EDUARDO ALBUQUERQUE

VICTOR FERRARI ALCANTARA

WILLIAM HOULOFF

CHOCOLATARIA GOURMET

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Edmarson Bacelar Mota

Orientador

CURITIBA/PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Chocolataria Gourmet,** elaborado por William Houloff 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: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Edmarson Bacelar Mota

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa GP Chocolataria, representada neste documento pelo Sr.(a) William Houloff, Diretor Operacional, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado CHOCOLATARIA GOURMET., realizados pelo aluno **William Houloff**, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 05 de novembro de 2019

William Houloff

DIRETOR OPERACIONAL

GP CHOCOLATARIA

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno William Houloff 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 Chocolataria Gourmet, é autêntico e original.

Curitiba, 05 de Novembro de 2019

William Houloff

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha família que a todo momento me incentivou e apoiou, se permitindo abrir mão de momentos devido minha ausência e dedicação à esta MBA.

Agradecimentos

Agradeço a todos que direta ou indiretamente estiveram envolvidos nesta MBA. A empresa Cattalini, que investiu na melhor opção entendendo minhas competências e resultados que seriam alcançados.

Resumo

A crescente oportunidade de negócios relacionada a indústria alimentícia e os novos hábitos da sociedade moderna, faz com que a comercialização de chocolate de padrão internacional, tenham lugar de destaque no mercado nacional. Neste cenário, o desenvolvimento do projeto de implantação de uma nova chocolataria gourmet se faz oportuno e sustentável quando aplicadas técnicas de gerenciamento de projetos baseadas no PMBOK.

Palavras Chave: comercialização de chocolates; projeto chocolataria; chocolate; chocolate gourmet.

Abstract

The growing business opportunity related to the food industry and the new habits of modern society make the commercialization of international standard chocolate stand out in the domestic market. In this scenario, the development of a new gourmet chocolate implementation project is timely and sustainable when applying PMBOK-based project management techniques.

Key Words: Chocolate; Chocolate business; Chocolate Gourmet; Project

LISTA DE IMAGENS

IMAGEM 1 – EAP..... 26

IMAGEM 2 – DIAGRAMA DE GANTT 45

IMAGEM 3 – ANÁLISE DE RISCOS 49

IMAGEM 4 -PMC DA CONTRATAÇÃO 53

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DICIONÁRIO DA EAP.....21

TABELA 2 – COMUNICAÇÃO GERAL.....30

TABELA 3 – PLANO DE ESCALONAMENTO.....34

TABELA 4 – EVENTOS DA COMUNICAÇÃO 34

TABELA 5 – PLANO DE COMUNICAÇÃO 35

TABELA 6 – GLOSSÁRIO DO PROJETO 39

TABELA 7 – APROVAÇÕES.....40

TABELA 8 – CRONOGRAMA FÍSICO, RECURSOS E FINANCEIRO.....41

TABELA 9 – REQUISITOS DA QUALIDADE.....50

TABELA 10 – RESPONSABILIDADES E PRAZOS.....51

TABELA 11 – MAPA DE AQUISIÇÕES DO PROJETO 52

TABELA 12 – ANÁLISE DE RISCOS DA CONTRATAÇÃO.....54

TABELA 13 – ESTUDO DE VIABILIDADE.....58

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS..... ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

RESUMO.....**7**

ABSTRACT **8**

1. INTRODUÇÃO 12
2. DESENVOLVIMENTO 13

A. MERCADO DE CHOCOLATES NO BRASIL 13

B. DEMANDA/MERCADO NOS ÚLTIMOS ANOS 13

C. PRINCIPAIS CONCORRENTES NO MERCADO GOURMET.....14

D. PROJETO CHOCOLATARIA GOURMET.....14

E. ÁREAS DE CONHECIMENTO APLICADAS NO PROJETO.....15

F. FASE DE PLANEJAMENTO 15

3. CONCLUSÃO 59
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 60

1. INTRODUÇÃO

Há algum tempo o chocolate deixou de ser apenas um alimento e passou a ser também considerado um presente, sendo uma forma de interação entre pessoas. Com isso, a expansão deste nicho fez com que surgissem diversos novos entrantes neste mercado. A qualidade dos produtos assim como seus valores atendem todas as expectativas e classes sociais. Devido a seu valor de mercado, a comercialização de chocolates com padrão internacional está limitada a um número inferior de *"players"*, podendo esta ser uma notável oportunidade de negócio. Tendo a atenção a competitividade comercial acirrada no mercado nacional, o planejamento a partir de um projeto de implantação, se faz necessário para a longevidade do negócio.

2. DESENVOLVIMENTO

a. Mercado de Chocolates no Brasil

Histórico

As primeiras fábricas de chocolate no mundo de que se tem registro foram abertas no final do século XVI na França e na Espanha. Nesta época o chocolate era feito basicamente de cacau e açúcar, muito diferente da fórmula que conhecemos hoje. O desenvolvimento da fórmula que temos hoje e a qual chamamos de chocolate ao leite se deu no século XIX pelos suíços Daniel Peter e Henri Nestlé.

No Brasil, as primeiras sementes de cacau foram trazidas em meados do século XVIII, porém a primeira fábrica de chocolate levou quase 150 anos para ser aberta, em Porto Alegre RS.

Hoje em pleno século XXI, ainda temos uma grande oportunidade para crescimento desse ramo, que segundo estatísticas, tem o brasileiro consumindo em torno de 2,5 quilos/pessoa de chocolate por ano, muito atrás de alemães ou austríacos que consomem mais de 7 quilos/pessoa de chocolate por ano.

Dentro desse mercado, o setor de chocolates gourmet apresenta um destaque diferenciado em relação aos demais. Com o aumento do poder aquisitivo da população e a exigência de produtos com maior qualidade, a demanda por esses produtos foi criada e está se desenvolvendo. (CUNHA, 2013)

Os chocolates gourmet são aqueles que levam em sua composição ao menos 40% de cacau e ingredientes com maior qualidade. (CUNHA, 2013)

b. Demanda/Mercado nos últimos Anos

Segundo o Estudo de Chocolates Gourmet do Sebrae de 2017, o Brasil é o terceiro maior mercado de chocolates do mundo. A produção anual de chocolates gourmet é de aproximadamente 15mil toneladas, apresentando um crescimento de 20% ao ano, frente ao crescimento de 11,6% ao ano do chocolate tradicional.

No Brasil, os chocolates gourmet apresentam uma fatia de 6% a 8% do volume consumido, evidenciando um alto potencial de crescimento.

O público feminino é responsável por 55% do consumo de chocolate e, no Brasil, 7 a cada 10 pessoas consumem chocolate.

Durante o período da Páscoa, tem-se o maior volume de vendas de chocolates, seguido de outras datas festivas como Natal, dia das mães e dias dos namoradores, o que demonstra uma forte sazonalidade no mercado.

c. Principais concorrentes no mercado Gourmet

Nesse mercado de chocolates gourmet, os principais concorrentes são Lugano, Caracol, Nayah, Kopenhagen, linha gourmet da Cacau Show, linha de produtos gold da Nestlé, além das fabricantes locais de chocolates artesanais e os grandes produtores de chocolates gourmet internacional como Lindt, Godiva, Callebaut.

d. Projeto Chocolataria Gourmet

Utilização do PMBok

Entende-se que todo e qualquer novo negócio pode ser considerado um projeto, pois segundo VALLE (2010), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A elaboração de um projeto é progressiva, pois no seu decorrer são incrementadas etapas mais especificas que ajudam a atender seus objetivos

Para tal, se faz necessário ao sucesso do negócio a utilização de um procedimento, guia ou conjunto de ferramentas que possam convergir conhecimentos necessários a fim de otimizar os resultados. Segundo o Guia PMBOK 6ª Edição (2017) gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos e gerente do projeto é a pessoa designada pela organização responsável pela condução do projeto, com a missão de zelar para que os objetivos do projeto sejam atingidos.

Nesta ótica, o gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK (2017), considera dez áreas de conhecimento em sua estrutura inicial, porém sem restrições a inclusões ou exclusões de novas áreas, que devem estas serem avaliadas pelo gerente do projeto.

e. Áreas de Conhecimento Aplicadas no Projeto

A Norma ABNT ISO 21500 descreve assim como o PMBOK, dez área de conhecimento, sendo elas Integração, Partes Interessadas, Escopo, Recursos, Tempo, Custo, Risco, Qualidade, Aquisições, Comunicações. Nestas áreas o total de 49 (quarenta e nove) processos estão organizados em cinco fases, Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento. Para a Chocolataria Gourmet, estão consideradas as dez áreas de conhecimento, conforme avaliação do grupo de trabalho. As áreas foram definidas segundo critérios de relevância ao sucesso do projeto e tempo de aplicação da área de conhecimento no desenvolvimento do projeto.

Nestas premissas, as áreas selecionadas foram:

1) Gestão da Integração
2) Gestão de Partes Interessadas - Steakholders
3) Gestão de Escopo
4) Gestão de Recursos
5) Gestão de Tempo
6) Gestão de Custo
7) Gestão de Risco
8) Gestão da Qualidade
9) Gestão de Aquisições
10) Gestão da Comunicação

f. Fase de Planejamento

O conteúdo descrito visa detalhar o planejamento deste projeto para as fases de iniciação, planejamento, monitoramento e controle. Serão apresentados materiais que vão desde o

planejamento inicial de cada etapa do projeto até seu estudo de viabilidade que justificará sua execução.

TAP

Análogo ao PMCanvas, o Termo de Abertura de Projeto - TAP, consiste em reunir todas as informações básicas como nome do projeto, justificativa de sua execução, objetivos, premissas e restrições, marcos, equipe de trabalho, riscos, critérios de aceitação, orçamento e outras informações que vão garantir uma visão macro sobre o ciclo de vida do projeto.

Segundo o PMBOK o Termo de Abertura do Projeto ou Project Charter, em Inglês, é o documento elaborado durante a iniciação do projeto. O TAP é um documento que descreve o motivo da existência do projeto, podendo estes ser considerado como a certidão de nascimento para o projeto. (COSTA, 2019)

Nome do Projeto: GP Chocolataria	**Preparado por**: Eduardo, Victor e William,
Gerente do Projeto: Grupo de TCC Chocolataria	
Versão: 1,0	Data: 13/08/2018

Gerente do Projeto Designado:
GP Chocolataria, Setor de Planejamento
Responsabilidade e Autoridade do Gerente de Projeto: Garantir a execução das atividades necessárias para implantação de uma chocolataria, atender os prazos pré-definidos, através da gestão de pessoas, processos e recursos necessários para tal.

Empresa	Nome	Área	Contato	Responsabilidade
Sponsor	Eduardo Victor William	Investimentos	sponsor@gpchocolataria.com.br	Informação sobre uso de recursos financeiros e prazos. / Para acompanhamento do processo e satisfação de suas expectativas
Diretor Financeiro	Eduardo	Controladoria	eduardo@gpchocolateria.com.br	Informação sobre uso de recursos financeiros e prazos. / Para acompanhamento do processo e informação ao sponsor.
Gerente do Projeto	Victor	Gerenciamento de Projetos	victor@gpchocolateria.com.br	Receber as informações sobre o escopo, o andamento, os custos e os resultados dos projeto (entregas) / Para Gerenciar os mesmos e disponibilizar informações para o Diretor Financeiro e Sponsor
Diretor de Operações	William	Operação	william@gpchocolateria.com.br	Informação sobre uso de recursos financeiros e prazos. / Para acompanhamento do processo e informação ao sponsor.

Histórico e Necessidades do Negócio: Projeto desenvolvido por um grupo de investidores, que buscam retorno financeiro através da implantação de uma empresa de chocolates finos.
Objetivos Estratégicos/Justificativa do Projeto: Atingir um novo nicho de mercado de produtos de alta qualidade, comparável com padrões internacionais – Mercado Gourmet
Objetivos do Projeto (S.M.A.R.T.): Atingir em 12 meses, 5% do Mercado Gourmet local.
Descrição do(s) Entregável (is) do Projeto (produto(s) e serviço(s)): Desenvolver um ponto de venda Treinamento de Equipes Desenvolvimento do Processo
Itens NÃO inclusos no Escopo deste Projeto Possibilidade de Franquias Possibilidade de e-commerce

Prazo E Orçamento

Aprovação do Projeto em 10 meses
R$200.000,00

Critérios de Aceitação: O Comitê interno de projeto, formado pelos membros desta equipe, deverá formalizar o recebimento de cada etapa, conforme predefinido no escopo, através de um termo de aceite.

<table>
<tr><td colspan="2">Marcos / Entregas (Produtos, resultados e/ou Serviços):

Do Mês 01 ao mês 08 – Desenvolvimento do Ponto de Venda

Do Mês 09 ao mês 10 – Treinamento e Comissionamento e Go-live;

Cronograma geral de 10 meses.</td></tr>
<tr><td>Restrições (Organizacionais, Meio Ambiente e Externas)

Projeto deve ser concluído em 20 meses

Orçamento não deve ultrapassar R$200.000,00

Atendimento de Normativas e regulamentações sanitárias</td><td>Premissas (Organizacionais, Meio Ambiente e Externas)

Deverá ser implantado na cidade de Curitiba-PR

Público Alvo – Classes A e B</td></tr>
<tr><td colspan="2">Organizações Funcionais e suas participações

Área Administrativa – Responsável por Estoque, licenças, Recursos Humanos e Finanças

Área Comercial – Vendas e Marketing</td></tr>
<tr><td colspan="2">Principais Riscos

Novo Entrante

Valor dos Insumos

Custos relacionados à Normativas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Membros do Time principal do Projeto

Eduardo – Engenheiro de produção

Victor – Engenheiro Mecânico

William – Engenheiro Mecânico</td></tr>
<tr><td colspan="2">Aprovações

Nome Victor Bruno Alcântara 13/08/2018

GERENTE DO PROJETO</td></tr>
</table>

Nome PATROCINADOR	13/08/2018
Nome PATROCINADOR	13/08/2018

Plano de Escopo/EAP

Após o detalhamento das informações de uma leitura inicial do projeto, o plano de gerenciamento de escopo, busca determinar a lista de requisitos pertinentes ao desenvolvimento do projeto, resultando na determinação dos pacotes de trabalhos, dicionário da EAP e a própria EAP.

Segundo PMBOK (2017) podem ser entendidos como processos os seguintes itens:

- Planejar o gerenciamento do escopo

Processo que define e documenta como a equipe do projeto irá definir, controlar validar o escopo.

- Coletar os requisitos

Processo define e documenta as necessidades dos StakeHolders, com foco em atingir os objetivos do projeto.

- Definir o escopo

Processo que define a descrição detalhada do projeto e do produto, tendo com obase a coleta de requisitos obtida

- Criar a EAP

Tem a função de gerar os pacotes de trabalho, através da subdivisão do escopo em componentes menores até o nível desejável, tornando eficaz seu gerenciamento.

- Validar o escopo

Este processo, permite formaliza a aceitação do escopo.

- Controlar o escopo

Monitora de forma comparativa, o resultado do escopo em relação a sua linha de base, utilizando os parâmetros do planejamento do escopo.

Como produto dos processos do planejamento da EAP, confeccionamos o dicionário da EAP conforme tabela 1 e a EAP em forma gráfica conforme imagem 1:

Tabela 1: Dicionário da EAP

Requisitos	ID	Entrega	Especificação	Critério de Aceitação
Área de Armazenamento	1.1.1	Área de Estoque	Área de 15 m² em alvenaria com pintura em tinta acrílica branca e luminárias em LED.	Área mínima de 15 m² com iluminação de 2000 lumens e pintura atendendo ao padrão ISO 9329
Área de Armazenamento	1.1.2	Prateleiras de armazenamento	Prateleiras em aço inox com largura de 40 cm disposta em 4 andares igualmente espaçados	Material certificado, largura com tolerância de 2 cm e 4 andares.
Área de Armazenamento	1.1.3	Climatização do estoque	Ambiente climatizado entre 12 e 20 graus com humidade controlada em 50%.	Variação máxima de 10 a 22 graus e tolerância de 0% a 60% de umidade relativa do ar.
Área de Armazenamento	1.1.4	Banheiro para funcionários	Banheiro com vaso sanitário e pia em cerâmicas seguindo as normas locais.	Banheiro atendendo aos itens 1 2 e 3 da legislação municipal vigente (2018).
Área/Dispositivos de Exposição	1.2.1	Vitrine da fachada	Vitrine em vidro temperado com iluminação em LED colorida;	Vitrine alinhada e fixada com certificação do vidro e iluminação em LED sem danos aparentes.

Área/Dispositivos de Exposição	1.2.2	Prateleiras de vendas	Prateleiras em madeira de reflorestamento posicionadas nas paredes ao redor da área de vendas com largura mínima de 40 cm.	Material certificado, largura com tolerância de 1 cm e com acabamento superficial sem rebarbas.
Área/Dispositivos de Exposição	1.2.3	Ilha Central	Balcão de madeira de reflorestamento com área de exposição de vidro com dimensões de 3 x 2 x 1 metros com 8 gôndolas igualmente distribuidas	Material certificado, dimensões com tolerância de 1 cm e com acabamento superficial sem rebarbas.
Área/Dispositivos de Exposição	1.2.4	Área de Vendas	Área de 40 m² em alvenaria com pintura em tinta acrílica branca, forro em gesso com spots para iluminação, piso de porcelanato 1 x 1 m	Área mínima de 40 m² com iluminação de 2500 lumens, pintura atendendo ao padrão ISO 9329 e acabamento superficial do gesso sem relevos. Porcelanato com espaçamento uniformes conforme manual do fabricante e sem danos aparentes
Área/Dispositivos de Exposição	1.2.5	Climatização da área de vendas	Ambiente climatizado entre 18 e 20 graus com humidade controlada em 50%.	Tolerância de 2 graus celsius e variação máxima de 10% da umidade relativa do ar.
Área/Dispositivos de Exposição	1.2.6	Balcão para atendimento/pagamento	Balcão de madeira de reflorestamento com dimensões de 2 x 1,5 x 0,4 metros.	Material certificado, dimensões com tolerância de 1 cm e com acabamento superficial sem rebarbas.
Área/Dispositivos de Exposição	1.2.7	Banheiro para Cliente	Lavabo com acessibilidade em mármore escuro e privada de alto padrão. Porta papel eletrônico e porta sabonete líquido.	Atendimento a normativa NBR 9050 referente aos pré requisitos de acessibilidade e teste funcional realizado.

Equipamentos e acessórios	1.3.1	Balança	Balança Toledo ou similar para carga máxima de 5 kg e três casas decimais	Certificada pelo INMETRO.
Equipamentos e acessórios	1.3.2	Computadores	1 Desktop marca DELL com processador i5 e 1 terabyte de memória e 1 notebook DELL com processador i5 e 240 gb SSD.	Entregue conforme especificação técnica do pedido de compra.
Equipamentos e acessórios	1.3.3	Circuito de monitoramento	Circuito de monitoramente com 4 cameras CFTV e sistema de alarme monitorado por empresa privada com tempo de resposta de até 7 minutos.	Teste de resposta inferior a 7 minutos e garantia do funcionamento e equipamentos CFTV.
Equipamentos e acessórios	1.3.4	Máquinas de Pagamento com cartão	Máquina para pagamento com cartões de débito e crédito das bandeiras VISA, America Express, Mastercard e SODEXO	Teste funcional com Instituição Bancária
Equipamentos e acessórios	1.3.5	Sistema de Som ambiente	Sistema com 7 caixas de som distribuidos na área de vendas, embutidas ao forro de gesso.	Teste funcional
Equipamentos e acessórios	1.3.6	Sistema de Gestão	Sistema para controle de vendas, estoque e pagamentos	Teste funcional pelo período mínimo de 10 dias e avaliação de atendimento do suporte técnico.
Diversidade nas opções de venda	1.4.1	Produtos a granel	Chocolates embalados individualmente com sabores de chocolate ao leite, chocolate meio amargo, chocolate amargo, chocolate branco.	Produtos disponíveis nas gondulas dentro do prazo de validade.

Diversidade nas opções de venda	1.4.2	Produtos em pacotes	Embalagens customizadas conforme plano mensal de marketing que contenham entre 4 e 12 itens por embalagem nos sabores chocolate ao leite, chocolate meio amargo, chocolate amargo e chocolate branco.	Produtos disponíveis nas gondulas dentro do prazo de validade.
Exposição do Produto	1.5.1	Publicidade Digital	Publicidade em mídias sociais como instagram e facebook.	Número de visualizações superior a 500 ao mês.
Exposição do Produto	1.5.2	Publicidade Impressa	Publicidade em outdoors e folders.	Avaliação do layout e qualidade de plotagem.
Exposição do Produto	1.5.3	Publicidade In Loco	Degustação de produtos na entrada da loja.	Acompanhamento da rotina de atividades de degustação por um período de 10 dias.
Administração	1.6.1	Empresa	Certificações municipais, estaduais e federais.	Recebimento da certificação aprovada.
Administração	1.6.2	Conta Bancária	Conta aberta em banco para o fluxo de caixa	Confirmação da abertura da conta pela Instituição bancária
Logística	1.7.1	Fornecedores	Fornecedor próprio com capacidade de entrega just in time de até 50 kg por dia.	Acompanhamento da rotina de atividades com monitoramento por um período de 10 dias. Recebimento não poderá ter atrasos superiores à 20 minutos, em relação ao horário agendado.
Logística	1.7.2	Distribuição	Transporte diário feito por veículo próprio ou alugado.	Acompanhamento da rotina de atividades com monitoramento por um período de 10 dias. Recebimento não poderá ter atrasos superiores à 20 minutos, em relação ao horário agendado.

Localização	1.8	Endereço da Loja	Loja em área central construída do município de Curitiba com estacionamento próprio e área mínima construída de 70 m².	Contagem do número de pessoas que utilizam a via onde está locada a loja. Não deve ser inferior à 1000 pessoas por dia.
Equipe	1.9.1	Divulgação das vagas	Lista de vagas disponíveis nas agências municipais de emprego.	Vaga disponível em 2 agências.
Equipe	1.9.2	Efetivo Contratado	Efetivo devidamente contratado segunda a CLT para as vagas de gerente da loja, vendedor e auxiliar de limpeza	Colaboradores Com carteira assinada.
Equipe	1.9.3	Treinamento do Efetivo	Treinamento em chocolates por empresa suiça XXX.	índice de asbsorção do gerente e vendedor de no mínimo 80%
GP	1.10.1	Iniciação		
GP	1.10.2	Planejamento		
GP	1.10.3	Execução		
GP	1.10.4	Monitoramento e Controle		

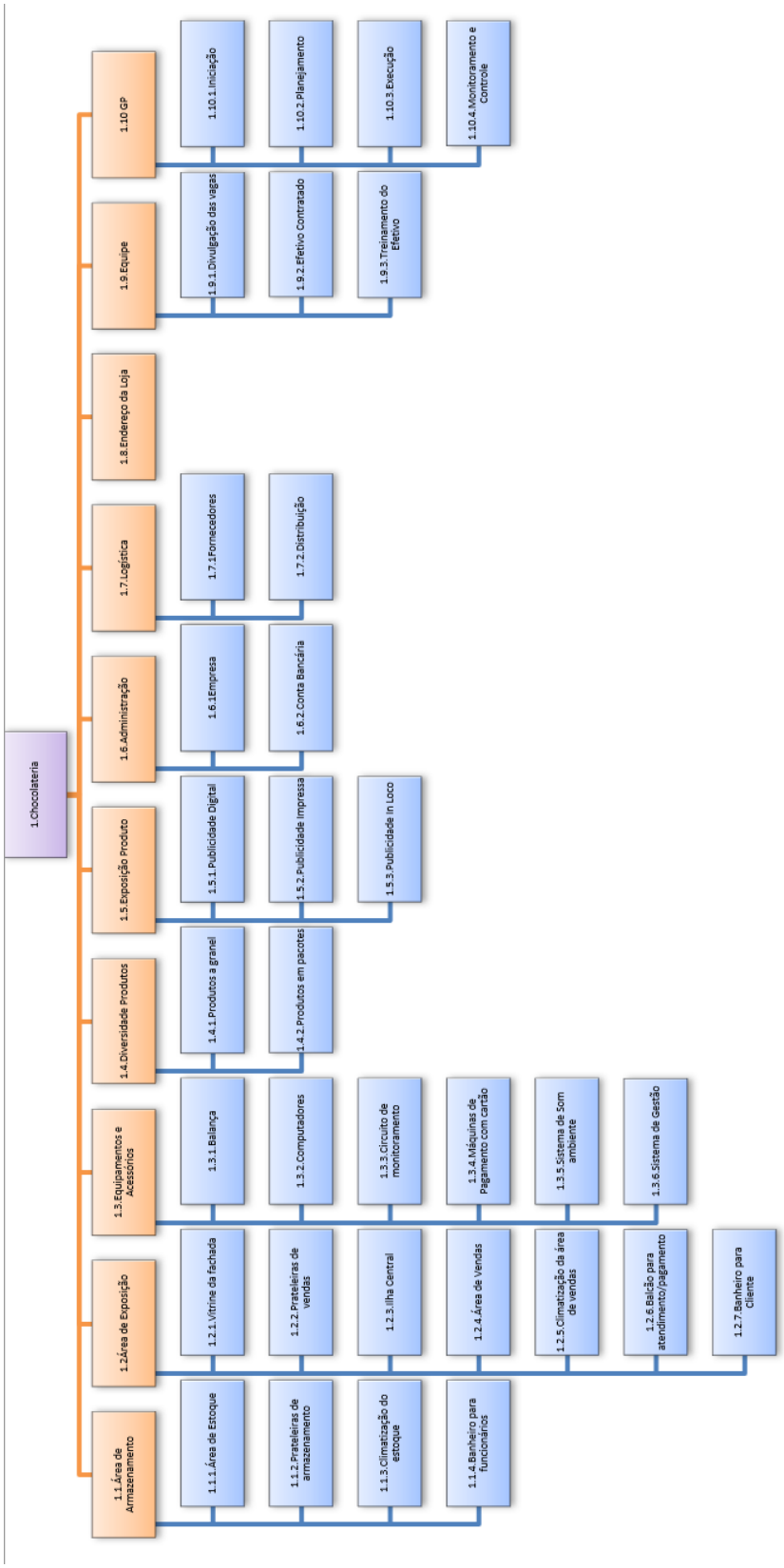

Imagem 1: EAP - Fonte: Própria

Planos de Comunicação e Stakeholders

Este plano de gerenciamento, a partir do escopo definido, tem como objetivo identificar quem são as partes interessadas do projeto, categorizando seu grau de engajamento e responsabilidades assim como parâmetros e ferramentas para que a comunicação seja eficiente durante o projeto.

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).

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.

Entradas e Ferramentas para os Processos

Requisitos de comunicação das partes interessadas

Projeto com 15 pessoas / grupos

$I = \frac{n(n-1)}{2}$ $I = \frac{15(15-1)}{2}$ I= 105 canais de comunicação possíveis.

Informações a serem comunicadas

Sponsor: Informação sobre uso de recursos financeiros e prazos. / Para acompanhamento do processo e satisfação de suas expectativas

Diretor Financeiro: Informação sobre uso de recursos financeiros e prazos. / Para acompanhamento do processo e informação ao sponsor.

Gerente do Projeto: Receber as informações sobre o escopo, o andamento, os custos e os resultados dos projeto (entregas) / Para Gerenciar os mesmos e disponibilizar informações para o Diretor Financeiro e Sponsor

Equipe de Projetos: Acompanhar e receber as entregas dos gerentes funcionais e equipes de campo/ Para informar e solicitar apoio ao cumprimento do escopo no prazo e custo pré-determinados.

Marketing: Receber informações de mercado e objetivos da empresa / Para gerir as estratégias e ações do plano de marketing

Gerente Funcional: Receber metas e planos de execução de suas atividades. / Para realização das tarefas conforme plano pré definido pelo Gerente de projetos.

RH: Recebe as demandas de recursos necessários / Para execução das atividades e cumprimento dos prazos e custos pré-estabelecidos.

Colaboradores: Recebe as atividades do plano executivo / Para atingimento das metas

Clientes: Incentivo e informações relevantes para o consumo dos produtos.

Fornecedores: Recebe a demanda necessária para o sucesso do projeto.

Órgãos Fiscais: Recebem informações relevantes para obtenção de licenças previstas em normativas.

Comunidade Local: Receber as informações e objetivos do projeto, que possam interferir em suas atividades e rotinas.

Concorrentes: Não demandam entregas

Governo: Recebem informações relevantes para obtenção de licenças previstas em normativas.

Banco: Recebem informações relevantes para obtenção de crédito e cumprimento do fluxo de caixa

Tecnologias e Ferramentas usados para comunicar

Sponsor: Através de Relatórios de indicadores e resumos mensais e apresentações em reunião presencial.

Diretor Financeiro: Através de Relatórios de indicadores e resumos mensais e apresentações em reunião presencial.

Gerente do Projeto: Através de Relatórios de acompanhamento físico/financeiro semanais e apresentações em reunião presencial.

Equipe de Projetos: Boletins via email, reuniões presenciais e relatórios informando as entregas, e atualização do cronograma

Marketing: Através de tendências e oportunidades de mercado, além de informações relacionadas aos objetivos da empresa, descritas no Business Plan.

Gerente Funcional: Boletins via email, reuniões presenciais e relatórios informando as entregas, e atualização do cronograma

RH: Boletins via email e reuniões presenciais

Colaboradores: Através de reuniões presenciais

Clientes: Através do Plano de Marketing

Fornecedores: Boletins via email e reuniões presenciais

Órgãos Fiscais: Protocolos formais

Comunidade Local:Através de reuniões da comunidade e comunicação informal

Concorrentes: Não se aplica

Governo: Protocolos formais

Banco: Através do envio de documentos solicitado

Diretrizes e procedimentos usados para comunicar

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:

- 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:

Tabela 2 – Comunicação Geral

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

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

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:

- 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.

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.

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.

Tabela 3 – Plano de Escalonamento

Nível de Escalonamento	Cargo/Função	Nome	Quando acionar
Até R$500,00/Mês	Diretor Operações	William Houloff	Aprovação de orçamento adicional
Até R$1.000,00/Mês	Gerente de Projeto	Victor Alcantara	Aprovação de orçamento adicional
Até R$5.000,00/Mês	Patrocinador do Projeto	Eduardo Albuquerque Victor Ferrari William Houloff	Aprovação de orçamento adicional
Acima de R$5.000,00	Comitê do Projeto	Eduardo Albuquerque Victor Ferrari William Houloff	Aprovação de orçamento adicional

Tabela 4 - Eventos da comunicação

Stakeholders	**WHAT/WHY**	**HOW**	**WHEN**	**WHO**	**WHERE/HOW MUCH**
Sponsor	Informação sobre uso de recursos financeiros e	Através de Relatórios de indicadores e resumos	Relatório mensal - dia 05 de cada mês	Diretor Financeiro Gerente	Sala de reunião / email. / R$ 2.000,00

	prazos. / Para acompanhamento do processo e satisfação de suas expectativas	mensais e apresentações em reunião presencial.	Reuniões Presenciais - dia 10 de cada mês	do Projeto	
Gerente do Projeto	Receber as informações sobre o escopo, o andamento, os custos e os resultados dos projeto (entregas) / Para Gerenciar os mesmos e disponibilizar informações para o Diretor Financeiro e Sponsor	Através de Relatórios de acompanhamento físico/financeiro semanais e apresentações em reunião presencial.	Relatório semanal - Terça-feira	Equipe de Projetos	Sala de reunião, relatórios, emails / R$ 30.000,00

Tabela 5 – Plano de Comunicação

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**

Sponsor	Informação sobre uso de recursos financeiros e prazos. / Para acompanhamento do processo e satisfação de suas expectativas	Através de Relatórios de indicadores e resumos mensais e apresentações em reunião presencial.	Relatório mensal - dia 05 de cada mês Reuniões Presencias - dia 10 de cada mês	Diretor Financeiro Gerente do Projeto	Sala de reunião / email. / R$ 2.000,00
Diretor Financeiro	Informação sobre uso de recursos financeiros e prazos. / Para acompanhamento do processo e informação ao sponsor.	Através de Relatórios de indicadores e resumos mensais e apresentações em reunião presencial.	Relatório mensal - dia 02 de cada mês Reuniões Presencias - dia 04 de cada mês	Gerente do Projeto	Sala de reunião / email. / R$ 1.500,00
Gerente do Projeto	Receber as informações sobre o escopo, o andamento, os custos e os resultados dos projeto (entregas) / Para Gerenciar os mesmos e disponibilizar informações para o Diretor Financeiro e Sponsor	Através de Relatórios de acompanhamento físico/financeiro semanais e apresentações em reunião presencial.	Relatório semanal - Terça-feira	Equipe de Projetos	Sala de reunião, relatórios, emails / R$ 30.000,00
Equipe de Projetos	Acompanhar e receber as entregas dos gerentes funcionais e equipes de campo/ Para informar e solicitar apoio ao cumprimento do escopo no prazo e custo pré-determinados.	Boletins via email, reuniões presenciais e relatórios informando as entregas, e atualização do cronograma	Relatório Diário	Gerente Funcional	Sala de reunião e Escritório funcional / R$20.000,00

Marketing	Receber informações de mercado e objetivos da empresa / Para gerir as estratégias e ações do plano de marketing	Através de tendências e oportunidades de mercado, além de informações relacionadas aos objetivos da empresa, descritas no Business Plan.	Oportunidades de mercado monitoradas diariamente - Benchmark Informações estratégicas atualizadas mensalmente - Reunião presencial	Gerente do Projeto Sociedade	Eventos do setor, sociedade e mídias / R$ 30.000,00
Gerente Funcional	Receber metas e planos de execução de suas atividades. / Para realização das tarefas conforme plano pré definido pelo Gerente de projetos.	Boletins via email, reuniões presenciais e relatórios informando as entregas, e atualização do cronograma	Relatório Diário	Colaboradores Fornecedores RH	Sala de reunião, relatórios, emails / R$ 15.000,00
RH	Recebe as demandas de recursos necessários / Para execução das atividades e cumprimento dos prazos e custos pré-estabelecidos.	Boletins via email e reuniões presenciais	Quando houver necessidade	Gerente de Projeto Gerente Funcional	Sala de reunião, relatórios, emails / R$ 5.000,00
Colaboradores	Recebe as atividades do plano executivo / Para atingimento das metas	Através de reuniões presenciais	Diáriamente	Gerente Funcional	Frente de Trabalho / R$ 10.000,00
Clientes	Incentivo e informações relevantes para o consumo dos produtos.	Através do Plano de Marketing	Diáriamente	Marketing	Eventos do setor, sociedade e mídias / R$ 5.000,00
Fornecedores	Recebe a demanda necessária para o sucesso do projeto.	Boletins via email e reuniões presenciais	Diáriamente/ por demanda	Gerente de Projeto Gerente Funcional Equipe de Projetos	Sala de reunião, emails / R$ 1.000,00
Órgãos Fiscais	Recebem informações relevantes para obtenção de licenças	Protocolos formais	Quando houver necessidade	Gerente de Projeto Gerente Funcional	Sede do órgão Fiscal e Site - R$ 10.000,00

	previstas em normativas.				
Comunidade Local	Receber as informações e objetivos do projeto, que possam interferir em suas atividades e rotinas.	Através de reuniões da comunidade e comunicação informal	Diáriamente	Marketing Colaboradores Gerente de Projeto Gerente Funcional	Sociedade do entorno/envolvida, centro de eventos, na fábrica de chocolates - R$ 2.000,00
Concorrentes	Não demandam entregas	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Governo	Recebem informações relevantes para obtenção de licenças previstas em normativas.	Protocolos formais	Quando houver necessidade	Gerente de Projeto Gerente Funcional Equipe de Projetos	Sede da agência do Governo e Site - R$ 10.000,00
Banco	Recebem informações relevantes para obtenção de crédito e cumprimento do fluxo de caixa	Através do envio de documentos solicitado	Mensalmente - Dia 10 de cada mês	Diretor Financeiro Gerente do Projeto	Sala de Reuniões, sede do banco, site - R$ 2.000,00

Templates de e-mails

<u>Para convocar para o Kick-off</u>

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,

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,

Tabela 6 - 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.

Tabela 7 - Aprovações

Participante	Assinatura	Data
EDUARDO ALBUQUERQUE		15/09/2018
VICTOR FERRARI ALCANTARA		15/09/2018
WILLIAM HOULOFF		15/09/2018

Planejamento de Tempo, Recursos e Custos

Todo novo negócio/projeto tem seus objetivos e viabilidades definidas a partir de prazos e custos esperados. Alterações nestas variáveis, assim como em seu escopo, podem fazer com que a oportunidade ou viabilidade do mesmo deixe de ser aceitável. Por este motivo, o planejamento e controle de tempo e custos se faz notável e imprescindível para o sucesso do projeto. A quantificação dos recursos necessários tem relação direta com seu custo e o momento de sua utilização, por este motivo se faz oportuna a integração e a consideração destas três áreas de conhecimento em um mesmo tópico. Segundo PMBOK (2017) o gerenciamento destes pode ser feito a partir dos processos:

a) Tempo
    - Planejar o Gerenciamento de Tempo
    - Definir as Atividades
    - Sequenciar as Atividades
    - Estimar Recursos das atividades
    - Estimar as durações das Atividades
    - Desenvolver o Cronograma
    - Controlar o Cronograma

b) Recursos
    - Planejar Gerenciamento de Recursos
    - Estimar Recursos das Atividades

- Adquirir Recursos
- Desenvolver Equipe
- Gerenciar Equipe
- Controlar os Custos

c) Custos

- Planejar o Gerenciamento de Custos
- Estimar Custos
- Determinar o Orçamento
- Controlar os Custos

Para este gerenciamento das áreas Tempo, Recursos e Custos, o grupo de trabalho do Projeto Chocolataria Gourmet definiu a utilização da ferramenta MS-Project, devido a funcionalidade de integrar estas três áreas de conhecimento em um mesmo documento. As estimativas de tempo e custos, tiveram como parâmetros experiências profissionais anteriores dos integrantes deste grupo, assim como consulta de valores de fornecedores que dispõem informações e cotações on-line.

Na sequência, temos uma tabela extraída do MS-Project, com as tarefas, suas respectivas durações, recurso necessário para execução, hora de trabalho e custo estimados.

Tabela 8 – Cronograma Físico, Recursos e Financeiro

Nome da Tarefa	Duração	Nomes dos recursos	Trabalho	Custo
Chocolateria	**31 dias**		**1.608 hrs**	**R$ 143.954,00**
Início	0 dias		0 hrs	R$ 0,00
Entregar a área de armazenamento	**15 dias**	**Gestão da Obra**	**296 hrs**	**R$ 33.322,00**
Reformar a área de estoque	**11 dias**		**88 hrs**	**R$ 15.352,00**
Substituição do piso em área definida em Layout	4 dias	Aquisição de Materiais[R$ 5.500,00];M.O Civil	32 hrs	R$ 6.940,00
Preparar a superfície da parede para a pintura	3 dias	Aquisição de Materiais[R$ 2.000,00];M.O Civil	24 hrs	R$ 3.080,00
Pintar as Paredes	2 dias	Aquisição de Materiais[R$ 780,00];M.O Civil	16 hrs	R$ 1.500,00
Remover luminárias atuais	1 dia	M.O Elétrica	8 hrs	R$ 416,00
Instalar as luminárias em LED	1 dia	M.O Elétrica;Aquisição de Materiais[R$ 3.000,00]	8 hrs	R$ 3.416,00

Instalar as prateleiras de armazenamento	**2 dias**		**16 hrs**	**R$ 530,00**
Instalar a Suportação das prateleiras	1 dia	Aquisição de Materiais[R$ 50,00];M.O Montagem	8 hrs	R$ 290,00
Montar e fixar as prateleiras	1 dia	M.O Montagem	8 hrs	R$ 240,00
Instalar sistema de climatização	**4 dias**		**32 hrs**	**R$ 2.700,00**
Confeccionar a infra estrutura	2 dias	Aquisição de Materiais[R$ 1.500,00];M.O Civil	16 hrs	R$ 2.220,00
Montagem dos equipamentos	1 dia	M.O Montagem	8 hrs	R$ 240,00
Testar o sistema de ar condicionado	1 dia	M.O Montagem	8 hrs	R$ 240,00
Reformar Banheiro para funcionários	**5 dias**		**40 hrs**	**R$ 7.540,00**
Trocar louças sanitários	1 dia	M.O Civil;Aquisição de Materiais[R$ 850,00]	8 hrs	R$ 1.210,00
Revestir o piso	3 dias	M.O Civil;Aquisição de Materiais[R$ 4.890,00]	24 hrs	R$ 5.970,00
Testar as conexões hidráulica	1 dia	M.O Civil	8 hrs	R$ 360,00
Entregar Área/Dispositivos de Exposição	**14 dias**	**Gestão da Obra**	**320 hrs**	**R$ 36.472,00**
Vitrine da fachada	**2 dias**		**16 hrs**	**R$ 2.356,00**
Instalar a vidraça	1 dia	M.O Montagem;Aquisição de Materiais[R$ 1.700,00]	8 hrs	R$ 1.940,00
Instalar iluminação de LED	1 dia	M.O Elétrica	8 hrs	R$ 416,00
Prateleiras de vendas	**2 dias**		**16 hrs**	**R$ 480,00**
Instalar a Suportação das prateleiras	1 dia	M.O Montagem	8 hrs	R$ 240,00
Montar e fixar as prateleiras	1 dia	M.O Montagem	8 hrs	R$ 240,00
Ilha Central	**2 dias**		**16 hrs**	**R$ 5.480,00**
Instalar Balcão	1 dia	Aquisição de Materiais[R$ 5.000,00];M.O Montagem	8 hrs	R$ 5.240,00
Instalar Vidraça	1 dia	M.O Montagem	8 hrs	R$ 240,00
Área de Vendas	**10 dias**		**80 hrs**	**R$ 10.786,00**
Substituição do piso em área definida em Layout	3 dias	Aquisição de Materiais[R$ 6.350,00];M.O Civil	24 hrs	R$ 7.430,00
Preparar a superfície da parede para a pintura	1 dia	Aquisição de Materiais[R$ 780,00];M.O Civil	8 hrs	R$ 1.140,00
Pintar as Paredes	3 dias	M.O Civil	24 hrs	R$ 1.080,00
Implantar o forro de gesso	2 dias	M.O Civil	16 hrs	R$ 720,00
Instalar os spot e LEDs	1 dia	M.O Elétrica	8 hrs	R$ 416,00

Climatização da área de vendas	**4 dias**		**32 hrs**	**R$ 1.120,00**
Confeccionar a infra estrutura	2 dias	M.O Civil	16 hrs	R$ 720,00
Montagem dos equipamentos	1 dia	M.O Montagem	8 hrs	R$ 240,00
Testar o sistema de ar condicionado	1 dia	Teste de Equipamentos	8 hrs	R$ 160,00
Balcão para atendimento/pagamento	**1 dia**		**8 hrs**	**R$ 3.440,00**
Instalar o Balcão de Atendimento	1 dia	M.O Montagem;Aquisição de Materiais[R$ 3.200,00]	8 hrs	R$ 3.440,00
Banheiro para Cliente	**5 dias**		**40 hrs**	**R$ 6.090,00**
Trocar louças sanitários	1 dia	Aquisição de Materiais[R$ 2.400,00];M.O Civil	8 hrs	R$ 2.760,00
Revestir o piso	2 dias	M.O Civil	16 hrs	R$ 720,00
Montar acessórios	1 dia	M.O Civil;Aquisição de Materiais[R$ 1.890,00]	8 hrs	R$ 2.250,00
Testar as conexões hidráulica	1 dia	M.O Civil	8 hrs	R$ 360,00
Equipamentos e acessórios	**7 dias**	**Gestão de Implantação**	**144 hrs**	**R$ 18.240,00**
Balança	**1 dia**		**8 hrs**	**R$ 1.240,00**
Instalar Balança	1 dia	M.O Montagem;Aquisição de Materiais[R$ 1.000,00]	8 hrs	R$ 1.240,00
Computadores	**3 dias**		**24 hrs**	**R$ 7.700,00**
Instalar computadores	1 dia	Aquisição de Materiais[R$ 6.500,00];M.O Informática	8 hrs	R$ 6.900,00
Instalar Sistema Operacional	2 dias	M.O Informática	16 hrs	R$ 800,00
Circuito de monitoramento	**3 dias**		**24 hrs**	**R$ 3.700,00**
Instalar Cameras	1 dia	M.O Informática;Aquisição de Materiais[R$ 2.500,00]	8 hrs	R$ 2.900,00
Instalar sistema de alarme	1 dia	M.O Informática	8 hrs	R$ 400,00
Executar teste de resposta	1 dia	M.O Informática	8 hrs	R$ 400,00
Máquinas de Pagamento com cartão	**2 dias**		**16 hrs**	**R$ 800,00**
Instalar Máquina	1 dia	M.O Informática	8 hrs	R$ 400,00
Executar teste operacional da máquina	1 dia	M.O Informática	8 hrs	R$ 400,00
Sistema de Som ambiente	**2 dias**		**16 hrs**	**R$ 2.000,00**
Instalar caixas de som	1 dia	M.O Montagem;Aquisição de Materiais[R$ 1.600,00]	8 hrs	R$ 1.840,00
Executar teste funcional	1 dia	Teste de Equipamentos	8 hrs	R$ 160,00

Diversidade nas opções de venda	**31 dias**	**Gestão de Operação[50%];Startup e Comissionamento[50%]**	**584 hrs**	**R$ 35.140,00**
Produtos a granel	**3 dias**		**24 hrs**	**R$ 480,00**
Inspecionar a validade dos produtos	1 dia	Inspeção de Alimentos	8 hrs	R$ 160,00
Locar os produtos a granel	2 dias	Inspeção de Alimentos	16 hrs	R$ 320,00
Produtos em pacotes	**2 dias**		**16 hrs**	**R$ 320,00**
Inspecionar a validade dos produtos	1 dia	Inspeção de Alimentos	8 hrs	R$ 160,00
Locar os produtos em pacotes	1 dia	Inspeção de Alimentos	8 hrs	R$ 160,00
Exposição do Produto	**14 dias**		**160 hrs**	**R$ 14.400,00**
Lançar campanha de publicidade digital	6 dias	Serviços Marketing	48 hrs	R$ 2.880,00
Lançar campanha de publicidade Impressa	9 dias	Aquisição de Materiais[R$ 1.300,00];Serviços Marketing	72 hrs	R$ 5.620,00
Realizar programa de entrega de panfletos	5 dias	Serviços Marketing;Aquisição de Materiais[R$ 3.500,00]	40 hrs	R$ 5.900,00
Administração	**8 dias**		**64 hrs**	**R$ 3.840,00**
Criar CNPJ para a empresa	6 dias	Serviços Administrativos	48 hrs	R$ 2.880,00
Abrir conta bancária	2 dias	Serviços Administrativos	16 hrs	R$ 960,00
Logística	**9 dias**		**72 hrs**	**R$ 4.320,00**
Criar Lista de Fornecedores	2 dias	Serviços Administrativos	16 hrs	R$ 960,00
Qualificar fornecedores	5 dias	Serviços Administrativos	40 hrs	R$ 2.400,00
Definir rotas de distribuição	2 dias	Serviços Administrativos	16 hrs	R$ 960,00
Alugar prédio para a loja	**5 dias**	**Gestão de Operação**	**40 hrs**	**R$ 9.500,00**
Alugar prédio para a loja	5 dias	Locação[R$ 7.500,00]	0 hrs	R$ 7.500,00
Equipe	**14 dias**	**Startup e Comissionamento**	**224 hrs**	**R$ 11.280,00**
Divulgar vagas no mercado local	2 dias	Serviços Administrativos	16 hrs	R$ 960,00
Realizar entrevistas de contratação	3 dias	Serviços RH	24 hrs	R$ 1.200,00
Contratar funcionários	3 dias	Serviços RH	24 hrs	R$ 1.200,00
Treinar os funcionários	6 dias	Treinamento	48 hrs	R$ 2.880,00
Final	0 dias		0 hrs	R$ 0,00

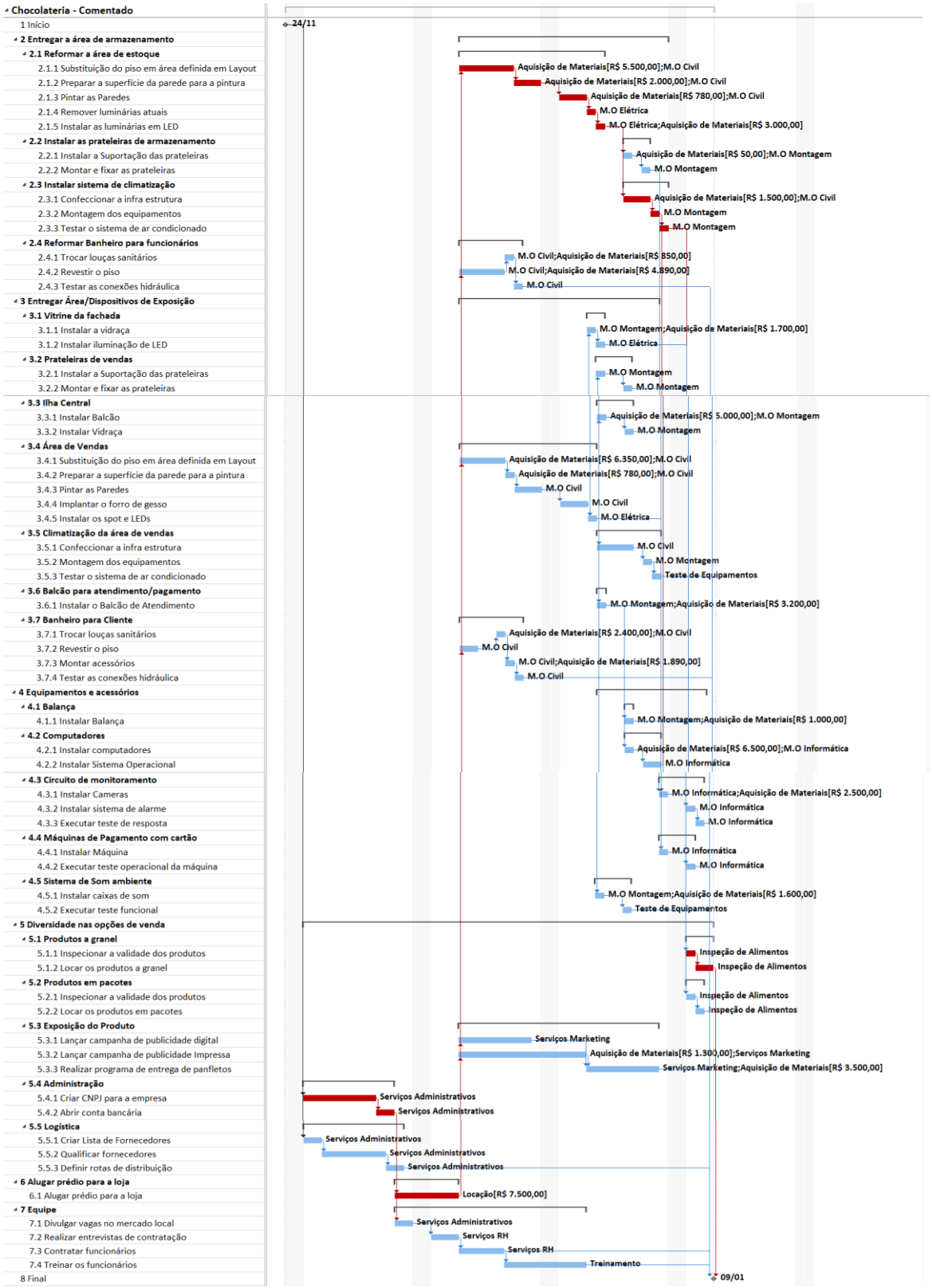

Imagem 2 – Diagrama de Gantt - Fonte: Própria

Plano de Contratação e Treinamento dos Recursos

- **Plano de Contratação**

Visando cumprir com o cronograma do projeto, deve-se seguir o histograma de recursos planejados e com base nele iniciar o processo de contratação de profissionais, relocação e substituição de membros da equipe.

O processo e aprovações a serem seguidos estão descritos abaixo:

- Solicitar abertura de vagas para o setor financeiro conforme necessidade e histograma do projeto.
- Financeiro verificar disponibilidade de recursos. (4 horas)
- Solicitar aprovação do Gerente de Projetos (4 horas)
- Enviar solicitação para o RH.
- Mapeamento das competências junto com o RH
- Captação, seleção e contratação dos candidatos a vaga disponível

Para a mão de obra relacionada a atividades de construção, deve-se priorizar a contratação de mão de obra local, visando diminuir os impactos de faltas, atestados de viagem e custos adicionais para funcionários não locais.

- **Plano de Treinamento**

Devido ao baixo grau de qualificação dos colaboradores locais, a empresa planeja executar treinamento para desenvolver a qualificação e aprimoramento da mão de obra local. Dessa forma, estão previstos os treinamentos de acordo ao descrito na sequência.

Equipe de Construção: Integração de 16 horas ministrada pelo gerente de Projetos contendo todos os procedimentos de segurança e qualidade da empresa.

Equipe de Vendas: Treinamento Semanal de 2 horas com o diretor de operações.

- **Avaliação de Desempenho dos colaboradores e Bonificação**

Com o intuito de manter a equipe motivada e engajada aos objetivos do projeto, se estruturou o processo de avaliação de desempenho, conforme descrito:

Avaliação Global do projeto Semanal dos seguintes indicadores:

- Acidentes de Trabalho (100 em caso em que não haja acidentes – 0 em caso de acidentes)
- Atendimento ao Cronograma. (100 em caso de cumprimento do cronograma. 50 em caso de atraso de até 10% do prazo e 0 em caso de atraso superior)
- Atendimento aos Custos. (100 em caso de cumprimento dos custos e 0 em caso de não cumprimento).
- Nota mínima 300 pontos para bonificação por avaliação. Avaliações semanais.
- Nota inferior a 250 necessita de um plano de ação do gerente de projetos.

A bonificação da equipe é de acordo a avaliação global e individual realizada.

- Bonificação Global - 1 Salário diário para toda a equipe caso atinjam a pontuação de 300 pontos semanal.
- Bonificação Individual (apenas para a gerência) no fechamento do ano - 1 Salário x Fator da nota de avaliação pessoal.

Fator: 1 – 0% 2 – 0% 3 – 50% 4 – 100 % 5 – 200%

- **Administração do plano de Gerenciamento de Recursos**

Responsável pelo plano

- Victor Ferrari Alcântara – Gerente do Projeto.
- Eduardo Albuquerque – Diretor Financeiro.

Frequência de atualização do plano de Gerenciamento de Recursos será toda sexta feira no fechamento da programação semanal. Prazo do projeto (3 meses).

Riscos

Conforme citado anteriormente, alterações em escopo, prazo e custo podem alterar o resultado do estudo de viabilidade do projeto. Preventivamente a isso, o gerenciamento de riscos, vista analisar de forma qualitativa e quantitativa os riscos inerentes ao projeto, gerando previsibilidade de possíveis mudanças durante o desenvolvimento do projeto, afetando uma ou mais áreas de conhecimento. Segundo PMBOK (2017) os seguintes processos fazem parte do gerenciamento de riscos:

- Planejar o Gerenciamento de riscos
- Identificar os Riscos
- Realizar Análise Qualitativa dos Riscos
- Realizar Análise Quantitativa dos Riscos
- Planejar Respostas aos Riscos
- Implementar respostas aos Riscos
- Monitorar os Riscos

Após análise com grupo de trabalho, foram quantificados categorizados os riscos conforme sua probabilidade e impacto, gerando assim uma priorização dos riscos, sequenciando-os do mais relevante ao menos relevante ao sucesso do projeto. A partir destes, foram obtidos valores esperados, melhor e pior cenário. Para estes riscos, também foram realizados planos de ação para mitigação, aceitação e eliminação de riscos.

Com isso, embora a expectativa de investimento seja de R$143.900, a partir da análise de riscos, o projeto tem um valor esperado de R$168.246 considerando as medidas de resposta aos riscos. Com isso, no melhor caso, o projeto passa a ter um custo de R$128.276, enquanto no pior caso seu valor pode chagar à R$236,371. Cabe ressaltar que projeto conta com 10 riscos de ameaças que devem ser monitorados e controlados durante a execução do projeto.

Categoria	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	RISCO	FAIXA DE PROBABILIDADE	FAIXA DE IMPACTO	EXPOSIÇÃO AO RISCO	Probabi-lidade (%)	Impacto (input)	Impacto Ajustado	Valor Esperado	Priori-dade
Tecnológico	Falta de Energia elétrica	Perdas de estoque	Calor excessivo na área de armazenamento	0,7Alta (50%,85%]	0,9Muito Alto(>24.000)	Risco Alto	68%	$60,000	$60,000	$40,500	1
Tecnológico	Danos ao equipamento de climatização	Perdas de estoque	Calor excessivo na área de armazenamento	0,5Média (15%,50%]	0,9Muito Alto(>24.000)	Risco Alto	33%	$60,000	$60,000	$19,500	2
Licenciamento	Licenças pertinentes ao projeto	Atraso do cronograma - Startup	Não inicio da obra	0,5Média (15%,50%]	0,9Muito Alto(>24.000)	Risco Alto	33%	$35,000	$35,000	$11,375	3
Estratégico	Falha na previsão inicial de Vendas	Perda de credibilidade	Falta de estoque	0,7Alta (50%,85%]	0,7Alto [12.000-24.000)	Risco Alto	68%	$13,500	$13,500	$9,113	4
Projeto(Design)	Erro no dimensionamento do equipamento	Perdas de estoque	Calor excessivo na área de armazenamento	0,3Baixa (2%,15%]	0,9Muito Alto(>24.000)	Risco Médio	9%	$60,000	$60,000	$5,100	5
Projeto(Design)	Erro no projeto ou execução do sistema hidráulico do banheiro comercial	Perda de conforto aos clientes	Odores indesejados no banheiro comercial	0,5Média (15%,50%]	0,7Alto [12.000-24.000)	Risco Alto	33%	$13,500	$13,500	$4,388	6
RH	Falha na previsibilidade de recursos para datas comemorativas	Baixa satisfação de clientes, quanto ao atendimento recebido	Baixa qualidade de atendimento ao cliente nestas datas	0,5Média (15%,50%]	0,7Alto [12.000-24.000)	Risco Alto	33%	$13,500	$13,500	$4,388	6
Estratégico	Seleção inapropriada da equipe de marketing	baixa aderencia do público alvo	Marketing falho	0,3Baixa (2%,15%]	0,9Muito Alto(>24.000)	Risco Médio	9%	$50,000	$50,000	$4,250	8
RH	Mão de obra indisponível devido ao mercado aquecido	Impactos de tempo e custo para execução do projeto	Falta de profissionais	0,3Baixa (2%,15%]	0,9Muito Alto(>24.000)	Risco Médio	9%	$40,000	$40,000	$3,400	9
RH	Mão de obra pouco qualificada	Atraso do cronograma - Startup	Baixa produtividade	0,5Média (15%,50%]	0,5Médio [6.000-12.000)	Risco Médio	33%	$6,750	$6,750	$2,194	10
RH	Mão de obra pouco qualificada	baixo apelo visual da loja	Baixa qualidade de entrega do projeto	0,5Média (15%,50%]	0,5Médio [6.000-12.000)	Risco Médio	33%	$6,750	$6,750	$2,194	10
Projeto(Design)	Falha do projeto de fluxo de pessoas no interior da loja	Sensação de desorganização e lotação da loja	Transito inaquado de pessoas no interior da loja	0,5Média (15%,50%]	0,3Baixo [3.000-6.000)	Risco Médio	33%	$3,750	$3,750	$1,219	12
Qualidade	Falha da aferição da balança	Desvio de receita	Peso medido pela balança abaixo do real	0,3Baixa (2%,15%]	0,7Alto [12.000-24.000)	Risco Médio	9%	$13,500	$13,500	$1,148	13
Mercado	Localização do projeto em região de alta criminalidade	Degradam a imagem da empresa	Sucessivos furtos e assaltos	0,3Baixa (2%,15%]	0,7Alto [12.000-24.000)	Risco Médio	9%	$13,500	$13,500	$1,148	13
Qualidade	Falha da aferição da balança	Danos à imagem da empresa	Peso medido pela balança acima do real	0,3Baixa (2%,15%]	0,5Médio [6.000-12.000)	Risco Médio	9%	$6,750	$6,750	$574	15
Projeto(Design)	Sobrecarga causada por excesso de produtos armazenados	Perda de estoque/ danos aos produtos	Danos nas prateleiras da área de armazenamento	0,3Baixa (2%,15%]	0,1Muito Baixo(<3.000)	Risco Baixo	9%	$1,500	$1,500	$128	16

Imagem 3 – Análise de Riscos – Fonte: Própria

Plano de Qualidade

O Mercado tem um cenário cada vez mais competitivo, fazendo com que a qualidade de produtos ou prestação de serviços, seja o diferencial de cada empresa atuante. Segundo o PMBOK, (2017) a qualidade passa a ser a referência no que satisfaz as necessidades do cliente daquele projeto, tendo seu controle de qualidade a função de monitorar e registrar os resultados, avaliando sua performance e apontando eventuais mudanças na busca do atingimento de tais expectativas.

Padrões e Políticas da Qualidade

Fixar a identidade e as características mínimas de qualidade a que devem obedecer os produtos comercializados como chocolate e derivados.

Os produtos devem ser obtidos, processados, embalados, armazenados, transportados e conservados em condições que não produzam, desenvolvam e ou agreguem substâncias físicas, químicas ou biológicas que coloquem em risco a saúde do consumidor. Deve ser obedecida a legislação vigente de Boas Práticas de Fabricação

Atender ao "regulamento técnico para chocolate e produtos de cacau" - RESOLUÇÃO DE DIRETORIA COLEGIADA - RDC Nº 264, DE 22 DE SETEMBRO DE 2005.

Requisitos da qualidade

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

Tabela 9 – Requisito da Qualidade

	Produto, serviço ou processo avaliado	Requisito	Critério de Aceitação	Método de Verificação
1	Estudo de viabilidade	Analise de mercado	Consumo de 20.000 unidade / ano	Pesquisa de aceitação / análise de risco
		Retorno financeiro	TIR superior a TMA (13%)	Balanço financeiro / projeção financeira
2	Lançamento do produto	Disponibilizar 200 unidades de cada tipo de chocolate em evento gastronômico anual com valor promocional	Comercializar em torno de 80% de cada tipo de chocolate	Atender a expectativa e satisfação dos consumidores
3	Escopo	Definição de portifólio	Capacidade de comercialização de 3000 unidades / mês	Listagem

Garantia da Qualidade

Atividades

Estão previstas as seguintes atividades de garantia da qualidade:

- Auditorias interna e externa.

Analisar temperatura do ambiente, validade dos produtos, analise da cor final do produto

- Inspeção relacionada à saúde e vigilância sanitária.

Analise de processos

Qualidade nos equipamentos, instruções de trabalho bem definidas, treinamento dos funcionários, embalagem adequada, organização da loja

Revisão de processos

Higiene/ esterilização de equipamentos, equipamentos em Inox para evitar oxidação, revisão de armazenamento, controle de temperatura e umidade

Responsabilidades e Prazos

Tabela 10 – Responsabilidade e Prazos

GARANTIA DA QUALIDADE				
Atividade	**Responsável**	**Área**	**Apoio**	**Periodicidade/Prazo**
Auditoria Interna	Eduardo	Regulatório	William	Semestral
Revisão de Processo	William	Qualidade	Victor	Mensal

Controle de Qualidade

- Atividades

Estão previstas as seguintes atividades de controle de qualidade:

- Inspeções

Inspeção relacionada à saúde e vigilância sanitária.

- Medições

O controle estatístico é realizado ao final do processo através de uma amostragem (+-3%) para a conferência da qualidade de cada lote

- Controle de reparos e defeitos

Acompanhar todo o processo desde o recebimento da matéria prima, controle de temperatura e umidade.

Implantar manutenção preventiva e preditiva em equipamentos para ampliar performance e evitar falhas

Plano de Aquisições

Plano de Gerenciamento de Contratações

Conforme a EAP emitida durante o orçamento do projeto, levantou se as atividades e materiais necessários para execução do projeto. Dentre os itens levantados, alguns deles foram considerados de extrema relevância, pois dependem de mão de obra especializada e "*know-how*" a fim de suprir o prazo de conclusão do projeto e os requisitos de qualidade esperados. Estas tarefas somadas possuem um prazo máximo de execução de 31 dias e valor orçado em R$110.014,00, conforme é possível identificar em amarelo no Mapa de Aquisições do projeto.

As outras tarefas serão realizadas pela equipe interna do projeto.

Tabela 11 Mapa de Aquisições do Projeto

Projeto: GP Chocolataria Gourmet						
Mapa de Aquisições do Projeto						
Item	Descrição	Quantidad	REF EAP	Vendor List	Orçamento	Prazo
1	Materiais de Aplicação	21	2.1.1; 2.1.2; 2.1.3; 2.1.5; 2.2.1; 2.3.1; 2.4.1; 2.4.2; 3.1.1; 3.3.1; 3.4.1; 3.4.2; 3.6.1; 3.7.1; 3.7.3; 4.1.1; 4.2.1; 4.3.1; 4.5.1; 5.3.2; 5.3.3	Construtora A Construtora B Construtora C	R$ 69.570,00	45 dias
2	Serviços Civil	16	2.1.1; 2.1.2; 2.1.3; 2.3.1; 2.4.1; 2.4.2; 2.4.3; 3.4.1; 3.4.2; 3.4.3; 3.4.4; 3.5.1; 3.7.1; 3.7.2; 3.7.3; 3.7.4	Construtora A Construtora B Construtora C	R$ 15.120,00	45 dias
3	Serviços Montagem	13	2.2.1; 2.2.2; 2.3.2; 2.3.3; 3.1.1; 3.2.1; 3.2.2; 3.3.1; 3.3.2; 3.5.2; 3.6.1; 4.1.1; 4.5.1	Construtora A Construtora B Construtora C	R$ 3.840,00	45 dias
4	Serviços Elétricos	4	2.1.4; 2.1.5; 3.1.2; 3.4.5	Construtora A Construtora B Construtora C	R$ 1.664,00	45 dias
5	Serviços Informática	7	4.2.1; 4.2.2; 4.3.1; 4.3.2; 4.3.3; 4.4.1; 4.4.2	Construtora A Construtora B Construtora C	R$ 3.200,00	45 dias
6	Serviços Administrativos	6	5.4.1; 5.4.2; 5.5.1; 5.5.2; 5.5.3; 7.1	Make	R$ 9.120,00	
7	Serviços Marketing	3	5.3.1; 5.3.2; 5.3.3	Make	R$ 9.600,00	
8	Serviços RH	3	7.2; 7.3; 7.4	Make	R$ 2.400,00	
9	Ispeção de Alimentos	4	5.1.1; 5.1.2; 5.2.1; 5.2.2	Make	R$ 800,00	
10	Aluguel	1	6.1	Make	R$ 7.500,00	
11	Gestão Obra	3	2;3;4	Construtora A Construtora B Construtora C	R$ 16.720,00	45 dias
12	Gestão Operação	3	5;6;7	Make	R$ 18.820,00	

Foi utilizada a ferramenta Project Model Canvas para a contratação selecionada. Com esta ferramenta é possível ter uma visão geral do projeto, os riscos, custos, prazos, formas de medição entre outros.

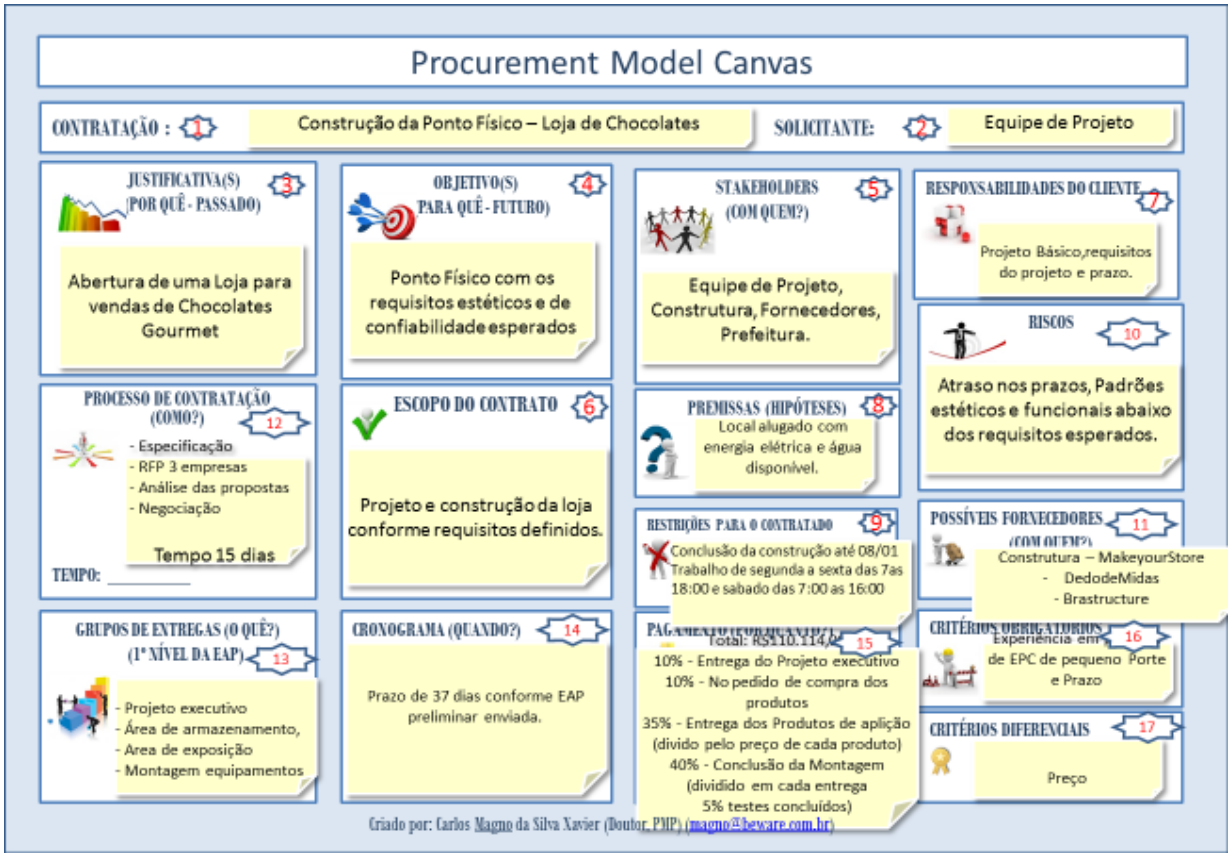

Imagem 4. PMC da contratação – Fonte: FGV- Material de Aula

A forma de contrato selecionada é a LUMP SUM (Preço Global), pois já temos um detalhamento de todas as entregas, um projeto básico inicial que não deve sofrer grandes alterações, não queremos gastar muita energia com o controle do contrato, produtividade e ect, apenas com a qualidade das entregas e os prazos, que são vinculadas as medições. A modalidade de licitação será por concorrência das empresas pré-selecionadas.

A medição será realizada da seguinte maneira, conforme já descrito no PMC: Valor orçado total R$ 110.114,00 e realizada toda sexta feira durante a execução do projeto.

- 10% Do valor total na entrega do projeto executivo;

- 10% Na colocação dos pedidos de compra dos materiais de aplicação

- 35% Na entrega dos materiais de aplicação (Ponderado por cada valor em relação ao valor global de aquisições).

- 40% Na Conclusão da montagem (Ponderado por cada valor em relação ao valor global de execução)

- 5% Na finalização dos testes.

Análise de Riscos da Contratação

Foi realizada uma análise dos riscos da contratação no projeto, descritas na tabela a seguir.

Tabela 12: Análise de Riscos da contratação

Riscos da Contratação		
Evento de Risco	**Resposta ao Risco**	**Momento**
Atraso na entrega do projeto	Garantir que a empresa contratada tenha recursos financeiros para mobilização imediata realizar a seleção conforme tabela de critérios de avaliação dos fornecedores; Multa contratual por dia de atraso	Seleção
Atraso na aquisição dos materiais de aplicação	Garantir que a empresa contratada tenha parceiros comerciais para fornecimento Garantir a especificação no projeto executivo de produtos comerciais (fácil encontrar no comércio)	Seleção
Falta de Mão de obra direta - Obra planejada para o período de festas de final de ano	Garantir que a empresa tenha efetivo suficiente eu seu quadro para realização deste projeto Verificar os valores/hora praticados pelo mercado e os previstos pela contratada	Seleção
Qualidade das entregas abaixo dos requisitos	Definição clara dos requisitos e entregas na EAP Fiscalização dos produtos de aplicação recebidos e das entregas antes da aprovação das medições Verificar in loco outras obras sendo executada pela mesma empresa	Especificação Seleção
Falencia da Empresa Contratada	Realizar uma análise documental dos balanços nos últimos 3 exercícios Verificar In loco outras obras sendo executada pela mesma empresa	Seleção
Processos Trabalhistas	Verificar os valores/hora praticados pelo mercado e os previstos pela contratada Analisar os procedimentos de segurança e meio ambiente Analisar ceritificações da empresa como a OHSAS 18001:2007	Seleção

Request for Proposal - RFP

- Resumo

A aquisição está sendo realizada por um Grupo de investidores do mercado gourmet de chocolates.

O projeto consiste na abertura de uma loja física para comércio de chocolates goumert. A contração será do desenvolvimento do projeto executivo, aquisição dos materiais de aplicação, construção do espaço físico e testes e tem como objetivo iniciar as operações na segunda quinzena de janeiro de 2021.

- É escopo da contratada os seguintes itens

- Construção física da loja de chocolates goumert atendendo a lista de requisitos em anexo.

- Contratação e gestão de efetivo como refeições, EPIs, transporte, encargos sociais, encargos trabalhistas;

- Aquisição de materiais de aplicação e consumo;

- Testes funcionais dos equipamentos;

- Limpeza das áreas de trabalho bem como dos sanitários;

- Tomadas, extensões para uso da rede elétrica;

- Não é escopo da contratada os seguintes itens:

- Locação do espaço físico;

- Sanitários;

- Energia elétrica

- Água Potável

- Local de Execução da Obra

Curitiba – Avenida Sebastião Chapp Galindo 337. Paraná

- Prazo para conclusão do contrato

Prazo de 31 dias corridos a partir da assinatura do contrato.

a. Minuta do Contrato ou Cláusulas Relevantes
b. Pré-requisitos (Critérios Obrigatórios)
c. Forma de Classificação das propostas. Deve ser utilizado o modelo de avaliação de propostas de técnica e preço apresentado pelo professor em sala de aula.

- Visita Técnica

Deverá ocorrer visitas técnicas do contratante em outras obras em execução pelo contratado.

- Perguntas e respostas

As perguntas para esclarecimento de dúvidas devem ser realizadas no prazo máximo de 24 horas após recebimento da proposta via endereço de e-mail. As perguntas e respostas não serão divulgadas com as outras concorrentes. As respostas serão enviadas

- Formato da proposta

A proposta deverá ser entregue por preço global fechado.

- Prazo, endereçamento e forma de envio.

A proposta deverá ser encaminhada impressa para o endereço “Rua Sebastião Chapp Galindo 337” em até 72 horas após o recebimento com a seguinte documentação obrigatória:

- Demonstrativo financeiro do balanço dos últimos 3 exercícios;
- Valor do Hora homem de obra direta pago para o funcionário aberto por função;
- Proposta fechada pelo Valor Global;
- Cronograma de execução;
- Procedimentos de Segurança e meio ambiente corporativos;
- Certificações da empresa (se aplicável);
- Vendor List da empresa;
- Quadro de funcionários ativos;
- Lista e resumo de projetos em andamento.

Estudo de Viabilidade do Projeto

Após concepção da metodologia de gerenciamento de projetos, percepção da influência das áreas de conhecimento, o estudo de viabilidade econômica se faz necessária, para validação do retorno esperado do investimento em relação as expectativas do sponsor sobre o mesmo investimento.

Neste estudo, estão avaliados como resultado a taxa de atratividade (TMA) de 13%, a qual o investimento retorna uma Taxa interna de Retorno (TIR) de 56%, o Valor presente Líquido (VPL) positivo e os índices de lucratividade em 8,14% e rentabilidade de 714% ao final de 10 anos, atendendo a todas as expectativas de viabilidade estudadas. Esta aceitação, junto aos estudos anteriores relacionados tende a informar ao investidor que o investimento se faz viável nos aspectos técnico e financeiro.

Tabela 13 – Estudo de Viabilidade – Fonte: Própria

Viabilidade - Chocolataria Gourmet

Grupo	Eduardo Albuquerque	**Premissas de Vendas**		**Premissas de A&B**		**Despesas Operacionais**		**Impostos s/ PJ**	
	Victor Ferrari Alcantara	Impostos s/ receita	18%	Receita Cafeteria/ Vend	65,00	Despess Admin Geral	42.000,00	CSSL	9%
	William Houloff	Número funcionários	3	Impostos s/ receita	20%	Despesa Mkt, Vendas, Franc	60.000,00	IRPJ	25%
MBA Curitiba - 001/2018		Salário Médio	2.600,00	Custos alimentos	30%	Despesas com Manutenção	9.600,00	CAPEX	20%
		Encargos s/ salário	80%	Número de funcionário	4	Despesas com Utilidades	720.000,00	Investimento Ca	3%
Investimento Inicial	**143.954,00**	Benefícios s/ salário	10%	Salário médio	1.500,00	**Despesas Fixas**		TMA	13%
		Embalagens e Sacolas	3,20	Encargos s/ salário	80%	IPTU e aluguel	75.600,00		
		Decoração - mensal	150,00	Benefícios s/ salário	10%	**Depreciação e Amortização**			
		Limpeza	350,00	Outras desp operaciona	1.500,00	Depreciação e Amortização	4%		
		Outras desp operacion	25.000,00						

ANOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Venda Chocolate Ao Leite Kg		5.254	5.517	5.958	6.435	7.142	7.714	8.022	8.664	8.838	9.545
Valor por Kg de Chocolate Ao Leite		67	69	72	75	78	81	84	88	91	95
Venda Chocolate meio Amargo Kg		4.054	4.257	4.597	4.965	5.511	5.952	6.190	6.685	6.819	7.365
Valor por Kg de Chocolate meio Amargo		57	60	62	65	67	70	73	76	79	82
Venda Chocolate Branco Kg		4.870	5.114	5.523	5.964	6.620	7.150	7.436	8.031	8.192	8.847
Valor por Kg de Chocolate Branco		75	78	81	84	88	91	95	99	103	107
Número de Vendas		23.630	24.812	26.796	28.940	32.124	34.693	36.081	38.968	39.747	42.927
Hospedagem											
Receitas		**946.244,40**	**1.035.725,20**	**1.163.326,55**	**1.306.648,38**	**1.508.394,89**	**1.694.229,14**	**1.832.478,24**	**2.058.239,56**	**2.183.380,52**	**2.452.373,00**
Impostos s/ receitas		**170.323,99**	**186.430,54**	**209.398,78**	**235.196,71**	**271.511,08**	**304.961,25**	**329.846,08**	**370.483,12**	**393.008,49**	**441.427,14**
Total Líquido Receitas		**775.920,41**	**849.294,67**	**953.927,77**	**1.071.451,67**	**1.236.883,81**	**1.389.267,89**	**1.502.632,15**	**1.687.756,44**	**1.790.372,03**	**2.010.945,86**
(-) Custos Fixos		198.660,00	209.125,35	209.440,35	209.771,10	210.118,39	210.483,04	210.865,92	211.267,95	211.690,08	212.133,32
Salários		101.400,00	106.470,00	106.470,00	106.470,00	106.470,00	106.470,00	106.470,00	106.470,00	106.470,00	106.470,00
Encargos		81.120,00	85.176,00	85.176,00	85.176,00	85.176,00	85.176,00	85.176,00	85.176,00	85.176,00	85.176,00
Benefícios		10.140,00	11.179,35	11.179,35	11.179,35	11.179,35	11.179,35	11.179,35	11.179,35	11.179,35	11.179,35
Limpeza		4.200,00	4.410,00	4.630,50	4.862,03	5.105,13	5.360,38	5.628,40	5.909,82	6.205,31	6.515,58
Decoração e Ambiente da Loja		1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91	2.297,31	2.412,17	2.532,78	2.659,42	2.792,39
(-) Custos Variáveis		86.692,56	91.492,41	99.334,33	107.867,98	120.410,98	130.804,86	136.860,14	148.733,45	152.688,83	166.005,46
Embalagens e Sacolas		75.616,00	79.396,80	85.748,54	92.608,43	102.795,35	111.018,98	115.459,74	124.696,52	127.190,45	137.365,69
Amostra Grátis		11.076,56	12.095,61	13.585,78	15.259,55	17.615,63	19.785,87	21.400,40	24.036,93	25.498,38	28.639,78
(-) Outras Despesas Operac		300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Resultado das Vendas		**190.567,85**	**248.676,91**	**345.153,09**	**453.812,59**	**606.354,44**	**747.980,00**	**854.906,09**	**1.027.755,03**	**1.125.993,12**	**1.332.807,08**
Alimentação e Bebidas											
Despesas Operacionais											
Despesas Admin Geral		42.000,00	43.680,00	45.427,20	47.244,29	49.134,06	51.099,42	53.143,40	55.269,13	57.479,90	59.779,10
Despesas Mkt, Vendas, Franquia		60.000,00	62.580,00	65.270,94	68.077,59	71.004,93	74.058,14	77.242,64	80.564,07	84.028,33	87.641,55
Despesas com Manutenção		9.600,00	9.984,00	10.383,36	10.798,69	11.230,64	11.679,87	12.147,06	12.632,95	13.138,26	13.663,79
Total Despesas Operacionais		**111.600,00**	**116.244,00**	**121.081,50**	**126.120,57**	**131.369,63**	**136.837,43**	**142.533,10**	**148.466,15**	**154.646,49**	**161.084,43**
Despesas Fixas											
IPTU e Aluguel		75.600,00	81.648,00	88.179,84	95.234,23	102.852,97	111.081,20	119.967,70	129.565,11	139.930,32	151.124,75
Total Despesas Fixas		**75.600,00**	**81.648,00**	**88.179,84**	**95.234,23**	**102.852,97**	**111.081,20**	**119.967,70**	**129.565,11**	**139.930,32**	**151.124,75**
Depreciação											
Depreciação		5.758,16	5.758,16	5.758,16	5.758,16	5.758,16	5.758,16	5.758,16	5.758,16	5.758,16	5.758,16
Total da Depreciação		**5.758,16**	**5.758,16**	**5.758,16**	**5.758,16**	**5.758,16**	**5.758,16**	**5.758,16**	**5.758,16**	**5.758,16**	**5.758,16**
LAIR (EBITDA)		**3.367,85**	**50.784,91**	**135.891,75**	**232.457,79**	**372.131,84**	**500.061,37**	**592.405,29**	**749.723,76**	**831.416,30**	**1.020.597,89**
EBIT		**10.271,07**	**73.809,94**	**187.853,11**	**317.251,60**	**504.414,83**	**675.840,39**	**799.581,25**	**1.010.388,00**	**1.119.856,01**	**1.373.359,34**
Impostos sobre Pessoa Jurídica											
CSSL		303,11	4.570,64	12.230,26	20.921,20	33.491,87	45.005,52	53.316,48	67.475,14	74.827,47	91.853,81
IRPJ		841,96	12.696,23	33.972,94	58.114,45	93.032,96	125.015,34	148.101,32	187.430,94	207.854,08	255.149,47
Total de Impostos s/ PJ		**1.145,07**	**17.266,87**	**46.203,20**	**79.035,65**	**126.524,83**	**170.020,86**	**201.417,80**	**254.906,08**	**282.681,54**	**347.003,28**
Resultado Líquido		**2.222,78**	**33.518,04**	**89.688,56**	**153.422,14**	**245.607,02**	**330.040,50**	**390.987,49**	**494.817,68**	**548.734,76**	**673.594,61**
(+) Depreciação		R$ 5.758,16	R$ 5.758,16	R$ 5.758,16	R$ 5.758,16	R$ 5.758,16	R$ 5.758,16	R$ 5.758,16	R$ 5.758,16	R$ 5.758,16	R$ 5.758,16
(-) CAPEX		R$ 1.151,63	R$ 1.151,63	R$ 1.151,63	R$ 1.151,63	R$ 1.151,63	R$ 1.151,63	R$ 1.151,63	R$ 1.151,63	R$ 1.151,63	R$ 1.151,63
Capital de Giro (NLDCG)		R$ 23.277,61	R$ 25.478,84	R$ 28.617,83	R$ 32.143,55	R$ 37.106,51	R$ 41.678,04	R$ 45.078,96	R$ 50.632,69	R$ 53.711,16	R$ 60.328,38
(-) Variação da NLDCG		R$ 23.277,61	R$ 2.201,23	R$ 3.138,99	R$ 3.525,72	R$ 4.962,96	R$ 4.571,52	R$ 3.400,93	R$ 5.553,73	R$ 3.078,47	R$ 6.617,22
FLUXO DE CAIXA OPER	**-143.954,00**	**-21.054,83**	**31.316,81**	**86.549,56**	**149.896,42**	**240.644,05**	**325.468,98**	**387.586,56**	**489.263,96**	**545.656,29**	**666.977,39**
ANOS	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Payback Descontado - \	-143.954,00	-R$ 19.140,76	R$ 25.881,66	R$ 65.025,97	R$ 102.381,27	R$ 149.421,02	R$ 183.718,75	R$ 198.893,19	R$ 228.245,25	R$ 231.411,53	R$ 257.148,66
Payback Descontado - /	-143.954,00	-R$ 163.094,76	-R$ 137.213,09	-R$ 72.187,13	R$ 30.194,15	R$ 179.615,17	R$ 363.333,93	R$ 562.227,12	R$ 790.472,36	R$ 1.021.883,90	R$ 1.279.032,56

PBD = Resultado 0,71 x 365 dias = 257,35 Dias 9 Meses 3 Anos e 9 Meses

Valor Presente Líquido 1.027.711,00	**TIR - Taxa Interna de Retorno** 56%	**IL - Índice de Lucratividade** 8,14	**TR - Taxa de Rentabilidade** 714%
Avaliação Positiva se >0 ✓	**Avaliação Positiva se > TMA 13,0%** ✓	**Avaliação Positiva se > 1** ✓	**Avaliação Positiva se > 0%** ✓

3. CONCLUSÃO

Utilizando metodologia proveniente do PMBOK para planejamento de um projeto de uma chocolataria Gourmet, pode-se concluir que visto o cenário de expansão no mercado nacional dos chocolates artesanais e um plano de negócio adequando é absolutamente viável o investimento e desenvolvimento do projeto em questão.

Após um plano adequando dos entregáveis do projeto, prazo para execução, custos estimados, plano de qualidade, mapeamento e qualificação dos stakeholders, plano de comunicação, definição dos requisitos de fornecedores, análise de riscos e estudos de viabilidade, tem-se uma base sólida para embasar este projeto.

Os estudos de viabilidade demonstraram que o tempo esperado de retorno do investimento é de aproximadamente três anos e nove meses e que em dez anos o retorno esperado é de 714%, taxa muito acima das médias de investimento encontradas no mercado. A análise de risco mostra um cenário médio esperado R$168.246,00 e com uma projeção no melhor cenário de chegar a um custo de R$128.276,00.

Dados todos estes argumentos, pode-se afirmar que esta é uma ótima oportunidade de negócio e de projeto.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT, NBR ISO 21500 (2012), Orientações sobre Gerenciamento de Projetos.

AHN, H. **Applying the Balanced Scorecard concept: an experience report.** USA: Long Range Planning, Vol.34, 2001

AXSON, D. **CEO Perspectives: scorecards – balanced or biased?** Disponível em www.portfoliomgt.org . Acesso em 02/01/2004

COSTA, Flávio. **TAP – A Certidão de Nascimento do Projeto**. Frederico Aranha, 10 nov. 2019. Disponível em: https://sitecampus.com.br/tap-a-certidao-de-nascimento-do-projeto/. Acesso em: 10 nov. 2019.

CUNHA, Lilian. **Empresas apostam no Chocolate Gourmet**. O Estado de S. Paulo, 08 de Abril de 2013. Disponível em: https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,empresas-apostam-no-chocolate-gourmet-imp-,1018313, 08 de abril de 2013, 02h12, Lílian Cunha,).

KAPLAN, R. S. E NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action.** USA: Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 1996

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, Sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017.

SEBRAE (Bahia). José Nilo Meira , Alessandra Giovana F. da S. de O. Borges , Adjunta Anderson dos Santos Teixeira, Diogenes de Souza Silva , Rodrigo Bouza. Estudo de Mercado - Chocolates Gourmet. 2017. [S. l.], 15 set. 2017.

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

VALLE, A. B.; SOARES, C. A. P.; FINOCCHIO JR., J.; SILVA, L. S. F. (2007), Fundamentos do gerenciamento de projetos. FGV, Rio de Janeiro.

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

https://veja.abril.com.br/economia/conheca-a-historia-do-chocolate-e-como-ele-chegou-ao-brasil/ acesso em 10/11/2019 as 10:46.