Estimar Custos	A	R,C								
1.2.3.1.2	Determinar orçamento	A	R,C	I		I	I				
1.2.1.4	Gestão de Qualidade	A	R,C	I							
1.2.1.5	Gestão de Recursos										
1.2.1.5.1	Definição de equipe	A	R,C								
1.2.1.6	Gestão das Comunicações										
1.2.1.6.1	Criar diretório para o armazenamento das informações	A	R,C								
1.2.1.7	Gestão de Riscos	A	R,C	I		I					
1.2.1.8	Gestão das Aquisições										
1.2.1.8.1	Contratar agência de publicidade	A	R,C	I	I	I					
1.2.1.8.2	Adquirir insumos internos	A	R,C	I							I

1.3	Execução										
1.3.1	Naming e Branding										
1.3.1.1	Definição de conceito e posicionamento	A	R	C		I	C		C		
1.3.1.2	Definição de nome	A	R,C	C		I	I	C		C	
1.3.1.3	Criação de logotipo	A	R	C				C		C	
1.3.1.4	Estudo de marca										
1.3.1.4.1	Criação de MIV		A	I				R		C	
1.3.1.5	Registro de marca										
1.3.1.5.1	Busca no INPI		A	I				I	I		R,C
1.3.1.5.2	Encaminhamento para despachante		A	I							R,C
1.3.2	Campanha										
1.3.2.1	Identidade visual Campanha										
1.3.2.1.1	Pesquisa de referência		A,R	C				C		C	
1.3.2.1.2	Estudo de cores		A,	C				R		C	
1.3.2.1.3	Estudo de Elementos		A	C				R		C	
1.3.2.1.4	Referências fotográficas		A	C				R		C	
1.3.2.1.5	Referências vídeo-gráficas		A	C				R		C	
1.3.2.1.6	Mockup de materiais impressos		A	C				R		C	
1.3.2.1.7	Desenvolvimento e aprovação de layouts de embalagem e material de PDV		A	C	C	I		R	C	C	
1.3.2.1.8	Desenvolvimento e aprovação de layouts redes sociais		A	C	I			R	C	C	
1.3.2.1.9	Desenvolvimento e aprovação de layouts do site		A	C		C		R	I	C	
1.3.2.1.10	Desenvolvimento e		A	C	I			R	I	C	

	aprovação dos <i>layout</i> dos estandes das feiras										
1.3.2.1.11	Criação e aprovação de anúncios para revista e jornal		A	C			R	I	C		
1.3.2.2	Roteiros										
1.3.2.2.1	Pesquisa de referência de roteiros		A	C	I		R	C	C		
1.3.2.2.2	Desenvolvimento e aprovação de roteiros		A	C	I		R	I	C		
1.3.2.3	Figurinos										
1.3.2.3.1	Pesquisa de referência de figurinos		A	C	I		R	C	C		
1.3.2.3.2	Aprovação dos figurinos		A,R	C			C	I			
1.3.2.4	Casting										
1.3.2.4.1	Pesquisa de referência de <i>casting</i>		A	C	I		R	I	C		
1.3.2.4/2	Aprovação de <i>casting</i>	I	A	C	I	I	R	I	C		
1.3.2.5	Site e Webdesign										
1.3.2.5.1	Pesquisa e definição de conteúdo para site		A	C	I		R	C	C		
1.3.2.5.2	Pesquisa de referência de sites e <i>webdesign</i>		I	A			C		R		
1.3.2.5.3	Desenvolvimento e aprovação do site		A	C	I		R		C		
1.3.3	Produção de Campanha e Mídia										
1.3.3.1	Plano de mídia										
1.3.3.1.1	Definição do plano de mídia	A	R,C	I	I	I	C	C	I	I	I
1.3.3.1.2	Negociações veículos de mídia	A	R,C	I	I		I	C			
1.3.3.1.3	Fechamento dos contratos de mídia	A	R,C	I	I		I	C			

1.3.3.2	Checklist para produção da campanha									
1.3.3.2.1	Desenvolvimento de <i>checklist</i> para acompanhamento de produção da campanha		A,R	C			I	C		
1.3.3.2.2	Definição de produtora	A	R	I			I	C		
1.3.3.2.3	contratar insumos e serviços para produção da campanha		A	C	I		C	C	C	R
1.3.3.3	Execução das gravações e fotos		A	C	I		C	C	C	R
1.3.3.4	Finalização e aprovação da campanha									
1.3.3.4.1	Aprovar fotos	I	A,R	I		I	C	C	I	I
1.3.3.4.2	Aprovar vídeos web	I	A,R	C			C	C	I	I
1.3.3.4.3	Aprovar vídeo comercial de 30"	I	A,R	C			C	C	I	I
1.4	Monitoramento e Controle									
1.4.1	Gerenciar Projeto	A	R,C	C						
1.4.1.1	Reuniões de acompanhamento	A	R,C	C		I	I	I		
1.4.1.1.1	Reunião Acompanhamento 1	A	R,C	C		I	I	I		
1.4.1.1.2	Reunião Acompanhamento 2	A	R,C	C		I	I	I		
1.4.1.1.3	Reunião Acompanhamento 3	A	R,C	C		I	I	I		
1.4.1.1.4	Reunião Acompanhamento 4	A	R,C	C		I	I	I		
1.4.1.1.5	Reunião Acompanhamento 5	A	R,C	C		I	I	I		

1.4.1.1.6	Reunião Acompanhamento 6	A	R,C	C		I	I	I			
1.4.1.1.7	Reunião Acompanhamento 7	A	R,C	C		I	I	I			
1.4.1.1.8	Reunião Acompanhamento 8	A	R,C	C		I	I	I			
1.4.1.1.9	Reunião Acompanhamento 9	A	R,C	C		I	I	I			
1.4.1.1.10	Reunião Acompanhamento 10	A	R,C	C		I	I	I			
1.5	Encerramento										
1.5.1	Lançamento	A	R	C	I	I	I	I	I	I	I

Tabela 9: Matriz de responsabilidades (raci) – fonte: elaborada pelo autor

LEGENDA:	SIGNIFICADO
R	RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO
A	APROVADOR
C	CONSULTADO/CONSTRUIR
I	INFORMADO

Tabela 10: legenda matriz raci - Fonte: elaborado pelo autor

4.2.4. 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 desenrolar do projeto, e como serão avaliados os integrantes da equipe.

4.2.4.1. Novos Recursos, Realocação e Substituição de Membros da Equipe

O gerente de projetos é responsável pela contratação e alocação dos recursos do projeto. Tem a liberdade de sugerir realocação ou novas contratações para a agência de publicidade contratada para o projeto. Com o andamento do projeto poderá ser necessária, também, a contratação ou realocação de membros da equipe, que ficará sob sua responsabilidade.

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 se fizerem necessários, observando sempre os princípios éticos e regulamentares.

4.2.4.2. Treinamento e Avaliação de Resultados da Equipe do Projeto

Por se tratar de um setor especializado em gestão de projetos ligados à área de marketing, 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. Além disso, o setor de marketing mantém documentos e materiais de apoio para auxiliar no andamento 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* do *Sponsor* do projeto;
- Relatórios de desempenho específico, tais como: Atribuições dos Recursos do setor de marketing e atribuições específicas da agência de publicidade.

4.2.4.3. Alocação Financeira Para o Gerenciamento de RH

Os valores salariais e os respectivos encargos dos recursos internos constam na folha salarial da Piccadilly Company e estão inclusas no valor total do projeto, calculados em horas.

4.2.5. Avaliação e Reconhecimento

Não haverá recompensas por atingir metas por parte de todos os participantes da equipe do projeto.

Quanto à agência e produtora contratadas, nos contratos de prestação de serviços existirão cláusulas prevendo multas por atrasos ou alterações de entregas previstas no escopo e no cronograma do projeto.

Semanalmente, o gerente de projetos fará processos de *feedback* a todos os envolvidos no projeto (diretor de criação, diretora de atendimento, equipe da agência, advogada, analista de marketing, gerente comercial, assistente de marketing e produtora), numa forma de manter o alinhamento de percepções entre toda a equipe com o projeto, citando os pontos fortes e fracos de todo o processo. O processo de *feedback* será realizado após o fechamento das reuniões de acompanhamento de projetos.

5. GERENCIAMENTO DE TEMPO DO PROJETO

Com o gerenciamento do tempo do projeto, pretende-se estimar a duração de cada atividade e garantir que estas sejam concluídas dentro do prazo estipulado. Qualquer atraso na execução das atividades comprometem diretamente o custo do projeto e adiam a entrega final.

O gerenciamento e planejamento do tempo será realizado pelo uso do *software MS Project*, que possibilita o controle através da análise da linha de base, demonstrando o desempenho e duração do projeto. A linha de base deve ser revisada quinzenalmente, avaliando-se a evolução do projeto através das durações reais de atividades anotadas pela equipe do projeto.

5.1 CRONOGRAMA

Nome da Tarefa	Duração	Início	Término
Criação e lançamento de marca de calçados infantil no mercado brasileiro	102 dias	Sex 01/07/16	Seg 21/11/16
Iniciação	3 dias	Sex 01/07/16	Ter 05/07/16
Termo de abertura	2 dias	Sex 01/07/16	Seg 04/07/16
Gestão das partes interessadas	1 dia	Ter 05/07/16	Ter 05/07/16
Planejamento	11 dias	Sex 01/07/16	Sex 15/07/16
Plano de Projeto	11 dias	Sex 01/07/16	Sex 15/07/16
Gestão de escopo	2 dias	Sex 01/07/16	Seg 04/07/16
Reunião com equipe para definir o Escopo	1 dia	Sex 01/07/16	Sex 01/07/16
Elaborar declaração de Escopo do projeto	1 dia	Seg 04/07/16	Seg 04/07/16
Gestão de Tempo	2 dias	Qua 06/07/16	Qui 07/07/16
Cronograma do projeto	1 dia	Qua 06/07/16	Qua 06/07/16
Definição das prioridades	1 dia	Qui 07/07/16	Qui 07/07/16
Gestão de Custos	6 dias	Qui 07/07/16	Qui 14/07/16
Estimar Custos	4 dias	Qui 07/07/16	Ter 12/07/16

Determinar orçamento	2 dias	Qua 13/07/16	Qui 14/07/16
Gestão de Qualidade	2 dias	Ter 05/07/16	Qua 06/07/16
Gestão de Recursos	2 dias	Qua 13/07/16	Qui 14/07/16
Definição de equipe	2 dias	Qua 13/07/16	Qui 14/07/16
Gestão das Comunicações	1 dia	Sex 01/07/16	Sex 01/07/16
Criar diretório para o armazenamento das informações	1 dia	Sex 01/07/16	Sex 01/07/16
Gestão de Riscos	2 dias	Qui 07/07/16	Sex 08/07/16
Gestão das Aquisições	11 dias	Sex 01/07/16	Sex 15/07/16
Contratar agência de publicidade	3 dias	Qua 13/07/16	Sex 15/07/16
Adquirir insumos internos	1 dia	Sex 01/07/16	Sex 01/07/16
Execução	110 dias	Seg 18/07/16	Sex 16/12/16
<i>Naming e Branding</i>	30 dias	Seg 18/07/16	Sex 26/08/16
Definição de conceito e posicionamento	10 dias	Seg 18/07/16	Sex 29/07/16
Definição de nome	10 dias	Seg 01/08/16	Sex 12/08/16
Criação de logotipo	7 dias	Seg 15/08/16	Ter 23/08/16
Estudo de marca	3 dias	Qua 24/08/16	Sex 26/08/16
Criação de MIV	3 dias	Qua 24/08/16	Sex 26/08/16
Registro de marca	3 dias	Seg 15/08/16	Qua 17/08/16
Busca no INPI	2 dias	Seg 15/08/16	Ter 16/08/16
Encaminhamento para despachante	1 dia	Qua 17/08/16	Qua 17/08/16
Campanha	80 dias	Seg 29/08/16	Sex 16/12/16
Identidade visual Campanha	46 dias	Seg 29/08/16	Seg 31/10/16
Pesquisa de referência	2 dias	Seg 29/08/16	Ter 30/08/16

Estudo de cores	2 dias	Qua 31/08/16	Qui 01/09/16
Estudo de Elementos	2 dias	Sex 02/09/16	Seg 05/09/16
Referências fotográficas	2 dias	Ter 06/09/16	Qua 07/09/16
Referências vídeo-gráficas	2 dias	Ter 06/09/16	Qua 07/09/16
<i>Mockup</i> de materiais impressos	2 dias	Ter 06/09/16	Qua 07/09/16
Desenvolvimento e aprovação de layouts de embalagem e material de PDV	4 dias	Ter 06/09/16	Sex 09/09/16
Desenvolvimento e aprovação de layouts redes sociais	4 dias	Ter 06/09/16	Sex 09/09/16
Desenvolvimento e aprovação de <i>layouts</i> do site	3 dias	Ter 06/09/16	Qui 08/09/16
Desenvolvimento e aprovação dos <i>layout</i> s dos estandes das feiras	40 dias	Ter 06/09/16	Seg 31/10/16
Criação e aprovação de anúncios para revista e jornal	4 dias	Ter 06/09/16	Sex 09/09/16
Roteiros	14 dias	Seg 29/08/16	Qui 15/09/16
Pesquisa de referência de roteiros	4 dias	Seg 29/08/16	Qui 01/09/16
Desenvolvimento e aprovação de roteiros	10 dias	Sex 02/09/16	Qui 15/09/16
Figurinos	5 dias	Sex 16/09/16	Qui 22/09/16
Pesquisa de referência de figurinos	3 dias	Sex 16/09/16	Ter 20/09/16
Aprovação dos figurinos	2 dias	Qua 21/09/16	Qui 22/09/16
 Casting	4 dias	Sex 16/09/16	Qua 21/09/16
Pesquisa de referência de <i>casting</i>	3 dias	Sex 16/09/16	Ter 20/09/16
Aprovação de <i>casting</i>	1 dia	Qua 21/09/16	Qua 21/09/16
Site e Webdesign	74 dias	Ter 06/09/16	Sex 16/12/16
Pesquisa e definição de conteúdo para site	5 dias	Ter 06/09/16	Seg 12/09/16
Pesquisa de referência de sites e <i>webdesign</i>	4 dias	Ter 01/11/16	Sex 04/11/16
Desenvolvimento e aprovação do site	30 dias	Seg 07/11/16	Sex 16/12/16

Produção de Campanha e Mídia	25 dias	Seg 12/09/16	Sex 14/10/16
Plano de mídia	13 dias	Seg 12/09/16	Qua 28/09/16
Definição do plano de mídia	5 dias	Seg 12/09/16	Sex 16/09/16
Negociações veículos de mídia	5 dias	Seg 19/09/16	Sex 23/09/16
Fechamento dos contratos de mídia	3 dias	Seg 26/09/16	Qua 28/09/16
Checklist para produção da campanha	5 dias	Qui 22/09/16	Qua 28/09/16
Desenvolvimento de <i>checklist</i> para acompanhamento de produção da campanha	1 dia	Qui 22/09/16	Qui 22/09/16
Definição de produtora	1 dia	Sex 23/09/16	Sex 23/09/16
contratar insumos e serviços para produção da campanha	3 dias	Seg 26/09/16	Qua 28/09/16
Execução das gravações e fotos	2 dias	Qui 29/09/16	Sex 30/09/16
Finalização e aprovação da campanha	10 dias	Seg 03/10/16	Sex 14/10/16
Aprovar fotos	10 dias	Seg 03/10/16	Sex 14/10/16
Aprovar vídeos web	10 dias	Seg 03/10/16	Sex 14/10/16
Aprovar vídeo comercial de 30"	10 dias	Seg 03/10/16	Sex 14/10/16
Monitoramento e Controle	92,25 dias	Qua 13/07/16	Sex 18/11/16
Gerenciar Projeto	92,25 dias	Qua 13/07/16	Sex 18/11/16
Reuniões de acompanhamento	92,25 dias	Qua 13/07/16	Sex 18/11/16
Reunião Acompanhamento 1	2 hrs	Qua 13/07/16	Qua 13/07/16
Reunião Acompanhamento 2	2 hrs	Qua 27/07/16	Qua 27/07/16
Reunião Acompanhamento 3	2 hrs	Qua 10/08/16	Qua 10/08/16
Reunião Acompanhamento 4	2 hrs	Qua 24/08/16	Qua 24/08/16
Reunião Acompanhamento 5	2 hrs	Qua 21/09/16	Qua 21/09/16
Reunião Acompanhamento 6	2 hrs	Qua 05/10/16	Qua 05/10/16

Reunião Acompanhamento 7	2 hrs	Qua 19/10/16	Qua 19/10/16
Reunião Acompanhamento 8	2 hrs	Qua 02/11/16	Qua 02/11/16
Reunião Acompanhamento 9	2 hrs	Qua 09/11/16	Qua 09/11/16
Reunião Acompanhamento 10	2 hrs	Sex 18/11/16	Sex 18/11/16
Encerramento	1 dia	Seg 21/11/16	Seg 21/11/16
Lançamento	1 dia	Seg 21/11/16	Seg 21/11/16

Tabela 11: Cronograma do projeto – Fonte: elaborado pelo autor

5.2. DESCRIÇÃO DAS FASES DO PROJETO

A tabela a seguir apresenta as fases do projeto 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 e a gestão das partes interessadas.	Definir os requisitos básicos para o desenvolvimento do projeto, assim como saber quem são as partes interessadas para quem o trabalho se deve reportar.
Fase de Planejamento	Nesta fase, será elaborado o plano de projeto, que é composto pela gestão de escopo, gestão de tempo, gestão de custos, gestão da qualidade, gestão de recursos, gestão das comunicações, gestão de riscos e gestão das aquisições.	Definir todo o escopo do projeto, além da equipe, do cronograma, definir o orçamento, criar diretório para armazenamento de informações, conhecer e diagnosticar os riscos do projeto e adquirir serviços – como a agência de publicidade – e materiais internos necessários para o projeto.
Fase de Execução	Nesta fase será executado o projeto, iniciando com a criação e escolha do nome, desenvolvimento e estudo de marca, registro, identidade visual de campanha, escolha do <i>casting</i> , roteiros, <i>webdesign</i> , produção e edição das imagens e filmes para o lançamento.	Executar os requisitos definidos no escopo do projeto, assegurando a qualidade e o cumprimento do prazo e dos custos estabelecidos.

Fase de Monitoramento e Controle	Momento de gerenciar o projeto e controlar cada processo.	Estabelecer reuniões periódicas para o melhor controle de cada etapa do projeto, além de falar com as principais partes envolvidas.
Fase de Finalização	Lançamento da marca e da campanha.	Finalizar o projeto lançando a marca no mercado.

Tabela 12 - Descrição das fases do projeto – Fonte: elaborado pelo autor

6. GERENCIAMENTO DE CUSTOS DO PROJETO

6.1. ORÇAMENTO E ESTIMATIVA DE CUSTOS

O orçamento foi elaborado pelo gerente do projeto com base nas estimativas de custo do projeto. As mudanças no orçamento previsto serão avaliadas através do sistema de controle de mudança do projeto, sendo consideradas como mudanças orçamentárias apenas as ações corretivas do projeto. O gerente de projeto poderá contar com um fundo de reserva de custos para este projeto no valor de 2,5% do valor total (reserva gerencial) do investimento correspondente ao custo do projeto, utilizada apenas para riscos não identificados no projeto e deve ser utilizada por decisão do gerente de projeto e, caso necessário, do *sponsor*. Alterações maiores que os 2,5% deverão ser comunicadas imediatamente ao *sponsor*. Segue abaixo informações quanto às reservas do projeto:

	Valor
Capital Inicial para o Projeto	R\$ 606.518,64
Custo do Projeto	R\$ 516.366,32
Reserva de Contingência	R\$ 90.152,32
Reserva Gerencial	R\$ 15.163,00

Tabela 13: Custos reservados para o projeto – Fonte: elaborado pelo autor

O orçamento se constitui na relação dos recursos financeiros que serão utilizados ao longo de todo o projeto. A figura abaixo apresenta a decomposição detalhada do orçamento do projeto:

Nome da Tarefa	Duração	Custo
Criação e lançamento de marca de calçados infantil no mercado brasileiro	102 dias	R\$ 516.366,32
Iniciação	3 dias	R\$ 1.200,00
Termo de abertura	2 dias	R\$ 800,00
Gestão das partes interessadas	1 dia	R\$ 400,00
Planejamento	11 dias	R\$ 21.600,00
Plano de Projeto	11 dias	R\$ 21.600,00
Gestão de escopo	2 dias	R\$ 800,00
Reunião com equipe para definir o Escopo	1 dia	R\$ 400,00
Elaborar declaração de Escopo do projeto	1 dia	R\$ 400,00

Gestão de Tempo	2 dias	R\$ 800,00
Cronograma do projeto	1 dia	R\$ 400,00
Definição das prioridades	1 dia	R\$ 400,00
Gestão de Custos	6 dias	R\$ 2.400,00
Estimar Custos	4 dias	R\$ 1.600,00
Determinar orçamento	2 dias	R\$ 800,00
Gestão de Qualidade	2 dias	R\$ 800,00
Gestão de Recursos	2 dias	R\$ 800,00
Definição de equipe	2 dias	R\$ 800,00
Gestão das Comunicações	1 dia	R\$ 400,00
Criar diretório para o armazenamento das informações	1 dia	R\$ 400,00
Gestão de Riscos	2 dias	R\$ 800,00
Gestão das Aquisições	11 dias	R\$ 14.800,00
Contratar agência de publicidade	3 dias	R\$ 1.200,00
Adquirir insumos internos	1 dia	R\$ 13.600,00
Execução	110 dias	R\$ 488.343,20
<i>Naming e Branding</i>	30 dias	R\$ 22.786,40
Definição de conceito e posicionamento	10 dias	R\$ 8.407,20
Definição de nome	10 dias	R\$ 6.589,60
Criação de logotipo	7 dias	R\$ 4.612,72
Estudo de marca	3 dias	R\$ 1.976,88
Criação de MIV	3 dias	R\$ 1.976,88
Registro de marca	3 dias	R\$ 1.200,00
Busca no INPI	2 dias	R\$ 800,00
Encaminhamento para despachante	1 dia	R\$ 400,00
Campanha	80 dias	R\$ 112.728,16
Identidade visual Campanha	46 dias	R\$ 70.399,92
Pesquisa de referência	2 dias	R\$ 2.437,92
Estudo de cores	2 dias	R\$ 1.317,92
Estudo de Elementos	2 dias	R\$ 1.317,92
Referências fotográficas	2 dias	R\$ 2.117,92
Referências videográficas	2 dias	R\$ 2.117,92
<i>Mockup</i> de materiais impressos	2 dias	R\$ 1.317,92
Desenvolvimento e aprovação de <i>layouts</i> de embalagem e material de PDV	4 dias	R\$ 5.602,88
Desenvolvimento e aprovação de <i>layouts</i> redes sociais	4 dias	R\$ 5.602,88
Desenvolvimento e aprovação de <i>layouts</i> do site	3 dias	R\$ 4.202,16

Desenvolvimento e aprovação dos <i>layouts</i> dos estandes das feiras	40 dias	R\$ 39.670,40
Criação e aprovação de anúncios para revista e jornal	4 dias	R\$ 4.694,08
Roteiros	14 dias	R\$ 16.374,24
Pesquisa de referência de roteiros	4 dias	R\$ 2.367,04
Desenvolvimento e aprovação de roteiros	10 dias	R\$ 14.007,20
Figurinos	5 dias	R\$ 2.895,28
Pesquisa de referência de figurinos	3 dias	R\$ 1.775,28
Aprovação dos figurinos	2 dias	R\$ 1.120,00
Casting	4 dias	R\$ 2.175,28
Pesquisa de referência de <i>casting</i>	3 dias	R\$ 1.775,28
Aprovação de <i>casting</i>	1 dia	R\$ 400,00
Site e Webdesign	74 dias	R\$ 20.883,44
Pesquisa e definição de conteúdo para site	5 dias	R\$ 5.294,80
Pesquisa de referência de sites e <i>webdesign</i>	4 dias	R\$ 2.635,84
Desenvolvimento e aprovação do site	30 dias	R\$ 12.952,80
Produção de Campanha e Mídia	25 dias	R\$ 352.828,64
Plano de mídia	13 dias	R\$ 207.017,60
Definição do plano de mídia	5 dias	R\$ 2.908,80
Negociações veículos de mídia	5 dias	R\$ 2.908,80
Fechamento dos contratos de mídia	3 dias	R\$ 201.200,00
Checklist para produção da campanha	5 dias	R\$ 2.727,04
Desenvolvimento de <i>checklist</i> para acompanhamento de produção da campanha	1 dia	R\$ 160,00
Definição de produtora	1 dia	R\$ 581,76
contratar insumos e serviços para produção da campanha	3 dias	R\$ 1.985,28
Execução das gravações e fotos	2 dias	R\$ 119.468,00
Finalização e aprovação da campanha	10 dias	R\$ 23.616,00
Aprovar fotos	10 dias	R\$ 7.872,00
Aprovar vídeos web	10 dias	R\$ 7.872,00
Aprovar vídeo comercial de 30"	10 dias	R\$ 7.872,00
Monitoramento e Controle	92,25 dias	R\$ 3.422,40
Gerenciar Projeto	92,25 dias	R\$ 3.422,40
Reuniões de acompanhamento	92,25 dias	R\$ 3.422,40

Reunião Acompanhamento 1	2 hrs	R\$ 342,24
Reunião Acompanhamento 2	2 hrs	R\$ 342,24
Reunião Acompanhamento 3	2 hrs	R\$ 342,24
Reunião Acompanhamento 4	2 hrs	R\$ 342,24
Reunião Acompanhamento 5	2 hrs	R\$ 342,24
Reunião Acompanhamento 6	2 hrs	R\$ 342,24
Reunião Acompanhamento 7	2 hrs	R\$ 342,24
Reunião Acompanhamento 8	2 hrs	R\$ 342,24
Reunião Acompanhamento 9	2 hrs	R\$ 342,24
Reunião Acompanhamento 10	2 hrs	R\$ 342,24
Encerramento	1 dia	R\$ 1.800,72
Lançamento	1 dia	R\$ 1.800,72

Tabela 14: Estimativa de custos do projeto – fonte: elaborada pelo autor

6.2. CURVAS

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:

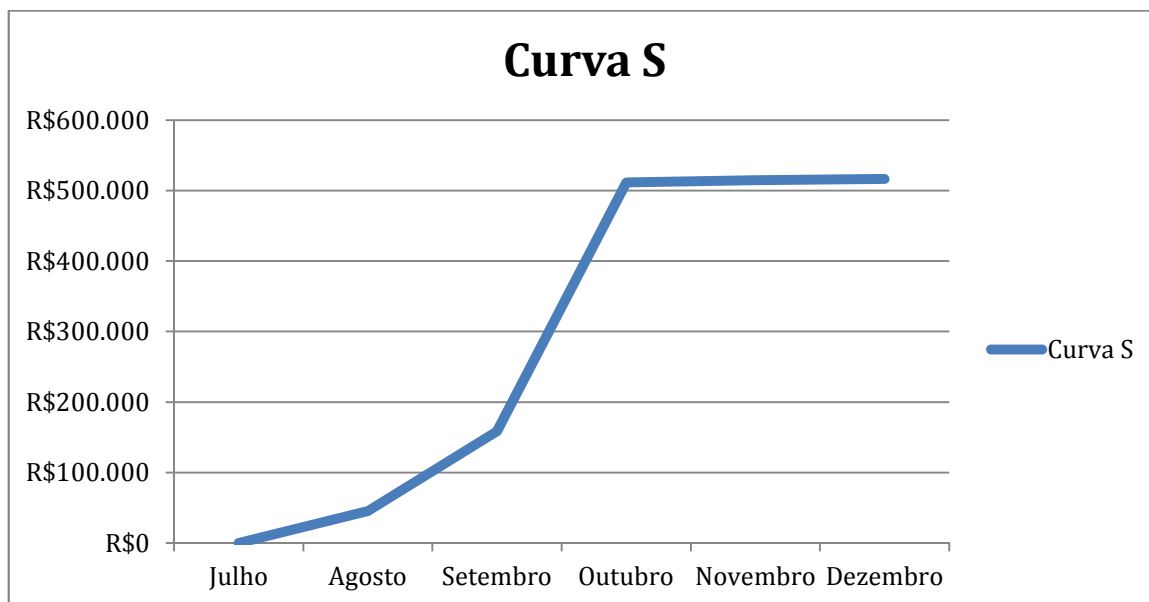


Figura 4: Curva S – Fonte: elaborado pelo autor

6.3. 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 do macro orçamento do projeto, descritos na figura a seguir, foram aprovados pelo patrocinador e são de responsabilidade do gerente do projeto.

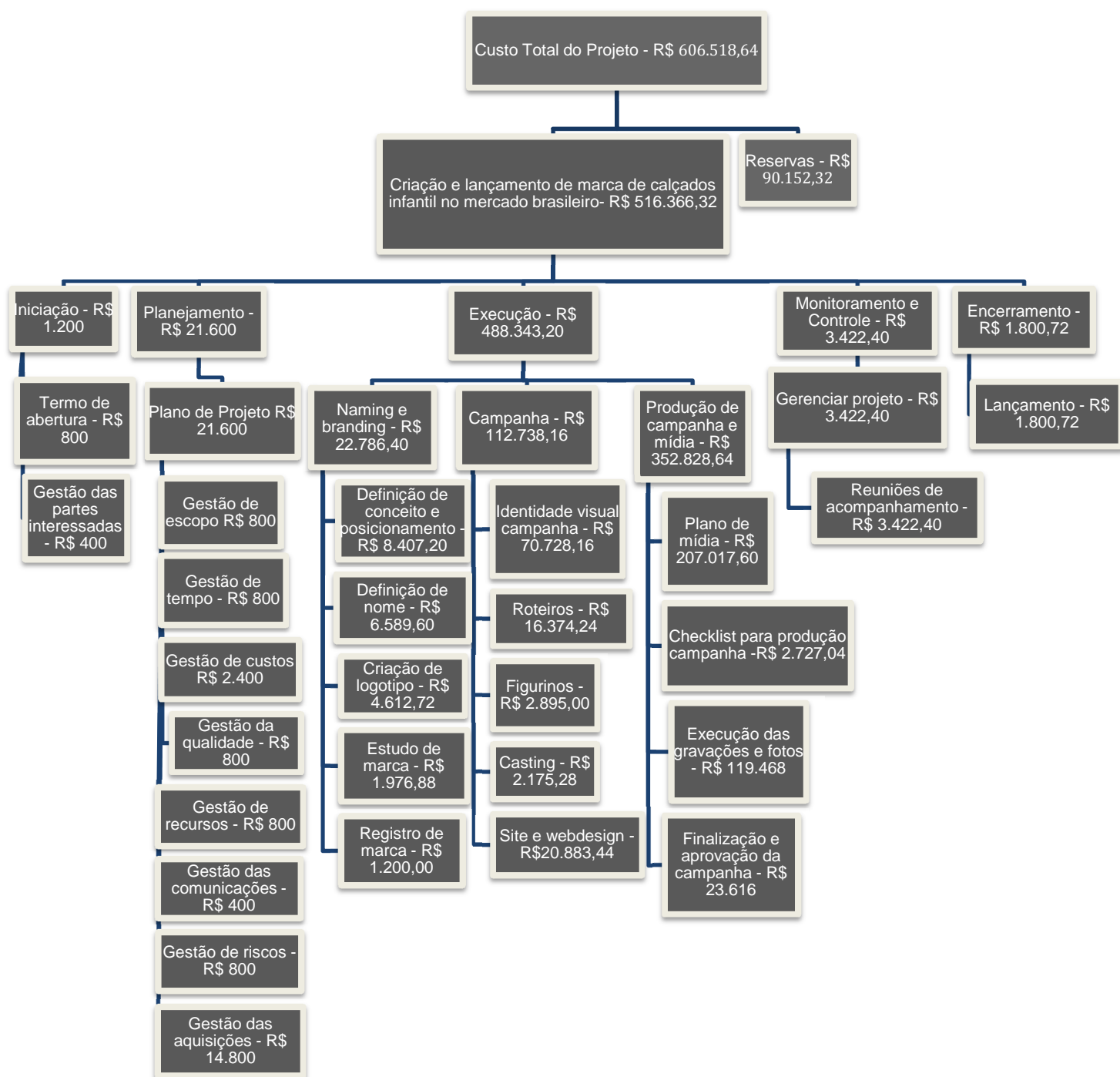


Figura 5: Organograma do orçamento do projeto – Fonte: elaborado pelo autor

6.4. UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTO NO PROJETO

A tabela a seguir descreve quais as medidas utilizadas para os recursos do projeto 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\$ 50,00
Analista de Marketing	Trabalho	Hora	R\$ 20,00
Assistente de Marketing	Trabalho	Hora	R\$ 10,00
Gerente Comercial	Trabalho	Hora	R\$ 50,00
Diretor de Criação da Agência	Trabalho	Hora	R\$ 28,40
Diretora de Atendimento da Agência	Trabalho	Hora	R\$ 22,72
Equipe Agência	Trabalho	Hora	R\$ 53,97
Produtora	Trabalho	Hora	R\$ 1.666,66
Advogada	Material	hora	R\$ 50,00
Computadores	Material	Unidade	R\$ 6.000,00
Mesas	Material	Unidade	R\$ 2.000,00
Cadeiras	Material	Unidade	R\$ 1000,00
Internet	Custo	Minutos	
Sala de Reunião	Custo	Minutos	
Telefone fixo	Material	Unidade	R\$ 50,00
Telefone Celular	Material	Unidade	R\$ 4.000,00

Tabela 15: Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto – Fonte: elaborado pelo autor

Quanto à utilização das reservas, estas serão realizadas com base nas solicitações de mudanças e dentro da autonomia do gerente do projeto e do *sponsor*, tal como representadas na tabela abaixo:

		Reserva de Contingência	Reserva Gerencial
Atuação do Gerente de Projeto	Sem aprovação do <i>sponsor</i>	até R\$ 15.000,00	até R\$ 5.000,00
	Somente com aprovação do <i>sponsor</i>	acima de R\$ 15.000,00	acima de R\$ 5.000,00

Tabela 16: Autonomia de utilização de reservas – Fonte: elaborado pelo autor

7. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO

7.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE DA EMPRESA

A Piccadilly Company tem instituído em todas as áreas uma gestão voltada para planejamento. Nos últimos anos, vem se intensificando a gestão voltada para projetos em todas áreas. Todas esses fatos visam garantir a máxima qualidade na entrega dos seus produtos e baixo índice de reclamações e devoluções.

No setor de marketing não é diferente. Todo o projeto é feito de maneira articulada, com uma gestão de verba eficiente e parcerias estratégicas de alto padrão.

7.2. 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 acompanhamento do gerente do projeto e analista de marketing em todas as fases;
- Garantir meios 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.

7.3. NORMAS E ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS APLICÁVEIS AO PROJETO

No momento de execução do projeto é muito importante checar todas as locações e todos os materiais que serão alugados para as gravações dos vídeos e das fotos. Na contratação das modelos e atores infantis para a produção, é importante alinhar todos os detalhes de contrato, além de garantir a segurança do

elenco. O trabalho deverá, por lei, ser no final de semana e sob aprovação de um adulto responsável por eles. Da mesma forma, é imprescindível que o estúdio alugado tenha alvará de bombeiros, pois, caso contrário, toda a campanha corre o risco de ser impedida de ser veiculada por conta de uma falha técnica.

7.3.1. Método de verificação da qualidade:

- 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.

7.4. MÉTRICAS DE CONTROLE DE QUALIDADE

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
1	Cronograma	Cumprimento do cronograma. A variação do cronograma deve estar na faixa de $\pm 10\%$.	MS Project e Excel	Quinzenal	Gerente do Projeto
			Supervisão e reuniões de acompanhamento do projeto.	Quinzenal	Gerente do Projeto
2	Escopo	Cumprimento do escopo. Caso tenha que ocorrer uma modificação no escopo do projeto, este deverá ser reavaliado, e será tratado pelo controle de mudanças como alteração de escopo e, se necessário, ajustes serão realizados no projeto.	Declaração do escopo do projeto.	Mensal	Gerente do Projeto

3	Custo	Cumprimento do fluxo de caixa planejado pelo projeto baseado no investimento do projeto.	Gerenciamento de custos do projeto.	Semanal	Gerente do Projeto
			Relatorio de Controle de Custos.	Mensal	
			MS Project.	Mensal	

Tabela 17: Métricas de controle de qualidade – Fonte: elaborado pelo autor

7.5. GARANTIA DA QUALIDADE

Os fatores fundamentais para a garantia da qualidade do projeto são, inicialmente, ouvir todos as informações advindas do setor de desenvolvimento da empresa, que traz toda a ideia de produto, pesquisa de tendências e também os detalhes técnicos, que formam a base para a criação do posicionamento para esta nova marca da Piccadilly Company. A partir daí, o trabalho mais importante é fazer uma reunião de briefing com a agência de publicidade, que assinará a parte criativa do projeto e precisará das informações completas para o melhor direcionamento.

Um passo importante na busca de originalidade no caminho criativo e estratégico é fazer uma pesquisa simples de *benchmarking*, que busca saber como as marcas concorrentes estão atuando nos pontos de venda, na mídia, web e nos projetos e novidades divulgados pela imprensa.

8. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO

Os principais objetivos no plano de gerenciamento das comunicações do projeto são:

- Conectar os *stakeholders* apesar de seus diferentes interesses e culturas para atender os objetivos do projeto;
- Fornecer as ligações críticas entre pessoas e informações necessárias para comunicações bem-sucedidas;
- Garantir a geração, disseminação, armazenamento, recuperação e descarte de informações do projeto;
- Manter o alinhamento da comunicação entre os *stakeholders*.

O gerente do projeto é o principal responsável por garantir que a comunicação entre os membros seja a mais clara possível e que haja o mínimo de ruído nos canais de comunicação. Para isso, faz parte do plano de comunicação identificar as partes interessadas no projeto, a necessidade de informação de cada uma, e assim definir uma abordagem de comunicação eficaz. Além disso, o gerente de projeto terá o papel de alinhar os objetivos do projeto e disseminá-los garantindo comprometimento da equipe, tomar decisão, reportar, atender a reuniões, dirigir atividades e fazer a administração de registros tais como atas, memorandos, relatórios, especificações, documentos de aquisição, caso necessário.

8.1. PRINCIPAIS SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO

sistema de comunicação	objetivos	periodicidade	responsável
Reuniões	supervisão do projeto para acompanhamento visando os principais pontos para a garantia do sucesso. Tratar do andamento de cada item do projeto, buscando um retorno mais completo e proporcionando um momento democrático com as principais partes envolvidas no projeto.	quinzenal	gerente do projeto
comunicação verbal oral (direta, telefone)	divulgar de forma rápida e informal informações de interesse geral. tem como estratégia a transmissão da mensagem simples e sucinta, gerando agilidade e clareza. Na maioria das vezes, possui a grande vantagem de possibilitar a obtenção de feedback do receptor no momento da transmissão da mensagem. É fundamental para o gerenciamento de conflitos e	quando necessário	todos os envolvidos no projeto

	negociações, pois gera maior entendimento dos problemas e opiniões, viabilizando assim a minimização de problemas.		
e-mail	Todos as solicitações mais importantes do projeto, que tratam diretamente do escopo, cronograma e custos, devem ser reportados por e-mail. É importante que todos os envolvidos sejam notificados e leiam diariamente seus e-mails, com tempo de retorno de no máximo 24h.	quando necessário	todos os envolvidos no projeto
Whatsapp	Trocar de forma rápida algumas informações informais sobre o projeto. É muito importante que seja feito um grupo com os principais envolvidos no projeto, proporcionando agilidade na resolução de contratempos mais simples.	quando necessário	odos os envolvidos no projeto
<i>feedback com os stakeholders</i>	certificar-se da reciprocidade do entendimento; desenvolver as boas negociações com todos os níveis hierárquicos e o gerenciamento de conflitos entre partes interessadas.	quinzenal (formal) ou quando necessário	gerente de projeto e <i>sponsor</i>
relatórios	acompanhamento do projeto, oficialização de etapas, histórico e rastreabilidade de ações realizadas no projeto.	status do projeto: quinzenal; custos: mensal; produção: após cada produção; grafico de gantt: realizado no planejamento e acompanhamento periódico; relatório de fechamento de projeto: após o término do projeto.	gerente do projeto

Tabela 18: Principais sistemas de comunicação – Fonte: elaborada pelo autor

8.2. REUNIÕES

Preferencialmente, após o fechamento das reuniões, atas serão elaboradas redigidas em um formulário específico, enviada para cada participante e armazenada em local específico, física (impressão) e eletronicamente.

O gerente de projetos é o responsável pela condução da reunião; ele e a diretora de atendimento farão as anotações das informações, pendências e dificuldades apontadas.

Todos os participantes terão acesso a cópia essa ata, na qual será enviada via e-mail pelo gerente do projeto. Todos os destinatários serão informados que possuirão 24 horas para indicar possíveis retificações, caso isso não aconteça, todos assuntos serão considerados oficiais e devem fazer parte do projeto.

9. GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

É visto que em gerência de projetos, o risco está ligado a estas duas palavras: possibilidade e perigo. No entanto, a visão que temos em gerência de projetos é que risco é qualquer evento potencial que, se concretizado, pode afetar negativamente ou positivamente o objetivo do projeto. Se bem definidos, devem refletir os princípios comuns do risco para determinada área de aplicação.

9.1. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento de riscos ocorrerá de forma compartilhada com o *sponsor*, porém, sob responsabilidade do gerente de projeto. Ao ser desenvolvido este plano, será realizada uma reunião de *brainstorming* com o *sponsor*, os diretores da agência, o gerente comercial, a advogada e a analista de marketing, para procurar entender todos os riscos iminentes ou não no projeto. Após essa reunião será feita uma análise quantitativa e qualitativa dos riscos para que sejam avaliadas as probabilidades e os impactos ao projeto causados pela ocorrência dos riscos.

As responsabilidades dos membros do projeto em relação aos riscos encontram-se na tabela encontrada abaixo:

ÍTEM	SP	GP	AD	GC	DCA	DAA	AM
PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS	X	X					
IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS		X	X	X	X	X	X
ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS		X					
ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS		X					
ANÁLISE DE PROBABILIDADE E IMPACTO DOS RISCOS DO PROJETO		X					
PLANEJAMENTO DE RESPOSTAS A RISCOS	X	X	X		X	X	
MONITORAMENTO DE CONTROLE DE RISCOS		X	X				

Tabela 19: Matriz de funções x responsabilidades em relação aos riscos – Fonte: elaborado pelo autor

LEGENDA	
SP	SPONSOR

GP	GERENTE DO PROJETO
AD	ADVOGADA
GC	GERENTE COMERCIAL
DCA	DIRETOR CRIAÇÃO AGÊNCIA
DAA	DIRETORA ATENDIMENTO AGÊNCIA
AM	ANALISTA DE MARKETING

Tabela 20: Legenda da matriz de funções x responsabilidades em relação aos riscos – Fonte: elaborado pelo autor

9.2. IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS

9.2.1. EAR – Estrutura Analítica de Riscos

A EAR ou RBS – *risk breakdown structure* - abordará apenas os riscos internos, os riscos legais, os riscos externos e os riscos técnicos. A figura abaixo representa a EAR do projeto de criação e lançamento de uma marca de calçados infantil no mercado brasileiro.

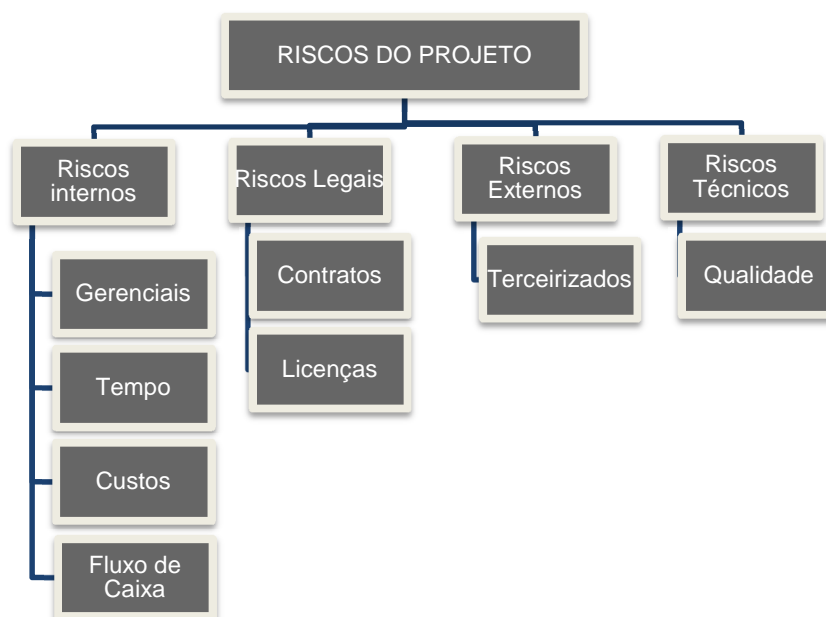


Figura 6: Estrutura analítica de riscos – Fonte: elaborado pelo autor

9.2.2. Identificação dos Riscos

Os principais riscos identificados para o projeto estão descritos na tabela abaixo:

RISCOS DO PROJETO DE CRIAÇÃO E LANÇAMENTO DE MARCA DE CALÇADOS INFANTIL
RISCOS INTERNOS
Gerenciais
1. Planejamento inadequado
2. Comunicação inadequada
3. Desmotivação da equipe do projeto
4. Ausência de controle na execução do projeto
5. Atraso no lançamento da marca
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 nos pagamentos dos fornecedores
RISCOS LEGAIS
Contratos
12. Agência desistir do projeto
13. Sofrer impugnação por nome de marca já existente
Licenças
14. Não emissão do alvará dos bombeiros para a locação da gravação no prazo previsto
15. Não emissão do registro do nome da marca
RISCOS EXTERNOS
Terceirizados
16. Atraso na finalização da produção da campanha
17. Atraso na entrega do site
18. Equipe de produção com poucos recursos
RISCOS TÉCNICOS
Qualidade
19. Falta de qualidade criativa – layouts e textos
20. Baixa opção de <i>casting</i> compatível com a verba de campanha
21. Baixa qualidade dos materiais impressos

Figura 7: Riscos do projeto – Fonte: elaborado pelo autor

9.2.3. 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 elementos 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 identificados anteriormente.

Objetivos do Projeto	Condições definidas para a probabilidade e escalas de impacto de um risco (somente impactos negativos)				
	MUITO BAIXO (< 0.1)	BAIXO (0.1 A 0.30)	MÉDIO (0.3 A 0.5)	ALTO (0.5 A 0.7)	MUITO ALTO (>0.7)
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 < 5%	Aumento de tempo de 5%	Aumento de 10% de 20%	Aumento de tempo de 15 a 20%	O risco é iminente, probabilidade > 50%
Custo	Aumento de custo não significativo, probabilidade < 5%	Aumento de custo de 5%	Aumento de custo de 10%	Aumento de custo de 15%	O risco é iminente, probabilidade > 50%
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 21: Escala de probabilidade e impacto de um risco – Fonte: elaborada pelo autor

9.3. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Os riscos identificados serão avaliados quanto a sua probabilidade de ocorrência, impacto no projeto e gravidade de seus resultados. Foram considerados

os elementos 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 identificados anteriormente.

DESCRIÇÃO DO RISCO	AVALIAÇÃO QUALITATIVA DO RISCO							
	IMPACTO					PROBABILIDADE	IMPACTO X PROBABILIDADE	PRIORIDADE DE RISCO
	CUSTO	CRONOGRAMA	ESCOPO	QUALIDADE	GERAL			
Planejamento inadequado	0.7	0.9	0.3	0.1	0.9	0.25	0.23	BAIXO
Comunicação inadequada	0.3	0.7	0.1	0.3	0.7	0.25	0.18	BAIXO
Desmotivação da equipe do projeto	0.5	0.5	0.3	0.7	0.7	0.25	0.18	BAIXO
Ausência de controle na execução do projeto	0.7	0.9	0.3	0.9	0.9	0.1	0.09	MUITO BAIXO
Atraso no lançamento da marca	0.9	0.7	0.7	0.1	0.9	0.25	0.23	BAIXO
Estimativa de tempo menor que o necessário	0.9	0.9	0.3	0.7	0.9	0.25	0.23	BAIXO
Estimativa de tempo maior que o necessário	0.3	0.7	0.1	0.1	0.7	0.1	0.07	MUITO BAIXO
Estimativa de custo menor que o necessário	0.9	0.5	0.3	0.7	0.9	0.7	0.6	ALTO
Estimativa de custo maior que o necessário	0.3	0.1	0.3	0.3	0.3	0.25	0.07	MUITO BAIXO
Atraso nos pagamentos dos fornecedores	0.7	0.5	0.3	0.7	0.7	0.7	0.4	MÉDIO
Agência desistir do projeto	0.9	0.9	0.7	0.9	0.9	0.1	0.09	MUITO BAIXO
Sofrer impugnação por nome de marca já existente	0.9	0.7	0.5	0.5	0.9	0.25	0.23	BAIXO
Não emissão do alvará dos bombeiros para a locação da gravação no prazo previsto	0.7	0.9	0.1	0.1	0.9	0.5	0.5	MÉDIO
Não emissão do registro do nome da marca	0.7	0.3	0.3	0.9	0.9	0.25	0.23	BAIXO
Atraso na finalização da produção da campanha	0.7	0.9	0.3	0.1	0.9	0.5	0.5	MÉDIO
Atraso na entrega do site	0.3	0.9	0.3	0.1	0.9	0.5	0.5	MÉDIO
Equipe de produção com poucos recursos	0.9	0.9	0.3	0.9	0.9	0.25	0.23	BAIXO
Falta de qualidade criativa – layouts e textos	0.1	0.1	0.1	0.9	0.9	0.5	0.5	MÉDIO
Baixa opção de <i>casting</i> compatível com a verba de campanha	0.9	0.7	0.3	0.9	0.9	0.5	0.5	MÉDIO
Baixa qualidade dos materiais impressos	0.7	0.1	0.3	0.9	0.9	0.25	0.23	BAIXO
						RISCO GERAL	28,95%	

Tabela 22: Análise qualitativa dos riscos – Fonte: elaborada pelo autor

CLASSIFICAÇÃO	PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE
MUITO BAIXA	0.1	CHANCE REMOTA DESSE EVENTO OCORRER
BAIXA	0.25	POUCO PROVÁVEL QUE OCORRA
MÉDIO	0.5	EXISTEM BOAS CHANCES DE OCORRER
ALTA	0.75	POUCO PROVÁVEL QUE NÃO OCORRERÁ
MUITO ALTA	0.9	CHANCE REMOTA DESTE EVENTO NÃO OCORRER

Tabela 23: Escala de probabilidade de riscos – Fonte: elaborada pelo autor

9.4. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

Análise quantitativa de risco geralmente segue a análise qualitativa de risco. Ela requer a identificação de risco. Os processos de análise quantitativa e qualitativa de risco podem ser usados separadamente ou juntos. Considerações com relação a disponibilidade de tempo e orçamento e a necessidade para declarações qualitativas ou quantitativas sobre risco e impactos determinarão que método(s) usar. Tendências nos resultados quando a análise quantitativa é repetida pode indicar a necessidade de mais ou menos ação de gerenciamento de risco.

descrição do risco	avaliação quantitativa de riscos		
	probabilidade	impacto financeiro	impacto x probabilidade
Planejamento inadequado	0.23	R\$1.080	R\$248,40
Comunicação inadequada	0.18	R\$191	R\$34,38
Desmotivação da equipe do projeto	0.18	R\$211	R\$37,98
Ausência de controle na execução do projeto	0.09	R\$103	R\$9,27
Atraso no lançamento da marca	0.23	R\$261	R\$60,03
Estimativa de tempo menor que o necessário	0.23	R\$301	R\$3.507,50
Estimativa de tempo maior que o necessário	0.07	R\$7.625	R\$533,75
Estimativa de custo menor que o necessário	0.6	R\$77.455	R\$46.473,00
Estimativa de custo maior que o necessário	0.07	R\$15.491	R\$ 1.84,37
Atraso nos pagamentos dos fornecedores	0.4	R\$37.003	R\$14.801

Agência desistir do projeto	0.09	R\$ 15.490.98	R\$1.394,18
Sofrer impugnação por nome de marca já existente	0.23	R\$159	36.53
Não emissão do alvará dos bombeiros para a locação da gravação no prazo previsto	0.5	R\$14.308	R\$7.154
Não emissão do registro do nome da marca	0.23	R\$159	R\$36,53
Atraso na finalização da produção da campanha	0.5	R\$14.831	R\$7.415
Atraso na entrega do site	0.5	R\$2.088	R\$1.044
Equipe de produção com poucos recursos	0.23	R\$7.894	R\$1.816
Falta de qualidade criativa – layouts e textos	0.5	R\$10.956	R\$5.478
Baixa opção de <i>casting</i> compatível com a verba de campanha	0.5	R\$218	R\$109
Baixa qualidade dos materiais impressos	0.23	R\$346	79.58
		valor monetário global esperado	R\$90.152,32

Tabela 24: Análise quantitativa dos riscos – Fonte: elaborada pelo autor

9.5. PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS

DESCRIÇÃO DO RISCO	PRIORIDADE DO RISCO	ESTRATÉGIA	RESPOSTA AO RISCO
Planejamento inadequado	BAIXO	evitar	Realizar análise dos motivos da inadequação do projeto e solicitar auxílio do <i>sponsor</i> .
Comunicação inadequada	BAIXO	mitigar	Tornar o fluxo de informações mais fluente e prático e fazer reuniões mais frequentes.
Desmotivação da equipe do projeto	BAIXO	mitigar	Deixar todas os envolvidos no projeto sabendo e fazendo parte de todas as etapas do projeto.
Ausência de controle na execução do projeto	MUITO BAIXO	evitar	Seguir o cronograma de execução do projeto e melhorar comunicação.
Atraso no lançamento da marca	BAIXO	evitar	Controle contínuo das etapas de execução.
Estimativa de tempo menor que o necessário	BAIXO	evitar	Alinhar comunicação com o <i>sponsor</i> do projeto.
Estimativa de tempo maior que o necessário	MUITO BAIXO	aceitar	Readequar cronograma.
Estimativa de custo menor que o necessário	ALTO	aceitar	Readequar investimentos de mídia e custos de produção para caber dentro do valor financeiro disponível.

Estimativa de custo maior que o necessário	MUITO BAIXO	evitar	Trabalhar com precisão nos orçamentos e com eficiência na comunicação.
Atraso nos pagamentos dos fornecedores	MÉDIO	mitigar	Conhecer todos os detalhes de liberação de pagamentos e notas fiscais da empresa na fase de planejamento de custos.
Agência desistir do projeto	MUITO BAIXO	evitar	Deixar desde o início todas as questões referente a prazos e custos muito bem claras, além de assinar o contrato com a agência com agilidade.
Sofrer impugnação por nome de marca já existente	BAIXO	mitigar	Fazer um estudo criterioso no INPI, buscando todas as possibilidades possíveis antes de definir o nome da marca.
Não emissão do alvará dos bombeiros para a locação da gravação no prazo previsto	MÉDIO	mitigar	Buscar esclarecer essa informação e esses documentos antes de locar os estúdios e demais espaços de gravações e fotos.
Não emissão do registro do nome da marca	BAIXO	evitar	Efetuar com antecedência o depósito de marca no INPI.
Atraso na finalização da produção da campanha	MÉDIO	mitigar	Priorizar itens fundamentais para a composição dos materiais feitos exclusivamente para o lançamento na feira e organizar os demais itens com um prazo mínimo após a data de lançamento.
Atraso na entrega do site	MÉDIO	mitigar	Fazer reuniões semanais, achar as falhas e as dificuldades e marcar uma segunda data de lançamento. Avisar todos os stakeholders.
Equipe de produção com poucos recursos	BAIXO	evitar	Buscar todos os detalhes quanto a estrutura da equipe contratada para o projeto na fase de planejamento.
Falta de qualidade criativa – layouts e textos	MÉDIO	mitigar	Buscar alternativas em pesquisas e procurar melhores referências. Buscar também duplas de criação terceirizadas, para melhorar a qualidade das peças.
Baixa opção de <i>casting</i> compatível com a verba de campanha	MÉDIO	mitigar	Realizar busca em vários estados do país, procurando o maior número de agências disponíveis para efetuar a melhor escolha.
Baixa qualidade dos materiais impressos	BAIXO	evitar	Solicitar amostras de materiais para todas as empresas cotadas para a produção antes de aprovar o orçamento.

Tabela 25: Plano de resposta aos riscos – Fonte: elaborada pelo autor

9.6. RESERVAS DE CONTINGÊNCIA

O plano de contingência constitui para formação de uma reserva que irá absorver as perdas estimáveis, distribuindo as perdas prováveis e evitando que

ocorra um prejuízo. Neste projeto a reserva de contingência foi estimada em R\$90.152,32 e será gerenciada pelo gerente de projeto.

10. GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)

10.1. IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Stakeholder	Função	Responsabilidade	Interesse	Impacto
Cristine C. Grings Nogueira	Sponsor	Patrocínio do projeto.	Muito Alto	Muito Alto
Lucas Ruppenthal	Gerente do Projeto	Gerenciamento do projeto.	Muito Alto	Muito Alto
Paulo Eloi Grings	Conselheiro da direção	Conselheiro para gestão administrativa e comercial.	Muito alto	Alto
Ana Clara Grings	Diretora Comercial	Responsável pela estratégia comercial da marca.	Muito Alto	Muito Alto
Ana Carolina Grings	Diretora de P&D	Assina o desenvolvimento dos produtos.	Muito Alto	Muito Alto
Ana Paula Grings	Diretora Administrativa	Gerencia o setor financeiro.	Médio	Médio
Camila Pereira	Analista de Marketing	Executa as tarefas rotineiras junto à agência.	Alto	Médio
Bruno Costa	Assistente de Marketing	Envio de documentos, auxílio a equipe comercial.	Médio	Baixo
André da Silva	Gerente Comercial	Gerencia a equipe comercial.	Muito Alto	Alto
Gabriel Nunes	Diretor Agência PP	Responsável pela criação da marca campanha.	Muito Alto	Alto
Andreia Blauth	Diretora atendimento Agência PP	Responsável por gerencia as demandas do marketing.	Muito Alto	Médio
Ana Cristina Muller	Advogada	Responsável pelos contratos e partes legais.	Médio	Alto

Tabela 26: Partes Interessadas do projeto – Fonte: elaborado pelo autor

10.2. PLANEJAMENTO DA GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Cada parte interessada deve ter o seus interesses, objetivos, poderes e impactos devidamente registrados neste projeto, para que o seu nível de engajamento possa ser gerenciado de forma correta. É de responsabilidade do gerente de projeto efetuar a gestão do engajamento das partes interessadas. Qualquer alteração no plano de gerenciamento das partes interessadas, seja modificação, exclusão ou inclusão de pessoas deve ser efetuada e controlada somente pelo gerente de projeto.

10.3. GESTÃO DO ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

É de suma importância que cada parte interessada no projeto atue e participe ativamente da maneira que o projeto necessita para que o seu sucesso seja atendido. O projeto possui como partes interessadas colaboradores de diferentes áreas e níveis hierárquicos dentro da empresa. A tabela abaixo apresenta o Poder, Interesse

e Impacto sobre o projeto que cada parte interessada exerce, além de apresentar a estratégia para gestão do engajamento de cada um.

Nome	Papel	Poder	Interesse	Impacto	Ação
Cristine C. Grings Nogueira	Patrocinador	ALTO	ALTO	ALTO	Gerenciar com atenção – falar pessoalmente sobre todos os pontos críticos.
Lucas Ruppenthal	Gerente de Projeto	ALTO	ALTO	ALTO	Gerenciar com atenção – manter sempre a par de todos os acontecimentos do projeto.
Paulo Eloi Grings	Conselheiro da direção	ALTO	ALTO	MÉDIO	Manter Satisfeito – informar os resultados positivos do projeto e um resumo do que está acontecendo sempre que possível.
Ana Clara Grings	Diretora Comercial	ALTO	ALTO	ALTO	Gerenciar com atenção – manter informada quanto ao andamento dos principais marcos do projeto.
Ana Carolina Grings	Diretora de P&D	ALTO	ALTO	ALTO	Gerenciar com atenção - manter informada quanto ao andamento dos principais marcos do projeto.
Ana Paula Grings	Diretora Administrativa	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	Manter informada – informar os resultados positivos do projeto e um resumo do que está acontecendo sempre que possível.
Camila Pereira	Analista de Marketing	BAIXO	ALTO	BAIXO	Monitorar – dar responsabilidades e manter como um braço direito dentro de todo o projeto.
Bruno Costa	Assistente de Marketing	BAIXO	MEDIO	BAIXO	MONITORAR – dar responsabilida-

					des e deixa-lo sabendo das principais partes do projeto, para se sentir parte do trabalho.
André da Silva	Gerente Comercial	MEDIO	ALTO	MÉDIO	Manter informado – passar as principais informações e consultar sempre, para manter o setor comercial por dentro do cronograma.
Gabriel Nunes	Diretor Agência PP	MEDIO	ALTO	ALTO	Manter satisfeito – dar todo o respaldo necessário para o trabalho de criação.
Andreia Blauth	Diretora atendimento Agência PP	BAIXO	ALTO	BAIXO	Manter Informado – sempre manter a par de todo as tarefas envolvidas com a agência
Ana Cristina Muller	Advogada	MEDIO	MEDIO	ALTO	MANTER INFORMADO – manter informada dos principais marcos e tudo que envolver fechamento de contratos.

Tabela 27: Estratégia de gestão das partes interessadas - Fonte: elaborado pelo autor

11. GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO

O processo de aquisições e de contratações trata da obtenção de produtos e serviços externos à organização. No caso desta criação e lançamento de marca, a contratação dos serviços de publicidade de uma agência é vital para a entrega do projeto.

11.1. ANÁLISE “FAZER OU COMPRAR”

Item	Razões para fazer	Razões para comprar
Agência de publicidade		É fundamental para a entrega do projeto. Conhece diversos fornecedores para qualquer finalidade do projeto. Assina toda a parte criativa do projeto.
Análise criativa	Trabalho feito por analistas de marketing e pelo gerente de projetos, pois é preciso estar alinhado com os diretores e stakeholders, que estão, na grande maioria, dentro da empresa.	
Gerenciamento do projeto	Necessário conhecimento gerencial de marca e estar dentro da empresa acompanhando os processos internos dos projetos relacionados, como a criação dos produtos no setor de P&D.	
Verificação de custos	Gerente do projeto compila todas as informações de custos do projeto e finaliza as negociações.	
Orçamentos de produção	Pode ser feito diretamente pelo gerente de projetos, caso seja necessária uma negociação direta.	Na grande maioria é feita por um profissional responsável na agência, ligada diretamente aos comandos do gerente de projetos.
Criação de nome		Deve ser feito pela agência, pois é um trabalho criativo. Deve seguir as diretrizes enviadas no briefing.

Criação da logomarca		Deve ser feito pela agência, pois é um trabalho criativo. Deve seguir as diretrizes enviadas no briefing.
Estudo de Marca		Deve ser feito pela agência, pois é um trabalho criativo. Deve seguir as diretrizes enviadas no briefing.
Registro de marca no INPI	Deve ser encaminhado pelo gerente de projetos, pois é necessário o serviço do setor jurídico da empresa.	A parte de registro é feita por um despachante, que é necessário contratar para fazer o depósito junto ao INPI.
<i>Casting</i>		Deve ser feito pela agência, pois possui contato diário com agências de <i>casting</i> .
<i>Webdesign</i>		Agência deve fazer a escolha do <i>template</i> , conteúdo e programação, de acordo com as diretrizes do gerente de projetos.
Plano de Mídia	As negociações são feitas diretamente com o gerente de projetos, para evitar superfaturamentos e comissões indevidas.	

Tabela 28: Análise Fazer ou Comprar – Fonte: elaborada pelo autor

11.2. MAPA DE AQUISIÇÕES

Descrição	Tipo de Contrato	Critérios de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Recursos
Contratação da agência de publicidade	Preço fixo (fee)	Qualidade criativa, reputação da agência com outras marcas, custo mensal.	R\$ 17.500,00	150 dias	Gerente de projetos e Advogado

Tabela 29: Mapa de aquisições – Fonte: elaborado pelo autor

11.3. MUDANÇAS NOS CONTRATOS

Caso for necessária alguma mudança no contrato com a agência, como adições ou cancelamentos de cláusulas, este deverá ser submetido à aprovação do gerente de projetos e posteriormente ao setor jurídico da empresa. Assim que a agência escolhida para o projeto for definida, o contrato é aprovado pelo gerente de projetos e pelo setor jurídico, ficando à cargo dessas partes a inclusão ou retirada de

cláusulas. Nenhuma alteração é feita sem a aprovação da contratante e contratada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um projeto não pode ser considerado estático, engessado em regras que dificultam o andamento dos processos e o sucesso na entrega. Um gerenciamento de projeto precisa levar em conta todas as variáveis, para atender de maneira veemente todas as necessidades do projeto e do produto ou serviço para o qual ele foi desenvolvido.

O sucesso do plano de projeto vai ser medido pelo alcance das expectativas das partes interessadas e envolvidas no projeto, sendo dever do gerente de projetos buscar trabalhar sempre com assertividade em busca do melhor resultado estimado.

O crescente estudo em gerenciamento de projetos, aliado aos grandes estudos de marketing e gestão de marca, tem proporcionado uma ótica mais moderna para a gestão de marketing nas empresas e agências de publicidade.

As melhores práticas do PMBOK® em gestão de projetos de marketing em indústrias não é uma prática comum, pois a gestão muitas vezes é terceirizada por agências de publicidade, que ditam as regras aos seus clientes. A ideia deste projeto é elucidar a prática de gestão de marketing com as práticas do PMBOK® dentro das empresas, colocando a agência à serviço da empresa e sob a gestão de um gerente de projetos, principalmente em projetos de longo prazo.

Os processos de gerenciamento de projetos devem ser uma preocupação efetiva e constante, fazendo uso das técnicas e ferramentas mais eficazes para que haja uma maior facilidade e agilidades nos processos. O PMBOK® deve ser utilizado como embasamento para o gerenciamento do projeto, servindo de base para as empresas que desejam não apenas uma mera manutenção no mercado, mas que buscam oferecer excelência nos seus produtos e serviços alcançando níveis maiores de satisfação de seus clientes.

BIBLIOGRAFIA

INSTITUTE, Project Management: **PMBOK® Guide 5 Edition** (PMI, 2013).

VARGAS, Ricardo Viana. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/>>.

Acesso de 14 maio 2016 a 18 maio 2016.

SEBRAE. **Desafios do varejo de calçados infantis**. Disponível em:

<<http://www.sebraemercados.com.br/desafios-do-varejo-de-calçados-infantis/>>.

Acesso em 14 maio 2016.

TOVIANSKY, Daniela. **Moda infanto-juvenil é mercado em expansão** in EXAME.

Disponível em: <[http://exame.abril.com.br/revista-exame-](http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/71/noticias/moda-infanto-juvenil-e-mercado-em-expansao)

[pme/edicoes/71/noticias/moda-infanto-juvenil-e-mercado-em-expansao](http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/71/noticias/moda-infanto-juvenil-e-mercado-em-expansao)>. Acesso

dia 14 maio 2016.