FGV IDE
In Company Management Online

MARCELO BANDEIRA

CURITIBA BOULEVARD CORPORATE

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Titulo de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Edmarson Bacelar Mota

Orientador

Curitiba – PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Curitiba Boulevard Corporate, elaborado por **Marcelo Bandeira** e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, Novembro de 2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Edmarson Bacelar Mota

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno **Marcelo Bandeira**, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ37-Curitiba (01/2018) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 16/03/2018 a 15/09/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Curitiba Boulevard Corporate**, é autêntico e original.

Curitiba, Novembro de 2019.

Marcelo Bandeira

Dedicamos esse projeto aos nossos familiares, que nos incentivaram e foram pilares para mais essa realização acadêmica.

Agradecemos aos nossos professores, que foram nossos incentivadores nessa trajetória, assim como todos aqueles que contribuíram para essa conquista.

Resumo

O presente trabalho foi construindo tendo como base a metodologia de Gerenciamento de Projetos, padronizado pelo Guia PMBOK® (*Guide to the Project Management Body of Knowledge*). O projeto denominado “Curitiba Boulevard Corporate” tem por objetivo projetar um espaço para o conforto do trabalho autônomo, em um estilo *Coworking* e circulação de clientes em potencial para todos os negócios. Além disso, também visa a formação de um condomínio, sem a venda de nenhum espaço, propiciando a exploração do aluguel de toda a estrutura. Assim, será possível ofertar um ambiente de trabalho confortável e tranquilo para os usuários, reduzindo os custos para o cliente e permitindo uma rentabilidade por exploração comercial.

Palavras Chave: Gerenciamento de Projetos. Contrução Coworking. Plano de Gerenciamento.

Abstract

The present work was built based on the Project Management methodology, standardized by the PMBOK® Guide (Guide to the Project Management Body of Knowledge). The project called “Curitiba Boulevard Corporate” aims to design a space for the comfort of self-employed work, in a Coworking style and circulation of potential customers for all businesses. In addition, it also aims at the formation of a condominium, without selling any space, allowing the exploitation of the rent of the entire structure. This will provide a comfortable and peaceful working environment for users, reducing costs for the customer and enabling profitability through commercial exploitation.

Key Words: Project management. Coworking construction. Management plan.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO 12
FIGURA 2. LISTA DENTADA DA EAP 12
FIGURA 3. CÍRCULOS CONCÊNTRICOS - DIAGRAMA DA CEBOLA 24
FIGURA 4. MATRIZES DE PODER RELATIVO 25
FIGURA 5. ORGANOGRAMA DO TIME 37
FIGURA 6. PROCUREMENT MODEL CANVAS 57

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. EQUIPE RESPONSÁVEL PELO PROJETO 7
TABELA 2. OUTRAS PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS) 7
TABELA 3. CRONOGRAMA BÁSICO DAS ATIVIDADES 10
TABELA 4. LISTA DE REQUISITOS 11
TABELA 5. DICIONÁRIO DA EAP 13
TABELA 6. REUNIÕES PARA GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES 14
TABELA 7. MATRIZ DE COMUNICAÇÃO 15
TABELA 8. FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO 18
TABELA 9. PESSOAS AUTORIZADAS NA COMUNICAÇÃO GERAL 19
TABELA 10. BOAS PRÁTICAS NA GERÊNCIA DE REUNIÕES 19
TABELA 11. PLANO DE ESCALONAMENTO 21
TABELA 12. REGISTRO DAS PARTES INTERESSADAS 25
TABELA 13. MATRIZ DE NÍVEL DE ENGAJAMENTO - ATUAL X DESEJADO 26
TABELA 14. ESTRATÉGIA PARA GERENCIAMENTO DOS STAKEHOLDERS 27
TABELA 15. REGISTRO DE QUESTÕES - ISSUES LOG 28
TABELA 16. LIÇÕES APRENDIDAS 28
TABELA 17. CRONOGRAMA DO PROJETO - PARTE 1 29
TABELA 18. CRONOGRAMA DO PROJETO - PARTE 2 30
TABELA 19. CRONOGRAMA DO PROJETO - PARTE 3 31
TABELA 20. CRONOGRAMA DO PROJETO - PARTE 4 32
TABELA 21. CRONOGRAMA DO PROJETO - PARTE 5 33
TABELA 22. CRONOGRAMA DO PROJETO - PARTE 6 34
TABELA 23. CRONOGRAMA DO PROJETO - PARTE 7 35
TABELA 24. CUSTOS DO PROJETO 36
TABELA 25. DIRETÓRIO DO TIME 37
TABELA 26. DIMENSIONAMENTO DOS RECURSOS 38
TABELA 27. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES 38
TABELA 28. PERFIL DA VAGA DE ARQUITETO 39
TABELA 29. PERFIL DA VAGA DE DESENHISTA 39
TABELA 30. LISTAGEM DOS REQUISITOS DE QUALIDADE 42
TABELA 31. QUALIDADE DO ESCOPO 44

TABELA 32. QUALIDADE DO ESCOPO - RH 45
TABELA 33. RESPONSABILIDADES – PROCESSO DE CONTROLE DE QUALIDADE 47
TABELA 34. AÇÃO E PRAZO DO PROCESSO DE CONTROLE DE QUALIDADE..... 48
TABELA 35. IDENTIFICAÇÃO DAS PREMISSAS DE QUALIDADE..... 49
TABELA 36. DOCUMENTOS PADRONIZADOS PARA RISCOS 50
TABELA 37. RESPONSABILIDADES DOS RISCOS DA EQUIPE 51
TABELA 38. FERRAMENTAS USADOS NO GERENCIAMENTO DE RISCOS..... 52
TABELA 39. PROBABILIDADE DOS RISCOS..... 53
TABELA 40. IMPACTO DOS RISCOS 53
TABELA 41. ESTRATÉGIAS PARA RISCOS NEGATIVOS 54
TABELA 42. ESTRATÉGIA PARA RISCOS POSITIVOS..... 55
TABELA 43. MAPA DE AQUISIÇÕES 56
TABELA 44. RISCOS DA CONTRATAÇÃO..... 58
TABELA 45. CRITÉRIOS DE ELIMINAÇÃO 60
TABELA 46. CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO 61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 1
2 PLANO DE NEGÓCIOS (*BUSINESS CASE*) 2
2.1 PARCERIAS CHAVES 2
2.2 ATIVIDADES CHAVES 2
2.3 RECURSOS CHAVES 2
2.4 PROPOSTA DE VALOR 3
2.5 RELAÇÕES COM CLIENTES 3
2.6 CANAIS DE CONTATO 3
2.7 SEGMENTOS DE MERCADO 4
2.8 ESTRUTURA DE CUSTOS 4
2.9 FONTES DE RENDA 4
3 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP) 5
3.1 TÍTULO DO PROJETO, HISTÓRICO E NECESSIDADES DO NEGÓCIO 5
3.2 META DO PROJETO 5
3.3 JUSTIFICATIVA DO PROJETO 5
3.4 OBJETIVOS DO PROJETO 6
3.5 GERENTE DE PROJETO, SUAS RESPONSABILIDADES E AUTORIDADE 6
3.6 EQUIPE RESPONSÁVEL 7
3.7 OUTRAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO (*STAKEHOLDERS*) 7
3.8 DESCRIÇÃO DOS ENTREGÁVEIS DO PROJETO 8
3.9 ALINHAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E TÁTICOS 8
3.10 DEPENDÊNCIAS E ENVOLVIMENTO COM OUTROS PROJETOS 8
3.11 FORA DO ESCOPO DO PROJETO 8
3.12 RESUMO DAS RESTRIÇÕES DE ORÇAMENTO 9
3.13 RESTRIÇÕES 9
3.14 PREMISSAS 9
3.15 RISCOS 9
3.16 PRAZO E CRONOGRAMA BÁSICO 9
4 PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO 11
4.1 LISTA DE REQUISITOS 11
4.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP) 12

4.3 DICIONÁRIO DA EAP 12
5 PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO 14
5.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES 14
5.2 ENTRADAS E FERRAMENTAS PARA OS PROCESSOS 15
5.2.1 Informações a Serem Comunicadas 15
5.2.2 Tecnologias e Ferramentas Utilizadas 17
5.3 DIRETRIZES E PROCEDIMENTOS USADOS PARA COMUNICAR 18
5.3.1 Comunicação Geral 18
5.3.2 Gerência de Reuniões 19
5.3.3 *Status Report* e Relatórios de Desempenho 20
5.3.4 Gerência de Questões e Problemas 20
5.3.5 Plano de Escalonamento 21
5.4 GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO NAS ÁREAS DE CONHECIMENTO 21
6. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS *STAKEHOLDERS* 23
6.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS 23
6.2 MATRIZES DE PODER RELATIVO 24
6.3 REGISTRO DAS PARTES INTERESSADAS 25
6.4 ESTRATÉGIAS PARA GERENCIAR AS PARTES INTERESSADAS 26
6.5 REGISTRO DE QUESTÕES 28
6.6 LIÇÕES APRENDIDAS 28
7. CRONOGRAMA DO PROJETO 29
8. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS DO PROJETO 36
9. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS 37
9.1 ORGANOGRAMA DO TIME DO PROJETO 37
9.2 DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO 37
9.3 DIMENSIONAMENTO DOS RECURSOS 38
9.4 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES 38
9.5 PERFIL DA EQUIPE DO PROJETO 39
9.6 NOVOS PROFISSIONAIS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBRO 40
9.7 TREINAMENTO 40
9.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EQUIPE 40
9.9 BONIFICAÇÃO 40
9.10 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RECURSOS 40

9.11 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS 41
9.12 FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RECURSOS 41
10. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE 42
10.1 REQUISITOS DA QUALIDADE 42
10.2 CRITÉRIOS DE QUALIDADE DO PROJETO 44
10.2.1 Qualidade do Escopo 44
10.3 PROCESSO DE GERENCIAR A QUALIDADE 46
10.3.1 Atividades 46
10.3.2 Responsabilidades 46
10.3.3 Prazos 46
10.3.4 Produtos/Resultados 46
10.4 PROCESSO DE CONTROLE DE QUALIDADE 47
10.4.1 Atividades 47
10.4.2 Responsabilidades 47
10.4.3 Prazos 47
11. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS 50
11.1 PROCESSOS DE RISCOS 50
11.2 DOCUMENTOS PADRONIZADOS DE RISCO 50
11.3 RESPONSABILIDADES DOS RISCOS DA EQUIPE DO PROJETO 51
11.4 FERRAMENTAS USADAS 52
11.5 IDENTIFICAR OS RISCOS 52
11.6 ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS RISCOS 53
11.7 DEFINIR A PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS 54
11.8 PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS 54
11.8.1 Reservas de Contingência 54
11.9 CONTROLAR OS RISCOS 55
12. PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES 56
12.1 MAPA DE AQUISIÇÃO 56
12.2 PROCESSO DE CONTRATAÇÃO 57
12.2.1 Contratação 57
12.2.2 *Procurement Model Canvas* 57
12.2.3 Tipo de Contrato e Forma de Pagamento 58
12.3 RISCOS DA CONTRATAÇÃO 58

12.4 *REQUEST FOR PROPOSAL* (RFP) 60
12.5 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO 60
12.6 REQUISITOS CONTRATUAIS 61
12.6.1 Confidencialidade 61
12.6.2 Penalidades 62
12.6.3 Aspectos Trabalhistas 62
12.6.4 Disposições Gerais 63
13. CONSIDERAÇÕES FINAIS 64
14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 65

1 INTRODUÇÃO

Objetivando atender à crescente demanda do público autônomo, empresas Startups e executivos em viagens de negócio, o presente projeto denominado “Curitiba Boulevard Corporate”, visa uma ação empreendedora para o desenvolvimento de um espaço que propicie conforto no trabalho no estilo *Coworking*, contudo, sem custos de utilizados. Assim, a obtenção de retorno financeiro se dará pela locação do espaço comercial, junto as instalações de estrutura de *Shopping Center* e Condomínio Empresarial.

A estruturação do projeto se deu por intermédio de um Plano de Gerenciamento de Projetos, padronizado pelo Guia PMBOK® (*Guide to the Project Management Body of Knowledge)*, publicada pela primeira vez em 1996 pelo *Project Management Institute* (PMI), para sistematizar os conceitos e as ferramentas de administração de projetos (MORAES, 2012). Nesse sentido, o presente trabalho estruturou-se com os seguintes tópicos:

- Plano de Negócios (*Business Case*);
- Termo de Abertura do Projeto (TAP);
- Declaração de Escopo e Elementos Associados;
- Plano de Gerenciamento do Escopo;
- Plano de Gerenciamento de Comunicações;
- Plano de Gerenciamento dos Stahekolders;
- Plano de Gerenciamento do Cronograma;
- Plano de Gerenciamento de Custos;
- Plano de Gerenciamento dos Recursos;
- Plano de Gerenciamento da Qualidade;
- Plano de Gerenciamento de Riscos;
- Plano de Gerenciamento de Aquisições.

2 PLANO DE NEGÓCIOS (*BUSINESS CASE*)

2.1 PARCERIAS CHAVES

- **Secretaria Municipal de Obras, Construtora e fornecedores:** Serão os responsáveis pela concretização física do projeto a partir dos requisitos estabelecidos pela empresa. Os fornecedores também são essenciais para realizar a pesquisa imobiliária, serviço de arquitetura e engenharia além dos insumos que serão necessários ao longo da obra;
- **Mídia para divulgação do negócio:** Para obter o número satisfatório do público estabelecido, as relações de divulgação e mídia (no âmbito de comunicação), devem condizer com as expectativas e objetivos definidos. A divulgação deve ser realizada traçando o perfil do consumidor;
- **Cliente:** O produto de destina ao público de autônomos, empresas *Startup* e outros profissionais, por isso, está constitui uma parceria estratégica para o êxito do negócio.

2.2 ATIVIDADES CHAVES

Projetar a construção de um ambiente de trabalho no estilo *Coworking* e realizar a formação de um condomínio, para fomentar a circulação de clientes potenciais para essa área específica e o restante da estrutura mantenedora.

2.3 RECURSOS CHAVES

- Espaço físico para a realização das atividades administrativas do negócio;
- Arquiteto e desenhista para desenvolvimento do projeto arquitetônico e organização da construção (recursos técnicos);
- Equipe com competências técnicas específicas voltadas para cada área de atuação do gerenciamento de projeto.

2.4 PROPOSTA DE VALOR

- Proporcionar um ambiente propício para a realização de reuniões, com foco nos negócios empresariais;
- Proporcionar um acesso concomitante a espaços de lazer e comprar, além do ambiente de condomínios.

2.5 RELAÇÕES COM CLIENTES

- Abordagem e negociação direta com os fornecedores;
- Monitoramento do andamento das obras;
- Realização de parcerias com organizações vinculadas a área;
- Reuniões e relatórios de andamento mensal com a construtora;
- Divulgação e impulsionamento através de propagandas ao longo das obras. Propagandas diárias na última fase do projeto e site disponível 30 dias após o início das obras.

2.6 CANAIS DE CONTATO

Os canais de contato serão estabelecidos de acordo com o nível de comunicação estabelecido, sendo:

- **Sponsor/Equipe e Gerente de Projetos:** Reuniões presenciais, vídeo conferência, emails e relatórios informativos, para passar o andamento do projeto e as mudanças de sabe para atualização do cronograma;
- **Construtora:** Presencial e através de relatórios informativos, para inspeções da obra e comparativo com o plano de projeto;
- **Futuros Clientes/Mídia:** Reuniões presenciais, boletins periódicos, divulgação em revistas de grande veiculação, mídia, campanhas de marketing nas redes sociais, como forma de divulgação do empreendimento e atualização da etapa de construção;
- **Prefeitura/Órgão Municipal/Licenciamentos:** Reuniões presenciais, folders, telefone, para esclarecimento de requisitos legais.

2.7 SEGMENTOS DE MERCADO

Considerando a demanda de trabalho no estilo *Coworking*, identifica-se como segmento privilegiado o público de trabalho autônomo, informal ou empresas de Startups, por considerar as potencialidades dos consumidores alvo. Porém, no quesito de rentabilidade, também será designado à clientela para estrutura paralela, em demandas de lazer e compras.

2.8 ESTRUTURA DE CUSTOS

- Marketing e Mídia;
- Construtora e Infraestrutura;
- Insumos;
- Taxas e Impostos.
- Festa de lançamento do projeto.

2.9 FONTES DE RENDA

A rentabilidade do projeto está vinculada a locação do espaço para exploração comercial, prestação de serviços, estrutura de estacionamento, espaço *kids*, espaço para eventos e outros ambientes de comércio.

3 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP)

3.1 TÍTULO DO PROJETO, HISTÓRICO E NECESSIDADES DO NEGÓCIO

O projeto intitulado "Curitiba *Boulevard Corporate*" foi preparado pelo ***Curitiba Boulevard*** e visa atender à crescente demanda de públicos que exerçam trabalho autônomo, informal ou até mesmo a necessidade de instalação de empresas *Startups*, público alvo este que somado ao grande fluxo de executivos em viagens de negócios, acabam por formar uma massa de pessoas que necessitam de local apropriado para trabalhar e realizar reuniões com seus clientes e parceiros.

É oferecendo uma estrutura capaz de suprir todas estas necessidades que o Curitiba *Boulevard* pretende atrair para dentro do empreendimento a circulação de clientes em potencial para a estrutura paralela que atenda as demandas de lazer e compras, e com isto formar um condomínio responsável pela administração de toda a estrutura.

3.2 META DO PROJETO

A meta objetiva com esse projeto é garantir o retorno do investimento realizado, assim como o lucro idealizado.

3.3 JUSTIFICATIVA DO PROJETO

A realização de um empreendimento capaz de atender a demanda de trabalho no estilo *Coworking*, como atrativo para aumento de fluxo de clientes potenciais, sem custo para utilização, onde os usuários possam ter conforto e tranquilidade para desempenhar seu trabalho, se tornando referência e local para realização de negócios, junto a isso a instalação de estrutura de *Shopping Center* e Condomínio Empresarial.

A rentabilidade do projeto responsável pelo retorno financeiro será relacionado locação do espaço para exploração comercial, prestação de serviços e exploração das estruturas de estacionamento, espaços *kids* e afins, além da realização de eventos; ou seja, o usuário padrão da estrutura comum não irá ser cobrado pelo uso da estrutura primária – espaço de trabalho colaborativo – mas, o ambiente em que se encontra será responsável, através de *layout* arquitetônico e *marketing*, a consumir dentro desse ambiente, além de propiciar aos condôminos

que explorem serviços comerciais, em uma última camada, atender a demanda das empresas que estejam instaladas no condomínio empresarial.

O ***Curitiba Boulevard*** projeta um espaço desenvolvido para o conforto do trabalho autônomo, onde o capital será aportado pela estrutura de todo o *Boulevard,* tendo como intuito a circulação de clientes em potencial para todos os negócios.

3.4 OBJETIVOS DO PROJETO

Para a definição dos objetivos, utilizou-se o método SMART, criado por George Doran em 1981, com o intuito de traçar critérios específicos para os objetivos de uma empresa, onde os mesmos podem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e delimitados (BUENO et al, 2015):

S. Projetar um negócio de modo que ao oferecer um ambiente de trabalho com todos os recursos necessários para a execução de trabalhos no estilo *Coworking*, possa fomentar a circulação de clientes potenciais para o restante da estrutura mantedora deste;

M. Cento e cinquenta mil metros quadrados de área construída divididos em áreas comuns – *Cowork*, lazer, descanso, circulação – lojas, restaurantes e uma torre para instalação de condomínio empresarial, além de criação de 1500 vagas de estacionamento rotativo;

A. Formação de condomínio, sem a venda de nenhum espaço, propiciando a exploração do aluguel de toda a estrutura;

R. Atender a todas as normas e contratos, além de considerar sustentabilidade e sociabilidade;

T. Alcançar uma taxa de ocupação do ambiente em 70% no prazo de um ano e ter 90% dos espaços para lojas locados.

3.5 GERENTE DE PROJETO, SUAS RESPONSABILIDADES E AUTORIDADE

Thiago Meurer de Souza, aluno MBA Gerenciamento de Projetos, turma 01/2018 da Fundação Getúlio Vargas – Curitiba será o gerente de projetos designado para esse trabalho. O gerente será responsável por estabelecer o ponto de contato entre todos os membros da equipe, assim como o patrocinador, além do cumprimento de prazos, delegação, planejamento, execução de atividades, auditoria, controle de qualidade e garantir a sanidade de contrato e orçamento.

Está autorizado a analisar e gerir a necessidade e realizar contratações, decidir sobre assuntos diversos que não impliquem em aumento de prazo e orçamento ou redução de qualidade. Também tem autoridade para tomar qualquer decisão necessária para o desenvolvimento do projeto em questão.

3.6 EQUIPE RESPONSÁVEL

TABELA 1. EQUIPE RESPONSÁVEL PELO PROJETO

Nome	Função (Gerente)	Telefone	Email
Ana Paula Furhmann	Negócios	(41) 998423128	ana.furhmann@gmail.com
Daniel Moro	Tecnologia	(41) 988230512	danielmoro@outlook.com
Guilherme de M. Dias	Engenharia	(41) 999140998	guilhermedemarqui@hotmail.com
Marcelo Bandeira	Comercial	(32) 992644446	bandeira@marraro.com
Thiago Meurer de Souza	Projeto	(41) 996032846	thimeurer@gmail.com

FONTE: Os Autores, 2019.

3.7 OUTRAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO (*STAKEHOLDERS*)

TABELA 2. OUTRAS PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)

Empresa	Nome	Área	Contato	Função
MIG Materiais de Escritório	Vanuza Souza	Comercial	999999999	Potencial âncora
Cyber Café	Pedro Silva	Comercial	999999999	Potencial âncora
Bandeira Corp.	Marcelo Bandeira	Estratégico	999999999	Permutentes de Áreas.

FONTE: Os Autores, 2019.

3.8 DESCRIÇÃO DOS ENTREGÁVEIS DO PROJETO

O projeto ***Curitiba Boulevard*** contempla:

- Pesquisa de mercado para implantação de negócio;
- Estudo de Estudo de Viabilidade Econômica do negócio;
- Estudo de Estudo de Viabilidade Física do negócio;
- Projeto arquitetônico para implantação do negócio;
- Elaboração de plano de negócios e público alvo, além de modelagem contratual.

3.9 ALINHAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E TÁTICOS

Projetar um empreendimento que contemple estrutura adequada para atendimento de pessoas que procurem por um posto de trabalho, com serviços de papelaria, escritório e copa, além de oferecer comunicação e internet, alimentação, espaço para crianças e serviços afins, com o intuito de incentivar a circulação de pessoas no local onde será explorado o ambiente de vendas de produtos e serviços. A alta circulação de potenciais clientes fomentará um bom índice de locação dos espaços nesta estrutura.

3.10 DEPENDÊNCIAS E ENVOLVIMENTO COM OUTROS PROJETOS

O projeto ***Curitiba Boulevard*** é pioneiro, sendo o primeiro projeto desta equipe a contemplar a oferta de espaço de trabalho, com lazer e compras.

3.11 FORA DO ESCOPO DO PROJETO

Os itens não inclusos no escopo deste projeto são:

- Abertura e comercialização do negócio – o presente contrato somente prevê o estudo do mesmo;
- Fornecimento dos projetos de engenharia e afins;
- Aprovação dos projetos arquitetônicos e de engenharia nos órgãos competentes;
- Auditoria e gestão de resultados da aplicação do negócio.

3.12 RESUMO DAS RESTRIÇÕES DE ORÇAMENTO

O presente projeto é composto de estudo de mercado e aplicação de resultados, além da aplicação do capital intelectual dos membros da equipe, a restrição orçamentária em questão é calculada pelo tempo disposto da equipe envolvida na aplicação.

- Orçamento restrito a **R$ 196.500,00** (cento e noventa e seis mil e quinhentos Reais).

3.13 RESTRIÇÕES

A aquisição de área para contemplação do empreendimento assim como a aprovação de todos os projetos junto aos órgãos competentes.

3.14 PREMISSAS

- O estudo para aquisição de área deve ser realizado pela equipe ***Curitiba Boulevard***, tendo em vista que a localização é primordial para a realização do projeto;
- O estudo de mercado deve ser efetuado em mais de uma região, por pelo menos duas empresas diferentes, para que possam ser aferidas as consonâncias das pesquisas;
- Os projetos e layouts devem ser respeitados até a implantação, pois fazem parte do estudo de direcionamento de negócio.

3.15 RISCOS

- Localização e aquisição de área para implantação do empreendimento;
- Aprovação e liberação dos projetos referentes junto aos órgãos competentes;
- Viabilização para impactos relativos à mobilidade urbana;
- Viabilização para impactos relativos à infraestrutura local.

3.16 PRAZO E CRONOGRAMA BÁSICO

O prazo para entrega do estudo completo finda em agosto de 2019. O presente projeto tem como critério de aceitação o aceite de todas as etapas enumeradas no que segue, suprindo

o estudo para implantação cento e cinquenta mil metros quadrados de área construída divididos em áreas comuns – *Cowork*, lazer, descanso, circulação – lojas, restaurantes e uma torre para instalação de condomínio empresarial, além de criação de 1500 vagas de estacionamento rotativo.

TABELA 3. CRONOGRAMA BÁSICO DAS ATIVIDADES

Data	Etapas Macro
07/2018	Contratação do Projeto.
08/2018	Entrega TAP do projeto.
10/2018	Realização de pesquisa de marco para implantação de negócio.
12/2018	Realização de estudo de Viabilidade econômica e física do negócio.
01/2019	Ponderação e determinação do negócio.
02/2019	Entrega de layouts do projeto arquitetônico.
03/2019	Ponderação e determinação de projetos.
04/2019	Entrega de projeto arquitetônico para implantação de negócio.
04/2019	Elaboração de plano de negócios e público alvo, além de modelagem contratual.
08/2019	Entrega projeto final.

FONTE: Os Autores, 2019.

4 PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Após a delimitação das características de abertura do projeto, de acordo com as práticas do Guia PMBOK (*Guide to the Project Management Body of Knowledge*), é essencial gerenciar e definir o escopo do projeto, com vista à obtenção de um planejamento que explicite os limites do negócio e forneça ao gestor as diretrizes para uma tomada de decisão adequada aos objetivos já estabelecidos e às possíveis mudanças posteriores (GUIA PMBOK, 2017). Dentre as etapas que constituem esse plano, então:

- Lista de Requisitos;
- Estrutura Analítica do Projeto (EAP);
- Dicionário da EAP.

4.1 LISTA DE REQUISITOS

Os requisitos representam as condições ou capacidades que precisam ser alcançadas ou possuídas por um produto, serviço ou resultado solicitado por um *stakeholder*. Além disso, também podem representar necessidades, desejos ou expectativas, devendo ser levantados, analisados e registrados de tal forma que possam ser quantificados e medidos ao longo do projeto.

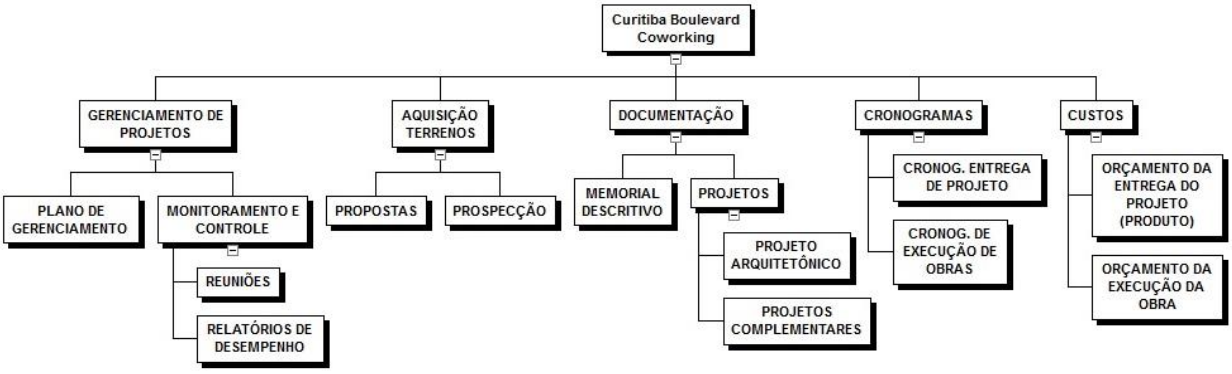
TABELA 4. LISTA DE REQUISITOS

Requisitos *Coworking*
Área Construída aproximada de 50 mil m2
Praça de Alimentação, Serviços, Atendimento Bancário e Instalação de Cond. Empresarial
Estacionamento rotativo com 500 vagas
Estar localizado há no máximo 20 min dos centros comerciais
Documentação Legal e Aprovações
Controle Financeiro
Controle de Prazos

FONTE: Ou Autores, 2019.

4.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

FIGURA 1. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO



FONTE: Ou Autores, 2019.

4.3 DICIONÁRIO DA EAP

FIGURA 2. LISTA DENTADA DA EAP

1. CURITIBA BOULEVARD COWORKING
    - 1.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS
        - 1.1.1 PLANO DE GERENCIAMENTO
        - 1.1.2 MONITORAMENTO E CONTROLE
            - 1.1.2.1 REUNIÕES
            - 1.1.2.2 RELATÓRIO DE DESEMPENHO
    - 1.2 AQUISIÇÃO DE TERRENOS
        - 1.2.1 PROPOSTAS
        - 1.2.2 PROSPECÇÃO
    - 1.3 DOCUMENTAÇÃO
        - 1.3.1 MEMORIAL DESCRITIVO
        - 1.3.2 PROJETOS
            - 1.3.2.1 PROJETO ARQUITETÔNICO
            - 1.3.2.2 PROJETOS COMPLEMENTARES
    - 1.4 CRONOGRAMAS
        - 1.4.1 CRONOGRAA DE ENTREGA DE PROJETO
        - 1.4.2 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DE OBRAS
    - 1.5 CUSTOS
        - 1.5.1 ORÇAMENTO DA ENTREGA DO PROJETO (PRODUTO)
        - 1.5.2 ORÇAMENTO DA EXECUÇÃO DA OBRA

FONTE: Ou Autores, 2019.

TABELA 5. DICIONÁRIO DA EAP

Dicionário Coworking			
CÓD	**Nome do Pacote de Trabalho**	**Descrição / Especificação**	**Critérios de Aceitação**
1.1.1	Plano de Gerenciamento	Elaboração, aprovação e apresentação da documentação que autoriza formalmente o projeto. Definição da elaboração, monitoramento e controle	Todos os documentos gerados devem ter a aprovação do gerente de projetos
1.1.2.1	Reuniões	Reuniões quinzenais para entendimento do andamento	Participação de todos os envolvidos
1.1.2.1	Relatórios de Desempenho	Coleta e distribuição de informações sobre o desempenho.	Informações de todos os setores para validação
1.2.1	Propostas	Modelo de proposta para aquisição de terrenos	Devem contemplar todos os tributos, taxas e encargos de quaisquer natureza
1.2.2	Prospecção	Prospecção, análise e aquisição do terreno em questão	Deve atender todos os requisitos mínimos
1.3.1	Memorial Descritivo	Elaboração do memorial descritivo do empreendimento	Validação do gerente de projeto
1.3.2.1	Projeto Arquitetônico	Elaboração do projeto arquitetônico	De acordo com NBR's e leis específicas. Validação do setor de engenharia
1.3.2.2	Projetos Complementares	Elaboração de todos os projetos complementares (estrutural, hidráulico, elétrico, sistemas, incêndio, pavimentação, etc)	De acordo com NBR's e leis específicas. Validação do setor de engenharia
1.4.1	Cronograma de Entrega de Projeto	Cronograma detalhado das entregas do projeto	Validação do gerente de projeto
1.4.2	Cronograma de Execução de Obras	Cronograma detalhado das etapas de execução de obras	Validação do gerente de projeto
1.5.1	Orçamento da Entrega do Projeto (Produto)	Orçamento detalhado da elaboração e fases das entregas do projeto	Validação do gerente de projeto
1.5.2	Orçamento da Execução da Obra	Orçamento detalhado das etapas de execução da obra	Validação do gerente de projeto

FONTE: Ou Autores, 2019.

5 PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO

Este plano tem o objetivo de especificar e padronizar os fluxos de comunicação de todos os envolvidos dentro do projeto, tornando os processos mais efetivos e eficientes. O gerenciamento da comunicação é um elemento de extrema importância em qualquer projeto, pois proporciona à equipe a descrição de como a comunicação do time será monitorada, controlada e estrutura durante o projeto.

5.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Os processos de gerenciamento das comunições se dividem em:

- **Planejar o gerenciamento das comunicações:** Processo de descrever de forma detalhada e clara neste plano como as comunicações do projeto serão planejadas, estruturadas, monitoradas e controladas com base nas necessidades de informação, requisitos das partes interessadas e os ativos organizacionais disponíveis;
- **Gerenciar as comunicações:** As informações serão dispostas à todos os envolvidos no projetos semanalmente utilizando as tecnologias e ferramentas especificadas nesse plano;
- **Controlar as comunicações:** Para uma boa execução da comunicação planejada, ela deve acontecer de forma frequente e proativa entre a equipe de gerenciamento e a equipe de desenvolvimento. Visto isso, há a necessidade de Reuniões semanais, que serão especificadas na tabela abaixo:

TABELA 6. REUNIÕES PARA GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Dia	Descrição
Segundas	Reuniões de *Staff*, para informar e constatar/resolver possíveis problemas.
Quintas	Reuniões de execução/produção, juntando toda a equipe do projeto para conclusão de atividades designadas no cronograma, tal como elaborar metas e discutir possíveis mudanças.

FONTE: Os Autores, 2019.

5.2 ENTRADAS E FERRAMENTAS PARA OS PROCESSOS

5.2.1 Informações a Serem Comunicadas

TABELA 7. MATRIZ DE COMUNICAÇÃO

Stakeholders	Plano de Comunicação				
	Propósito das Mensagens/Ações de Comunicação	**Ferramentas/ Mídias de Comunicação**	**Quando (Data e Periodicidade)**	**Responsável pela Ação**	**Onde e por Quanto**
	WHAT/WHY	**HOW**	**WHEN**	**WHO**	**WHERE/ HOW MUCH**
Sponsor	Atuar como facilitar e principal incentivador do projeto. Recebe relatórios periódicos, decide e comunica sobre as questões críticas; interrupções, mudanças, etc.	Reunião presencial / vídeo conferência, exibição de material para divulgação dos próximos passos e mudanças importantes no projeto, recebimento por email dos materiais apresentados e relatórios de andamento do projeto via email.	Reuniões mensais (dia 10), envio dos Materiais apresentados na Reunião, logo após o término da mesma; Relatório de andamento mensal (dia 30).	Gerente de Projetos – Thiago Meurer.	Sala de reuniões; Skype; Email.
Gerente de Projetos	Disponibilizar as informações sobre o escopo, o andamento, os custos e os resultados do projeto (entregas). Receber relatórios sobre o andamento do projeto, posicionar o Sponsor. Oferecer suporte à tomada de decisões. Transmite orientações	Através de apresentações e envio de status report. Reuniões presenciais com os *Stakeholders* principais, a cada mudança de fase.	Reuniões mensais (dia 10), envio dos Materiais apresentados na Reunião, logo após o término da mesma; Relatório de andamento mensal (dia 30); Reuniões a cada mudança de fase informada pelo Gerente do Projeto (sob demanda).	Equipe de Projetos.	Sala de reuniões; Relatórios; Email.
Equipe de Projetos	Apresenta as entregas (das atividades) ao Gerente de Projetos de acordo com sua área de atuação.	Boletins via email, reuniões presenciais e relatórios informando as entregas, e atualização do cronograma.	Ao final de cada etapa do Projeto; boletim semanal de evolução do projeto.	Equipe de Projetos.	Sala de reuniões e escritório funcional.

Construtora	Responsável pela execução da obra. Disponibilizar informações sobre o andamento da obra, custos, riscos e prazo ao Gerente do Projeto.	Inspeções na obra comparando com o plano do projeto (entregas, custo, prazo, riscos). Enviar estas informações ao Gerente do Projeto quinzenalmente.	Inspeções mensais (dia 01); Reuniões quinzenais, envio por email do material apresentado.	Gerente de Engenharia – Guilherme de Marqui	Sala de reuniões; Email; Inspeções mensais do local de obras. Total estimado para gastos com inspeções: 3% da obra.
Futuros Clientes	Receber folder, banner e demais informações sobre o projeto.	Divulgação em revistas de grande veiculação, mídia digital, campanhas de marketing nas redes sociais. Site para divulgação do empreendimento, aquisição de anúncio patrocinado e notificação por *push* e nos aeroportos "HUB" que atendem Curitiba.	Revistas Mensais desde o início do Projeto; Propagandas diárias na última fase do Projeto; Site disponível 30 dias após o início das Obras.	Gerente de Relacionamento – Marcus Polonto	Nos veículos de comunicação já mencionados em Curitiba e Região. Custo total de campanha publicitária: R$ 100.000,00
Prefeitura/ Órgão Municipal/ Licenciamentos	Receber apresentação do projeto para que possa informar todos os requisitos legais necessários para implantação do empreendimento.	Reunião presencial para apresentação do projeto, entrega do folder do empreendimento e entendimento dos requisitos legais.	Reunião presencial no início para apresentação do Escopo e, sempre que houver alterações que resultem em impacto significativo no projeto e uma última reunião no final do projeto.	Gerente Comercial – Marcelo Bandeira	No início para a liberação da obra e ao término para a emissão do habite-se. Custos legais.
Mídia	Veicular as informações sobre o projeto.	Reunião para alinhar mensagem de divulgação, envio de boletins periódicos, informando a etapa atual da construção, para atualização da mensagem a ser divulgada.	Reunião no início do projeto. Envio do Boletim mensal (01) com atualização da etapa da construção.	Gerente de Relacionamentos – Marcus Polonio	Campanha publicitária em rádio e TV ao custo de R$10.000,00

Concessionárias (Copel, Compagás, Senepar)	Receber as informações sobre o projeto para disponibilização dos serviços.	Reuniões presenciais e correspondências eletrônicas para os ajustes técnicos.	Reunião Inicial 60 dias antes da data prevista para início do projeto; Após Reuniões ocasionais para ajustes das redes de fornecimento até finalização do Projeto.	Gerente de Negócios – Ana Paula Furhmann	Nas regionais das concessionárias e no próprio local do empreendedo-rismo. Os custos serão aqueles previstos para os demais usuários.
Concorrentes	Demonstrar o novo e sofisticado empreendimento.	Através de divulgação na mídia.	Revistas Mensais desde o início do Projeto; Propagandas diárias na última fase do Projeto; Site disponível 30 dias após o início das Obras.	-	Revistas mensais no início do projeto; mídia digital; notificações por push. Na última fase, propagandas diárias, um site, mala direta via website 30 dias antes do início da obra. Custo estimado de R$ 50.000,00

FONTE: Os Autores, 2019.

5.2.2 Tecnologias e Ferramentas Utilizadas

Foram escolhidas ferramentas de fácil acesso e de amplo uso para todos os membros da equipe e demais envolvidos para que a comunicação não representasse um risco para o projeto. A tabela a seguir representa as ferramentas utilizadas no projeto e seus respectivos focos relacionados à comunicação do time.

TABELA 8. FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

Ferramenta	Propósito
Google Drive	- Compartilhamento de arquivos e armazenamento de artefatos; - Disponibilização dos artefatos do projeto.
Whatsapp	- Comunicação básica e planejamento de reuniões e treinamentos; - Comunicação com o cliente.
Skype	- Reuniões remotas.
Google Calendar	- Compartilhamento de deadlines e agendas dos membros da equipe de projetos.
E-mail	- Informativos; - Formalizações.

FONTE: Ou Autores, 2019.

5.3 DIRETRIZES E PROCEDIMENTOS USADOS PARA COMUNICAR

5.3.1 Comunicação Geral

Todos os procedimentos relacionados à comunicação devem seguir as políticas e procedimentos adotados pela empresa e pelo seu Escritório de Projetos. Normalmente, estas políticas e procedimentos estão documentados no sistema de gestão da qualidade ou na metodologia de gerenciamento de projetos. A comunicação tem como principais objetivos:

- Conectar as diversas partes interessadas 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 as partes interessadas “alinhadas”.

Os documentos devem ser classificados conforme tabela abaixo para habilitar o acesso à somente às pessoas autorizadas:

TABELA 9. PESSOAS AUTORIZADAS NA COMUNICAÇÃO GERAL

Classificação	Pessoas Autorizadas
Confidencial-GP	Equipe de gerenciamento do projeto
Confidencial	Equipe do projeto
Privada	Toda empresa
Pública	Sem restrição

FONTE: Os Autores, 2019.

5.3.2 Gerência de Reuniões

Toda reunião do projeto deverá ser planejada, executada e monitorada seguindo as boas práticas abaixo:

TABELA 10. BOAS PRÁTICAS NA GERÊNCIA DE REUNIÕES

Preparar-se (Planejamento-Pré)	Realização (Durante)	Acompanhamento (Pós)
- Definir pauta (objetivos e tópicos a serem discutidos) - Escolher participantes (somente os necessários) e convocá-los com a pauta - Preparar a reunião (Identificar as informações necessárias e providenciar)	- Esclarecer quem conduz e quem faz a ata, e critérios de tomada de decisão - Registrar principais decisões, ações c/ responsável e prazo - Determinar data da próxima reunião quando necessário	- Distribuir ata o mais rápido possível.* - Monitorar as ações e comunicar correções de desvios, progressos, etc.

FONTE: Os Autores, 2019.

* O Gerente de Projetos fará ata de reunião em até 24 horas da reunião e enviará para validação dos participantes da reunião. (Vide template de e-mail Para solicitar aprovação de ata de reunião). A validação deverá ocorrer em até 72 horas do envio da ata. A ausência de resposta será considerada aceite da mesma.

Para evitar quaisquer problemas nas conferências via vídeo e áudio, verifique os itens abaixo:

- Deixe muito claro no convite os procedimentos e pré-requisitos;
- Teste antes e solicite o mesmo para os participantes;
- Certifique que os participantes possuem os pré-requisitos.

5.3.3 *Status Report* e Relatórios de Desempenho

O *Status Report* detalha a seguinte informação:

- Atividades Concluídas no período;
- Atividades em andamento;
- Atividades iniciando no próximo período;
- Pontos de Atenção.

Os seguintes documentos podem ser anexados ao *Status Report*:

- Planos de recuperação para atividades com atraso;
- Planos de ação corretiva para problemas esperados;
- Resolução para itens de ação associados;
- *Issues Log*.

5.3.4 Gerência de Questões e Problemas

O gerente de projeto (GP) deve registrar todas as questões e problemas ocorridos no projeto no registro das questões, mais conhecido pelo termo em inglês, *Issues Log*. O GP usa o *Issues Log* para documentar e monitorar sua solução, e deve, inicialmente, definir e classificar as questões com base na urgência e no impacto potencial. Depois, para cada problema ou questão do projeto, o GP deve:

- Identificar alternativas e pessoas envolvidas com base no plano de escalonamento descrito abaixo;
- Selecionar a melhor solução;
- Gerar as ações com responsável e data de término;
- Acompanhar o andamento das ações;
- Divulgar a solução e garantir o alinhamento dos envolvidos na solução;

- Facilitar a comunicação;
- Manter relacionamentos bons e construtivos entre as diversas partes interessadas.

Sempre se lembrando de envolver os responsáveis para tomar as decisões e para executar as ações. As questões não resolvidas ou mal resolvidas são fontes de conflitos e de atrasos no projeto e muitas vezes, causa do cancelamento ou suspensão do projeto. Além disso, serão feitas reuniões de lições aprendidas para analisar as soluções dos problemas de modo a garantir que o problema não se repita o que pode implicar em atualizar procedimentos, capacitar as pessoas, entre outras atividades. As lições aprendidas ocorrerão no término de cada fase do projeto e sempre que o gerente de projeto julgar necessário.

5.3.5 Plano de Escalonamento

Criado para agilizar as decisões determinando níveis de alçada dentro da hierarquia do projeto de determinados assuntos específicos. O Plano de escalonamento também é usado para reunir agilmente as pessoas envolvidas na tomada de decisão. O gerente de projeto é o responsável por acionar os envolvidos para solucionar as questões.

TABELA 11. PLANO DE ESCALONAMENTO

Nível de Escalon.	Cargo	Nome	Quando Acionar
Até R$500,00/mês	Gerente de Negócios	Ana Paula Furhmann	Aprovação de orçamento adicional
Até R$1.000,00/mês	Gerente de Projeto	Thiago Meurer	
Até R$5.000,00/mês	Patrocinador do Projeto	Edmarson B. Motta	
Acima de R$5.000,00	Comitê do Projeto	-	

FONTE: Os Autores, 2019.

5.4 GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO NAS ÁREAS DE CONHECIMENTO

O gerenciamento das comunicações pode ser aplicado nas áreas de conhecimento das seguintes formas:

- **Cronograma:** O cronograma é um guia do projeto, um passo a passo que determina prazos e estabelece o tempo necessário para a execução de cada tarefa, reflete a

habilidade de fazer com que o projeto alcance os objetivos corretos e no prazo estabelecido;

- **Custos:** Estimativa de custos, orçamento, controle de custos devem ser previamente gerenciados com os integrantes da equipe;
- **Qualidade:** Executar o plano de gerenciamento da qualidade do projeto, registrar os resultados das atividades para avaliar a performance e recomendar as mudanças necessárias;
- **Recursos:** Acompanhar o desenvolvimento do projeto, da equipe, fornecer feedbacks, coordenar mudanças para melhorar o desempenho das demandas do projeto;
- **Risco:** Documentar quais os riscos podem afetar o projeto e documentar suas características, definir como conduzir as atividades de gerenciamento de riscos para o projeto, desenvolver oportunidades e reduzir as ameaças do projeto;
- **Escopo:** O planejamento do escopo a definição do escopo a verificação do escopo e o controle do escopo devem ser compartilhados com toda equipe a fim de manter o todo o projeto alinhado;
- **Aquisições:** Obter respostas dos fornecedores, selecionar os fornecedores, estabelecer critérios avaliação, monitorar o desempenho de contratos, gerenciar aquisições;
- ***Stakeholders:*** Comunicação e interação com todas as pessoas ligadas direta ou indiretamente ao projeto, definir a melhor alternativa a ser adotada com os responsáveis pela decisão detalhando ações requeridas, responsável e data prevista para cada ação. Incentivar o engajamento nas atividades do projeto.

6. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS *STAKEHOLDERS*

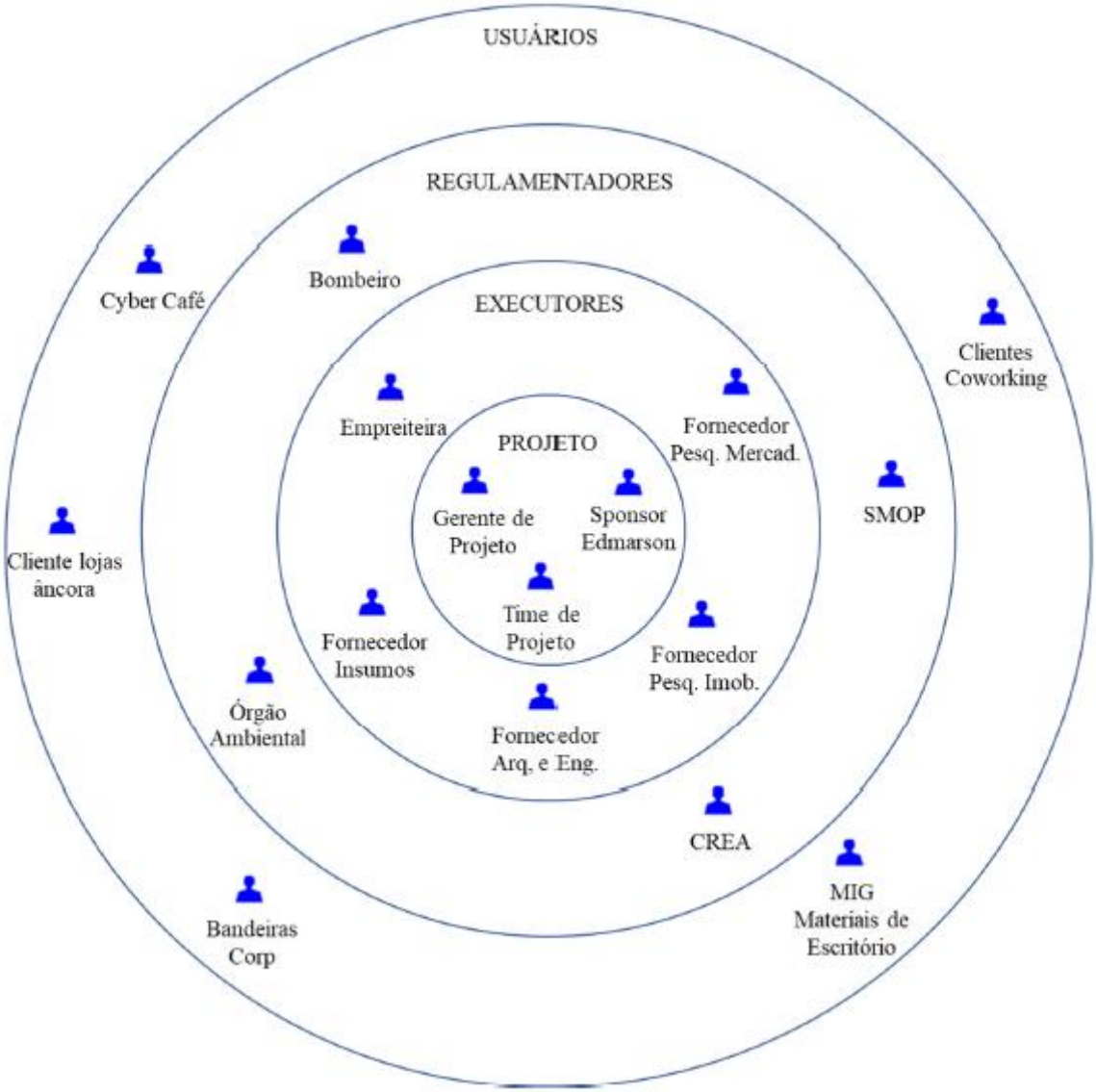
O objetivo do plano é identificar todas as partes interessadas, analisar suas expectativas e interesses, classificar as partes conforme seu grau de poder e influência sobre o projeto e criar um plano de abordagem para cada um dos envolvidos. O método para gerenciamento das partes interessada será feito conforme os processos seguintes:

- **Identificar as partes interessadas:** As partes interessadas serão identificadas e levantadas às informações relevantes aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.
- **Planejar o gerenciamento das partes interessadas:** O planejamento do gerenciamento das partes interessadas será feito levando em consideração as prioridades do projeto e, além disso, os interesses e níveis de engajamento das partes interessadas. Com base nessas informações será traçada uma estratégia de como lidar com cada uma das partes.
- **Gerenciar o engajamento das partes interessadas:** A interação e comunicação com cada parte interessada será feita de acordo com a matriz de pode relativo onde serão delimitadas as partes que devem ser prioridade mantê-las satisfeitas e evidenciadas as partes onde não há necessidade de esforço e gasto de tempo para satisfazê-las.
- **Controlar o engajamento das partes interessadas:** Nesse processo serão feitos registros de problemas identificados durante a relação com as partes interessadas e ajustadas as estratégias de planejamento para eliminar as resistências e garantir o suporte para o projeto.

6.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Como forma de exemplificar as partes interessadas utilizou-se o Diagrama da Cebola, que irá organizar os *Stakeholders*, tendo como foco principal o projeto em questão e, em segundo plano, os executores, regulamentadores e usuários:

FIGURA 3. CÍRCULOS CONCÊNTRICOS - DIAGRAMA DA CEBOLA

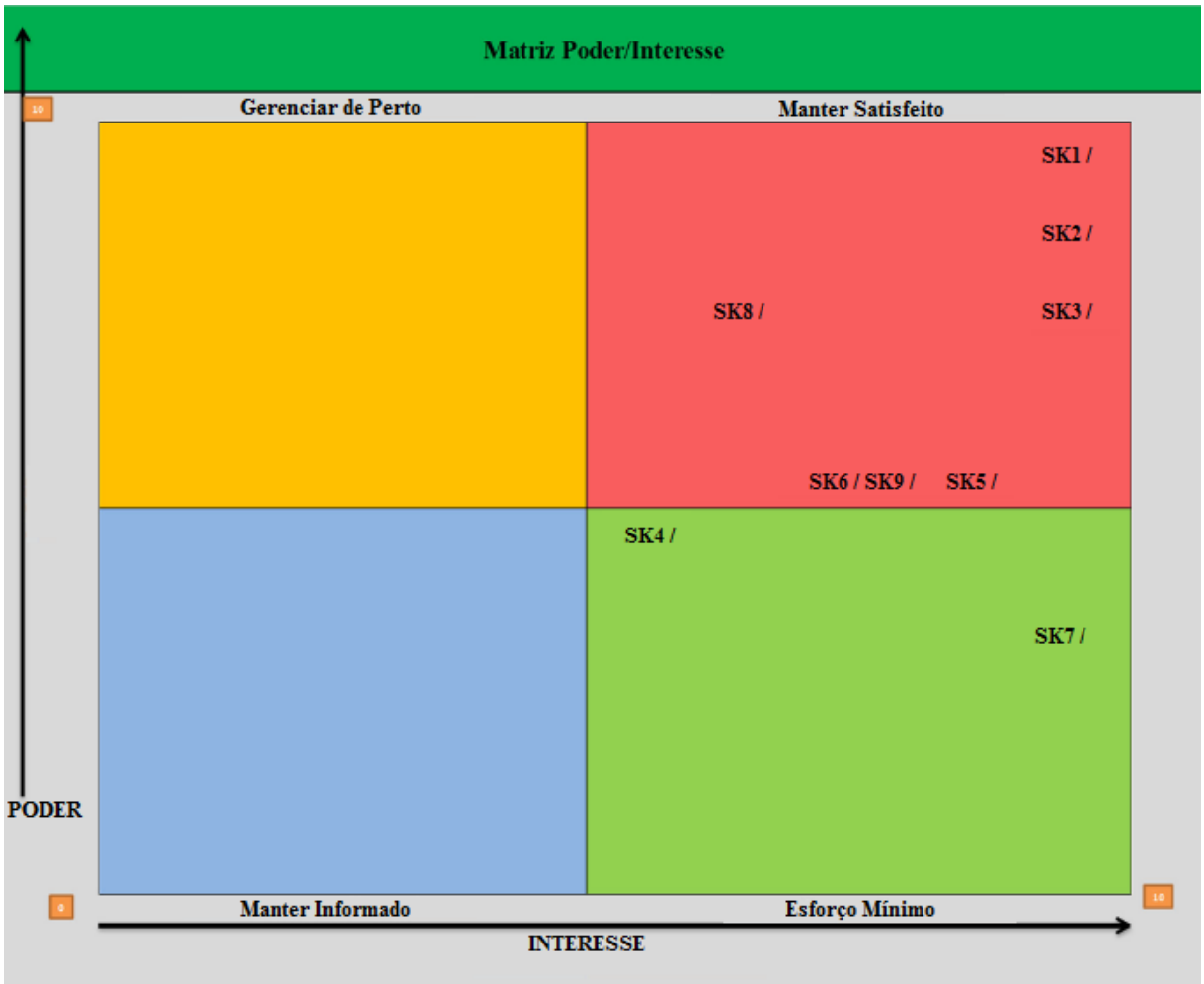


FONTE: Os Autores, 2019.

6.2 MATRIZES DE PODER RELATIVO

Essa ferramenta tem por objetivo mapear a relação estabelecida entre Poder e Interesse dos *Stakeholders*, ao longo do desenvolvimento de um projeto. Ao identificar as partes interessadas através de uma análise qualitativa, será possível traçar, concomitantemente, as estratégias mais viáveis para gerenciá-las. A Figura abaixo ilustra a matriz de poder relativo para o projeto Curitiba *Boulevard Corporate*:

FIGURA 4. MATRIZES DE PODER RELATIVO



FONTE: Os Autores, 2019.

6.3 REGISTRO DAS PARTES INTERESSADAS

TABELA 12. REGISTRO DAS PARTES INTERESSADAS

***Stakeholders* Internos**						
ID	**Nome**	**Função**	**Unid/ Área**	**Cargo**	**Email**	**Endereço**
SK1	Edmarson B. Mota	Sponsor	N/A	Negócios	Edmarsonmota@fgv.br	Rua A
SK2	Thiago M. de Souza	Gerente Projeto	N/A	Projeto	thimeurer@gmail.com	Rua B
SK3	Ana Paula Furhmann	Equipe	N/A	Negócios	Ana.furhmann@gmail.com	Rua C
SK4	Guilherme de M. Dias	Equipe	N/A	Engenharia	guilhermedemarqui@hotmail.com	Rua A
SK5	Daniel Moro	Equipe	N/A	Negócios	danielmoro@outlook.com	Rua B
SK6	Marcelo Bandeira	Equipe	N/A	Comercial	bandeira@marroro.com	Rua C
SK7	Marcus P. Lopes	Equipe	N/A	Relacionamento	mvlpolonio@gmail.com	Rua A

Stakeholders Externos					
ID	**Nome**	**Organização/Área**	**Cargo**	**Email**	**Endereço**
SK7	Secretária Municipal de obras	Órgão Municipal/Licenciamentos	NA	NA	NA
SK8	Bombeiro	Órgão Regulador/Licenciamentos	NA	NA	NA
SK9	Órgão Ambiental	SMMA/Licenciamento	NA	NA	NA
SK10	CREA	Órgão Fiscalizador	NA	NA	NA
SK11	Fornecedor: Pesquisa de mercado	Prestador de Serviço (PS) de Implantação/Indicadores econômicos	NA	NA	NA
SK12	Fornecedor: Pesquisa imobiliária	PS de Informação	NA	NA	NA
SK13	Fornecedor: Serviços de arquitetura e engenharia	PS* de Projetos Físicos	NA	NA	NA
SK14	Fornecedor: Insumos	Fornecedor de matéria prima	NA	NA	NA
SK15	Clientes: MIG Materiais de Escritório	Fornecedor de matéria prima	NA	NA	NA
SK16	Clientes: Cyber Café	Futuros Clientes	NA	NA	NA
SK17	Clientes: Bandeira Corp.	Futuros Clientes	NA	NA	NA
SK18	Usuário final do projeto	Público	NA	NA	NA
SK19	Clientes de lojas âncora	Público	NA	NA	NA

FONTE: Os Autores, 2019.

6.4 ESTRATÉGIAS PARA GERENCIAR AS PARTES INTERESSADAS

TABELA 13. MATRIZ DE NÍVEL DE ENGAJAMENTO - ATUAL X DESEJADO

Stakeholders			**Nível Atual de Engajamento**	**Nível Desejado de Engajamento**
ID	**Nome**	**Organização**		
SK1	Edmarson B. Mota	Sponsor	Apoia	Apoia
SK2	Thiago M. de Souza	Gerente de Projeto	Lidera	Manter apoiando
SK3	Equipe Projeto	Equipe	Apoia	Manter apoiando
SK7	SM* de Obras Públicas	Prefeitura	Neutro	Neutro
SK11	F**: Pesquisa de Mercado	Information S.A.	Neutro	Neutro
SK13	F: Arquitetura/Engenharia	Projects S.A.	Neutro	Neutro
SK16	Cliente: Cyber Café.	Cyber Café	Neutro	Neutro
SK18	Usuário final projeto	Público	Neutro	Neutro
SK19	Cliente de lojas âncora	Público	Neutro	Neutro

FONTE: Os Autores, 2019.

*SM = Secretaria Municipal.

**F = Fornecedor.

TABELA 14. ESTRATÉGIA PARA GERENCIAMENTO DOS STAKEHOLDERS

Stakeholders		Poder	Interesse	P*	Nível Desejado Engajamento	Estratégia
ID	**Nome**	**Origem ou forma**	**Expectativas ou questões**			
SK1	Edmarson B. Mota	Alto	Favor	M	Apoiar	Manter informado sobre todos os acontecimentos importantes do projeto, demonstrar as oportunidades e o sucesso durante o processo.
SK2	Thiago M. de Souza	Alto	Favor	A	Manter apoiando	Deve estar informado sobre todos os detalhes do projeto.
SK3	Equipe Projeto	Alto	Favor	A	Manter apoiando	Cada membro deve receber as informações necessárias para apoiar o projeto dentro do prazo e ser informado mensalmente sobre o sucesso e a importância do projeto.
SK7	SM** de Obras Públicas	Médio	Contra	A	Neutro	Entregar toda documentação no prazo.
SK11	F***: Pesquisa de Mercado	Médio	Favor	A	Neutro	Deve ser estabelecida empatia com as pessoas responsáveis e demonstrar novas oportunidades de negócio com a empresa.
SK13	Fornecedor Arquitetura e Engenharia	Médio	Favor	A	Neutro	
SK16	Cliente: Cyber Café.	Médio	Favor	B	Neutro	Deve ser feito um programa de marketing e divulgação do novo negócio. Neutro Neutro
SK18	Usuário final projeto	Alto	Contra	M	Neutro	
SK19	Cliente de lojas âncora	Médio	Favor	B	Neutro	

FONTE: Os Autores, 2019.

*P = Prioridades; podem ser baixar (B), médias (M) e altas (A).

**SM = Secretaria Municipal.

***F = Fornecedor.

6.5 REGISTRO DE QUESTÕES

TABELA 15. REGISTRO DE QUESTÕES - ISSUES LOG

ID	Status	Prioridade	Descrição do Problema	Função	Prazo	EN*	RI**	Atividade
1	Em andamento	Crítico	Disponibilidade e custo do local com as características definidas para a execução	Guilherme Marqui	01/19	Não	Inviabilizar o projeto	Definir e negociar local com características especificadas em conjunto com a consultoria de pesquisa imobiliária
2	Não iniciado	Alto	Existência de demanda dos serviços prestados no local definido	Ana Paula Furhmann	04/19	Sim	Inviabilizar o projeto	Realizar pesquisa de mercado em conjunto com consultoria contratada
3	Não iniciado	Médio	Aprovação do projeto pela Secretaria Municipal de Obras Públicas	Marcus Polonio	11/20	Não	Parada do Projeto	Especificar Documentação necessária, dar entrada e monitorar processo e aprovação

FONTE: Os Autores, 2019.

*EN = Escalonamento necessário (S/N).

**RI = Resumo do Impacto.

6.6 LIÇÕES APRENDIDAS

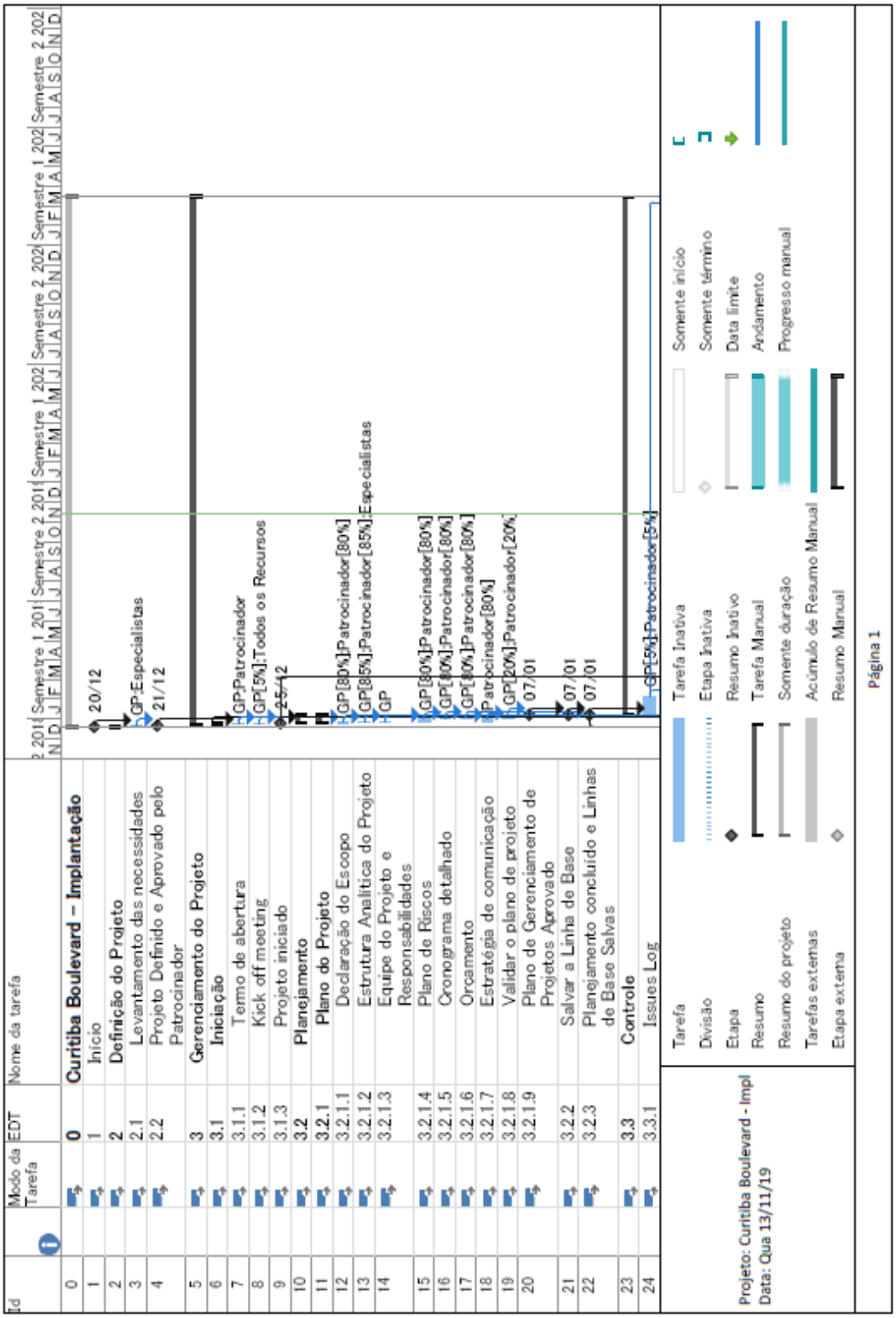
TABELA 16. LIÇÕES APRENDIDAS

ID	Tipo	Lição Aprendida	Consequência	Ação Tomada	Prazo
1	Negativa	Falha na identificação solo mole na área de estacionamento com custo de retrabalho da área com acréscimo de reforço de subleito	Recalque da fundação	Exclusão da consultoria da base de fornecedores e prospecção de novos parceiros	04/21
2	Positiva	Compra e reforma de imóvel em área nobre para executar projeto	Redução de investimento e aumento demanda	Criação de *checklist* para potencial da solução em futuros empreendimentos	04/21

FONTE: Os Autores, 2019.

7. CRONOGRAMA DO PROJETO

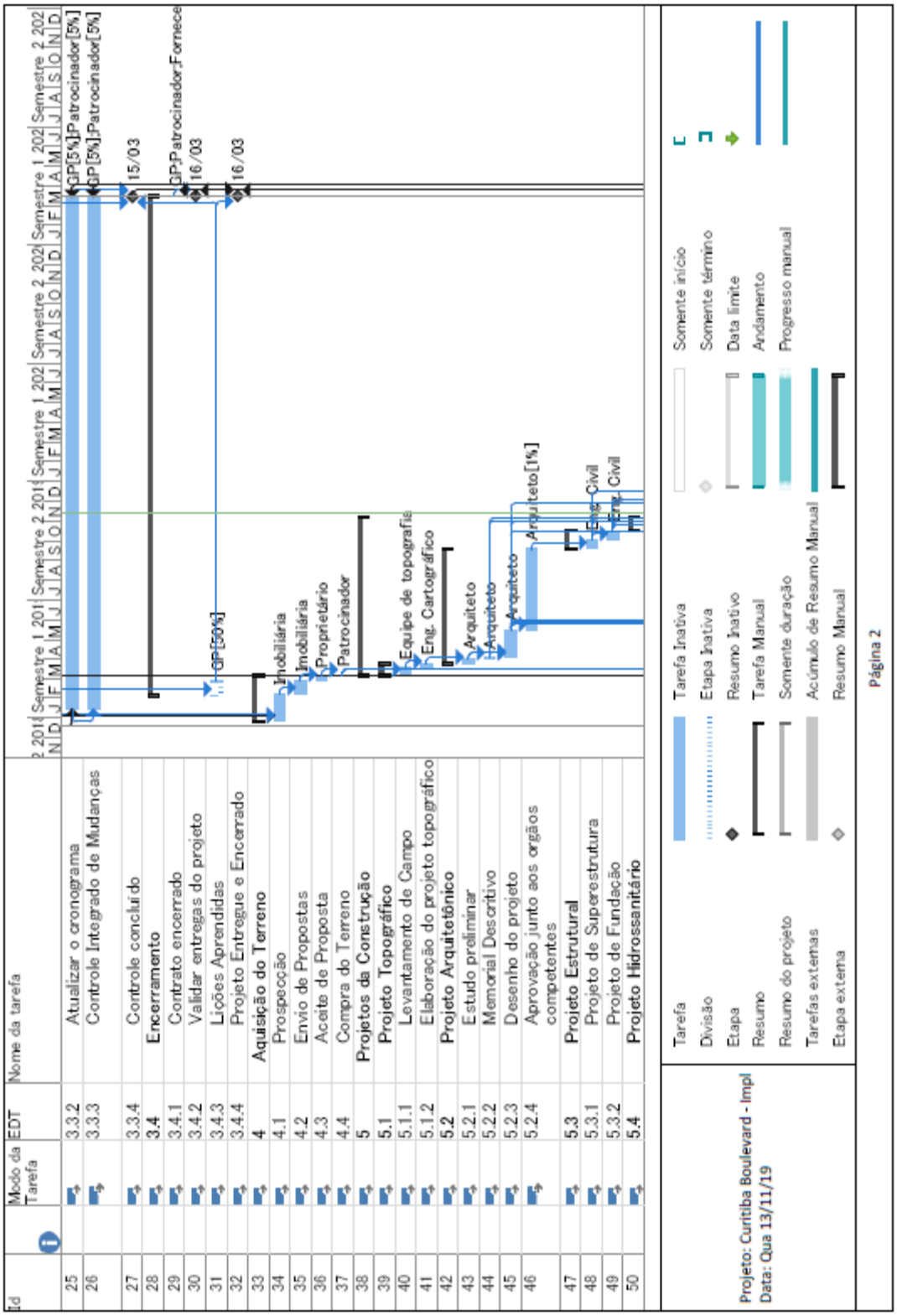
TABELA 17. CRONOGRAMA DO PROJETO - PARTE 1



Id	Modo da Tarefa	EDT	Nome da tarefa
0		0	**Curitiba Boulevard – Implantação**
1		1	Início
2		2	**Definição do Projeto**
3		2.1	Levantamento das necessidades
4		2.2	Projeto Definido e Aprovado pelo Patrocinador
5		3	**Gerenciamento do Projeto**
6		3.1	**Iniciação**
7		3.1.1	Termo de abertura
8		3.1.2	Kick off meeting
9		3.1.3	Projeto iniciado
10		3.2	**Planejamento**
11		3.2.1	**Plano do Projeto**
12		3.2.1.1	Declaração do Escopo
13		3.2.1.2	Estrutura Analítica do Projeto
14		3.2.1.3	Equipe do Projeto e Responsabilidades
15		3.2.1.4	Plano de Riscos
16		3.2.1.5	Cronograma detalhado
17		3.2.1.6	Orçamento
18		3.2.1.7	Estratégia de comunicação
19		3.2.1.8	Validar o plano de projeto
20		3.2.1.9	Plano de Gerenciamento de Projetos Aprovado
21		3.2.2	Salvar a Linha de Base
22		3.2.3	Planejamento concluído e Linhas de Base Salvas
23		3.3	**Controle**
24		3.3.1	Issues Log

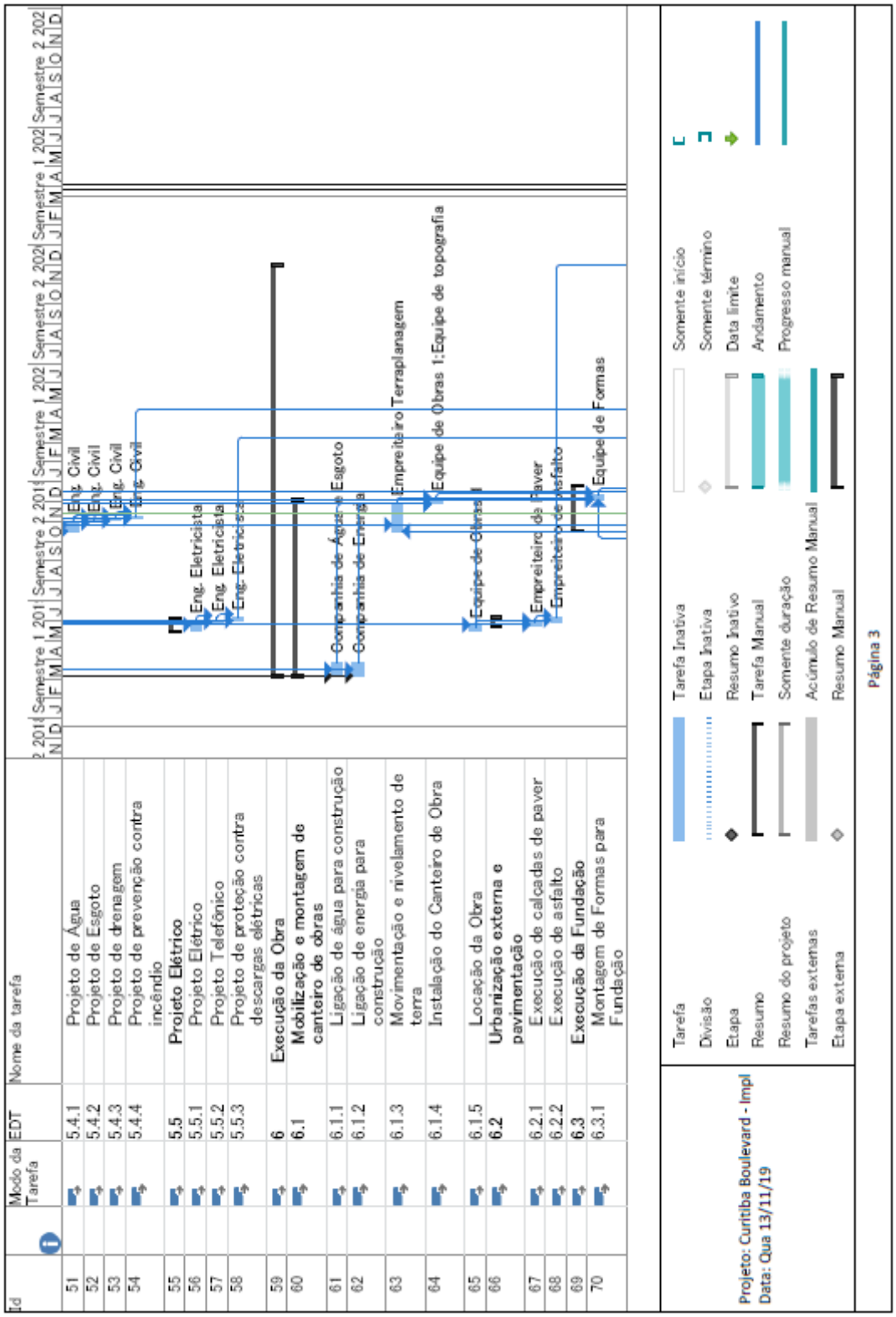
FONTE: Ou Autores, 2019.

TABELA 18. CRONOGRAMA DO PROJETO - PARTE 2



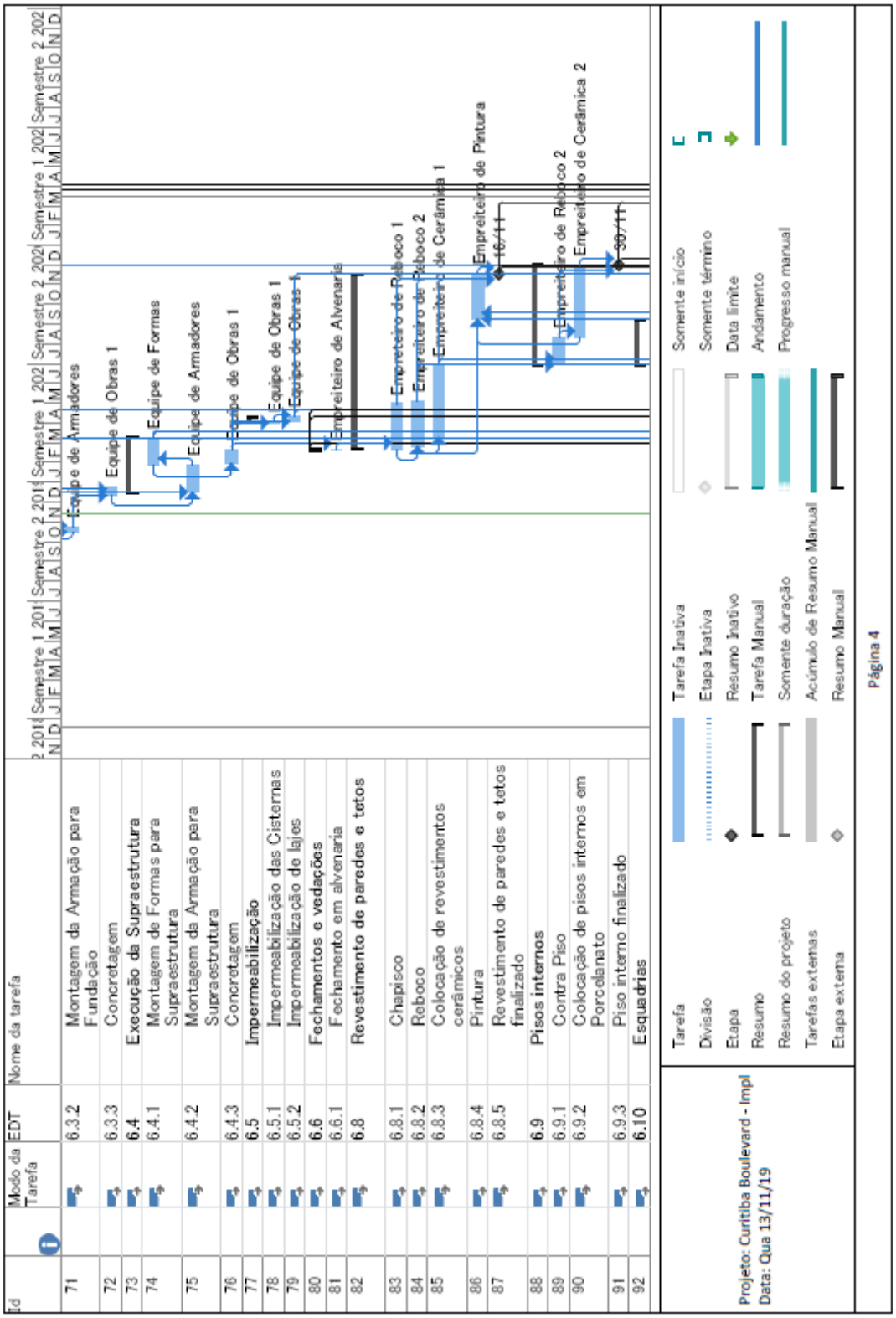
FONTE: Ou Autores, 2019.

TABELA 19. CRONOGRAMA DO PROJETO - PARTE 3



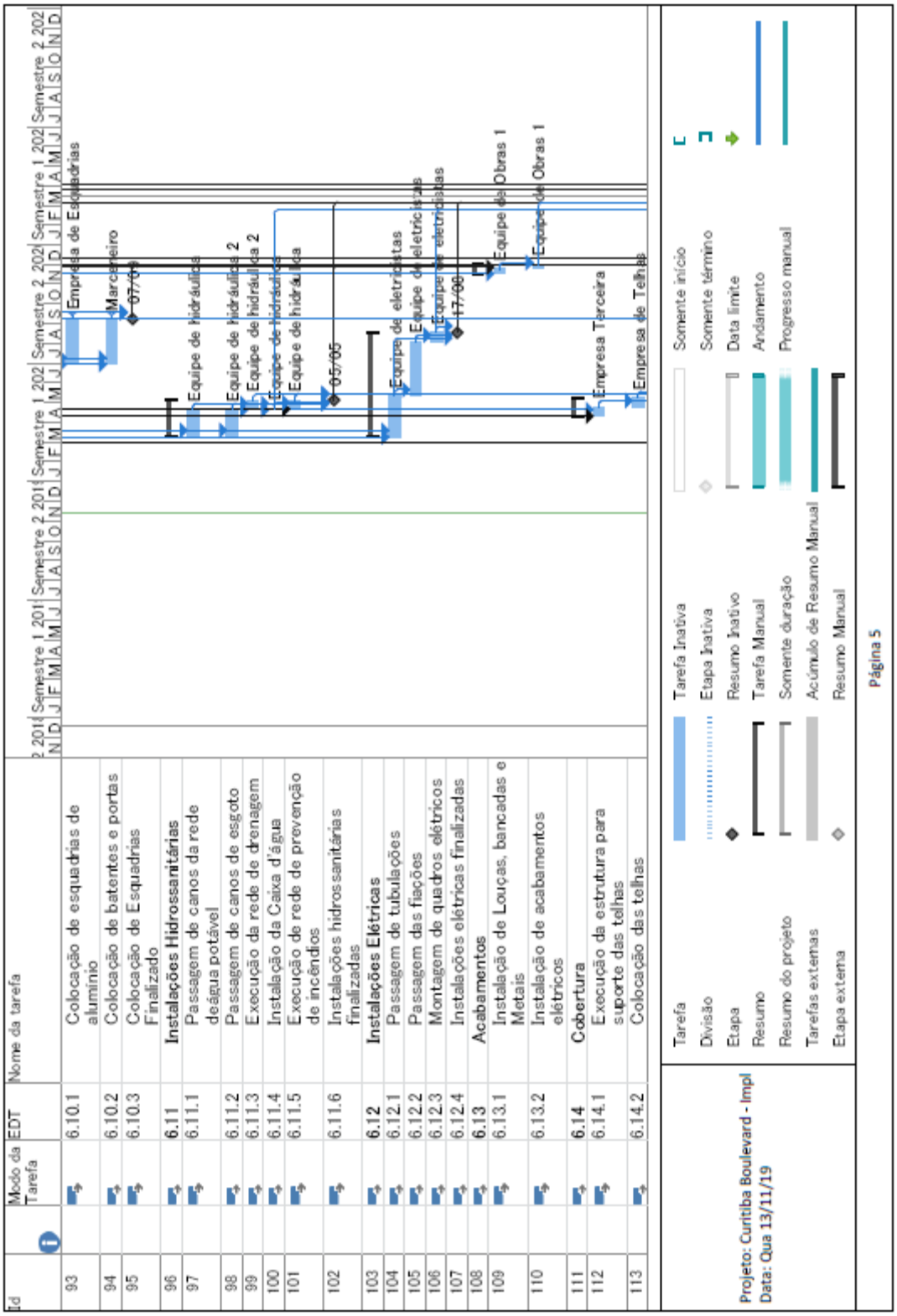
FONTE: Ou Autores, 2019.

TABELA 20. CRONOGRAMA DO PROJETO - PARTE 4



FONTE: Ou Autores, 2019.

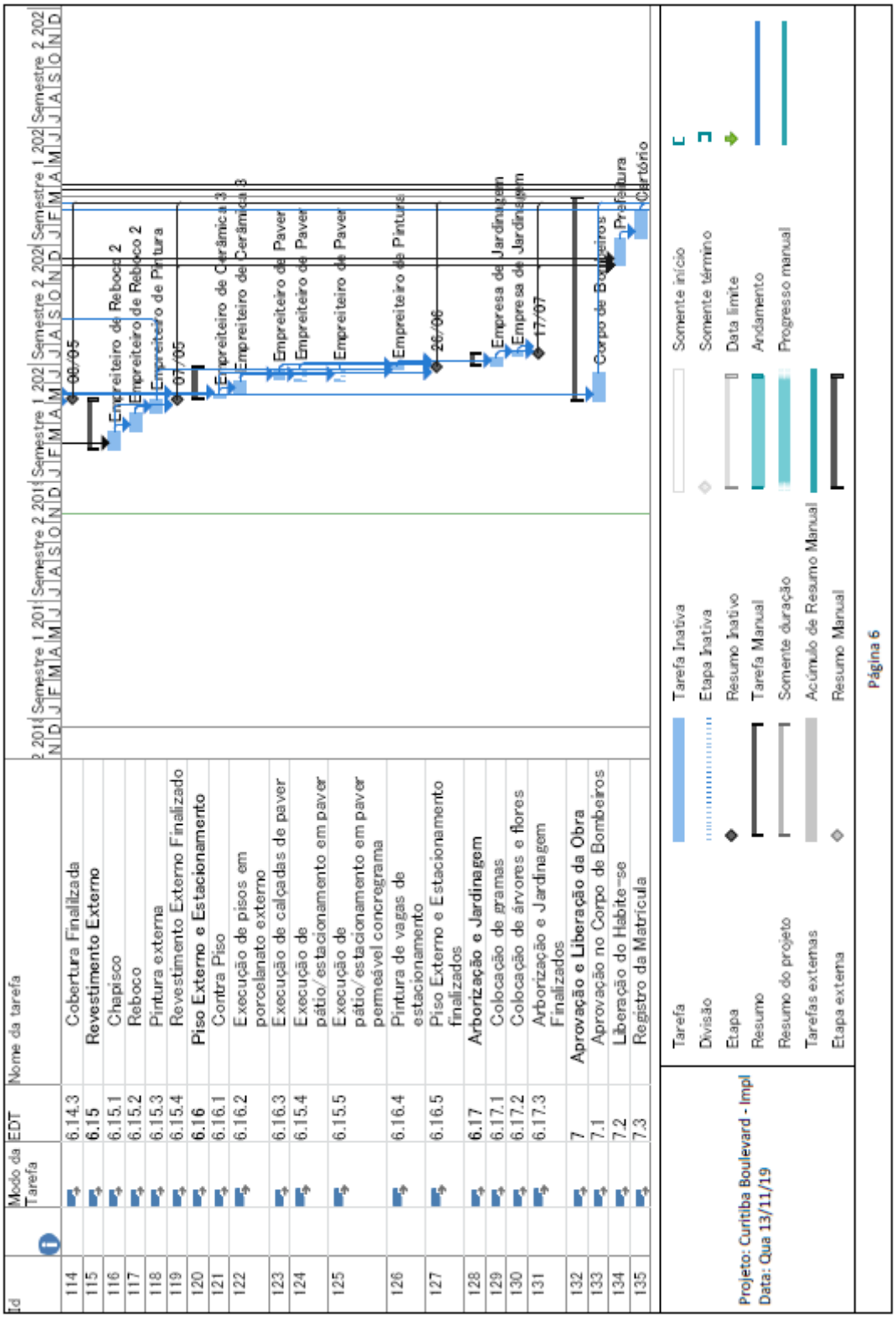
TABELA 21. CRONOGRAMA DO PROJETO - PARTE 5



Id	Modo da Tarefa	EDT	Nome da tarefa
93		6.10.1	Colocação de esquadrias de alumínio
94		6.10.2	Colocação de batentes e portas
95		6.10.3	Colocação de Esquadrias Finalizado
96		6.11	**Instalações Hidrossanitárias**
97		6.11.1	Passagem de canos da rede de água potável
98		6.11.2	Passagem de canos de esgoto
99		6.11.3	Execução da rede de drenagem
100		6.11.4	Instalação da Caixa d'água
101		6.11.5	Execução de rede de prevenção de incêndios
102		6.11.6	Instalações hidrossanitárias finalizadas
103		6.12	**Instalações Elétricas**
104		6.12.1	Passagem de tubulações
105		6.12.2	Passagem das fiações
106		6.12.3	Montagem de quadros elétricos
107		6.12.4	Instalações elétricas finalizadas
108		6.13	**Acabamentos**
109		6.13.1	Instalação de Louças, bancadas e Metais
110		6.13.2	Instalação de acabamentos elétricos
111		6.14	**Cobertura**
112		6.14.1	Execução da estrutura para suporte das telhas
113		6.14.2	Colocação das telhas

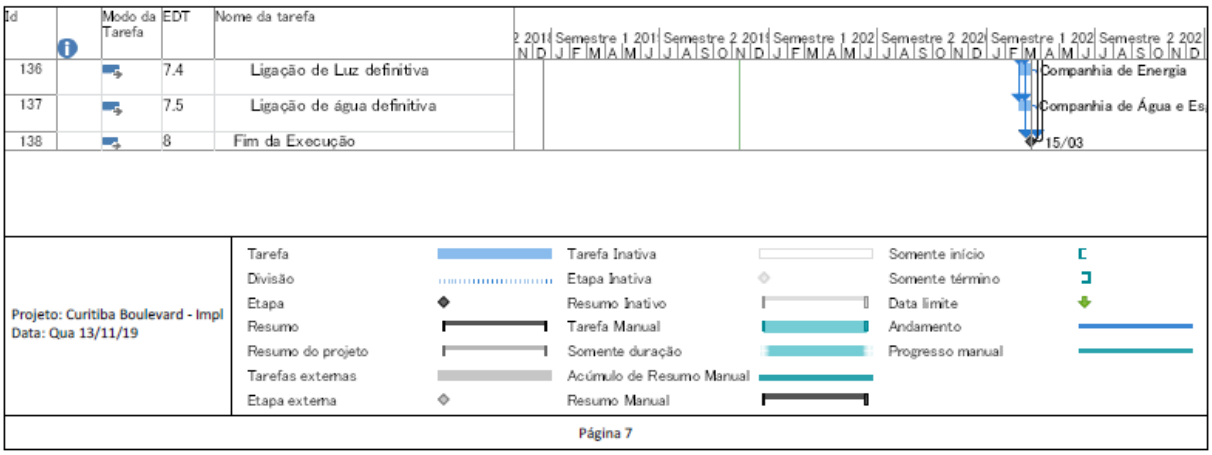
FONTE: Ou Autores, 2019.

TABELA 22. CRONOGRAMA DO PROJETO - PARTE 6



FONTE: Ou Autores, 2019.

TABELA 23. CRONOGRAMA DO PROJETO - PARTE 7



Id		Modo da Tarefa	EDT	Nome da tarefa
136			7.4	Ligação de Luz definitiva
137			7.5	Ligação de água definitiva
138			8	Fim da Execução

FONTE: Ou Autores, 2019.

8. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS DO PROJETO

TABELA 24. CUSTOS DO PROJETO

Fase do Projeto: Planejamento (Orçamentação)

Status do Projeto: Projeto orçamentação entregue na data prevista

Custos do projeto: Projetados para essa fase (R$ 22.143,14)

Custos realizados: Para essa fase (R$ 22.143,14)

Até a fase de orçamentação o projeto se encontra dentro do prazo e custo previsto.

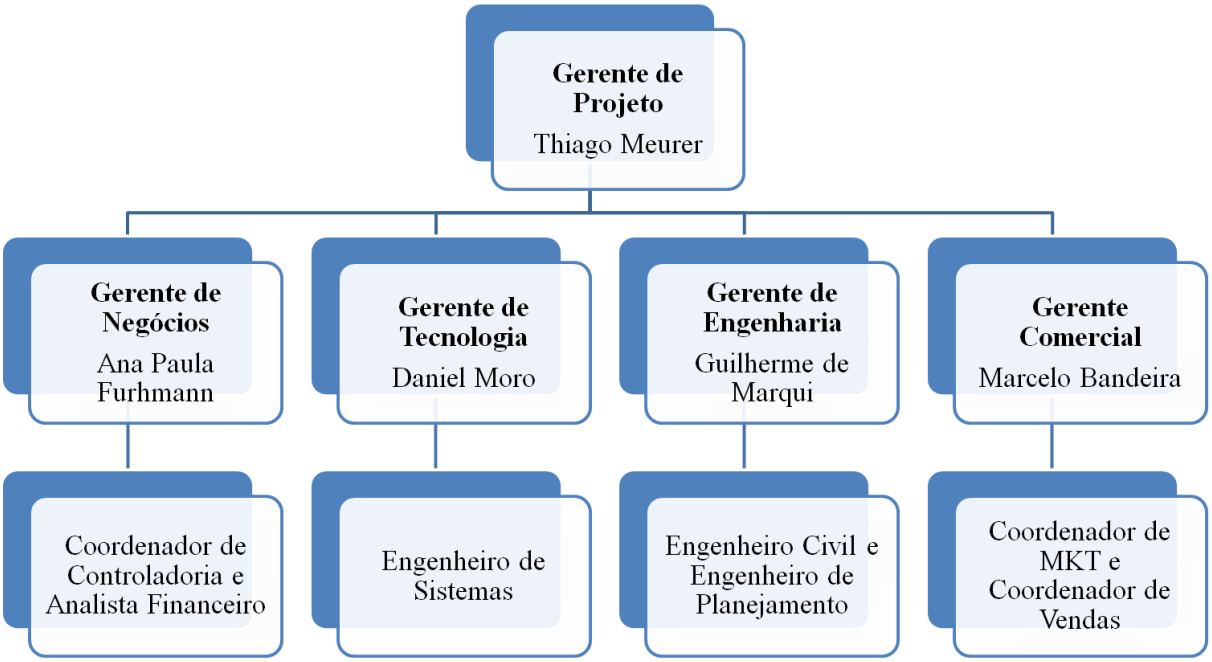
Indicador	Cálculo	Resposta	Indicador	Cálculo	Resposta
VP	R$22.143,14	R$22.143,14	EPT Otimista	ONT-VA	R$370.811.200,47
VA	R$22.143,14	R$22.143,14	EPT Realista C.	ONT-VA/IDC	R$370.811.200,47
CR	R$22.143,14	R$22.143,14	EPT Realista T.	ONT-VA/IDP	370.811.200,47
VPr	VA-VP	R$0,00	EPT Pessimista	ONT-VA/IDPxODC	370.811.200,47
VC	VA-CR	R$0,00	ENT Custo	= 1250+4062,5	R$370.833.343,61
IDP	VA/VP	1	IDPT	=ONT-VA/ONT-CR	1,00
IDC	VA/CR	1,0000	ETT		
ONT	R$370.833.343,61	R$370.833.343,61	VNT	ONT-ENT	R$ -

FONTE: Os Autores, 2019.

9. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

9.1 ORGANOGRAMA DO TIME DO PROJETO

FIGURA 5. ORGANOGRAMA DO TIME



FONTE: Os Autores, 2019.

9.2 DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO

TABELA 25. DIRETÓRIO DO TIME

No	Nome	Área/Função	Email	Telefone
1	Thiago Meurer	Gerente de Projeto	marcelo.bandeiro@gmail.com	999999999
2	Ana Paula Furhmann	Gerente de Negócios	ana.furhmann@gmail.com	999999999
3	Daniel Moro	Gerente de Tecnologia	daniel.moro@gmail.com	999999999
4	Guilherme de Marqui	Gerente de Engenharia	guilherme.maqui@gmail.com	999999999
5	Marcelo Bandeira	Gerente Comercial	marcelo.bandeira@gmail.com	999999999

FONTE: Os Autores, 2019.

9.3 DIMENSIONAMENTO DOS RECURSOS

TABELA 26. DIMENSIONAMENTO DOS RECURSOS

Recursos de uma Atividade ou Pacote de Trabalho: Projeto			
Recurso	**Custo Unitário**	**Tempo Necessário***	**Custo da Atividade**
Arquiteto	R$ 45,00 Horas	1.100 Horas	R$ 49.500,00
Desenhista	R$ 26,00 Horas	1.100 Horas	R$ 28.600,00
Compra de Computador/Impressora	R$ 10.000,00	Verba	R$ 10.000,00
Contratação de serviços de execução de projetos complementares	R$ 200.000,00	Verba	R$ 200.000,00
Estimativa de Total dos Recursos:			R$ 288.100,00

FONTE: Os Autores, 2019.

*Adotar uma produtividade nos cálculos (Considerado 80% Produtividade)

9.4 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

TABELA 27. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

A – Autoridade	**R - Responsabilidade**	**P - Participante**	**S - Suplente**		
Projeto Arquitetônico					
Atividade	**Projeto**	**Negócios**	**Tecnologia**	**Engenharia**	**Comercial**
Contratação do Arquiteto	A	A		R	
Aquisição de Computadores e Acessórios		P	R		
Disposição das Propagandas	A				R
Validação do Projeto	A			R	
Projetos Complementares					
Atividade	**Projeto**	**Negócios**	**Tecnologia**	**Engenharia**	**Comercial**
Projeto Hidráulico/Elétrico	A			R	
Projeto Estrutural	A			R	
Projeto Incêndio	A	P		R	S
Projeto de Sistemas	A		R		

FONTE: Os Autores, 2019.

9.5 PERFIL DA EQUIPE DO PROJETO

TABELA 28. PERFIL DA VAGA DE ARQUITETO

Vaga – Arquiteto		
Saber	**Saber Fazer**	**Saber Ser**
Conhecimentos	**Habilidades**	**Atitudes**
Graduação em Arquitetura	Experiência com aprovação de projetos nos órgãos competentes	Criativo/Inovador
CAU Ativo	Experiência de 5 anos em desenvolvimento de projetos	Comprometido
Autocadi Avançado	Experiência em gerenciamento de equipe	Organizado
Conhecimento Software de Fotorealizmo (Desejável)	Experiência em compatibilização de projetos	Diligente

FONTE: Os Autores, 2019.

TABELA 29. PERFIL DA VAGA DE DESENHISTA

Vaga – Desenhista		
Saber	**Saber Fazer**	**Saber Ser**
Conhecimentos	**Habilidades**	**Atitudes**
Estudante de arquitetura; engenharia; afins ou Formação Técnica de edificações ou áreas afins	Experiência em desenho arquitetônico de edifícios, familiaridade com tampleites de formatação para aprovação de projetos	Comprometimento com prazos e qualidade de trabalho
Conhecimento Software de fotorealizmo	Experiência em compatibilização de projetos	Criativo/Inovador
Autocadi Avançado	Perspectivas humanizadas de projetos	

FONTE: Os Autores, 2019.

9.6 NOVOS PROFISSIONAIS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBRO

A pré-seleção ocorre conforme políticas estabelecidas pela área de Gerenciamento de Negócios com adoção de normas de RH. O prazo para contratações e reposições estabelecido para o projeto é de uma semana.

9.7 TREINAMENTO

A equipe realiza a gestão do projeto, porém, os serviços são contratações de terceiros. Portanto não temos políticas de treinamentos previamente estabelecidas.

9.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EQUIPE

Ocorre semanalmente reunião de *feedback* de cada gerencia do projeto, com o objetivo de analisar as entregas acompanhando com o cronograma e acompanhamento das demais ocorrências.

- **Métrica:** 100% do projeto concluído e aprovado pela prefeitura dentro do prazo de 5 meses.

9.9 BONIFICAÇÃO

Com aprovação de 100% do projeto dentro do prazo de 5 meses estabelecidos como métrica, a um plano de bônus de 2 salários extras para o Arquiteto e Projetista.

9.10 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RECURSOS

No quesito de alocação financeira, serão destinados os seguintes recursos para o Gerenciamento de Recursos:

- Verba de R$ 5.000,00 orçada para *coffe-break* de reuniões de contratações de serviços;
- Verba de R$ 200.000,00 orçada para festa de lançamento do projeto.

9.11 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS

Responsáveis pelo plano:

- Titular: Ana Paula Furhmann – Gerente de Negócios;
- Suplente: Marcelo Bandeira – Gerente Comercial.

9.12 FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RECURSOS

O Plano de Gerenciamento de Recursos terá uma frequência de atualização quinzenal, sendo uma responsabilidade direta do Gerente de Negócios ou algum suplente. Por fim, não existem outros assuntos relacionados ao Gerenciamento de Riscos do projeto que não estão previstos neste plano.

10. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O objetivo deste plano é de documentar:

- Os padrões de qualidade relevantes;
- Os subprodutos, atividades, prazos e responsáveis pela Garantia da Qualidade;
- Este Plano integra o Plano de Gerenciamento do Projeto.

O plano de gerenciamento da qualidade visa descrever como serão implementadas as políticas de qualidade da empresa executora. Assim, esse projeto deverá contemplar as políticas de qualidade exigidas pelo patrocinador e empresa contratante; as normas técnicas concernentes ao serviço executado e; otimização de custo benefício para o projeto aplicado.

10.1 REQUISITOS DA QUALIDADE

Listagem de produtos e serviços do projeto em questão, além de seus requisitos de qualidade.

TABELA 30. LISTAGEM DOS REQUISITOS DE QUALIDADE

Produto, Serviço ou Processo Avaliado	Requisito	Critério de Aceitação	Método de Verificação
Local de Instalação	Raio de Instalação; Área alvo.	Estar localizado há no máximo 20 minutos de deslocamento dos centros comerciais.	Medição física e estudo de tráfego na área alvo.
	Dimensão da Área.	Restrição física para implantação do escopo pré-determinado de lojas e parceiros.	Compatibilização de projeto arquitetônico.
	Zoneamento e legislação de funcionamento.	Permissão de uso comercial e edificação de dois pavimentos	Consulta de viabilidade prévia.
Aquisição do Imóvel	Atender valor que viabilize a execução do projeto.	O valor máximo de desembolso é de 30% do total do empreendimento.	Verificar emissão de propostas individualmente.
	Especulação imobiliária.	Aquisição do terreno sem interferência de terceiros.	Utilizar negociador para adquirir o imóvel.

Concepção do Projeto	Profissionais especializados na área para otimização do projeto.	Atender ao escopo padrão ou superar a expectativa.	Avaliação e aceite de todos os projetos referentes.
	Aprovação e licenciamento.	Projetos aprovados e licenciados em todos os órgãos competentes.	Verificação de protocolo e aprovação de todos os projetos referentes.
	Aplicação de conceito "INOVAÇÃO" no empreendimento.	Verificação dos materiais e matérias primas sugeridas em projetos.	Avaliação e aceite de todos os projetos referentes.
	Aplicação do conceito "PERSONALIZA-ÇÃO" no empreendimento.	Verificação dos materiais e matérias primas sugeridas em projeto.	Avaliação e aceite de todos os projetos referentes.
	Cumprimento dos prazos.	Conceber o projeto proposto em 180 dias.	Acompanhamento de profissional competente.
Recursos Humanos	Contratação de M.O.	Mão de obra capacitada frente a pré-requisitos estabelecidos.	Análise e Auditoria de CV's para seleção, entrevistas e avaliações.
	Treinamento de M.O.	Prestação de serviços de excelência em todas as áreas.	Avaliação final de treinamento e posterior indicação de avaliação de rotina.
	Criação de Rotina.	Criar padrão para execução de todos os serviços.	Avaliação de implantação e indicação de avaliação de rotina.
Marketing e Divulgação (Inauguração)	Fortalecer o status INOVAÇÃO e PERSONALIZA-ÇÃO do projeto.	Trabalhar com material diferenciado para a concepção do projeto, assim como para sua apresentação.	Pesquisa de mercado em função do produto.
	Direcionar a criação do projeto para a demanda existente no mercado.	Guiar a concepção do projeto com pesquisas de mercado.	Pesquisa de mercado.

FONTE: Os Autores, 2019.

10.2 CRITÉRIOS DE QUALIDADE DO PROJETO

O escopo predeterminado será cumprido dentro dos prazos e custos estabelecidos, conforme modelo de gestão disponibilizado, de acordo com o que segue.

10.2.1 Qualidade do Escopo

TABELA 31. QUALIDADE DO ESCOPO

	Indicador	Mét. de Obtenção	Periodicidade	Meta	Tolerância
Qualidade de Tempo	**Duração**	Atividades efetuadas na data e subprodutos gerados	Semanal	Por Demanda de Projeto	+\- 5%
	Escopo	Horas previstas x horas realizadas	Diário	Previsto em Projeto	-5% a +10%
Qualidade de Custo	**Evolução de Desembolso**	Custo orçado x custo de desempenho	Mensal	CPI >=1	>= 0,95%
	Susto Previsto x Realizado	Controle do desempenho mensal	Mensal	Previsto em projeto	-5% a +10%
Qualidade da Comunicação	**Distribuição**	Relatórios	Quinzenal	Data	Data +1
		Feedbacks	Um dia após o início da demanda	Data	Data +1
		Reuniões	De acordo com demanda	Data	Data +1
	Disponibili-dade	Facilitação de acesso e disponibilidade	Feedback – Pesquisa	Atender a demanda	N/A
	Tempo Resposta	Tempo resposta pela equipe/GP/Sponsor	Feedback – Pesquisa	Atender a demanda	N/A

FONTE: Os Autores, 2019.

A qualidade da equipe (RH) considera indicadores de pontuação para competências. Estabelece um intervalo de valores entre 1 e 5, sendo definidas da seguinte forma:

- Não possui a competência desejada;
- Possui a competência desejada de forma incipiente;
- Possui a competência desejada, mas pode melhorar;
- Possui a competência desejada de forma plena;
- Excede a competência desejada.

Assim, o escopo de qualidade vinculado especificamente com a equipe (RH) apresenta-se da seguinte forma:

TABELA 32. QUALIDADE DO ESCOPO - RH

Indicador	Método de Obtenção	RH	Meta	Comp.
Capacidade Técnica	Facilidade de execução de suas atividades técnicas, conforme seu papel no projeto.	Xxx	4	
Entendimento do Projeto	Conhecimento sobre o projeto como um todo.	Xxx	4	
Visão Sistêmica	Capacidade de visualizar e propor soluções específicas com visão global do sistema.	Xxx	4	
Organização	Capacidade de manter sua agenda, seus materiais e suas atividades organizadas.	Xxx	4	
Auto Gerência	Capacidade de priorizar e identificar problemas em suas atividades.	Xxx	4	
Iniciativa	Capacidade de propor ideias e tomar atitudes dentro de suas funções.	Xxx	4	
Comprometimento	Ter a preocupação estendida a ações específicas para o bom andamento do projeto, não se restringindo somente às suas atribuições.	Xxx	5	
Trabalho em Equipe	Integração com demais integrantes da equipe, apoiando e trocando suas experiências.	Xxx	4	
Potencial	Potencial de desenvolvimento de habilidades.	Xxx	3	
Produtividade	Capacidade de gerar resultados.	Xxx	4	
Comunicação	Capacidade de transmitir suas ideias e resultados de forma clara, objetiva e completa: Oral e Escrita.	Xxx	5	
Postura	Entendimento de seu papel no projeto, relacionamento com GP, equipe, cliente e demais.	Xxx	4	

FONTE: Os Autores, 2019.

10.3 PROCESSO DE GERENCIAR A QUALIDADE

10.3.1 Atividades

Estão previstas as seguintes atividades de qualidade:

- Auditoria interna e externa;
- Análise contínua de processos;
- Revisão de processos;
- *Feedbacks* de todos os processos.

10.3.2 Responsabilidades

Inserir uma matriz de autoridade / responsabilidade que contemple todas as atividades previstas, incluso neste poder de decisão, assim como organograma completo do projeto e de todos os *stakeholders* envolvidos. Detalhar as responsabilidades da equipe de gerenciamento do projeto e de outras equipes e áreas funcionais em relação ao gerenciamento da qualidade.

10.3.3 Prazos

Todos os prazos e deadlines devem estar claros e enumerados, assim como toda a periodicidade envolvida nos processos do projeto.

10.3.4 Produtos/Resultados

Resultados dos processos de garantia da qualidade: A demanda apresentada pelo Sponsor deve ser atendida e submetida a aprovações a cada passo do projeto, viabilizando assim o próximo passo do processo e os projetos complementares. A cada aprovação, deverá realizar-se auditoria do processo anterior com a finalidade de aferir a concordância e o atendimento aos requisitos de custos e prazos de realização do mesmo.

10.4 PROCESSO DE CONTROLE DE QUALIDADE

10.4.1 Atividades

Estão previstas as seguintes atividades de controle de qualidade:

- Inspeções de utilização de tecnologias e ferramentas adequadas para a execução das tarefas;
- Medições de engajamento da equipe através de *feedbacks* e pesquisas;
- Controle de prazos e *deadlines* através de *software* e gestão de tarefas.

10.4.2 Responsabilidades

TABELA 33. RESPONSABILIDADES – PROCESSO DE CONTROLE DE QUALIDADE

Matriz de Responsabilidades					
Cargo (Gerente)	**Concepção do Projeto**	**Viabilidade de Local**	**Ferramentas e Materiais**	**Aprovação Técnica**	**Controle e Testes de Qualidade**
Sponsor	Aprova	Aprova	Informado	Informado	Informado
Projeto	Aprova	Aprova	Informado	Aprova	Informado
Comercial	Informado	Responsável	Participa	Consultado	Participa/Informado
Engenharia	Informado	Informado/Participa	Aprova	Responsável	Participa/Informado
Tecnologia	Informado	Informado	Responsável	Informado	Participa/Informado
Qualidade	Informado	Informado	Informado	Informado	Responsável

FONTE: Os Autores, 2019.

10.4.3 Prazos

- 07/2018 – Contratação do projeto;
- 08/2018 – Entrega TAP do projeto;
- 10/2018 – Realização de pesquisa de mercado para implantação de negócio;
- 12/2018 – Realização de estudo de Viabilidade econômica e física do negócio;
- 01/2019 – Ponderação e determinação do negócio;
- 02/2019 – Entrega de layouts do projeto arquitetônico;

- 03/2019 – Ponderação e determinação de projetos;
- 04/2019 – Entrega de projeto arquitetônico para implantação do negócio;
- 04/2019 – Elaboração de plano de negócios e público alvo, além de modelagem contratual;
- 08/2019 – Entrega projeto final.

TABELA 34. AÇÃO E PRAZO DO PROCESSO DE CONTROLE DE QUALIDADE

Ação	Prazo
Controle de satisfação do quesito – Área Física x Projeto de engenharia: Satisfação dos quesitos do escopo.	Auditoria de satisfação durante o processo, e *deadline* com 60 dias.
Acompanhamento da utilização das tecnologias e ferramentas aplicadas ao projeto – Capital Intelectual adequado e criativo capaz de otimizar o projeto.	Acompanhamento realizado semanalmente de acordo com a evolução do projeto, até o encerramento e aprovação de cada etapa.
Aprovação dos projetos de acordo com as normas reguladoras, em cada um de seus respectivos órgãos competentes.	A cada projeto finalizado e aprovado pelo Sponsor deverá ser realizado pelo competente sua aprovação nos órgãos competentes, auditando a eficiência da equipe responsável.
Acompanhamento do conceito a ser aplicado com o *marketing* a ser utilizado para promoção própria do projeto.	Engajamento diário da identificação do conceito a ser aplicado e promovido, com finalidade de ao final da execução do projeto, o mesmo seja promovido sustentavelmente.
Revisão geral de projetos aprovados, compatibilização e entrega final.	Compatibilizar cada projeto com seu antecessor aprovado, até que o último passo do processo finde o projeto.

FONTE: Os Autores, 2019.

TABELA 35. IDENTIFICAÇÃO DAS PREMISSAS DE QUALIDADE

Enfoque	**Inspeção**	Utilização de ferramentas para compatibilizar e conferir cálculos e confiabilidade.
	Garantia	Garantir a compatibilidade com o escopo e conformidade com as normas e necessidades.
	Qualidade Total	A cada projeto e aprovação do mesmo deve ser gerada inspeção e validação dos mesmos. Projeto de engenharia e arquitetura.
Abordagens	**Transcendência**	Foco para um objeto funcional, porém com atrativos que atinjam todo tipo de público, e torne o produto final atrativo ao cliente do nosso cliente.
	Produto	Aplicabilidade do projeto diante aos produtos e matérias primas que devem ser aplicadas para sua execução, assim como sua conformidade com as normas controladoras.
	Cliente	O projeto deve satisfazer o cliente de maneira estética e funcional, além de haver maior aproveitamento da área ofertada e majoração da rentabilidade do negócio – Gerar encantamento.
	Produção	Conformidade com a legislação vigente e exigências mínimas do cliente.
	Valor	Otimização do custo benefício da aplicação do projeto, minorar o impacto financeiro do projeto mediante matéria prima e materiais.
Elementos	**Desempenho**	Aplicabilidade do projeto para sua execução, além da qualidade da comunicação entre projeto e executor - "Se fazer entender”.
	Características	Compatibilizar o projeto com a realidade de sua aplicação, respeitando a demanda criada pela legislação; zoneamento e matérias primas disponíveis.
	Confiabilidade	Por se tratar de projeto técnico, a confiabilidade na capacidade de projetar com excelência, além da capacitação de otimizar o projeto no índice CONFIABILIDADE > CUSTO DE APLICAÇÃO.
	Conformidade	Seguir a legislação e as normas vigentes para que o projeto possa ser aplicado; além da demanda do cliente – ESCOPO.
	Durabilidade	De maneira indireta, a durabilidade do produto final gerado pelo projeto é responsabilidade dos parâmetros criados pelo projeto. Controle interno para segurança dos dados / projeto.
	Atendimento	Relação entre o entendimento da demanda criada e seu atendimento, por se tratar de projeto criado por capital intelectual e criativo, entender e atender as demandas são de extrema importância.
	Estética	Diferencial competitivo, quando do projeto executado se torne agradável e atrativo ao público alvo. Além da estética direta do projeto, que volta a permear a qualidade da comunicação entre projeto e executor - "Se fazer entender”.
	Q. percebido	Atendimento da demanda do público alvo do cliente do nosso cliente – TENDÊNCIAS.

FONTE: Os Autores, 2019.

11. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O Plano de Gerenciamento dos Riscos irá orientar como os processos de riscos serão executados, buscando garantir coerência e uniformidade na identificação, análise, resposta e controle dos riscos durante o projeto. O objetivo é aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

Esse documento irá descrever como o gerenciamento de riscos do projeto ***Curitiba Boulevard*** será estruturado e conduzido durante todo o tempo de implantação do projeto. O Plano de Gerenciamento dos Riscos deverá ser revisado e analisado durante as fases de definição e execução da implantação do projeto, fazendo a inclusão de todas as definições necessárias para execução da fase em questão.

11.1 PROCESSOS DE RISCOS

- **Identificar os riscos:** Determinar quais riscos podem afetar o projeto e documentar suas características;
- **Realizar a análise qualitativa dos riscos:** Avaliar a exposição ao risco para priorizar os riscos que serão objetos de análise ou ação adicional;
- **Realizar a análise quantitativa dos riscos:** Efetuar a análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto;
- **Planejar as respostas aos riscos:** Desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto;
- **Controlar os riscos:** Monitorar e controlar os riscos durante o ciclo de vida do projeto.

11.2 DOCUMENTOS PADRONIZADOS DE RISCO

TABELA 36. DOCUMENTOS PADRONIZADOS PARA RISCOS

Documento	Descrição
Plano de Gerenciamento dos Riscos	O Plano de Gerenciamento dos Riscos tem como objetivo aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos, reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no

	projeto e orientar a equipe do projeto sobre como os processos de riscos serão executados.
Planilha de Controle dos Riscos	O registro dos riscos é iniciado no processo Identificar os riscos e é atualizado conforme os outros processos de gerenciamento dos riscos (análise qualitativa, quantitativa, planejar as respostas aos riscos e monitorar e controlar os riscos) são conduzidos, resultando em um aumento no nível e no tipo de informações contidas no registro dos riscos ao longo do tempo. Esse registro será apresenta na Planilha de controle dos Riscos.

FONTE: Os Autores, 2019.

11.3 RESPONSABILIDADES DOS RISCOS DA EQUIPE DO PROJETO

TABELA 37. RESPONSABILIDADES DOS RISCOS DA EQUIPE

Membro da Equipe	Responsabilidades
Gerente de Projetos	Certificar que os riscos foram identificados e tratados; Monitorar os riscos conforme descrito neste plano; Divulgar informações pertinentes aos riscos do projeto.
Advogado	Assessorar juridicamente o Gerente de Projetos em relação às decisões contratuais relacionadas aos riscos.
Sponsor	Aprovar o plano de gerenciamento de riscos e suas reservas de contingências; Aprovar o uso das reservas de contingência.
Gerente de Engenharia	Identificar e monitorar os riscos referentes aos itens técnicos de implantação de projeto e divulgar informações pertinentes.
Gerente Comercial	Identificar e monitorar os riscos referentes à divulgação e vendas do objeto do projeto e divulgar informações pertinentes.
Gerente de Negócios	Identificar e monitorar os riscos referentes à viabilidade do projeto e divulgar informações pertinentes.
Gerente de RH	Identificar e monitorar os riscos referentes às contratações de pessoas, inclusive terceirizadas e divulgar informações pertinentes.

FONTE: Os Autores, 2019.

11.4 FERRAMENTAS USADAS

TABELA 38. FERRAMENTAS USADOS NO GERENCIAMENTO DE RISCOS

Ferramenta	Descrição	Quando Aplicar	Responsável
Brainstorming	Será usado para identificar riscos	No início do projeto e sempre que for necessário revisar os riscos identificados	Gerente do Projeto
Matriz de probabilidade e impacto	Usado para categorizar e priorizar riscos de modo que os mais graves sejam eliminados primeiro	Depois da identificação dos riscos e sempre que for necessário revisar os riscos identificados	
Árvore de decisão	Usado para verificação de eventos de riscos e os possíveis resultados	Sempre que houver a inclusão de um novo risco	
5W2H	Usado para identificação das causas básicas de um problema, as relações entre as causas, baixo custo, integração com outras ferramentas de gestão e análise de risco	Para identificar as causas e efeitos dos riscos identificados	

FONTE: Os Autores, 2019.

11.5 IDENTIFICAR OS RISCOS

Será usado o *Brainstorming* para identificar os riscos do projeto e o 5W2H para identificar as causas e efeitos. O Gerente de projetos deverá compor uma equipe multidisciplinar para participar do *Brainstorming* de modo que todas as áreas estejam bem representadas e que os riscos principais do projeto sejam identificados.

11.6 ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS RISCOS

Os riscos identificados serão tratados pela probabilidade de ocorrência e pelo impacto dos resultados conforme apresentado a seguir:

TABELA 39. PROBABILIDADE DOS RISCOS

Probabilidade	% de certeza
Muito Baixa	0 a 2%
Baixa	2 a 15%
Média	15 a 50%
Alta	50 a 85%
Muito Alta	> 85%

FONTE: Os Autores, 2019.

O impacto será calculado considerando uma combinação dos impactos de custo e prazo conforme tabela abaixo:

TABELA 40. IMPACTO DOS RISCOS

Muito Alto	0,9 Muito Alto (> 12.000.000)
Alto	0,7 Alto (6.000.000-12.000.000)
Média	0,5 Médio (3.000.000-6.000.000)
Baixo	0,3 Baixo (1.500.000-3.000.000)
Muito Baixo	0,1 Muito Baixo (<1.500.000)

FONTE: Os Autores, 2019.

O grau do risco (G = I * P) será definido conforme a fórmula de probabilidade x impacto. Quanto maior o grau de risco, maior será a priorização do risco no gerenciamento do projeto. O grau e a priorização de cada risco será apresentado na planilha de controle dos riscos.

11.7 DEFINIR A PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS

Os riscos devem ser priorizados e classificados conforme o grau de cada um, calculado anteriormente, para que isso auxilie no planejamento das respostas a cada um dos riscos.

11.8 PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS

11.8.1 Reservas de Contingência

As reservas de contingência serão destinadas exclusivamente aos eventos de riscos aceitos ativamente e para os riscos mitigados ou riscos não identificados de modo preliminar no projeto. As respostas não planejadas aos riscos devem utilizar exclusivamente as reservas de contingência do projeto. Essas reservas serão consumidas com base nas solicitações de mudança provenientes dos outros planos e nos limites de competência vigentes na estrutura da empresa. O Sponsor do projeto deverá aprovar o uso das reservas de contingência.

As estratégias para riscos negativos ou ameaças serão avaliadas e executadas conforme tabela a seguir:

TABELA 41. ESTRATÉGIAS PARA RISCOS NEGATIVOS

Estratégia	Descrição	Exemplo
Eliminar	Remover em 100% a probabilidade que a ameaça ocorra	Cancelar o projeto
Transferir	Transferir total ou parcial o impacto em relação a uma ameaça para um terceiro	Fazer um seguro
Mitigar	Reduzir a probabilidade e/ou impacto de um risco	Redundância de recursos
Aceitar	De forma ativa, estabelecendo plano de contingência caso o evento ocorra; ou de forma passiva, o risco será tratado quando ocorrer	

FONTE: Os Autores, 2019.

As estratégias para riscos positivos ou oportunidades serão avaliadas e executadas conforme tabela a seguir:

TABELA 42. ESTRATÉGIA PARA RISCOS POSITIVOS

Estratégia	Descrição
Explorar	Garantir que a oportunidade ocorra para explorar seus benefícios
Compartilhar	Transferir total ou parcial a propriedade da oportunidade para um terceiro que tem maior capacidade de explorá-la
Melhorar	Aumentar a probabilidade e/ou impacto de um risco
Aceitar	Tirar proveito caso a oportunidade ocorra

FONTE: Os Autores, 2019.

11.9 CONTROLAR OS RISCOS

O Gerente de Projetos e os responsáveis, conforme matriz de responsabilidade, devem acompanhar os riscos identificados, monitorar os riscos residuais, identificar novos riscos, executar os planos de respostas a riscos e avaliar sua eficácia durante todo o ciclo de vida do projeto.

O gerente de projeto executa o que foi planejado na análise de riscos e controla os riscos novos identificados durante a execução do projeto. Este processo consiste das seguintes ações:

- Identificar, analisar, e planejar para riscos novos;
- Monitorar os riscos identificados;
- Analisar novamente os riscos existentes de acordo com as mudanças de contexto;
- Monitorar condições para ativar planos de contingência;
- Monitorar riscos residuais;
- Rever a execução do plano de respostas aos riscos para avaliar sua eficácia;
- Determina se as premissas do projeto ainda são válidas;
- Determinar se as políticas e os procedimentos de gestão de risco estão sendo seguidas;
- Determinar se as reservas de contingência de custo e prazo devem ser modificadas com os riscos do projeto;
- Conduzir sessões para avaliar os riscos se necessário.

12. PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

O ***Curitiba Boulevard Corporate*** é um projeto do escritório Curitiba Boulevard. O projeto tem como objetivo a viabilidade, contratação dos projetos, construção, fiscalização e administração. O empreendimento com vinte e cinco mil metros quadrados de área construída é dividido em áreas comuns – *Cowork*, Lazer, Descanso, Circulação – Lojas, restaurantes e uma torre para instalação de condomínio empresarial, além de criação de 300 vagas de estacionamento rotativo.

No quesito do plano de gerenciamento de aquisições, o Gerente de Projetos é responsável por definir as aquisições que serão realizadas pela equipe de compras da empresa. Dentre as etapas para o planejamento das Aquisições da Empresa então:

- Concepção da Aquisição;
- EAP da Aquisição;
- Declaração do Trabalho (Escopo do Contrato);
- Riscos da Contratação;
- Critérios de Avaliação de Fornecedores;
- Documento de Aquisição;
- Contrato.

12.1 MAPA DE AQUISIÇÃO

TABELA 43. MAPA DE AQUISIÇÕES

	Item a ser contratado	Referência da EAP	Fornecedor	Orçamento	Prazo
1	Compra do terreno	1.2	Fornecedor 1 Fornecedor 2 Fornecedor 3	R$ 30.000.000,00	3 meses
2	Memórias	1.3.1		R$ 40.000,00	5 meses
3	Projetos Arquitetônicos	1.3.2.1		R$ 200.000,00	5 meses
4	Projetos Complementares	1.3.2.2		R$ 100.000,00	3 meses
5	Cronograma de Execução	1.4.2		R$ 20.000,00	1 mês
6	Orçamento da Execução	1.5.2		R$ 25.000,00	2 meses
7	Contratação da Construtora	1.6.1		R$ 35.000.000,00	3 anos

FONTE: Os Autores, 2019.

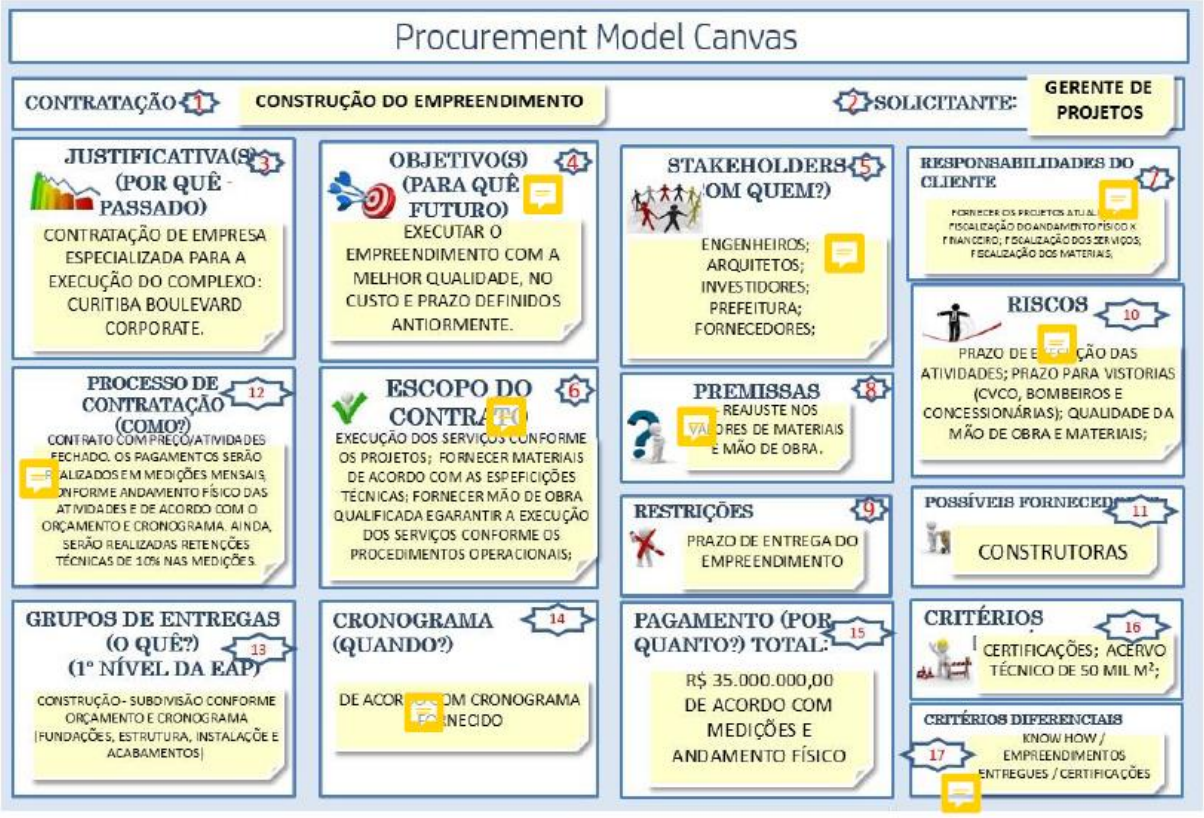
12.2 PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

12.2.1 Contratação

A contratação consiste na etapa sete do mapa de aquisições, onde é realizada a contratação da construção do projeto em si. Esta aquisição tem como valor estimado R$ 35.000.000,00.

12.2.2 *Procurement Model Canvas*

FIGURA 6. PROCUREMENT MODEL CANVAS



FONTE: Os Autores, 2019.

12.2.3 Tipo de Contrato e Forma de Pagamento

A modalidade de contratação com a construtora será: Empreitada Global, Preço Fixo e Preço Fechado. Os pagamentos serão realizados em medições mensais, de acordo com o andamento físico x financeiro (Cronograma x Orçamento) das atividades. O preço contratual total inclui todos os tributos federais, estaduais e municipais, incidentes sobre os Serviços, mesmo que não estejam explicitamente mencionados nos documentos contratuais.

Serão retidos 10% do valor da parcela de mão de obra do total do valor do contrato. A liberação da parcela será realizada, a partir de seis meses a contar da entrega do empreendimento (Assembleia de Instalação do Condomínio), independente do escopo do fornecimento e serviço e se: o fornecedor não conter pendências trabalhistas com os funcionários e processos na justiça trabalhista, se o fornecedor prestar garantia e assistência técnica quando for acionado ou qualquer outra pendência de âmbito financeiro ou trabalhista.

12.3 RISCOS DA CONTRATAÇÃO

TABELA 44. RISCOS DA CONTRATAÇÃO

Evento de Risco	Resposta ao Risco	Momento*
Contratante		
Compra do terreno: - Localização; - Dimensões; - Topografia.	Estudo de viabilidade com empresas/profissionais capacitados, evitando surpresas com a elaboração do projeto final	SEL
Projetos: - Falta de detalhamento; - Falta de especificações; - Não compatibilizados.	Contratação de profissionais especializados nos projetos de acordo com as áreas; garantir a compatibilização	SEL/ESP/PQ
Cronograma: - Linha de base; - Estimar recursos necessários para as atividades;	Contratação de profissionais que saibam: planejar, definir, sequenciar, estimar, desenvolver e controlar o cronograma	SEL/ESP/PQ

- Estimar duração.		
Orçamento: - Levantamento quantitativo; - Custos e despesas indiretas.	Analisar e verificar o orçamento, garantindo que o mesmo esteja contemplando todos os requisitos do empreendimento	SEL/ESP/PQ
Conferência das Documentações e Certificações da Empresa Contratada: - Prova de regularidade relativa à seguridade social; - Certidão conjunta relativa aos tributos federais e à divida ativa da união; Certidão de regularidade do FGTS (CRF); Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas (CNDT); PBQPH; ISSO.	Garantir que todos os documentos sejam analisados e verificados perante aos órgãos competentes	SEL
Contratada		
Mão de Obra: - Dimensionamento; - Qualidade; - Custo.	Assegurar que a qualidade e a quantidade de colaboradores seja suficiente para atender as demandas, garantindo a qualidade, custo e prazo das atividades	SEL/ADM
Pagamentos: - Atraso; - Retenção técnica.	Garantir um fluxo de caixa para eventuais atrasos de pagamentos, mesmo com as retenções técnicas, garantindo o fluxo de caixa	ADM/PLAN

FONTE: Os Autores, 2019.

*Momentos: ESP; PQ; SEL; CONT; ADM e PLAN.

12.4 *REQUEST FOR PROPOSAL* (RFP)

A empresa Curitba *Boulevard* - Escritório de projetos, convida através desse documento empresas consolidadas no mercado da construção civil com experiência comprovada em Empreendimentos Comerciais de Grande Porte a participarem do quadro de concorrência a seguir.

O projeto tem como objetivo a execução do Empreendimento ***Curitiba Boulevard Corporate,*** localizado no bairro Batel, um dos mais nobres de Curitiba/PR. Um complexo, que ao oferecer um ambiente com todos os recursos necessários para a execução de trabalhos no estilo *Coworking*, possa fomentar a circulação de clientes potenciais para o restante da estrutura mantedora deste.

Serão vinte e cinco mil metros quadrados de área construída divididos em áreas comuns – *Cowork*, lazer, descanso, circulação – lojas, restaurantes e uma torre para instalação de condomínio empresarial, além de criação de 300 vagas de estacionamento rotativo.

12.5 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

TABELA 45. CRITÉRIOS DE ELIMINAÇÃO

Critérios	Ref	Critério de Eliminação
Apresentação das Certidões	Sim	Empresa não apresentar as certidões
Apresentação das Certificações	Sim	Empresa não apresentar as certificados
Apresentação do Acervo Técnico	Sim	Empresa não comprovar as obras realizadas
Faturamento Mensal	R$ 100.000,00	Empresa com faturamento menor que a referência
Portfólio de Clientes	Sim	Empresa não apresentar as certidões

FONTE: Os Autores, 2019.

TABELA 46. CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO

Critérios	Peso	Melhor Nota	Nota Final	Critério de Eliminação
Proposta entrega no prazo?	1	5	5	Se a proposta for entregue no prazo, Nota 5, caso contrário, 0.
Acervo Técnico	5	5	25	Menor que 50 mil m2 = 0; Entre 50 e 60 = 1; Entre 61 e 70 = 2; Entre 71 e 80 = 3; Entre 81 e 90 = 4; Entre 91 e 100 = 5.
Certificações	5	5	25	Até 2 = 1; Até 3 = 2,5; Até 4 = 3,5; 5 ou mais = 5.

FONTE: Os Autores, 2019.

12.6 REQUISITOS CONTRATUAIS

12.6.1 Confidencialidade

Fica expressamente acordado que as partes se obrigam a manter em sigilo e a não disponibilizar para quaisquer terceiros todos e quaisquer termos, existência e condições do presente contrato, bem como qualquer informação ou documento a que vierem a ter acesso em virtude do presente contrato, especialmente fórmulas e informações de ordem financeira e contábil.

A obrigação de confidencialidade aqui prevista não será aplicável somente quando as informações tenham que ser reveladas por exigência legal ou ordem judicial. Se alguma das partes for obrigada a apresentar informações de natureza confidencial, em decorrência da

hipótese acima, deverá, dentro de 24 (vinte e quatro) horas, notificar a outra parte, de tal obrigação.

As partes se obrigam a utilizar as informações, exclusivamente, para a consecução dos objetivos previstos no presente contrato, sendo terminantemente proibida a utilização de tais informações de forma ou propósito diverso do aqui pactuado. As obrigações de confidencialidade aqui previstas continuarão em vigor após o término deste contrato pelo prazo de 05 (cinco) anos.

12.6.2 Penalidades

No caso de descumprimento do presente contrato, e sem prejuízo da possibilidade de rescisão contratual, desde que haja prévia notificação para saneamento com antecedência de 05 (cinco) dias úteis, a parte infratora arcará com multa penitencial equivalente do valor do contrato, sem prejuízo de responder cumulativamente pelas perdas e danos que vier a causar. A **contratada** responderá ainda por todos os danos decorrentes da execução do serviço contratado que venham a ser causados por seus prepostos e/ou empregados.

12.6.3 Aspectos Trabalhistas

O presente contrato não gera qualquer vínculo associativo, hierárquico, de subordinação ou empregatício entre as partes, cada qual mantendo integral independência e autonomia. A **contratada** é a única e exclusiva responsável pelos contratos de trabalho de seus empregados e subcontratados, não podendo ser arguida solidariedade da **contratante**, nem mesmo responsabilidade subsidiária, não existindo vínculo empregatício entre a **contratante** e os empregados e subcontratados da **contratada**. A **contratada** será a única responsável como empregadora da mão-de-obra que julgar necessária manter para a execução dos serviços.

Fica expressamente pactuado que, se a **contratante** for autuada, notificada, intimada ou mesmo condenada em razão do não cumprimento em época própria de qualquer obrigação atribuível à **contratada** ou a seus subcontratados, originária deste contrato, seja de natureza fiscal, trabalhista, previdenciária ou de qualquer outra espécie, a **contratante** poderá reter os pagamentos devidos à **contratada** por força deste Contrato ou de qualquer outro contrato

firmado com a **contratada**, aplicando-os na satisfação da respectiva obrigação, liberando a **contratante** da autuação, notificação, intimação ou condenação.

Caso já tenham sido liberados pela **tenda** todos os pagamentos e importâncias devidos à **contratada**, ou se este contrato já tiver sido encerrado e não houver possibilidade de compensação satisfatória com base em outro contrato, a **contratante** poderá cobrar judicialmente tais obrigações da **contratada**, servindo, para tanto, o presente contrato como título executivo extrajudicial, nos termos do artigo 784, inciso II, do Código de Processo Civil.

12.6.4 Disposições Gerais

Caso qualquer cláusula deste contrato venha a ser considerada legalmente inválida ou ineficaz, a validade do contrato como todo não será afetada, podendo as partes substituir as cláusulas sem efeito por cláusulas consideradas eficazes. Todas as alterações e aditamentos a este contrato deverão ser mutuamente acordados entre as partes, sempre por escrito, e assinados pelos representantes legais devidamente constituídos.

Fica expressamente convencionado que não constituirá novação a abstenção, por qualquer das partes, do exercício de qualquer direito, poder, recurso ou faculdade assegurados por lei ou por este instrumento, nem a eventual tolerância a atraso no cumprimento de quaisquer obrigações por qualquer das partes, o que não impedirá que a outra parte, a seu exclusivo critério, venha a exercer, a qualquer momento, esses direitos, poderes, recursos ou faculdades, os quais são cumulativos e não excludentes em relação aos previstos em lei.

13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os projetos representam empreendimentos que estão presentes continuamente no cotidiano de todas as organizações, seja direta, seja indiretamente. A forma que a empresa visualiza esses projetos tem influência direta sobre a obtenção de sucesso, uma vez que os mesmos estão vinculados ao aumento de competitividade e as exigências do contexto empresarial (SILVA; CLIM, 2012).

O ambiente competitivo e globalizado cobra das organizações um novo posicionamento diante de seus clientes. Assim, através do Gerenciamento de Projetos percebe-se a possibilidade de aplicar conhecimento, habilidades e ferramentas nas inúmeras atividades administrativas, com vista ao atendimento de objetivos já estabelecidos. Para isso, surge a necessidade de uma capacitação adequada ao nicho no empresa, utilizando estratégias do mercado e pesando os benefícios associados.

O projeto em questão permitiu ampliar a visão sobre as etapas que compõem o Gerenciamento de Projetos, entendendo que cada projeto tem um desenvolvimento característico e único e suas fases podem acontecer de modo variado, porém, sempre apresentando uma interrelação. Ao aplicar as metodologias em cada área de conhecimento, foi possível reconhecer o ciclo de vida do projeto e do próprio produto, considerando o projeto como inserido em uma organização, formalizada ou não, portanto, exigindo um alinhamento entre o projeto e a estrutura organizacional.

É válido considerar também que a excelência no Gerenciamento de Projetos se dá pelo amadurecimento da gestão, nesse contexto, a vivência de melhoria contínua – considerando os interesses do projeto e as tendências do mercado –, resultou em aperfeiçoamento de habilidades, eficiência e eficácia nas atividades, por parte de toda a equipe.

14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUENO, D.C.; et al. **Smart Measurable: Objetivos, na vida e no trabalho**. Minas Gerais: Faculdade ASMEC, 2015.

MORAES, E.A.P. **Guia PMBOK® para gerenciamento de projetos**. VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012.

Project Management Institute. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. Sixth Edition, 2017.

SILVA, A.J.; CLIM, M. **Gestão de projetos: disciplina na modalidade à distância**. Florianópolis: SENAI, 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987

VERGARA, S**. Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.