MURILO TOMAZ

BEER CUP

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 Título de Especialista

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Edmarson Bacelar Mota
Orientador

Curitiba - PR

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV *MANAGEMENT*
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Beer Cup

elaborado por Murilo Tomaz, 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: 15 de novembro de 2019

_____

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

_____

Edmarson Bacelar Mota

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno **Murilo Tomaz**, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ57-Curitiba (1/2018) 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 **Beer Cup** é autêntico e original.

Curitiba - PR, 15 de novembro de 2019.

Murilo Tomaz

Dedicamos a realização e conclusão deste projeto aos nossos familiares e colegas que tornaram nossos dias produtivos e mais divertidos, e aos nossos professores que nos desafiaram e nos apoiaram ao longo do MBA.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho trata-se de um estudo e aplicação sobre os processos de gerenciamento de projetos, utilizando-se de um caso fictício para produção de um bem final. O objetivo é trabalhar o detalhamento de cada uma das fases do gerenciamento, respeitando os princípios originados do PMBOK, através da capacitação dos gerentes de projetos do grupo em definir o processo a ser elaborado e estruturar todas as partes referentes ao planejamento do produto e do projeto dentro de um contexto organizacional. Os processos foram construídos para montar o produto Beer Cup, copo de cerveja customizado, para apreciadores de cervejas artesanais, ficando sob responsabilidade da equipe o desenvolvimento e planejamento do projeto e acompanhamento da produção e customização sob contratação de empresas terceiras. Através das áreas de conhecimento do PMBOK foi possível fazer as análises de viabilidade do projeto, levantamento de custos, plano de comunicação, estudo de aquisições dos materiais necessários e empresas terceiras para prestação de serviços, adequação dos documentos necessários gerados para planejamento de todas as etapas. Com todas as informações levantadas foi possível chegar a execução do projeto e seu resultado final.

Palavras-chave: Gerenciamento. Planejamento. Projetos e processos.

ABSTRACT

The presente work is a study and application of the Project management processes, using a fictitious case to produce a final product. The objective is to work out the details of each of the management phases, respecting the principles originated from PMBOK, by enabling the group project management to define the processes to be elaborated and to structure all parts related to product and Project planning within na organizational context. The processes were built to assemble the product Beer Cup, customized beer glass, for lovers of craft beers, being under the responsibility of the team the development and planning of the project and monitoring of production and customization under the hiring of third parties. Through PMBOK's knowledge areas it was possible to make project feasibility analysis, costing, communication plan, study of necessary materials acquisitions and third party companies to provide services, adequacy of necessary documents generated for planning of all stages. With all the information raised it was possible to reach the project execution and its final result.

Keywords: Management. Palnning. Projects and processes.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8
2 DESENVOLVIMENTO 9
2.1 CRONOGRAMA E CUSTOS 9
3 CONCLUSÕES 11
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 12
APÊNDICE A - GESTÃO ESTRATÉGICA 13
APÊNDICE B - ESCOPO 19
APÊNDICE C - RISCOS 28
APÊNDICE D - PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES 39
APÊNDICE E - CRONOGRAMA 56
APÊNDICE F - CUSTOS 58
APÊNDICE H - QUALIDADE 61
APÊNDICE J - RECURSOS 69

1 INTRODUÇÃO

Com o objetivo de fabricar um produto para atender os clientes do mercado cervejeiro, desenvolvemos este projeto aplicando as ferramentas e técnicas de gestão de projetos, o produto trata-se de um copo customizado desenvolvido para os apreciadores de cervejas artesanais chamado *Beer Cup*.

O desenvolvimento do projeto seguiu o Plano de Gerenciamento de Projetos, incluindo as áreas de conhecimento contidas no guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK).

O presente trabalho foi estruturado com os seguintes elementos:

a) Plano de negócios (*Business Case*);
b) Termo de Abertura do Projeto (TAP);
c) Declaração de Escopo;
d) Plano de gerenciamento do escopo;
e) Plano de gerenciamento de comunicações;
f) Cronograma do projeto;
g) Gerenciamento dos custos do projeto;
h) Plano de gerenciamento dos recursos;
i) Plano de gerenciamento da qualidade;
j) Plano de gerenciamento de riscos;
k) Plano de gerenciamento de aquisições.

2 DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento do projeto *Beer Cup* se deu ao longo de 18 meses e foi construído baseado nas áreas de conhecimento do guia PMBOK.

Inicialmente para análise de seguir com o projeto foi feito um plano de negócios e pesquisa de mercado com o objetivo de saber se o projeto seria aceito no mercado cervejeiro e levantamento de investimento financeiro necessário para demonstrar os números de retorno.

Após concluída esta análise iniciamos todos os procedimentos para abertura e gestão do projeto, incluindo o desenvolvimento da Termo de Abertura do Projeto (TAP), com definição do gerente de projeto responsável.

Para cada etapa do projeto foi designado um gerente de projeto do grupo com base em sua área de conhecimento específica, ou seja, de acordo com sua habilidade para que o aproveitamento das ferramentas fosse feito com excelência.

A definição de escopo foi feita levando em consideração a contratação de empresa terceirizada para produção do produto, a equipe ficou responsável pela definição e acompanhamento do projeto na empresa terceira contratada. Esta decisão se deu devido ao fato dos custos para fabricação interna serem maiores com funcionários, encargos, aluguel de equipamentos e estrutura para produção. Com a análise de *make or buy* desenvolvida na área de aquisições esta definição se concretizou.

2.1 CRONOGRAMA E CUSTOS

Para este projeto, se fez necessário também a elaboração e gerenciamento do cronograma e do levantamento e estimativa dos custos a serem dispostos para cada etapa com foco no fornecimento de orientação e instruções ao longo de todo o projeto.

A linha de base do cronograma do desenvolvimento do *Beer Cup* foi elaborada com duração de seis meses a partir da Estrutura Analítica do Projeto desmembrada em tarefas, através do Planejamento em ondas sucessivas por elaboração progressiva nas quais foram possíveis determinar os recursos necessários, o tempo de cada tarefa e o custo necessário para inicialização, execução, monitoramento, controle, e conclusão das tarefas individuais e unificadas.

O custo projetado foi de R$ 100.000,00 e após a conclusão do projeto permaneceu dentro do prazo e orçamento estimado. Na planilha de custos pode ser vista a distribuição do

aporte mensal e quais os blocos de atividades que mais demandaram recursos no decorrer do projeto.

Para manutenção do prazo e do custo previamente estimado, o monitoramento e o controle de todas as atividades foram feitos periodicamente através dos indicadores como Valor Planejado (VP), Valor Agregado (VA), Custo Real (CR) que garantiram as entregas parciais para chegar na entrega total com êxito.

Todos os planos de gerenciamento do projeto estão detalhados nos apêndices deste documento.

3 CONCLUSÕES

A prática e aplicabilidade da gestão de projetos nos dias atuais está cada vez mais constante e através das ferramentas fornecidas é possível ter um maior controle e planejamento dos projetos.

A cultura na área de projetos no Brasil ainda precisa ser aprimorada, muitos projetos começam sem ter o mínimo de análise possível, por isso durante o andamento temos tantas alterações e solicitações de aditivos de preço, prazo e escopo, ou até mesmo o cancelamento total do projeto.

Com as ferramentas e técnicas apresentadas durante o processo de aprendizagem das áreas de conhecimento do PMBOK podemos verificar o quanto é importante aplicar um planejamento detalhado e isto é possível fazer quando se tem conhecimento dos processos.

Com o projeto que a equipe optou por desenvolver, Beer Cup, tivemos oportunidade de aplicar todas as áreas de conhecimento e processos, e mais do que um projeto criado em sala de aula por uma equipe de amigos pudemos levar as experiências trocadas entre todos com suas diferentes experiências para fora da sala de aula.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2018.

APÊNDICE A - GESTÃO ESTRATÉGICA

TERMO DE ABERTURA

BNome do Projeto: Beer Cup	**Preparado por: Murilo Tomaz**
Gerente do Projeto: Diani Duarte da Silva	
Versão: 2	**Data:**15/08/2018

Gerente do Projeto Designado:
DIANI Duarte da Silva, FGV, Turma GP1/18.
Responsabilidade e Autoridade do Gerente de Projeto: Renposável por engajar e gerir a equipe do projeto; Controlar o orçamento do projeto; Contatar o cliente sobre assuntos relativos ao projeto; Monitorar tempo, custo, performance, riscos e qualidade afim de garantir que todos os problemas sejam prontamente identificados, reportados e solucionados.

Outras Partes Interessadas do Projeto (externas à equipe)	
Empresa / Org.	Responsabilidade **
Vendas de cerveja artesanal	**Cliente – Aceitação de mercado**
Fabricantes de cerveja	**Cliente/Parceiro – Aceitação e Divulgação**
INMETRO	**Orgão regulador**
ANVISA	**Orgão regulador**
Setores produtivos internos	**Cliente interno**
Consumidor	**Cliente final**
Agência de publicidade	**Fornecedor de serviços**

* Email, telefone, se disp.; ** Caso esteja participando ativamente do projeto

Histórico e Necessidades do Negócio: Com o mercado cervejeiro em plena expansão, com um crescimento de 91% nos últimos 3 anos, a empresa identificou um nicho de mercado para copos especiais para amantes de cerveja. Esse nicho mostra-se uma grande oportunidade para aumentar o valor agregado nos produtos da empresa e aumentar a penetração da marca no mercado.
Objetivos Estratégicos/Justificativa do Projeto: Buscar a entrada da atual indústria em um mercado especializado através do desenvolvimento do BEER CUP (caneca de cerveja), voltado para pessoas que buscam novas experiências. Como o copo é mais elaborado ele possui maior valor agregado, promovendo aumento nas receitas da empresa e espera-se um aumento de conhecimento da marca.
Objetivos do Projeto (S.M.A.R.T.): Desenvolver o BEER CUP, o qual entrega uma nova experiência no consumo de cervejas artesanais, dentro do prazo de seis meses, com custo dentro do orçamento de 100KBRL. O mesmo deverá presar pela sustentabilidade utilizando materiais reciclados dos atuais processos da empresa.
Descrição do(s) Entregável (is) do Projeto (produto(s) e serviço(s)): O projeto deverá entregar todo o desenvolvimento conceitual do BEER CUP, com design anatômico e ergonômico, especificação dos materiais, verificação da viabilidade produtiva com os equipamentos disponíveis na empresa e todo o detalhamento técnico do produto.
Alinhamento dos Objetivos Estratégicos com os Objetivos Táticos: A proposta do projeto está de acordo com os objetivos da empresa por apresentar a busca por inovação, desenvolvimento de um novo mercado, promoção da marca, busca por sustentabilidade a partir do uso de materiais recicláveis sempre em busca do aumento da fatia de mercado e consecutivamente faturamento.
Dependências e envolvimento com outros Projetos: Não possui dependência com outros projetos.
Itens NÃO inclusos no Escopo deste Projeto O desenvolvimento e implementação do processo produtivo, fornecimento de materiais para produção em massa e a criação dos processos logísticos, não estão contemplados neste projeto.

TERMO DE ABERTURA

Prazo	**Resumo das Restrições de Orçamento**
6 meses após aprovação da TAP	R$100.000,00

Critérios de Aceitação:
Aprovação em testes sensoriais destinados ao público em questão, para aceitação do produto (experiência do uso) e testes de materiais necessários conforme a legislação vigente.

Marcos / Entregas (Produtos, resultados e/ou Serviços):
Definição do conceitual do BEER CUP – WK3
Primeiro Mockup
- Proposta: Entrega de formato
- Prazo: WK6

Segundo Mockup
- Proposta: Aperfeiçoamento do formato e definição do material
- Prazo: WK11

Avaliação com potenciais clientes com protótipo
- Proposta: Análise sensorial
- Prazo: WK14

Terceiro Mockup
- Proposta: Ajustes finos
- Prazo: WK19

Segunda avaliação com potenciais clientes:
- Proposta: Análise sensorial de aceitação
- Prazo: WK22

Entrega do projeto
- Proposta: Produto final e documentação
- Prazo:WK24

Restrições (Organizacionais, Meio Ambiente e Externas)	**Premissas (Organizacionais, Meio Ambiente e Externas)**
O Copo deve ser desenvolvido para produção com maquinário instalado na planta produtiva da empresa.	Utilizar materiais reutilizados dos processos produtivos atuais da empresa. Ser manufaturado em polímero. O custo deve estar dentro do aceitável para o nicho de mercado proposto. Atender a legislação vigente.

Organizações Funcionais e suas participações
- Marketing
- Engenharia
- Desenvolvimento de produtos
- Controladoria
- Compras

Principais Riscos
- Material reciclável não atender as necessidades do produto
- Análises sensoriais rejeitadas pelo público alvo
- Custo do produto acima da expectativa de mercado
- Maquinário existente não suportar a produção do novo produto

Membros do Time principal do Projeto
Patrocinador: Artur Magalhães
Gerente de Projeto: Diani Duarte da Silva
Gerentes Funcionais: Murilo Tomaz, Nadia Dietrich, Luanda Pacheco, Isabella Slompo.

Termos Técnicos:
- Ciclo de vida do projeto: Detalhamento das diversas fases de desenvolvimento do projeto, desde o seu início até a sua conclusão.
- Cliente: Pessoa, organização ou setor que arcará com o pagamento pela execução do projeto. O cliente tanto pode ser externo ou fazer parte da própria empresa (um departamento, por exemplo).
- Cronograma do projeto: Modelo que apresenta a relação entre as atividades e as datas, prazos,

TERMO DE ABERTURA

marcos e recursos previamente estabelecidos.
- Escopo: Descrição do trabalho a ser realizado, com suas características e funções especificadas.
- Estrutura analítica do projeto (EAP): Detalhamento hierárquico do escopo do trabalho a ser executado pela equipe.
- Fatores ambientais da empresa: Elementos que estão fora do controle da equipe e que, de alguma maneira, influenciam, direcionam ou limitam o projeto.
- Gerenciamento de custos: Controle de políticas, procedimentos e documentação referentes à gestão de gastos financeiros com o projeto.
- Gerenciamento de riscos: Estabelece os processos de planejamento, identificação, análise, respostas relativos a riscos que possam comprometer a execução do projeto.
- Registro de mudanças: Relação de todas as alterações efetuadas ao longo do projeto, relacionando as datas das mudanças com os respectivos efeitos em termos de tempo, custo e risco.
- Risco: Evento, situação ou condição incerta que, caso ocorra, impactará o projeto.

ANEXOS (refs):

Aprovações

Diani Duarte da Silva	15/08/2018
GERENTE DO PROJETO	**DATA**
Nome	15/08/2018
PATROCINADOR	**DATA**
(*cargo*)	

ANÁLISE DE MERCADO

O Brasil é considerado destaque mundial por ter um mercado expressivo e tradicional no setor cervejeiro do país. Atualmente, essa fatia de mercado, tem atuação na maioria das cidades, em uma cadeia que vai do agronegócio ao pequeno varejo, passando pelos mercados de embalagens, logística, maquinário, construção civil, entre outros.

Visto a crescente demanda do mercado de cervejas artesanais, comprovado através dos dados oficiais publicados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento/ Abracerva em março deste ano, mostra que o número de cervejarias registradas no Brasil cresceu 91% nos últimos 3 anos, saltando de 356 estabelecimentos em 2014 para 679 em 2017.

Gráfico 1 - Crescimento das cervejarias pelo Brasil.

Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2018).

Somente no ano passado, o país ganhou 186 novas fábricas e considerando a expectativa da Associação Brasileira das Cervejarias Artesanais (ABRACERVA) é que o ano de 2018 encerre com cerca de mil fábricas no Brasil – desconsiderando ainda as pequenas produções artesanais comercializadas informalmente, que crescem numa proporção ainda maior.

A partir desse expressivo crescimento, o setor cervejeiro é hoje um dos mais relevantes para a economia brasileira, pois interfere em diversos fatores do mercado nacional. Como forte

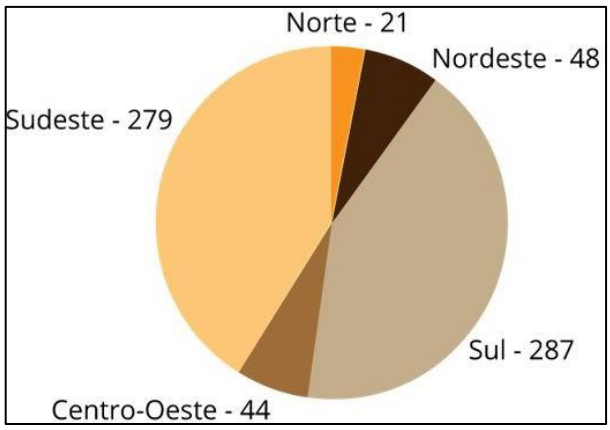
indutor da área econômica, este mercado no ano de 2018 emprega mais de 2,7 milhões de pessoas ao longo da cadeia produtiva e movimenta uma grande fatia de público que representa 1,6% do PIB brasileiro, além de recolher mais de R$ 21 bilhões em tributos em todo país, segundo dados publicados pela Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CERVBRASIL).

Deste modo, os demais mercados interligados a forma estrutural e produtiva da cadeia cervejeira está em franca expansão e com uma necessidade severa de criação de produtos de qualidade e eficiência, considerando que a rede atingida por esse mercado gourmet, corresponde a classe A e B da população, que está ciente que preço da cerveja artesanal é pelo menos o dobro da tradicional. E que este encarecimento, não é só dado pela qualidade de produtos e fabricação no *corebusiness*, mas a logística e a estrutura que também contribuem para a elevação dos preços e garantem a diferenciação de mercado.

Considerando a expansão de mercado anteriormente apresentada, define-se a necessidade de atender o público – alvo com produtos diferenciados que conversem com o modelo de cerveja que os atrai. A associação Gaúcha de Microcervejarias (AGM) afirma que: "São consumidores com estabilidade financeira e que já viajaram para o exterior". Conhecem outros lugares em que a cerveja artesanal é consumida com mais frequência", e com isso trazem uma exigência de mercado maior do que consumidores padrão.

A região sul hoje tem grande destaque em relação a densidade cervejeira - índice evidencia a distribuição média de habitantes por cervejarias nos estados, com expressiva atuação de indústrias e público deste mercado.

Gráfico 2: Densidade Cervejeira no país



Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2018).

Desta forma, o objetivo do projeto é para uma indústria de copos produção em escala (com início do Estado do Paraná e desenvolvimento para atuação nacional), o novo BEER CUP que entra em sinergia com a atual indústria para um mercado especializado, com nicho específico buscando nova experiência e inovação.

O BEER CUP, idealiza o desenvolvido de um recipiente para realçar o sabor das cervejas artesanais que estão em expansão do mercado brasileiro. O design tem um viés de elegância e requinte, capacidade de 500ml, com um formato correto para degustação de cervejas artesanais com maior densidade e concentração de lúpulo facilitando a análise crítica de muitos mestres cervejeiros.

PROPOSTA DE PRODUTO

Produto: BEER CUP

Dimensões: 25cm x 7,5cm

Material Predominante: Plástico

Capacidade: 500ml

Cor: A definir

APÊNDICE B - ESCOPO

FGV EDUCAÇÃO EXECUTIVA

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSO - ESPECIALIZAÇÃO MBA EM GERÊNCIA DE PROJETOS - GERÊNCIA DE ESCOPO DO PROJETO.

PROFº HÉLIO RODRIGUES COSTA

GERENCIAMENTO DE ESCOPO EM PROJETOS

Gerente do Projeto: Isabella Francesquini Slompo

Nome do Projeto: Beer Cup	**Preparado por**: Isabella Slompo
Gerente do Projeto: Isabella Slompo	
Versão: 1	**Data:** 21/11/2018
Equipe do Projeto: Diani Duarte Isabella Slompo Luanda Pacheco Murilo Tomaz Nádia Dietrich	

1. TAP

Nome do Projeto: Beer Cup	**Preparado por:** Artur Magalhães
Gerente do Projeto: Diani Duarte da Silva	
Versão: 1,0	**Data:**15/08/2018

Gerente do Projeto Designado:
DIANI Duarte da Silva, FGV, Turma GP1/18.
Responsabilidade e Autoridade do Gerente de Projeto: Responsável por engajar e gerir a equipe do projeto; Controlar o orçamento do projeto; Contatar o cliente sobre assuntos relativos ao projeto; Monitorar tempo, custo, performance, riscos e qualidade afim de garantir que todos os problemas sejam prontamente identificados, reportados e solucionados.

Outras Partes Interessadas do Projeto (externas à equipe)	
Empresa / Org.	Responsabilidade **
Vendas de cerveja artesanal	**Cliente – Aceitação de mercado**
Fabricantes de cerveja	**Cliente/Parceiro – Aceitação e Divulgação**
INMETRO	**Órgão regulador**
ANVISA	**Órgão regulador**
Setores produtivos internos	**Cliente interno**
Consumidor	**Cliente final**
Agência de publicidade	**Fornecedor de serviços**

* Email, telefone, se disp.; ** Caso esteja participando ativamente do projeto

Histórico e Necessidades do Negócio:

Com o mercado cervejeiro em plena expansão, com um crescimento de 91% nos últimos 3 anos, a empresa identificou um nicho de mercado para copos especiais para amantes de cerveja. Esse nicho mostra-se uma grande oportunidade para aumentar o valor agregado nos produtos da empresa e aumentar a penetração da marca no mercado.

Objetivos Estratégicos/Justificativa do Projeto:

Buscar a entrada da atual indústria em um mercado especializado através do desenvolvimento do BEER CUP, voltado para pessoas que buscam novas experiências. Como o copo é mais elaborado ele possui maior valor agregado, promovendo aumento nas receitas da empresa e espera-se um aumento de conhecimento da marca.

Objetivos do Projeto (S.M.A.R.T.):

Desenvolver o BEER CUP, o qual entrega uma nova experiência no consumo de cervejas artesanais, dentro do prazo de seis meses, com custo dentro do orçamento de 100KBRL. O mesmo deverá presar pela sustentabilidade utilizando materiais reciclados dos atuais processos da empresa.

Descrição do(s) Entregável (is) do Projeto (produto(s) e serviço(s)):

O projeto deverá entregar todo o desenvolvimento conceitual do BEER CUP, com design anatômico e ergonômico, especificação dos materiais, verificação da viabilidade produtiva com os equipamentos disponíveis na empresa e todo o detalhamento técnico do produto.

Alinhamento dos Objetivos Estratégicos com os Objetivos Táticos: A proposta do projeto está de acordo com os objetivos da empresa por apresentar a busca por inovação, desenvolvimento de um novo mercado, promoção da marca, busca por sustentabilidade a partir do uso de materiais recicláveis sempre em busca do aumento da fatia de mercado e consecutivamente faturamento.
Dependências e envolvimento com outros Projetos: Não possui dependência com outros projetos.
Itens NÃO inclusos no Escopo deste Projeto O desenvolvimento e implementação do processo produtivo, fornecimento de materiais para produção em massa e a criação dos processos logísticos, não estão contemplados neste projeto.

Prazo

6 meses após aprovação da TAP

Resumo das Restrições de Orçamento

R$100.000,00

Critérios de Aceitação: Aprovação em testes sensoriais destinados ao público em questão, para aceitação do produto (experiência do uso) e testes de materiais necessários conforme a legislação vigente.
Marcos / Entregas (Produtos, resultados e/ou Serviços): Definição do conceitual do BEER CUP – WK3 Primeiro Mockup - Proposta: Entrega de formato - Prazo: WK6 Segundo Mockup

- Proposta: Aperfeiçoamento do formato e definição do material

- Prazo: WK11

Avaliação com potenciais clientes com protótipo

- Proposta: Análise sensorial

- Prazo: WK14

Terceiro Mockup

- Proposta: Ajustes finos

- Prazo: WK19

Segunda avaliação com potenciais clientes:

- Proposta: Análise sensorial de aceitação

- Prazo: WK22

Entrega do projeto

- Proposta: Produto final e documentação

- Prazo:WK24

Restrições (Organizacionais, Meio Ambiente e Externas)	**Premissas (Organizacionais, Meio Ambiente e Externas)**
O Copo deve ser desenvolvido para produção com maquinário instalado na planta produtiva da empresa.	Utilizar materiais reutilizados dos processos produtivos atuais da empresa. Ser manufaturado em polímero. O custo deve estar dentro do aceitável para o nicho de mercado proposto. Atender a legislação vigente.

Organizações Funcionais e suas participações

- Marketing

- Engenharia

- Desenvolvimento de produtos

- Controladoria

- Compras

Principais Riscos

- Material reciclável não atender as necessidades do produto

- Análises sensoriais rejeitadas pelo público alvo

- Custo do produto acima da expectativa de mercado

- Maquinário existente não suportar a produção do novo produto

Membros do Time principal do Projeto

Patrocinador: Artur Magalhães

Gerente de Projeto: Diani Duarte da Silva

Gerentes Funcionais: Murilo Tomaz, Nadia Dietrich, Luanda Pacheco, Isabella Slompo.

Termos Técnicos:

- Ciclo de vida do projeto: Detalhamento das diversas fases de desenvolvimento do projeto, desde o seu início até a sua conclusão.

- Cliente: Pessoa, organização ou setor que arcará com o pagamento pela execução do projeto. O cliente tanto pode ser externo ou fazer parte da própria empresa (um departamento, por exemplo).

- Cronograma do projeto: Modelo que apresenta a relação entre as atividades e as datas, prazos, marcos e recursos previamente estabelecidos.

- Escopo: Descrição do trabalho a ser realizado, com suas características e funções especificadas.

- Estrutura analítica do projeto (EAP): Detalhamento hierárquico do escopo do trabalho a ser executado pela equipe.

- Fatores ambientais da empresa: Elementos que estão fora do controle da equipe e que, de alguma maneira, influenciam, direcionam ou limitam o projeto.

- Gerenciamento de custos: Controle de políticas, procedimentos e documentação referentes à gestão de gastos financeiros com o projeto.

- Gerenciamento de riscos: Estabelece os processos de planejamento, identificação, análise, respostas relativos a riscos que possam comprometer a execução do projeto.

- Registro de mudanças: Relação de todas as alterações efetuadas ao longo do projeto, relacionando as datas das mudanças com os respectivos efeitos em termos de tempo, custo e risco.

- Risco: Evento, situação ou condição incerta que, caso ocorra, impactará o projeto.

ANEXOS (refs):

2. REQUISITOS

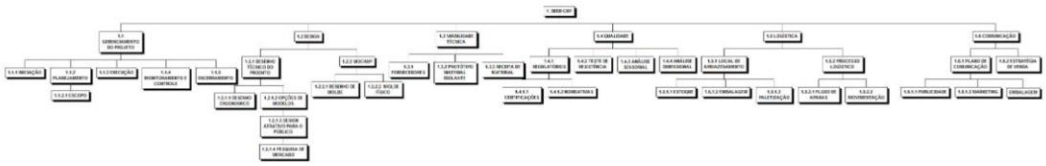
Necessidade: Desenvolvimento Conceitual de um Copo de Cerveja (Beer Cup).

PRODUTO			
REQUISITOS	**STAKEHOLDERS (Solicitante)**	**ENTREGAS**	**WBS (Item)**
Gerenciamento do Projeto	Proprietário da empresa – demandante do projeto.	- Iniciação - Planejamento -Execução - Controle - Encerramento	2
Design	Proprietário da empresa – demandante do projeto.	- Desenho do Produto - Modelos - Pesquisa de Mercado - MOCKUP - Design atrativo para o público alvo	3
Viabilidade Técnica	Proprietário da empresa – demandante do projeto.	- Viabilidade técnica - Produção em larga escala - Material isolante térmico - Resistente a queda	4
Qualidade	Proprietário da empresa – demandante do projeto.	- Teste de resistência - Medição - Regulatórios - Análises	5
Logística	Proprietário da empresa – demandante do projeto.	- Armazenamento - Reutilização de aparas - Materiais com certificações sustentáveis	6

Comunicação	Proprietário da empresa – demandante do projeto.	- Comunicação - Marketing	7

3. **EAP**

(Documento detalhado em anexo).



4. **Dicionário da EAP**

Código	Nome do pacote de trabalho	Descrição Especificação	Critério de aceitação
1	**Projeto BEER CUP**	**Produto com design ergonômico, diferenciação de mercado que atenda a um novo nicho de clientes**	**Aceitação de mercado, comercialização, atendimento a demanda**
2	**Gerenciamento do Projeto**	**Gestão do projeto, integrando todas as áreas funcionais, clientes, e pessoas impactadas, organizar as atividades. Fazer gestão do projeto**	**Aceite do cliente e funcionários**
2.1	Iniciação	O principal objetivo do processo de iniciação é aprovar o projeto ou não de modo a auxiliar as partes interessadas a avaliar a viabilidade do projeto proposto.	Avaliar a viabilidade do projeto proposto.
2.2	Planejamento	Planejar as etapas do projeto, com cronograma e atividades especificas das áreas impactadas	Projeto sem atrasos e custos, seguindo o planejado
2.2.1	Escopo	Escopo do **projeto**, parte do planejamento que envolve determinar e documentar uma lista de objetivos específicos, entregas, tarefas, custos e prazos.	Aprovação da lista de requisitos para andamento do projeto
2.2.2	Comunicação	Planejar o fluxo de comunicação entre os stakeholders, reuniões, emails e formas cabíveis	Sem falhas de projeto devido a erro ou falta de comunicação
2.3	Execução	O momento que se executa o projeto.	Aprovação das etapas de execução
2.4	Monitoramento e controle	Medição e controle de cada uma das etapas para toma de decisão e medida de risco minimizando os custos	Efetividade na informação de medição e controle.
2.5	Encerramento	Finalizar atividades e processos visando à aceitação das entregas finais	Aceitação final das entregas do projeto
3	**Design**	**Atender requisitos de especificação do cliente, como tamanho, material, formato, desenho e escritas ilustrativas**	**Aceite do cliente**
3.1	Desenho técnico do Produto	Representar um produto através de formas, dimensões e posições.	Viabilidade de fabricação e construção
3.1.1	Desenho Ergonômico	Especificar dimensões, padrões, capacidade ,composição do material atendendo necessidade do cliente	Aprovação equipe técnica dos requisitos apresentados e normas aplicadas

3.1.2	Opções de modelos	Criar modelos conforme especificação técnica para serem testados e aprovados e posteriormente seguir com a fabricação dos produtos finais	Aprovação equipe técnica dos requisitos apresentados e normas aplicadas
3.1.2.1	Design atrativo para o Publico	Pesquisa de design existentes e mais vendidos pelos concorrentes	Relatório de tipos de design
3.1.2.2	Pesquisa de mercado	Realizar pesquisa de mercado sobre preferencias de tamanhos, modelos e formas desejadas pelos consumidores de cerveja em bares especializados e com fabricantes da bebida	Entrega do relatório de pesquisa com no mínimo 200 pesquisados
3.2	*Mockup*	Adequar protótipo criado para testes, ser modelo para vendas, e ser adequado as mudanças solicitadas pela equipe técnica e possíveis clientes	Aprovação equipe técnica, vendas e clientes
3.2.1	Desenho de molde	Projetar o molde de injeção seguindo o desenho do copo e design definido	Desenho de molde a atender o desenho de produto sem desvios de forma
3.2.2	Molde físico	Usinar um molde de injeção para plástico conforme desenho de molde item 3.2.2	Molde aprovado por técnico de injeção e verificado pela qualidade conforme desenho técnico
4	**Viabilidade técnica**	**Apresentar proposta de produção de produtos com especificação de materiais conforme determinado pelo cliente, com atendimento de requisitos financeiros e prazos**	**Aprovação em todas as fases do projeto para atender requisitos estabelecidos no TAP**
4.1	Fornecedores	Desenvolvedor de atividades de produção, comercialização, prestação de serviços e outros.	Inscrição no SICAF (Sistema de Cadastramento Único de Fornecedores)
4.2	Protótipo de material isolante	Criar modelo padrão correspondente às características especificadas para atender o produto	Definição e experimentação de um projeto
4.3	Receita de Material	Material preparatório do projeto	Atendimento a demanda de produção
5	**Qualidade**	Disponibilizar, treinar, implementar e verificar os requerimentos, normas e testes	Atendimento aos requerimentos do cliente (descritivo nos sub itens)
5.1	Regulatórios	Conformidades às regras, leis e deveres.	Aprovações e atendimento as normativas
5.1.1	Certificação	Recolher documentação pertinente a certificação dos materiais plásticos comprobatórios de qualidade da matéria prima como descrito no item 4.3	Certificação arquivada conforme o plano de comunicação. Certificação verificada e conforme a determinação do IMETRO
5.1.2	Normativa	Comprar, treinar e implementar das Normativas da ABNT referente a injeção, manuseio e limpeza de Popropileno (PP)	Conformidade na auditória de verificação, quanto a implementação das normativas
5.2	Teste de Resistência	Testar a resistência mecânica conforme ASTM D 2659-95 (2005) - *Standard test method for column crush properties of blown thermoplastic containers*[3], em laboratório credenciado	Aprovação conforme norma ASTM
5.3	Análise Sensorial	Submeter a uma análise sensorial de adequação ao manuseio através da avaliação de conjuntos de copos de diversas massas para cada capacidade volumétrica e cada design. Cada conjunto de copos será avaliado separadamente por um painel formado por 10 provadores. Os copos serão classificados quanto à adequação ao manuseio de acordo com a seguinte escala: Inadequado; Mínimo aceitável; Desejável; Adequado e Super dimensionado	Serão aceitos os tipos classificados como desejável e/ou adequado, com o mínimo de 7 aceites nestas classificações

5.4	Análise Dimensional	Medir a capacidade volumétrica de contenção de liquido através de medidor padrão em mililitros. Medir a espessura da parede em 5 pontos da base até a borda superior do copo	Capacidade volumétrica entre 495 ml e 505 ml Espessura igual ao desenho (item 3.2.1) com tolerância de 3%
6	**Logística**	**Planejar a gestão de atividades de armazenagem, circulação, distribuição e manutenção.**	Garantia e administração de recursos financeiros e materiais
6.1	Local de armazenamento	Juntar materiais para posterior resgate com otimização de carga e descarga	Atendimento as necessidades de produto e facilitação da logística
6.1.1	Estoque	Definir área de estoque	Uso de no máximo 50m2
6.1.2	Embalagem	Definir forma de embalagem em caixa de papelão com impressão de arte com o desenho do copo e possibilidade de impressão da logo de diferentes clientes Confirmar o custo de fabricação em 3 empresas	Embalagem finalizada e aprovada Três cotações de diferentes companhias
6.1.3	Paletização	Definir a forma de paletização, quantidade de peças por pallet Definir ao menos 2 possíveis formas de palletização para atendimento a diferentes clientes	Ter aprovado 2 formas de paletização
6.2	Processo Logístico	Formas de produzir e distribuir bens e serviços que são produzidos e comercializados pela empresa	Análise e melhoria na cadeia de suprimentos
6.2.1	Fluxo de aparas	Determinar o caminho reverso da aparas para reuso	Reuso de mais de 90 das aparas
6.2.2	Movimentação	Definir as ferramentas de transporte de matéria prima e produto dentro da área de produção	Movimentação do novo produto sem interferir no fluxo atual
7	**Comunicação**	**Definir o plano de comunicação do produto**	**Aprovação do plano de comunicação**
7.1	Publicidade	Desenvolver plano de publicidade, canais de divulgação, PDV, comunicação no geral B2B para nossos compradores	Efetividade na mensuração de resultados do impacto causado pela campanha para o público alvo
7.1.1	Marketing	Formalização de documento que detalha ações e estratégias para complementar o plano de negócios e identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do produto.	Aprovação de estratégia de desenvolvimento de negócios
7.2	Estratégia de Venda e Marketing	Identificar os possíveis clientes, criar estratégia comercial e de marketing para atingir o público alvo	Aumento das vendas 20% no primeiro trimestre

APÊNDICE C - RISCOS

Plano de Gerenciamento de Riscos

Trabalho de Curso – MBA Gestão de Projetos 01/2018

PROJETO BEER CUP		
PLANO DE GERENCIAMENTO E RESPOSTAS A RISCO		
Preparado por:	Luanda Pacheco e Murilo Tomaz	Versão 0
Aprovado por:	Nádia K. Dietrich	Gerente de Projeto

I – DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS:

- O gerenciamento de riscos do projeto será realizado através de monitoramento e controle dos riscos inicialmente identificados, e da incorporação de eventuais novos riscos ao processo;
- Todos os riscos não previstos originalmente no plano devem ser incorporados ao projeto dentro do sistema de controle de mudança de riscos;
- Os riscos a serem identificados serão os riscos internos ao projeto, os riscos relacionados ao mercado e os relacionados à legislação vigente;
- As respostas possíveis aos riscos identificados pelo projeto serão a aceitação ativa, através de contingências, e a atenuação (mitigação).

II – RISCOS IDENTIFICADOS ATRAVÉS RBS (*RISK BREAKDOWN STRUCTURE*)

Os riscos para o projeto do Beer Cup foram identificados através do RBS e estão detalhados a seguir:

a) Custos:
   - Produto não ter compradores.

b) Tecnológico:
   - Não entregar produtos

c) Qualidade:
   - Produto não suportar o líquido quando de sua utilização;
   - Reprovação no controle de qualidade.

d) Terceiros:
   - Não entregar os produtos;

- Paletização fora de padrão;
- Aumento de preços de estocagem;
- Acidente na movimentação com danos aos produtos;
- Aparas não podem ser aproveitadas no processo;
- Divulgação inadequada.

e) Comunicação:

- Falha na comunicação.

f) Mercado:

- Falha na projeção de vendas, estimada quantidade errada.

III – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS AMEAÇAS POR CUSTO

O valor total do projeto está estimado em R$ 100.00,00, o valor total das ameaças por custos identificados no pior caso é de R$ 1.067.00,00 e no melhor caso é de R$ 37.100,00.

IV – RESPOSTAS PLANEJADAS AOS RISCOS IDENTIFICADOS

Como o valor do projeto é consideravelmente baixo (~R$ 100.000,00) as respostas planejadas aos ricos foram feitas com objetivo de mitigar ou eliminar os riscos. A efetivação de qualquer risco pode causar um impacto financeiro muito grande no projeto, podendo tornar o projeto inexequível.

RISCO	RESPOSTA	Estratégia
Não atender as expectativas do cliente	testes com protótipos	Mitigar
Produto Não ser aceito no mercado	fazer pesquisa de mercado	Mitigar
Produto ser reprovado no controle de qualidade	Pesquisa de materiais aprovados e determinação de uso destes materiais	Mitigar
Produto Não ser aceito no mercado	Pesquisa de materiais existentes e comprovados de aceite comum ao público alvo	Mitigar
Produto não ter compradores	Fazer operação de Head	Transferir
Não entregar produtos		Transferir
Produto não suportar o líquido na sua utilização		ACEITAR
Reprovação no controle de qualidade		ACEITAR
Não entregar produtos		ACEITAR
#REF!		ACEITAR

RISCO	RESPOSTA	Estratégia
paletização fora de padrão		ACEITAR
aumento de preço de estocagem		ACEITAR
acidente na movimentação com danos aos produtos	estabelecer procedimento e treinamento para os novos materiais e transporte	Mitigar
aparas não podem ser aproveitadas no processo	identificar materiais compatíveis ao reaproveitamento ou revenda e somente usar materiais desta lista	Eliminar
falha na comunicação	revisar o plano de comunicação em uma reunião de kickoff	Mitigar
Projeção de vendas errada (Quantidade abaixo)	revisão da pesquisa de mercado/ refazer se não satisfatória	Mitigar
Divulgação inadequada		

V – RESERVA DE CONTINGÊNCIA

Não serão consideradas verbas de contingência para este projeto devido projeto ser de pequeno porte. Se acontecer a efetivação de qualquer risco os custos serão cobertos por verbas do projeto.

O projeto possui uma verba gerencial de R$ 10.000,00 que poderá ser utilizada com aprovação dos patrocinadores do projeto.

VI – FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO

Os riscos identificados no projeto devem ser avaliados semanalmente, na reunião de acompanhamento de riscos, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

VII – ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

- Responsáveis pelo plano: Luanda Pacheco, Coordenadora de Riscos da Implantação do Projeto Beer Cup;
- Frequência de atualização do plano de gerenciamento de riscos: Este Plano de Gerenciamento de Riscos deverá ser atualizado mensalmente.

Parâmetros

V 19.4

		Projeto:	**0**					
		Cliente:	**0**					
		Gerente:	**0**	**Análise por Custo**				
Orçamento total estimado	**100.000,00**							
Prazo estimado (semanas)	**25**							
Dias úteis por semana	**5**							
Referência para Teto	**3**							

Prazo estimado (dias)	125	Considera dias úteis
Orçamento Médio Diário	800,00	
_TetoCustoAutomático	300.000,00	Considera a Referência para Teto

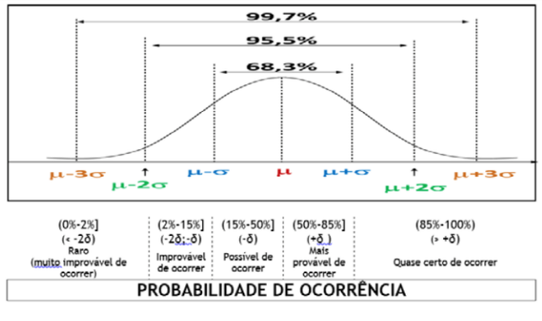
REFERÊNCIA ESCALAS PARA O PROJETO

Variável	**Escala**	**%**	**Valores**		
Impacto de Custo			**$**		
	Muito Alto	∞			100.000,00
	Alto	8,0%	$ 8.000,00	8.000,00	6.000,00
	Médio	4,0%	$ 4.000,00	4.000,00	3.000,00
	Baixo	2,0%	$ 2.000,00	2.000,00	1.500,00
	Muito Baixo	1,0%	$ 1.000,00	1.000,00	500,00
Impacto de Prazo			**Dias**	**Semanas**	
	Muito Alto	∞			125
	Alto	8,0%	10	1,4	8
	Médio	4,0%	5	0,2	4
	Baixo	2,0%	3	0,1	2
	Muito Baixo	1,0%	1	0,0	1

PREMISSAS METODOLÓGICAS — **MuBaMéAlCr**

Variável	**Faixa Genérica**	**Faixa do Projeto**	**Escala**
Probabilidade			
	CERTEZA	100%	1
	0,9Muito Alta [85%,100%]	100%	0,9
	0,7Alta (50%,85%]	85%	0,7
	0,5Média (15%,50%]	50%	0,5
	0,3Baixa (2%,15%]	15%	0,3
	0,1Muito Baixa [0%,2%]	2%	0,1
Impacto de Custo			
	Muito Alto	0,9Muito Alto(>8.000)	0,8
	Alto	0,7Alto [4.000-8.000)	0,4
	Médio	0,5Médio [2.000-4.000)	0,2
	Baixo	0,3Baixo [1.000-2.000)	0,1
	Muito Baixo	0,1Muito Baixo(<1.000)	0,05
Impacto de Prazo			
	Muito Alto	0,9Muito Alto(>10)	0,8
	Alto	0,7Alto [5-10)	0,4
	Médio	0,5Médio [3-5)	0,2
	Baixo	0,3Baixo [1-3)	0,1
	Muito Baixo	0,1Muito Baixo(<1)	0,05

BEWARE			**FGV**	**BEWARE**
100%	para PROCV		100%	100%
100%	0,1	1,0%	100%	100%
85%	0,3	8,5%	90%	85%
50%	0,5	32,5%	70%	50%
15%	0,7	67,5%	50%	15%
2%	0,9	92,5%	30%	2%



Impacto Combinado

Muito Alto	0,9Muito Alto >= [$8.000,10d)	0,9
Alto	0,7Alto < [$8.000,00,10d)	0,7
Médio	0,5Médio < [$4.000,00,5d)	0,5
Baixo	0,3Baixo < [$2.000,00,3d)	0,3
Muito Baixo	0,1Muito Baixo < [$1.000,00,1d)	0,1

para PROCV

0,1	500,00
0,3	1.500,00
0,5	3.000,00
0,7	6.000,00
0,9	300.000,00

Impacto UTILIZADO

Muito Alto	0,9Muito Alto(>8.000)	0,9
Alto	0,7Alto [4.000-8.000)	0,7
Médio	0,5Médio [2.000-4.000)	0,5
Baixo	0,3Baixo [1.000-2.000)	0,3
Muito Baixo	0,1Muito Baixo(<1.000)	0,1

para PROCV

0,1	500,00
0,3	1.500,00
0,5	3.000,00
0,7	6.000,00
0,9	300.000,00

Ferramenta de Gerenciamento de Riscos em Projetos
V 19.4

Dados Comuns do Projeto:

Projeto:	
Cliente:	
Gerente do Projeto:	
Data Análise:	
Resp. Revisão:	
Data Última Revisão:	
Foco da Análise:	Análise por Custo
Valor Base do Projeto:	100.000,00
Prazo estimado (semanas)	25

Contexto:	
Identificar:	
Analisar:	
Responder:	
Controlar:	

Campos de Input — Apesar de conterem formulas, são planejados para serem alterados pelo usuário.

Desenvolvida por:

Carlos A. C.Salles Jr. , Hélio R. Costa, **Luiz XAVIER** e Alunos do MBA em GP
Open-Source

Lista de Riscos - Ameaças

V 19.4 Projeto: 0 Cliente: 0 Gerente: 0

Análise por Custo

00/01/1900 Sensibilidade: 100%

Valores Totais das Ameaças							$1.067.000	$1.067.000	$37.100	
No.	Data Identif.	Categoria	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	RISCO	Probabi-lidade (%)	Impacto (input)	Impacto Ajustado	Valor Esperado	Priori-dade
1	17/05/2019	Projeto(Design)	Dimensionamento incorreto do produto	Produto Não aprovado ergonomicamente	Não atender as expectativas do cliente	2%	$100.000	$100.000	$2.000	5
2	17/05/2019	Mercado	Falta de informações suficientes para atender necessidades do público alvo	Prejudicar as vendas do produto	Produto Não ser aceito no mercado	5%	$100.000	$100.000	$5.000	4
3	17/05/2019	Terceiros	Material reciclavel do produto não estar dentro das normas padrões para aprovação	Material reciclável não ser aprovado	Produto ser reprovado no controle de qualidade	30%	$4.000	$4.000	$1.200	8
4	17/05/2019	Terceiros	Produto não estar adequado para a	Análises Sensoriais rejeitadas pelo público	Produto Não ser aceito no mercado	1%	$100.000	$100.000	$1.000	10
5	17/05/2019	Custos	Aumento do dólar	Preço do produto maior que o praticado e aceito no mercado	Produto não ter compradores	1%	$100.000	$100.000	$1.000	10
6	17/05/2019	Tecnológico	Maquinário não suportar produção do novo produto	Diminuição da capacidade de produção	Não entregar produtos	2%	$500.000	$500.000	$10.000	1
7	17/05/2019	Qualidade	Reprovação nos testes de resistência	Retrabalho para validar o processo de materiais do produto	Produto não suportar o líquido na sua utilização	5%	$25.000	$25.000	$1.250	7
8	17/05/2019	Qualidade	Reprovação nos testes de análise sensorial	Retrabalho para validar os testes sensoriais	Reprovação no controle de qualidade	20%	$30.000	$30.000	$6.000	2
9	17/05/2019	Terceiros	Umidade no ambiente	Danificação dos materiais	Não entregar produtos	3%	$5.000	$5.000	$150	14
10	17/05/2019	Terceiros	Ausencia de estudo dos modais	carregamento manual	paletização fora de padrão		$20.000	$20.000	$0	
11	17/05/2019	Terceiros	Area de Estoque mal dimencionada	aumento de custos	aumento de preço de estocagem	10%	$2.000	$2.000	$200	13
12	17/05/2019	Terceiros	Planejamento de movimentação inadequado não considerando as condições do piso e dos equipamentos disponiveis	descarte de embalagens e produtos danificados	acidente na movimentaçaõ com danos aos produtos	30%	$500	$500	$150	14
13	17/05/2019	Terceiros	novo material não é compativel para reaproveitamento	custo de descarte das aparas	aparas não podem ser aproveitadas no processo	20%	$5.500	$5.500	$1.100	9
14	17/05/2019	Comunicação	plano de comunicação ausente	atraso no projeto e retrabalho	falha na comunicação	3%	$10.000	$10.000	$300	12
15	17/05/2019	Mercado	Falta de pequiza de mercado	receitas menores	Projeção de vendas errada (Quantidade abaixo)	20%	$30.000	$30.000	$6.000	2
16	17/05/2019	Terceiros	mal planejamento	gerou demanda de vendas menor	Divulgaçaõ inadequada	5%	$35.000	$35.000	$1.750	6

Alfandegário
Aquisição
Comunicação
Concorrência
Condições Ambientais
Custos
Econômico
Escopo
Estratégico
Financeiro
Força Maior
Fornecedores
Ger.Integração
Greve
Legal/Regulatório
Licenciamento
Mercado
Organizacional
Parcerias
Político
Projeto(Design)
Qualidade
RH
Sindicatos
SMS
Subprojetos
Tecnológico
Tempo
Terceiros
Tributário

Probabilidade: Chance de Ocorrência do Risco (%)

Sensibilidade: Percentual de variação sobre a Quantificação (probabilidade e Impacto) do Risco - ferramenta de análise de Sensibilidade

Lista de Riscos - Oportunidades

V 19.4 Projeto: 0 | Cliente: 0 | Gerente: 0 | 00/01/1900 | Sensibilidade: 100%

Valores Totais das Oportunidades			$40.000	$40.000	$10.000	

No.	Data Identif.	Categoria	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	RISCO (OPORTUNIDADE)	Probabi-lidade (%)	Impacto (input)	Impacto Ajustado	Valor Esperado	Priori-dade
1	19-05-19	Mercado	contrato extra de venda a cervejeira BOA Cerveja	gerar aumento de receita	demanda maior que planejada	25%	$30.000	$30.000	$7.500	**1**
2	19-05-19	Tempo	redução de custos e tempo	dispensa testes e novos mockope	1° mockope aprovado com sucesso	25%	$10.000	$10.000	$2.500	**2**

Análise por Custo — 00/01/1900 — OBS: Opotunidades na pasta Resposta-Oport

			$4.101		$967.000	$23.900		$8.000	$300						

Dados antes da Resposta			CONTENÇÃO RESPOSTA	Estratégia	Custo da Resposta	Nova Probabi-lidade (%)	Novo Impacto (input)	Novo Valor Esperado	Nova Priori-dade	CONTINGÊNCIA RESPOSTA	Custo da Resposta	VE do Custo da Contingência	Momento de Acompanhamento	Responsável Acomp.	Responsável Reação	Gatilho	Observação	Processos Afetados
CAUSA	CONSEQUÊNCIA	RISCO																
Dimensionamento incorreto do produto	Produto Não aprovado ergonomicamente	Não atender as expectativas do cliente	testes com prototipos	Mitigar	$750	1%	$100.000	$1.000	**6**		$0	$0	na etapa de preparação de prototipos	Diane	Diane	no 1° tete falho		fabricação
Falta de informações suficientes para atender necessidades do público alvo	Prejudicar as vendas do produto	Produto Não ser aceito no mercado	fazer pesquiza de mercado	Mitigar	$751	1%	$100.000	$1.000	**6**		$0	$0	na execusão do pacote 3.1.2.2	Luanda	Luanda	caso a pesquiza prevista não traga info relevantes		Viabilidade Tecnica
Material reciclavel do produto não estar dentro das normas padrões para aprovação	Material reciclável não ser aprovado	Produto ser reprovado no controle de qualidade	Pesquiza de materiais aprovados e determinação de uso destes materiais	Mitigar		30%	$4.000	$1.200	**5**	ajustar o desenho para ateder o teste	$500	$150	na fase de controle de qualidade	Murilo	Murilo	no caso de falha de um dos itens das tarefas do nivel 5 da EAP		fabricação
Produto não estar adequado para a	Análises Sensoriais rejeitadas pelo público alvo	Produto Não ser aceito no mercado	Pesquiza de materiais existentes e comprovados de aceite comun ao puplico alvo	Mitigar	$200	0%	$100.000	$200	**10**		$0	$0						
Aumento do dólar	Preço do produto maior que o praticado e aceito no mercado	Produto não ter compradores	Fazer operação de Head	Transferir	$800	1%	$0	$0			$0	$0						
Maquinário não suportar produção do novo produto	Diminuição da capacidade de produção	Não entregar produtos		Transferir		2%	$500.000	$10.000	**1**	Tercerizar a produção	$7.500	$150	no momento da aprovação da amostra	Nádia	Nádia	em caso a amsotra aporvada não seja compativel com o parque fabril		Fabricação
Reprovação nos testes de resistência	Retrabalho para validar o processo de materiais do produto	Produto não suportar o líquido na sua utilização		ACEITAR	$0	5%	$25.000	$1.250	**4**		$0	$0						
Reprovação nos testes de análise sensorial	Retrabalho para validar os testes sensoriais	Reprovação no controle de qualidade		ACEITAR	$0	20%	$30.000	$6.000	**2**		$0	$0						
Umidade no ambiente	Danificação dos materiais	Não entregar produtos		ACEITAR		3%	$5.000	$150	**12**		$0	$0						
#REF!	#REF!	#REF!		ACEITAR	$0	0%	$20.000	$0			$0	$0						
Ausencia de estudo dos modais	carregamento manual	paletização fora de padrão		ACEITAR	$0	10%	$2.000	$200	**10**		$0	$0						
Area de Estoque mal dimencionada	aumento de custos	aumento de preço de estocagem		ACEITAR	$0	30%	$500	$150	**12**		$0	$0						
Planejamento de movimentação inadequado não considerando as condições do piso e dos equipamentos disponiveis	descarte de embalagens e produtos danificados	acidente na movimentaçaõ com danos aos produtos	estabelecere procedimento e treinamento para os novos materiais e transporte	Mitigar	$400	10%	$5.500	$550	**9**		$0	$0	no planejamento Logistico	Isabelle	Murilo	inicio do planejamento		Distribuição
novo material não é compativel para reaproveitamento	custo de descarte das aparas	aparas não podem ser aproveitadas no processo	identificar materiais compativeis ao reaproveitamento ou revenda e somente usar materiais desta lista	Eliminar	$250	0%	$10.000	$0			$0	$0	no inicio do item 3.1 da EAP - desenho tecnico de produto	Luanda	Luanda	inicio da atividade		Viabilidade Tecnica
plano de comunicação ausente	atraso no projeto e retrabalho	falha na comunicação	revisar o plano de comunicação em uma reunião de kickoff	Mitigar	$200	5%	$30.000	$1.500	**3**		$0	$0	No planejamento do projeto	Nádia	Nádia	inicio do planejamento		inicio do projeto
Falta de pequiza de mercado	receitas menores	Projeção de vendas errada (Quantidade abaixo)	revisão da pesquiza de mercado/ refazer se não satisfatoria	Mitigar	$750	2%	$35.000	$700	**8**		$0	$0	no inicio da pesquiza de mercado do iten 3.1.2.2 da EAP - revisar e planejar a pesquiza	Luanda	Diane	inicio da atividade de pesquiza de mercado		Viabilidade Tecnica
mal planejamento	gerou demanda de vendas menor	Divulgaçaõ inadequada			$0	0%	$0	$0			$0	$0						

Respostas aos Riscos - Alavancagem/Aproveitamento - OPORTUNIDADES

V 19.4 Projeto: 0 | Cliente: 0 | Gerente: 0 | Análise por Custo | 00/01/1900 | OBS: Ameacas na pasta Resposta-Ameacas

Valores Totais nas Respostas de OPORTUNIDADES	$10.000			$300		$40.000	$17.500		$1.500	$750						

No.	Data Identif.	Categoria	Dados antes da Resposta CAUSA	CONSEQUÊNCIA	RISCO (OPORTUNIDADE)	Valor Esperado	Priori-dade	ALAVANCAGEM RESPOSTA	Estratégia	Custo da Resposta	Nova Probabi-lidade (%)	Novo Impacto (input)	Novo Valor Esperado	Nova Priori-dade	APROVEITAMENTO RESPOSTA	Custo da Resposta	VE do Custo do Aproveitamento	Momento de Acompanhamento	Responsável Acomp.	Responsável Reação	Gatilho	Obs	Processos Afetados
1	19-05-19	Mercado	contrato extra de venda a cervejeira BOA Cerveja	gerar aumento de receita	demanda maior que planejada	$7.500	1	Envolver a cervejaria Boa Cerveja no processo decisorio do modelo e materiais, numa reunião de apresentação de prototipos	Provocar	$300	50%	$30.000	$15.000	1	oferecer desconto na compra de lote padrão baseado na economia de escala	$1.500	$750	no momento da aprovação das amostras e para o aproveitamento no inicio da produção	Isabelle	Nádia	prototipos prontos / inicio da produção sem contrato definido		-
2	19-05-19	Tempo	redução de custos e tempo	dispensa testes e novos mockope	1° mockope aprovado com sucesso	$2.500	2		ACEITAR	$0	25%	$10.000	$2.500	2		$0	$0						

Controle - OPORTUNIDADES

V 19.4 Projeto: 0 | Cliente: 0 | Gerente: 0 | Análise por Custo | 00/01/1900 | OBS: Ameacas na pasta Ctl&Resp-Ameacas

Valores Totais no Controle das Oportunidades				$17.500				$300		$40.000	$17.500			$1.500	$750	$0	$750	$0	$17.500	

No.	Data Identif.	Categoria	LISTA COMPLETA DE OPORTUNIDADES (INICIAIS + NOVAS) Evento / Causa Raiz	Efeito	Probabi-lidade (%)	Impacto (input)	Valor Esperado	Priori-dade	ALAVANCAGEM RESPOSTA	Estratégia	Custo da Resposta	Nova Probabi-lidade (%)	Novo Impacto (input)	Novo Valor Esperado	Nova Priori-dade	APROVEITAMENTO RESPOSTA	Custo Planejado do Aproveitamento	VE do Custo do Aproveitamento	Custo REAL do Aproveitamento	VE dos Aproveitamentos não Realizados	Impacto REAL do Risco	VE dos Riscos não Realizados	Data Ocorrência
1	19-05-19	Mercado	contrato extra de venda a cervejeira BOA Cerveja	gerar aumento de receita	50%	$30.000	$15.000	1	Envolver a cervejaria Boa Cerveja no processo decisorio do modelo e materiais, numa reunião de apresentação de prototipos	Provocar	$300	50%	$30.000	$15.000	1	oferecer desconto na compra de lote padrão baseado na economia de escala	$1.500	$750		$750		$15.000	
2	19-05-19	Tempo	redução de custos e tempo	dispensa testes e novos mockope	25%	$10.000	$2.500	2	0	ACEITAR	$0	25%	$10.000	$2.500	2	0	$0	$0		$0		$2.500	

Controle - AMEAÇAS

V 19.4 **Projeto:** 0

Cliente: 0

Gerente: 0

Análise por Custo

00/01/1900

OBS: Opotunidades na pasta Ctl&Resp-Oport

Valores Totais no Controle das Ameaças				$967.000	$23.900				$4.101		$967.000	$23.900			$8.000	$300	$0	$300	$0	$23.900	

No.	Data Identif.	Categoria	LISTA COMPLETA DE AMEAÇAS (INICIAIS + NOVAS) Evento / Causa Raiz	Efeito	Probabi-lidade (%)	Impacto (input)	Valor Esperado	Priori-dade	CONTENÇÃO RESPOSTA	Estratégia	Custo da Resposta	Nova Probabi-lidade (%)	Novo Impacto (input)	Novo Valor Esperado	Nova Priori-dade	CONTINGÊNCIA/ CONTORNO RESPOSTA	Custo Planejado da Contingência	VE do Custo da Contingência	Custo REAL da Contingência	VE das Contingências não Realizadas	Impacto REAL do Risco	VE dos Riscos não Realizados	Data Ocorrência
1	17/05/2019	Projeto(Design)	Dimensionamento incorreto do produto	Produto Não aprovado ergonomicamente	1%	$100.000	$1.000	**6**	testes com prototipos	Mitigar	$750	1%	$100.000	$1.000	**6**	0	$0	$0		$0		$1.000	
2	17/05/2019	Mercado	Falta de informações suficientes para atender necessidades do público alvo	Prejudicar as vendas do produto	1%	$100.000	$1.000	**6**	fazer pesquiza de mercado	Mitigar	$751	1%	$100.000	$1.000	**6**	0	$0	$0		$0		$1.000	
3	17/05/2019	Terceiros	Material reciclavel do produto não estar dentro das normas padrões para aprovação	Material reciclável não ser aprovado	30%	$4.000	$1.200	**5**	Pesquiza de materiais aprovados e determinação de uso destes materiais	Mitigar	$0	30%	$4.000	$1.200	**5**	ajustar o desenho para ateder o teste	$500	$150		$150		$1.200	
4	17/05/2019	Terceiros	Produto não estar adequado para a	Análises Sensoriais rejeitadas pelo público alvo	0%	$100.000	$200	**10**	Pesquiza de materiais existentes e comprovados de aceite comun ao puplico alvo	Mitigar	$200	0%	$100.000	$200	**10**	0	$0	$0		$0		$200	
5	17/05/2019	Custos	Aumento do dólar	Preço do produto maior que o praticado e aceito no mercado	1%	$0	$0		Fazer operação de Head	Transferir	$800	1%	$0	$0		0	$0	$0		$0		$0	
6	17/05/2019	Tecnológico	Maquinário não suportar produção do novo produto	Diminuição da capacidade de produção	2%	$500.000	$10.000	**1**	Tercerizar a produção	Transferir	$0	2%	$500.000	$10.000	**1**	#REF!	$7.500	$150		$150		$10.000	
7	17/05/2019	Qualidade	Reprovação nos testes de resistência	Retrabalho para validar o processo de materiais do produto	5%	$25.000	$1.250	**4**	0	ACEITAR	$0	5%	$25.000	$1.250	**4**	0	$0	$0		$0		$1.250	
8	17/05/2019	Qualidade	Reprovação nos testes de análise sensorial	Retrabalho para validar os testes sensoriais	20%	$30.000	$6.000	**2**	0	ACEITAR	$0	20%	$30.000	$6.000	**2**	0	$0	$0		$0		$6.000	
9	17/05/2019	Terceiros	Umidade no ambiente	Danificação dos materiais	3%	$5.000	$150	**12**	0	ACEITAR	$0	3%	$5.000	$150	**12**	0	$0	$0		$0		$150	
10	#REF!	Terceiros	#REF!	#REF!	0%	$20.000	$0		0	ACEITAR	$0	0%	$20.000	$0		0	$0	$0		$0	$0	$0	
11	17/05/2019	Terceiros	Ausencia de estudo dos modais	carregamento manual	10%	$2.000	$200	**10**	0	ACEITAR	$0	10%	$2.000	$200	**10**	0	$0	$0		$0		$200	
12	17/05/2019	Terceiros	Area de Estoque mal dimencionada	aumento de custos	30%	$500	$150	**12**	0	ACEITAR	$0	30%	$500	$150	**12**	0	$0	$0		$0		$150	

Controle - AMEAÇAS

V 19.4 **Projeto:** 0
Cliente: 0
Gerente: 0

Análise por Custo

00/01/1900
OBS: Opotunidades na pasta Ctl&Resp-Oport

Valores Totais no Controle das Ameaças				$967.000	$23.900				$4.101		$967.000	$23.900			$8.000	$300	$0	$300	$0	$23.900	

No.	Data Identif.	Categoria	LISTA COMPLETA DE AMEAÇAS (INICIAIS + NOVAS) Evento Causa Raiz	Efeito	Probabi-lidade (%)	Impacto (input)	Valor Esperado	Priori-dade	CONTENÇÃO RESPOSTA	Estratégia	Custo da Resposta	Nova Probabi-lidade (%)	Novo Impacto (input)	Novo Valor Esperado	Nova Priori-dade	CONTINGÊNCIA/ CONTORNO RESPOSTA	Custo Planejado da Contingência	VE do Custo da Contingência	Custo REAL da Contingência	VE das Contingências não Realizadas	Impacto REAL do Risco	VE dos Riscos não Realizados	Data Ocorrência
13	17/05/2019	Terceiros	Planejamento de movimentação inadequado não considerando as condições do piso e dos equipamentos disponiveis	descarte de embalagens e produtos danificados	10%	$5.500	$550	**9**	estabelecere procedimento e treinamento para os novos materiais e transporte	Mitigar	$400	10%	$5.500	$550	**9**	0	$0	$0		$0		$550	
14	17/05/2019	Comunicação	novo material não é compativel para reaproveitamento	custo de descarte das aparas	0%	$10.000	$0		identificar materiais compativeis ao reaproveitamento ou revenda e somente usar materiais desta lista	Eliminar	$250	0%	$10.000	$0		0	$0	$0		$0	$0	$0	
15	17/05/2019	Mercado	plano de comunicação ausente	atraso no projeto e retrabalho	5%	$30.000	$1.500	**3**	revisar o plano de comunicação em uma reunião de kickoff	Mitigar	$200	5%	$30.000	$1.500	**3**	0	$0	$0		$0		$1.500	
16	17/05/2019	Terceiros	Falta de pequiza de mercado	receitas menores	2%	$35.000	$700	**8**	revisão da pesquiza de mercado/ refazer se não satisfatoria	Mitigar	$750	2%	$35.000	$700	**8**	0	$0	$0		$0		$700	
17	17/05/2019	0	mal planejamento	gerou demanda de vendas menor	0%	$0	$0		0	0	$0	0%	$0	$0		0	$0	$0		$0	$0	$0	

Painel de Controle do Projeto					
Projeto:	0	V 19.4		00/01/1900	Sensibilidade (Inicio)
Cliente:	0			Ameaças:	100%
Gerente	0	Análise por Custo		Oportunidades:	100%

ANALISE DOS RISCOS		RESPOSTAS AOS RISCOS		CONTROLE DOS RISCOS	
Descrição	**Valores**	**Descrição**	**Valores**	**Descrição**	**Valores**
Valor Base do Projeto	$100.000	Valor Base do Projeto - Original	$100.000	Valor Base do Projeto (Fim do Planejamento)	$104.401
		Custo das Respostas - Ameaças	$4.101	Custo Real das Contingências	$0
		Custo das Respostas - Oportunidades	$300	Custo Real dos Aproveitamentos	$0
		Novo Valor Base do Projeto	$104.401	Novo Valor Base do Projeto (Durante o Controle)	$104.401
Riscos -VE das Ameaças	$37.100	Riscos - VE das Ameaças	$23.900	Riscos - VE das Ameaças	$23.900
Riscos - VE das Oportunidades	($10.000)	Riscos - VE das Oportunidades	($17.500)	Riscos - VE das Oportunidades	($17.500)
Valor Esperado do Projeto com Riscos	$127.100	Valor Esperado do Projeto	$110.801		
Melhor Caso	$60.000	Melhor Caso	$64.401		
Pior Caso	$1.167.000	Pior Caso	$1.071.401		

Impacto Total dos Riscos	Valor	Impacto Total dos Riscos	Valores	Impacto Total dos Riscos (Real)	Valores
Ameaças	$1.067.000	Impacto Previsto das Ameaças	$967.000	Impacto Real das Ameaças	$0
Oportunidades	$40.000	Impacto Previsto das Oportunidades	$40.000	Impacto Real das Oportunidades	$0

Reservas Planejadas	Valores	Reservas Ainda não Realizadas	Valores
VE Reserva de Contingência (1 para cobrir impactos)	$23.900	VE Reserva de Contingência (1 para cobrir impactos)	$0
VE Reserva de Aproveitamento (1 para cobrir impactos)	($17.500)	VE Reserva de Aproveitamento (1 para cobrir impactos)	$0
VE Reserva de Contingência (2 para cobrir respostas)	$300	VE Reserva de Contingência (2 para cobrir respostas)	$0
VE Reserva de Aproveitamento (2 pára cobrir respostas)	$750	VE Reserva de Aproveitamento (2 pára cobrir respostas)	$0
SOMATÓRIO DAS RESERVAS	$7.450	SOMATÓRIO DAS RESERVAS	$0

Valores com Reservas (Conting. e Aprov.)	Valores	Valor Esperado com Reservas (Conting. e Aprov.)	Valores
Valor Esperado do Projeto	$111.851	Valor Esperado do Projeto	$110.801
Melhor Caso	$65.901		
Pior Caso	$1.079.401		

Reserva Gerencial	$10.000	Reserva Gerencial Restante	$10.000

Valores com Reservas + Reserva Gerencial	Valores	Valor Esperado com Reservas + Reserva Gerencial	Valores
Valor Esperado do Projeto	$121.851	Valor Esperado do Projeto	$120.801
Melhor Caso	$65.901		
Pior Caso	$1.089.401		

CONCLUSÃO DO PLANEJAMENTO		CONCLUSÃO DO PROJETO	
Se qualquer risco ocorrer durante a execução do projeto, ele pode se tornar inexequível pois afetará os custos do projeto. Caso aconteçam as oportunidades mapeadas, a margem de contribuição deste projeto pode aumentar consideravelmente.			

APÊNDICE D - PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES

Plano de gerenciamento das comunicações	
Projeto Exemplo	

Sumário

1 OBJETIVO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES 2

2 PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES..... 2

3 ENTRADAS E FERRAMENTAS PARA OS PROCESSOS..... 2

3.1 REQUISITOS DE COMUNICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS..... 2
3.2 INFORMAÇÕES A SEREM COMUNICADAS..... 3
3.3 TECNOLOGIAS E FERRAMENTAS USADOS PARA COMUNICAR..... 3

4 DIRETRIZES E PROCEDIMENTOS USADOS PARA COMUNICAR..... 3

4.1 COMUNICAÇÃO GERAL..... 3
4.2 STATUS REPORT / RELATÓRIOS DE DESEMPENHO..... 4
4.3 GERÊNCIA DE REUNIÕES..... 4
4.4 GERÊNCIA DE QUESTÕES E PROBLEMAS..... 5
4.5 PLANO DE ESCALONAMENTO..... 5

5 ANEXOS..... 6

5.1 MATRIZ DE COMUNICAÇÃO E TEMPLATES USADOS..... 6
5.2 TEMPLATES DE E-MAILS..... 6
5.2.1 Para convocar para o Kick-off..... 6
5.2.2 Para solicitar aprovação de ata de reunião..... 6
5.3 GLOSSÁRIO DO PROJETO..... 7

Plano de gerenciamento das comunicações	
Projeto Exemplo	

1 Objetivo do Plano de gerenciamento das comunicações

[Descreva o objetivo do Plano de Gerenciamento das Comunicações]

Gerenciar as comunicações do projeto requer um plano de gerenciamento das comunicações desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto englobando os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

O plano de gerenciamento das comunicações descreve de forma clara como as comunicações do projeto serão planejadas, estruturadas, monitoradas e controladas e guia a equipe em relação a todo o ciclo de vida das informações usadas no projeto (da sua geração e coleta até o seu armazenamento e possível descarte).

Abaixo estão descritos os processos usados para atender esses objetivos.

2 Processos do Gerenciamento das Comunicações

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

Processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme descrito neste plano.

Controlar as comunicações

Processo de monitorar e controlar as comunicações para garantir que as necessidades de informação das partes interessadas sejam atendidas, conforme descrito neste plano.

3 Entradas e Ferramentas para os Processos

3.1 Requisitos de comunicação das partes interessadas

[Defina os requisitos de comunicação das partes interessadas individualmente e/ou por grupo]

Os requisitos de comunicações estão documentados no Registro das partes em anexo 1.

Abaixo planilha de requisitos da comunicação, por motivos de formatação segue como anexo 1

Plano de gerenciamento das comunicações	
Projeto Exemplo	

Stakeholder	Plano de Comunicação				
	Propósito das mensagens/Ações de comunicação	Ferramentas/Mídias de comunicação	Quando (Data e periodicidade)	Responsável(is) pela(s) ação(ões)	Onde e por quanto
	WHAT/WHY	HOW	WHEN	WHO	WHERE/HOW MUCH
Gerente de projeto	Mater fluxo de informação sobre o projeto, metas e expectativas:			Equipe - GP	Dentro da empresa HH
	1. KICK OFF projeto	2. Reunião inicial com os Board e time	Mensal		
	2. Acompanhamento de escopo	3 Reuniao	Semanal		
	3. Ciclo Up date	3. Comunicados online e-mail	Semanal		
	4. Informação de mudanças	4. Comunicados oficiais com assinatura eletronica - e mail	na abertura do projeto		
	5. Comunicar e efetivas o objetivo do projeto				
Compras - Areas Funcionaris da empresa	1. KICK OFF projeto	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	Equipe - GP	Dentro da empresa, HH
	2. Comunicar mapa de aquisição	2. Compartilhamento via e mail/ Pedido de compra	De acordo com o cronograma		
	3. Controle das aquisições	3. Fórum de acompanhamento	quinsenal		
Financeiro - Areas Funcionaris da empresa	KICK OFF	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	Equipe - GP	Dentro da empresa HH
	1. Previsão de orçamento	2. Acompanhamento via documento online	na abertura do projeto		
	2. previção de Gastos	4. Acompanhamento via documento online	Semanal		
	3. Monitoramento	3. Acompanhamento via documento online	Mensal		
Engenharia/Produção - Areas Funcionarios da empresa	1. KICK OFF projeto	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	Equipe - GP	Dentro da empresa HH
	2. Desenho de produto tecnico	2. Compartilhamento via e mail/ e documentos online	Semanal		
	3. Controle de viabilidade de projeto	3. Fórum de acompanhamento	Semanal		
Marketing - Areas Funcionaris da empresa	1. KICK OFF projeto	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	Equipe - GP	Dentro da empresa HH
	2. Plano de comunicação e marketing	2. Compartilhamento via e mail/ e documentos online	Semanal		
	3. Acompanhamento no layout de projeo	3. Fórum de acompanhamento	Semanal		
Empresario Cervejeiro	Apresentação de projeto	Reunião de apresentação do projeto, para venda do mesmo	No final do projeto seguindo cronograma de entrega	GP junto com equipe de marketing	na empresa do interessado
Empresa de eventos	Apresentação de projeto	Reunião de apresentação do projeto, para venda do mesmo	No final do projeto seguindo cronograma de entrega	GP junto com equipe de marketing	na empresa do interessado
Orgão Reguladores	Apresentação de projeto	Reunião de apresentação do projeto, para venda do mesmo	No final do projeto seguindo cronograma de entrega	GP junto com equipe de marketing	na empresa do interessado
Fornecedores - Design / Comunicação	1. KICK OFF projeto	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	GP junto com equipe de projeto da empresa mais o fornecedor	Dentro da empresa
	2. plano Estrategia de projeto	2. Compartilhamento via e mail/ e documentos online	Semanal		
	3. Acompanhamento no layout e usabilidade de projeo	3. Fórum de acompanhamento	Semanal		
Fornecedores - Materiais Polimeros	1. KICK OFF projeto	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	GP junto com equipe de projeto da empresa mais o fornecedor	Dentro da empresa
	2. plano Estrategia de materiais	2. Compartilhamento via e mail/ e documentos online	Semanal		
	3. Acompanhamento na implementação	3. Fórum de acompanhamento	Semanal		
Fornecedores - Prototipação /Criação de molde	1. KICK OFF projeto	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	GP junto com equipe de projeto da empresa mais o fornecedor	Dentro da empresa
	2. plano Estrategia de prototipação	2. Compartilhamento via e mail/ e documentos online	Semanal		
	3. Acompanhamento na implementação	3. Fórum de acompanhamento	Semanal		
Fornecedor - embalagem	1. KICK OFF projeto	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	GP junto com equipe de projeto da empresa mais o fornecedor	Dentro da empresa
	2. plano Estrategia de tipos de embalagem	2. Compartilhamento via e mail/ e documentos online	Semanal		
	3. Acompanhamento na implementação	3. Fórum de acompanhamento	Semanal		
Sponsor	KICK OFF	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	Gerente de Projeto	Empresa - HH
	1. Status de projeto - Marcos de projeto	1. Reunião - Apresentação - status via e mail.	Semanal		
	Workshop	1. Reunião - Apresentação - status via e mail.	a cada 3 meses		
Recursos Humanos - Areas Funcionais da empresa	1. KICK OFF projeto	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	Gerente de Projeto	Empresa - HH
	2. plano de contratação de pessoal	2. reunião junto com a equipe de RH para descrição de funções	De acordo com o cronograma		
	3. Controle de desenvolvimeto HH	3. Fórum de acompanhamento	quinsenal		
Logistica - Areas Funcionais da empresa	1. KICK OFF projeto	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	Equipe - GP	Dentro da empresa HH
	2. plano de transporte	2. reunião junto com a equipe	De acordo com o cronograma		
	3. Controle de desenvolvimeto HH	3. Fórum de acompanhamento	quinsenal		

3.2 Informações a serem comunicadas

[Determine como as informações do projeto serão geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.]

As informações a serem disponibilizadas estão detalhadas na Matriz de Comunicação em anexo 1.

3.3 Tecnologias e Ferramentas usados para comunicar

[Determine as tecnologias e as ferramentas usadas para comunicar. Descreva como serão usadas.]

As ferramentas que vamos usar vai ser através de e-mail, ferramentas de gestão de projetos e ferramentas online para compartilhamento de documentação.

4 Diretrizes e procedimentos usados para comunicar

[Quando existirem diretrizes e procedimentos específicos para comunicar, descreva-os abaixo:]

4.1 Comunicação geral

Todos os procedimentos relacionados a 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:

Plano de gerenciamento das comunicações	
Projeto Exemplo	

- 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 a somente as pessoas autorizadas:

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

4.2 Status Report / 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

4.3 Gerência de reuniões

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

Prepare-se - Planejamento-Pré:

- 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)

Realização-Durante

- Esclarecer quem conduz, 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

Acompanhamento-Pós

- Distribuir ata rapidamente (*)
- Monitorar as ações e comunicar correções de desvios, progressos, ...

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

Plano de gerenciamento das comunicações	
Projeto Exemplo	

- 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

(*) O Gerente do Projeto 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.

4.4 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 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.

4.5 Plano de Escalonamento

Criado para agilizar as decisões determinando níveis de alçada dentro da hierarquia do projeto e 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.

Plano de gerenciamento das comunicações	
Projeto Exemplo	

Nível de Escalonamento	Cargo/Função	Nome	Quando acionar
Até R$500,00/Mês	Gerente de Projeto	Luanda pacheco	Aprovação de orçamento adicional
Até R$1.000,00/Mês	Cliente	Empresa de cerveja	Aprovação de orçamento adicional
Até R$5.000,00/Mês	Patrocinador do Projeto	Isaac	Aprovação de orçamento adicional
Acima de R$5.000,00	Comitê do Projeto	funcionairos	Aprovação de orçamento adicional

5 Anexos

5.1 Anexo 1 = Matriz de Comunicação e Templates usados

A matriz de comunicação e o link para seus templates podem ser encontrados no anexo 1

5.2 Templates de e-mails

5.2.1 Para convocar para o Kick-off

Srs,

Aguardo vocês para a reunião de Kick-off do projeto onde apresentaremos o projeto em detalhe e as responsabilidades do time do projeto.
Caso alguém não possa participar, peço que envie um representante já que o projeto poderá impactar sua área.

Segue o Termo de Abertura para validação do grupo.

Cordialmente,

5.2.2 Para solicitar aprovação de ata de reunião

Srs,
Segue ata formalizando os pontos discutidos na nossa reunião.

Publicarei a Ata em 72 horas caso não exista nenhuma ressalva.

Cordialmente,

Plano de gerenciamento das comunicações	
Projeto Exemplo	

5.3 Glossário do Projeto

Termo	Descrição
Projeto	Esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo
Gerenciamento de projetos	Aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos
Gerente de Projetos	Pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto
Entrega	Qualquer produto ou serviço gerado pelo projeto e que seja verificável (critérios de aceitação)
Estrutura analítica do projeto	Decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. Ela organiza e define o escopo total do projeto.
Modelo / Template	Um documento parcialmente completo em um formato predefinido, que fornece uma estrutura definida para coletar, organizar e apresentar informações e dados.

Aprovações		
Participante	**Assinatura**	***Data***
Patrocinador do Projeto	Luanda Pacheco	*12/09/2018*
Gerente do Projeto	Isaac Pimentel	*12/09/2018*

Stakeholder	Plano de Comunicação				
	Propósito das mensagens/Ações de comunicação	Ferramentas/Mídias de comunicação	Quando (Data e periodicidade)	Responsável(is) pela(s) ação(ões)	Onde e por quanto
	WHAT/WHY	HOW	WHEN	WHO	WHERE/HOW MUCH
Gerente de projeto	Mater fluxo de informação sobre o projeto, metas e expectativas:			Equipe - GP	Dentro da empresa HH
	1. KICK OFF projeto	2. Reunião inicial com os Board e time	Mensal		
	2. Acompanhamento de escopo	3 Reuniao	Semanal		
	3. Ciclo Up date	3. Comunicados online e-mail	Semanal		
	4. Informação de mudanças	4. Comiunicados oficiais com assinatura eletronica - email	na abertura do projeto		
	5. Comunicar e efetivas o objetivo do projeto				
Compras - Areas Funcionaris da empresa	1. KICK OFF projeto	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	Equipe - GP	Dentro da empresa, HH
	2. Comunicar mapa de aquisição	2. Compartilhamento via email/ Pedido de compra	De acordo com o cronograma		
	3. Controle das aquisições	3. Fórum de acompanhamento	quinsenal		
Financeiro - Areas Funcionaris da empresa	KICK OFF	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	Equipe - GP	Dentro da empresa HH
	1. Previsão de orçamento	2. Acompanhamento via documento online	na abertura do projeto		
	2. previção de Gastos	4. Acompanhamento via documento online	Semanal		
	3. Monitoramento	3. Acompanhamento via documento online	Mensal		
Engenharia/Produção - Areas Funcionarios da empresa	1. KICK OFF projeto	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	Equipe - GP	Dentro da empresa HH
	2. Desenho de produto tecnico	2. Compartilhamento via email/ e documentos online	Semanal		
	3. Controle de viabilidade de projeto	3. Fórum de acompanhamento	Semanal		
Marketing - Areas Funcionaris da empresa	1. KICK OFF projeto	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	Equipe - GP	Dentro da empresa HH
	2. Plano de comunicação e marketing	2. Compartilhamento via email/ e documentos online	Semanal		
	3. Acompanhamento no layout de projeo	3. Fórum de acompanhamento	Semanal		
Empresario Cervejeiro	Apresentação de projeto	Reunião de apresentação do projeto, para venda do mesmo	No final do projeto seguindo cronograma de entrega	GP junto com equipe de marketing	na empresa do ineressado
Empresa de eventos	Apresentação de projeto	Reunião de apresentação do projeto, para venda do mesmo	No final do projeto seguindo cronograma de entrega	GP junto com equipe de marketing	na empresa do ineressado
Orgão Reguladores	Apresentação de projeto	Reunião de apresentação do projeto, para venda do mesmo	No final do projeto seguindo cronograma de entrega	GP junto com equipe de marketing	na empresa do ineressado
Forncedores - Design / Comunicação	1. KICK OFF projeto	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	GP junto com equipe de projeto da empresa mais o fornecedor	Dentro da empresa
	2. plano Estrategia de projeto	2. Compartilhamento via email/ e documentos online	Semanal		
	3. Acompanhamento no layout e usabilidade de projeo	3. Fórum de acompanhamento	Semanal		
Fornecedores - Materiais Polimeros	1. KICK OFF projeto	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	GP junto com equipe de projeto da empresa mais o fornecedor	Dentro da empresa
	2. plano Estrategia de materiais	2. Compartilhamento via email/ e documentos online	Semanal		
	3. Acompanhamento na implementação	3. Fórum de acompanhamento	Semanal		
Fornecedores - Prototipação /Criação de molde	1. KICK OFF projeto	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	GP junto com equipe de projeto da empresa mais o fornecedor	Dentro da empresa
	2. plano Estrategia de prototipação	2. Compartilhamento via email/ e documentos online	Semanal		
	3. Acompanhamento na implementação	3. Fórum de acompanhamento	Semanal		
Fornecedor - embalagem	1. KICK OFF projeto	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	GP junto com equipe de projeto da empresa mais o fornecedor	Dentro da empresa
	2. plano Estrategia de tipos de embalagem	2. Compartilhamento via email/ e documentos online	Semanal		
	3. Acompanhamento na implementação	3. Fórum de acompanhamento	Semanal		
Sponsor	KICK OFF	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	Gerente de Projeto	Empresa - HH
	1. Status de projeto - Marcos de projeto	1. Reunião - Apresentação - status via email.	Semanal		
	Workshop	1. Reunião - Apresentação - status via email.	a cada 3 meses		
Recursos Humanos - Areas Funcionais da empresa	1. KICK OFF projeto	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	Gerente de Projeto	Empresa - HH
	2. plano de contratação de pessoal	2. reunião junto com a equipe de RH para descrição de funções	De acordo com o cronograma		
	3. Controle de desenvolvimeto HH	3. Fórum de acompanhamento	quinsenal		
Logistica - Areas Funcionais da empresa	1. KICK OFF projeto	1. Reunião inicial com os Board e time	na abertura do projeto	Equipe - GP	Dentro da empresa HH
	2. plano de transporte	2. reunião junto com a equipe	De acordo com o cronograma		
	3. Controle de desenvolvimeto HH	3. Fórum de acompanhamento	quinsenal		

Gerenciamento dos *stakeholders* x integração com outras áreas de conhecimento

a) Cronograma: Redução de risco na entrega, provisão do tempo necessário para cumprimento das tarefas, relação do tempo x entrada do produto/serviço no mercado;
b) Custos: Planejamento de budget do projeto, acompanhamento dos custos orçados x realizados; identificar restrições e premissas de custos.
c) Qualidade: Detalhamento de requisitos de forma precisa; Dimensionar expectativas e critérios de aceitação do cliente.
d) Recursos: Identificar e solicitar recursos necessários de forma a contemplar as reais necessidades do projeto;
e) Comunicações: Estabelecer canais e ciclos de comunicação com as ferramentas necessárias facilitando o entendimento e engajando todos os envolvidos; Mapear omissão de informações.
f) Escopo: Especificar e garantir o produto final desejável para evitar mudanças significativas e uso de recursos adicionais; Coleta de requisitos;
g) Aquisições: identificar as aquisições necessárias e viáveis para cumprimento do escopo a fim de evitar desvios no projeto;
h) Riscos: Mapear riscos criando plano de contingência para evitar imprevistos não mensurados. Troca ou entrada de novos *stakeholders*.

	Plano de gerenciamento das partes interessadas	
	Beer Cup	

Aprovações		
Participante	**Assinatura**	**Data**
Patrocinador do Projeto	Isaac Pimentel	12/09/2018
Gerente do Projeto	Luanda pacheco	12/09/2018

Controle de Versões			
Versão	**Data**	**Autor**	**Notas da Revisão**
1	09/Set/2018	Murilo Tomaz	

Índice

ÍNDICE **1**

OBJETIVO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS **2**

MÉTODO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS **2**

PROCESSOS DE PARTES INTERESSADAS 2

IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS **3**

1. CÍRCULOS CONCÊNTRICOS (DIAGRAMA DA CEBOLA) 3
2. MATRIZES DE PODER RELATIVO (PODER X INFLUÊNCIA X INTERESSE) 4
3. REGISTRO DAS PARTES INTERESSADAS 5
4. MATRIZ DE NÍVEL DE ENGAJAMENTO – ATUAL X DESEJADO 6
5. ESTRATÉGIA PARA GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS 7
6. REGISTRO DE QUESTÕES (ISSUES LOG) 8

	Plano de gerenciamento das partes interessadas	
	Beer Cup	

Objetivo do Plano de gerenciamento das partes interessadas

[Descreva o objetivo do Plano de Gerenciamento das Partes interessadas].

O plano de gerenciamento das partes interessadas descreve como os processos das partes interessadas serão gerenciados desde a identificação das partes interessadas até o encerramento do projeto.

Método de gerenciamento das partes interessadas

[Use as seções seguintes para identificar os componentes do plano de gerenciamento das partes interessadas ou modifique-as para encontrar suas necessidades.]

Gerenciar as partes interessadas do projeto requer um plano de gerenciamento das partes interessadas desenvolvido e aprovado durante a fase inicial do projeto englobando os processos necessários para assegurar que as partes interessadas sejam identificadas, engajadas e atendidas de acordo com os objetivos do projeto.

Processos de Partes interessadas

Identificar as partes interessadas

Processo de identificar todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e documentar as informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.

Planejar o gerenciamento das partes interessadas

Processo de determinar as estratégias para quebrar resistências e garantir o engajamento das partes interessadas no projeto.

Gerenciar o engajamento das partes interessadas

Processo de comunicar e interagir com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.

Controlar o engajamento das partes interessadas

Processo de monitorar relacionamentos entre partes interessadas, ajustar estratégias para engajar partes interessadas eliminando as resistências e aumentando o suporte ao projeto.

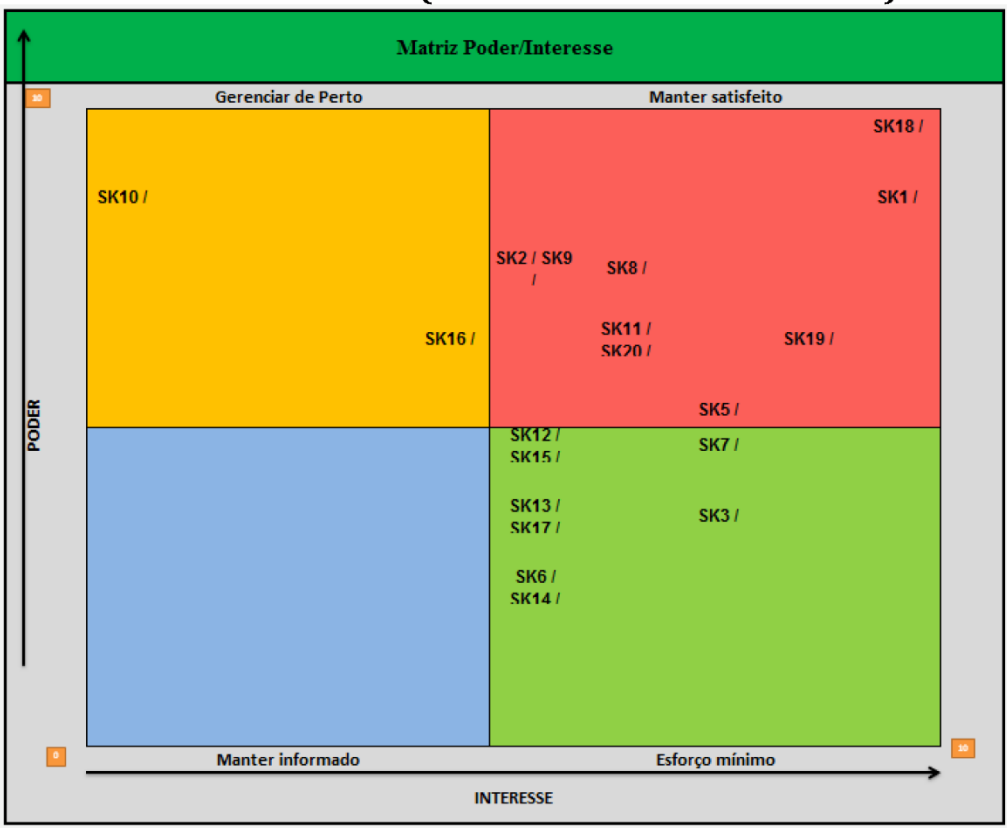
	Plano de gerenciamento das partes interessadas	
	Beer Cup	

Identificação das partes interessadas

1. Círculos Concêntricos (diagrama da cebola)

	Plano de gerenciamento das partes interessadas	
	Beer Cup	

2. Matrizes de Poder Relativo (Poder x Influência x Interesse)



	Plano de gerenciamento das partes interessadas	
	Beer Cup	

3. Registro das Partes interessadas

Stakeholder		
ID	Nome	Organização
SK1	Gerente de projeto	Luanda Pacheco
SK2	Compras - Areas Funcionaris da empresa	Compras Empresa
SK3	Financiero - Areas Funcionaris da empresa	Financiero empresa
SK5	Engenharia - Areas Funcionaris da empresa	Engenharia empresa
SK6	Produção - Areas Funcionaris da empresa	Produção Empresa
SK7	Marketing - Areas Funcionaris da empresa	Marketing Empresa
SK8	Empresario Cervejeiro	Cliente Externo
SK9	Empresa de evetos	Cliente externo
SK10	Orgão Reguladores	Controlador
SK11	Forncedores - Design	Contratado
SK12	Fornecedores - Materiais Polimeros	Contratado
SK13	Fornecedores - Prototipação	Contratado
SK14	Fornecedor - Comunicação	Contratado
SK15	Fornecedor - Criação de molde	Contratado
SK16	Fornecedor - Agencia de comunicação	Contratado
SK17	Fornecedor - embalagem	Contratado
SK18	Sponsor	Isaac Pimentel
SK19	Recursos Humanos - Areas Funcionais da empresa	Recursos Humanos,
SK20	Logistica - Areas Funcionais da empresa	Logistica, empresa

	Plano de gerenciamento das partes interessadas	
	Beer Cup	

4. Matriz de Nível de Engajamento – Atual x Desejado

Stakeholder			Nível Atual de Engajamento	Nível Desejado de Engajamento
ID	Nome	Organização		
SK1	Gerente de projeto	Luanda Pacheco	Apoiador	Apoiador
SK2	Compras - Areas Funcionaris da empresa	Compras Empresa	Resistente	Apoiador
SK3	Financiero - Areas Funcionaris da empresa	Financiero empresa	Neutro	Apoiador
SK5	Engenharia - Areas Funcionaris da empresa	Engenharia empresa	Ciente	Apoiador
SK6	Produção - Areas Funcionaris da empresa	Produção Empresa	Resistente	Ciente
SK7	Marketing - Areas Funcionaris da empresa	Marketing Empresa	Apoiador	Apoiador
SK8	Empresario Cervejeiro	Cliente Externo	Ciente	Apoiador
SK9	Empresa de evetos	Cliente externo	Ciente	Apoiador
SK10	Orgão Reguladores	Controlador	Neuto	Neutro
SK11	Forncedores - Design	Contratado	Apoiador	Apoiador
SK12	Fornecedores - Materiais Polimeros	Contratado	Apoiador	Apoiador
SK13	Fornecedores - Prototipação	Contratado	Apoiador	Apoiador
SK14	Fornecedor - Comunicação	Contratado	Apoiador	Apoiador
SK15	Fornecedor - Criação de molde	Contratado	Apoiador	Apoiador
SK16	Fornecedor - Agencia de comunicação	Contratado	Apoiador	Apoiador
SK17	Fornecedor - embalagem	Contratado	Apoiador	Apoiador
SK18	Sponsor	Isaac Pimentel	Apoiador	Apoiador
SK19	Recursos Humanos - Areas Funcionais da empresa	Recursos Humanos,	Resistente	Apoiador
SK20	Logistica - Areas Funcionais da empresa	Logistica, empresa	Resistente	Apoiador

	Plano de gerenciamento das partes interessadas	
	Beer Cup	

5. Estratégia para gerenciamento das partes interessadas

Organização	Estratégia
Luanda Pacheco	mater fluxo de informação sobre o projeto, metas e expectativas
Compras Empresa	Comunicar beneficios, mostrar o alinhamento do projeto com a estrategia da empresa, mostrar os beneficios esperados
Financiero empresa	mater fluxo de informação sobre o projeto, metas e expectativas
Engenharia empresa	engajar no projeto mostrando o ganho total, estrategia e resultado individual para os colaboradores e para a compania
Produção Empresa	Comunicar beneficios, mostrar o alinhamento do projeto com a estrategia da empresa, mostrar os beneficios esperados
Marketing Empresa	mater fluxo de informação sobre o projeto, metas e expectativas
Cliente Externo	mater fluxo de informação sobre o projeto, metas e expectativas
Cliente externo	mater fluxo de informação sobre o projeto, metas e expectativas
Controlador	Comunicar beneficios, mostrar o alinhamento do projeto com a estrategia da empresa, mostrar os beneficios esperados
Contratado	mater fluxo de informação sobre o projeto, metas e expectativas
Contratado	mater fluxo de informação sobre o projeto, metas e expectativas
Contratado	mater fluxo de informação sobre o projeto, metas e expectativas
Contratado	mater fluxo de informação sobre o projeto, metas e expectativas
Contratado	mater fluxo de informação sobre o projeto, metas e expectativas
Contratado	mater fluxo de informação sobre o projeto, metas e expectativas
Contratado	mater fluxo de informação sobre o projeto, metas e expectativas
Isaac Pimentel	mater fluxo de informação sobre o projeto, metas e expectativas
Recursos Humanos,	Comunicar beneficios, mostrar o alinhamento do projeto com a estrategia da empresa, mostrar os beneficios esperados
Logistica, empresa	Comunicar beneficios, mostrar o alinhamento do projeto com a estrategia da empresa, mostrar os beneficios esperados

	Plano de gerenciamento das partes interessadas	
	Beer Cup	

6. Registro de Questões (Issues Log)

[colar aqui o registro das questões associadas às partes interessadas analisadas do projeto]

Nesta fase do projeto não há questões a serem registradas

APÊNDICE E - CRONOGRAMA

Inserir o PDF

– ARQUIVO EXCEL –

CRONOGRAMA

APÊNDICE F - CUSTOS

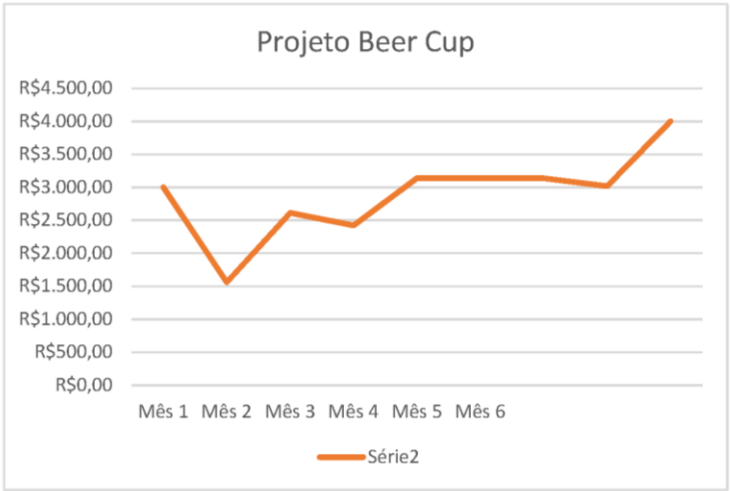
	PERCENTUAL PREVISTO	MEDIÇÃO MÊS1	VALOR AGREGADO - VA	CUSTO REAL - CR	VALOR PREVISTO - VP
ATIVIDADES					
Inico de Projeto	100%	100%	R$ 751,17	R$ 800,00	R$ 751,17
Gerenciamento de Projeto	4%	4%	R$ 1.110,43	R$ 1.110,43	R$ 1.110,43
Iniciação	100%	100%	R$ 450,70	R$ 450,70	R$ 450,70
Planejamento estrategico	100%	80%	R$ 1.201,88	R$ 2.000,00	R$ 1.502,35
Escopo	100%	100%	R$ 2.253,52	R$ 2.253,52	R$ 2.253,52
Monitoramento e Controle	13%	13%	R$ 563,38	R$ 563,38	R$ 563,38
Encerramento	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Desenho Técnico do Produto	100%	90%	R$ 676,06	R$ 600,00	R$ 751,17
Pesquisa de Mercado	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Desing Atrativo para o Público	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Mockup	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Desenho de molde	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Molde Físico	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Fornecedores	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Prototipo material Isolante	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Receita de material	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Certificações	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Normativas	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Teste de resistência	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Análise sensorial	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Análise Dimensional	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Estoque	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Embalagem	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Paletização	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Fluxo de aparas	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Movimentação	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Publicidade e propaganda	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Marketing	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
Estrategia de Venda	0%	0%	R$ -	R$ -	R$ -
		TOTAL	**R$ 7.007,14**	**R$ 7.778,04**	**R$ 7.382,73**

Indicadores do Projeto			
Indicador	**Cálculo/Resposta**	**Indicador**	**Cálculo/Resposta**
VP	R$7.382,73	EPT OTIMISTA	R$92.992,86
VA	R$7.007,14	EPT REALISTA C	R$103.223,55
CR	R$7.778,04	EPT REALISTA T.	R$97.977,36
VPr	-R$375,59	EPT PESSIMISTA	R$108.756,32
VC	-R$770,89	ENT CUSTOS	R$111.001,59
IDP	0,949126299	IDPT	1,00835914
IDC	0,900888607	ETT	6,321603356
ONT	R$100.000,00	VNT	-R$11.001,59

92992,86
R$92.221,96

Gráfico:

Prazo	Orçamento	VP
Mês 1	R$10.000,00	R$3.004,00
Mês 2	R$20.000,00	R$1.561,00
Mês 3	R$30.000,00	R$2.612,00
Mês 4	R$40.000,00	R$2.424,00
Mês 5	R$50.000,00	R$3.138,00
Mês 6	R$60.000,00	R$3.138,00
	R$70.000,00	R$3.138,00
	R$80.000,00	R$3.019,00
	R$90.000,00	R$4.003,00
	R$100.000,00	R$7.214,00
		R$4.175,00
		R$4.175,00
		R$4.175,00
		R$4.626,00
		R$5.532,00
		R$5.228,00
		R$9.603,00
		R$12.448,00
		R$6.533,00
		R$1.991,00
		R$1.991,00
		R$1.561,00
		R$1.561,00



Inserir o PDF

– ARQUIVO EXCEL –

CUSTOS – MEDICAO 1

APÊNDICE H - QUALIDADE

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSO - ESPECIALIZAÇÃO
MBA EM GERÊNCIA DE PROJETOS - GERÊNCIA DA QUALIDADE DO PROJETO.
PROFº CLÁUDIO DE SOUZA PEREIRA

PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Exemplo de documento

EMPRESA	
PROJETO: Beer Cup	
PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	
Elaborado por: Murilo Tomaz, Assistente de Qualidade	Versão: 1
Aprovado por: Nádia Dietrich, Gerente de Projeto	Aprovado em: 17 / 09 / 2018
Participantes: Bruno Loyola, Diani Duarte da Silva, Isabella Francesquini Slompo, Lucas Torquato, Murilo Tomaz, Nádia Kelli Dietrich	

1. OBJETIVO

O objetivo deste plano é de documentar:

- *Estabelecer os padrões de qualidade para atender os requisitos de fabricação do Beer Cup respeitando as regulamentações e critérios das legislações vigentes aplicadas e necessidades dos stakeholders.*

2. PADRÕES E POLÍTICAS DA QUALIDADE

O projeto deverá contemplar:

- *Certificação INMETRO para copos plásticos descartáveis;*
- *NBR 14.865:2002 – Copos Plásticos Descartáveis;*
- *Política de Qualidade da empresa;*

3. REQUISITOS DA QUALIDADE (lista de verificação da qualidade do projeto)

Listagem de produtos e serviços do projeto, e seus requisitos de qualidade:

Requisitos			
Produto, serviço ou processo avaliado	**Requisito**	**Critério de aceitação**	**Método de verificação**
Projeto Beer Cup	Prazos	Cumprimento do cronograma	Análise do relatório final do projeto. Análise do relatório a cada marco.

	Custos	Desvio máximo de 10% do orçamento	Análise do relatório final do projeto e a cada marco.
Definição do conceito do BEER CUP	Design, forma e tamanho	Aprovação em teste sensorial de 90%	Teste sensorial
	Material	De acordo com legislação vigente	Validação pela Lei, Norma técnica e Legislação
		Igual ou superior a 90%.	Aprovação de alunos na prova escrita
Primeiro Mockup	Design, forma e tamanho	Aprovação em teste sensorial de 70%	Teste sensorial
	Material	Volume e qualidade de acordo com lista de materiais em uso na fábrica	Verificação com sistema interno de estoque e especificação
	Factível na Produção atual	Produto factível no parque fabril atual sem investimento	Consulta e laudo da Engenharia
Segundo Mockup		Aprovação em teste sensorial de 90%	Teste sensorial
Avaliação com potenciais clientes Terceiro Mockup	Design e Material	Intenção de compra de 10.000 copos/mês	Pré-contrato
Entrega do projeto	Proposta de Produto	Aprovação em teste sensorial de 90%	Teste sensorial
		Intenção de compra de 10.000 copos/mês	Pré-contrato
		Volume e qualidade de acordo com lista de materiais em uso na fábrica	Verificação com sistema interno de estoque e especificação
		Produto factível no parque fabril atual	Consulta e laudo da Engenharia
Fechamento do Projeto			

4. GARANTIA DA QUALIDADE

4.1 ATIVIDADES

Estão previstas as seguintes atividades de garantia da qualidade:

- *Auditorias internas executadas pelo time de garantia de qualidade para assegurar a execução dentro dos padrões das atividades propostas pré e pós implementação do Beer Cup.*
- *Auditorias externas dos fornecedores dos materiais utilizados para fabricação do Beer Cup conforme os requisitos internos e de legislação vigente. E dos fornecedores de serviços conforme os padrões de qualidade internos da empresa e pré-definidos para garantia da execução das atividades propostas dentro do padrão previamente estabelecido.*
- *Análise de processos internos de laboratório e produção piloto para garantia de entrega das amostras propostas para os seguintes testes de aprovação de mercado.*
- *Criação e revisão das análises sensoriais e físico químicas conforme os requisitos necessários para finalização e entrega do projeto do Beer Cup conforme legislação aplicada vigente e necessidades de mercado.*
- *Revisão de processos de entrega do Beer Cup para as etapas logísticas e produtivas de forma que possam ser construídas e executadas pós entrega do projeto Beer Cup.*

4.2 RESPONSABILIDADES

Inserir uma matriz de autoridade / responsabilidade que contemple todas as atividades previstas, com seu decisor máximo (autoridade), empresa, área e pessoas responsáveis e de apoio.
Detalhar as responsabilidades da equipe de gerenciamento do projeto e de outras equipes e áreas funcionais em relação a garantia da qualidade.

Matriz de Responsabilidade							
Função no projeto	**Auditoria Interna**	**Auditoria externa - Fornecedores**	**Análises laboratoriais**	**Produção Piloto**	**Cumprimento da legislação**	**Controle das etapas do projeto**	**Plano de Divulgação**
Patrocinador	I	I	I	I	I	I	I/C
Gerente do Projeto	I/A	I/A	I	P	I	R	P
Gerente de Marketing	I	I	I	I	I	I	R
Gerente Engenharia de Produtos	P	C	P	R	I	I	I

Gerente Controladoria	C	C	C	C	I	I	I
Gerente de Aquisições	P	R	I	I	I	I	I
Gerente de Qualidade	R	P	R	P	R	I	I

P: Participa da atividade C: Deve ser consultado I: Deve ser informado
R: Responsável pela atividade A:Aprova

4.3 PRAZOS

AÇÃO	PRAZO
Auditorias internas executadas pelo time de garantia de qualidade para assegurar a execução dentro dos padrões das atividades propostas pré e pós implementação do Beer Cup.	*Etapa: Execução.* *WK1 a WK24 (última data execução do projeto - conforme previsto por TAP - 6 meses) - Auditorias diárias por etapa.*
Auditoria externa dos fornecedores dos materiais utilizados para fabricação do Beer Cup conforme os requisitos internos e de legislação vigente. E dos fornecedores de serviços conforme os padrões de qualidade internos da empresa e pré-definidos para garantia da execução das atividades propostas dentro do padrão previamente estabelecido.	*Etapa: Pré Projeto de Execução.* *WK1 a WK11 (Início da produção após definição do material - conforme previsto por TAP).*
Análise de processos internos de laboratório e produção piloto para garantia de entrega das amostras propostas para os seguintes testes de aprovação de mercado.	*Etapa: Execução.* *WK11 (Prototipagem - conforme previsto por TAP).*
Criação e revisão das análises sensoriais e físico químicas conforme os requisitos necessários para finalização e entrega do projeto do Beer Cup conforme legislação aplicada vigente e necessidades de mercado.	*Etapa: Execução.* *WK11 a WK19 (Início da produção, prototipagem, ajustes - conforme previsto por TAP).*
Revisão de processos de entrega do Beer Cup para as etapas logísticas e produtivas de forma que possam ser construídas e executadas pós entrega do projeto Beer Cup.	*Etapa: Execução e Entrega.* *WK19 a WK24 (Ajustes, reavaliação, aprovação final e entrega - conforme previsto por TAP).*

4.4 PRODUTOS

Resultados dos processos de garantia da qualidade:

Especificar as mudanças solicitadas e as ações corretivas recomendadas pelos relatórios de auditoria e pela análise crítica dos processos.

AÇÕES CORRETIVAS
DEFINIÇÃO CONCEITUAL: - Alinhamento com demanda de mercado - Inovação de produto - Delimitação de público alvo **FORMATO DE PRODUTO:** - Foco em ergonomia - Material que atenda o objetivo do cliente - Funcionalidade - Diferenciação de mercado - Embalagem atrativa e prática **DEFINIÇÃO DE MATERIAL:** - Foco em qualidade - Margem de lucro - Diferenciação **PROTÓTIPO:** - Entrega conforme TAP - Atendimento às exigências prévias - Teste com perfis diferentes de público - Critérios de qualidade bem delimitados - Análise holística da produção **AVALIAÇÃO DA ANÁLISE SENSORIAL:** - Aceitação de mercado - Considerações tiradas do público alvo - Atendimento aos critérios base de comercialização - Pesquisas de cliente direto - Métodos de análise descritivas - Reavaliações possíveis de produção **REAVALIAÇÃO DE ACEITAÇÃO DE MERCADO:** - Atendimento a fatores previamente citados - Reformulação de padrões apresentados - Alterações de materiais e formatos - Análise crítica de mudanças **RESULTADO FINAL:** - Finalização da produção respeitando planejamento - Controle de custos - Respeito de prazos - Atuantes de demanda - Apresentação de proposta da empresa - Sinergia com crescimento de mercado - Payback **ENTREGA:**

- Aceitação de mercado
- Crescimento de market share
- Demanda de novos públicos
- Logística assertiva
- Redução de custo para entrega
- Novos entrantes

DOCUMENTAÇÃO:
- Conformidades com critérios de qualidade
- Conformidades com critérios de comercialização
- Conformidades com critérios de produção
- Conformidades com critérios de logística
- Conformidades com critérios de marca

5. CONTROLE DE QUALIDADE

5.1 ATIVIDADES

Estão previstas as seguintes atividades de controle de qualidade:

- *Inspeções*
- *Medições*
- *Controle de reparos e defeitos*
- *Prazos*

Atividades	Requisito	Padrão	Desvio	Periodicidade	Entregável
Testar em laboratório	Resistência do Produto	0,5Kgf	Mínimo 0,4Kgf	1 vez por mês	Produto dentro especificado
Verificar Manual	Dimensões Específicas	Desenho técnico do produto	Máximo de 1mm na variação dimensional	Todo o tempo	
Testar em laboratório	Transparência	80% de transparência	Máximo de 5% de variação	1 vez por ano	
Verificar por meio de balança de precisão	Peso	De acordo com o desenho do produto	Valor mínimo igual ao padrão e no máximo 5% a mais de peso	De hora em hora	

Verificar por meio de balança de precisão	Quantidade de perda pro dia	10Kg por dia	Máximo de 15Kg por dia	A cada troca de turno	Custo dentro do orçado
Verificar de acordo com a ficha de produção	Produtividade da máquina	90% da capacidade total da máquina	No mínimo 85% da capacidade total da máquina	Diariamente	
Verificar de acordo com a ficha de produção	Horas improdutivas da máquina	3 horas por dia	No máximo 5 horas por dia (Quando houver troca de produção)	Diariamente	

5.2 RESPONSABILIDADES

Inserir uma matriz de autoridade / responsabilidade que contemple todas as atividades previstas, com seu decisor máximo (autoridade), empresa, área e pessoas responsáveis e de apoio.

Detalhar as responsabilidades da equipe de gerenciamento do projeto e de outras equipes e áreas funcionais em relação ao controle de qualidade.

Matriz de Responsabilidade						
Função no projeto	**Desenvolvimento Conceitual do Beer Cup**	**Especificação dos Materiais**	**Estudo Viabilidade Produtiva**	**Detalhamento técnico do Produto**	**Execução testes sensoriais**	**Execução testes materiais**
Patrocinador	C	I	I	I	I	I
Gerente do Projeto	A	A	A	A	I	I
Gerente de Marketing	R	P	R	I	R	I
Gerente Engenharia de Produtos	P	R	R	R	I	R
Gerente Controladoria	P	I	I	I	I	I
Gerente de Aquisições	I	I	I	I	P	P
Gerente de Qualidade	I	I	I	I	P	P

P: Participa da atividade C: Deve ser consultado I: Deve ser informado
R: Responsável pela atividade A:Aprova

5.3 PRAZOS
Enumerar os prazos ou periodicidade em que as atividades de controle de qualidade serão realizadas.
(Item inserido na tabela 5.1)

5.4 PRODUTOS
Resultados dos processos de controle de qualidade:
Especificar as mudanças solicitadas e as ações corretivas recomendadas pelos relatórios de auditoria e pela análise crítica dos processos.

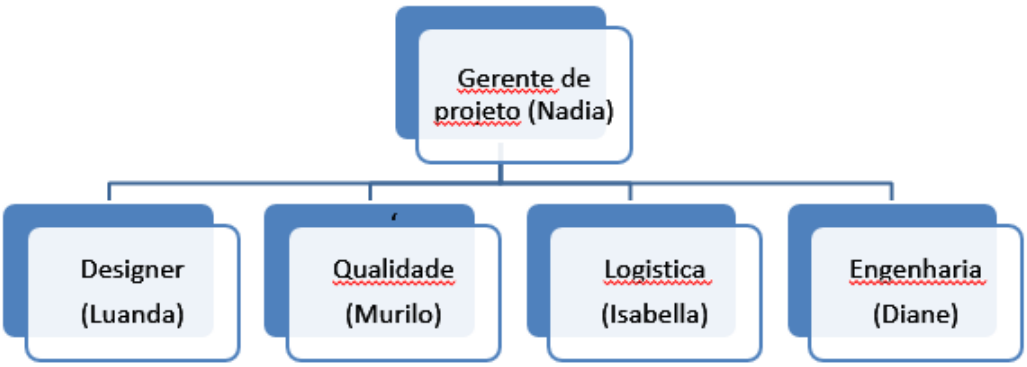
- *As mudanças solicitadas e as ações corretivas recomendadas pelas auditorias e análise crítica serão feitas de acordo com a demanda e especificação de cada empresa para qual o projeto for vendido.*

APÊNDICE J - RECURSOS

Modelo de Plano de Gerenciamento de Recursos em Projetos

NOME DO PROJETO		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS		
Preparado por	Nádia Dietrich	Versão 02
Aprovado por	Luanda Pacheco	Data 14-Abril-2019

Organograma do time do projeto: desenhe o organograma da equipe de projeto e a sua posição hierárquica.



Diretório do time do projeto

No	Nome	Área - função	E-mail	Telefone
1	Diani Duarte	Engenharia	Diani.Duarte@beercup.com	041-99991212
2	Isabella Slompo	Logística	Isabella.Slompo@beercup.com	041-99991212
3	Luanda Pacheco	Designing	Luanda.Pacheco@beercup.com	041-99991212
4	Murilo Tomaz	Qualidade	Murilo.Tomaz@beercup.com	041-99991212
5	Nádia Dietrich	Gerente de Projeto	Nádia.Dietrich@beercup.com	041-99991212

Dimensionamento dos Recursos

RECURSOS DE UMA ATIVIDADE OU PACOTE DE TRABALHO 3.2.1 - *Mockup*				
Recurso	**Descrição / Atividade / Equipamento**	**Custo unitário**	**Tempo necessário (*) / Quantidade**	**Custo da atividade**
Engenheiro (a)	Receber desenho técnico	R$ 8.433,00/mês (8 horas/dia)	2.81	R$ 118,59
Engenheiro (a)	Definir método de construção do *mock up*	R$ 8.433,00/mês (8 horas/dia)	12.50	R$ 527,06
Computador	Equipamento compartilhado	R$ 4.000,00	1/1	R$ 333,33
Designer	Construir *mock up*	R$ 2.550,00/mês (8 horas/dia)	22.50	R$ 286,88
Materiais para *mockup*	Matéria Prima	R$ 30.00/kg	10 Kg	R$ 300,00
Designer	Aprovar *Mock up*	R$ 2.550,00/mês (8 horas/dia)	5.63	R$ 71,73
Engenheiro (a)	Pesquisar/sugerir materiais que atendem a necessidade	R$ 8.433,00/mês (8 horas/dia)	22.50	R$ 948,71
Estimativa de Total dos Recursos:				**R$ 1.952,96**

(*) Produtividade das atividades de 0.8

Matriz de responsabilidades:

A – Aprovador **R** – Responsável **P** – Participante **I -** Infomação

Entrega / Atividade	**Equipe do Projeto**					
	Sponsor	**GP**	**Engenharia**	**Design**	**Qualidade**	**Logística**
Receber desenho tecnico	A	P	R	P	P	I
Definir método de construção do mock up		I	A	R	P	
Construir mock up		I	A	R	P	
Aprovar Mock up		I	A	P	P	
Pesquisar/sugerir materiais que atendem a necessidade		I	R	A	P	

Perfil da equipe do projeto

Função	Conhecimento	Habilidades	Atitudes
Designer	Graduação em Design	Experiência de 2 anos em desenvolvimento de Produto	Organizado (a)
	Formação em desenho técnico	Experiência comprovada em desenho, mínimo de 2 projetos	Proatividade
	Formação em desenvolvimento de produtos e tendências		Criatividade
Qualidade	Desejável formação superior em Engenharia	Experiência em qualidade, preferencialmente em gerência	Organizado (a)
	Formação em técnicas de qualidade	Experiência na aplicação de técnicas de qualidade na área de injeção plástica	Assertivo
	Formação em ferramentas de qualidade	Experiência na aplicação das ferramentas de qualidade	Proativo

Novos profissionais, realocação e substituição de membros do time

- Políticas de recrutamento seleção da equipe:
  - Seleção de candidato por competência feito pelo GP;
  - Recrutamento interno devido a estrutura da empresa ser de pequeno porte;
  - Prazo pelo recrutamento ou seleção interna deverá atender o cronograma do projeto;

Treinamento

- Equipe Técnica:
  - Treinamento antes da entrega: Pesquisa novos materiais, novos processos industriais;
  - Treinamento após entrega do produto: execução dos novos processos;
  - Treinamento documentação Padrão: Controle de qualidade e auditoria;

  - Treinamento, análise e avaliação para controle de qualidade;
- Equipe mercado:
  - Treinamento desenvolvimento de novos negócios;
  - Treinamento Vendas mercado cervejeiro;

Avaliação de desempenho da equipe do projeto

Projeto 6 meses: avaliação da equipe será quinzenal = 100%

* Entrega dos pacotes dentro do prazo = 50%
- Relacionamento inter pessoal da equipe = 20%
- Cumprir metas financeiras do projeto: 30%

Bonificação

- Bonificação a partir de avaliação quinzenal;
- Atingimento de 100% ou mais das metas a bonificação será de 10% salário;
- Todas as funções participarão do programa;
- Na conclusão do projeto haverá um dia de confraternização em um *resort*.

Alocação financeira para o Gerenciamento de Recursos

- Eventos e treinamentos não previstos com equipe do projeto serão alocados na verba de contingência do projeto;
- Estes recursos também poderão ser pagos pela empresa não usando verba do projeto, pois a equipe poderá seguir em novos projetos;
- Custos dos treinamentos:
  - Treinamento antes da entrega: Pesquisa novos materiais, novos processos industriais -> R$1500,00
  - Treinamento após entrega do produto: execução dos novos processos -> treinamento com recursos internos já previstos na folha de pagamento
  - Treinamento documentação Padrão: Controle de qualidade, auditória -> treinamento com recursos internos já previstos na folha de pagamento
  - Treinamento análise e avaliação para controle de qualidade -> R$ 2500,00
- Equipe mercado:
  - Treinamento desenvolvimento novos negócios
  - Vendas mercado cervejeiro -> R$ 5500,00

- Bonificação prêmio de 10% dos salários ->R$ 10.000,00

Outros assuntos

Não aplicável no momento.

Administração do plano de Gerenciamento de Recursos

Responsável pelo plano:

- Murilo Tomaz, Técnico em Qualidade.
- Isabella Slompo, Técnica em Logística.

Frequência de atualização do plano de Gerenciamento de Recursos será em reuniões quinzenais para obter informações da avalição da equipe e entregas parciais ao cliente.

- Murilo Tomaz – Qualidade.
- Isabella Slopo – Logística.

Atualização Bimestral para obter informações para avaliação da equipe e entrega parciais do projeto ao cliente

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	**Modificado por**	**Descrição da mudança**