

ANDERSON CORDEIRO

PLANO DE PROJETO PANIFICADORA PÃO DA HORA

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,

Plano de projeto Panificadora Pão da Hora,

elaborado por Anderson Cordeiro 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.

Curitiba, 14 de julho de 2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Edmarson Bacelar Mota

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno **Anderson Cordeiro**, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ58-Curitiba (2/2018) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/03/2018 a 14/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Plano de projeto Panificadora Pão da hora**, é autêntico e original.

Curitiba, 14 de julho de 2019

Anderson Cordeiro

Dedicamos mais essa conquista nas nossas vidas àqueles que fizeram parte dela.

Agradecemos a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização da
nossa pesquisa.

RESUMO

A elaboração deste trabalho é permeada pela aplicação dos conceitos aprendidos nas diversas disciplinas apresentadas ao longo do calendário acadêmico do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos. Isto se traduz na adoção das melhores práticas voltadas ao Gerenciamento de Projetos, tendo como principal embasamento as orientações contidas no Project Management Body of Knowledge-PMBOK. A escolha do projeto que é a implantação do empreendimento de uma panificadora – Panificadora Pão da Hora, apesar de não apresentar a envergadura e complexidade de grandes obras e/ou grandes projetos, mostra-se acessível a uma parcela significativa da sociedade. Vislumbra-se, deste modo, a possibilidade de que o presente trabalho possa vir a ser um instrumento de auxílio significativo para eventuais interessados em implantar um empreendimento similar, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico da sociedade.

Palavras Chave: PMBOK. Panificadora. Projeto. Gerenciamento

ABSTRACT

The preparation of this work is permeated by the application of the concepts learned in the various disciplines presented throughout the academic calendar of the MBA course in Project Management. This translates into the adoption of best practices in Project Management, based on the guidelines contained in the Project Management Body of Knowledge-PMBOK. The choice of the project that is the implementation of a bakery project - Bread Bakery, although it does not have the scale and complexity of large works and a large projects is accessible to a significant portion of society. Thus, it is possible to see the possibility that the present work could be a significant aid instrument for eventual interested in implanting a similar enterprise, thus contributing to the economic development of society.

Key Word: PMBOK. Bakery. Project. Management

SUMÁRIO

1. CONTEXTO.....	1
2. ESCOPO.....	2
3 EAP.....	6
4. CRONOGRAMA.....	11
5. CUSTOS E AQUISIÇÕES.....	15
6. RECURSOS.....	18
7. QUALIDADE.....	22
8. STAKEHOLDERS.....	30
9. COMUNICAÇÃO.....	36
10. RISCOS.....	38
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49

1. CONTEXTO

O contexto inicial do presente projeto se apresenta como objetivo de elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso, com vistas à obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Projetos, no curso MBA em Gerenciamento de Projetos, promovido pela Fundação Getúlio Vargas e assistido na sede de sua conveniada – ISAE Brasil – em Curitiba-PR.

Desde que se trata de um Trabalho de Conclusão de Curso-TCC, a elaboração do mesmo é permeada pela aplicação dos conceitos aprendidos nas diversas disciplinas apresentadas ao longo do calendário acadêmico. Isto se traduz na adoção das melhores práticas voltadas ao Gerenciamento de Projetos, tendo como principal embasamento as orientações contidas no *Project Management Body of Knowledge-PMBOK* e na bibliografia acerca do assunto.

A escolha do projeto que é objeto deste trabalho, Plano de projeto para a implantação do empreendimento de uma panificadora – Panificadora Pão da Hora, apesar de não apresentar a envergadura e complexidade de grandes obras e/ou grandes projetos, mostra-se acessível a uma parcela significativa da sociedade. Vislumbra-se, deste modo, a possibilidade de que o presente trabalho possa vir a ser um instrumento de auxílio significativo para eventuais interessados em implantar um empreendimento similar, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico da sociedade.

Espera-se, assim, que este trabalho represente tanto o aprendizado de seus realizadores sobre Gerenciamento de Projetos quanto sua consciência e gratidão de pertencer à pequena parcela de indivíduos brasileiros que podem concluir um programa de pós-graduação

2. ESCOPO

INFORMAÇÕES

Nome do Projeto:	Panificadora Pão da Hora		
Gerente de Projeto:	Anderson Cordeiro	Versão do Documento:	0
Patrocinador:	Sócios proprietários	Data da Versão do Documento:	14/07/2019
Elaborado Por:	Anderson Cordeiro Vanderlei Zarnicinski Taís Gonçalves Lopes dos Santos	Data da Elaboração:	14/07/2019
Aprovado Por:	Sócios proprietários	Data da Aprovação:	14/07/2019

GERENTE DE PROJETO - RESPONSABILIDADES E

AUTORIDADES

Responsabilidades:

Liderar a equipe na execução das atividades.

Comunicar o patrocinador do andamento do projeto e dar as diretrizes para a equipe de projeto.

Realizar a comunicação para todas as partes interessadas.

Gerenciar conflitos.

Autoridades:

Definição do time do projeto (inclusão ou exclusão de participantes)

Seleção dos requisitos que serão priorizados pelo projeto

TIME DO PROJETO

Anderson Cordeiro

Vanderlei Zarnicinski

Taís Gonçalves Lopes dos Santos

PRINCIPAIS ENVOLVIDOS

- Imobiliárias para locação de imóvel
- Arquiteto
- Empreiteira que executará a reforma do imóvel a ser locado
- Fornecedor de móveis
- Fornecedor de equipamentos especializados
- Secretaria Municipal de Urbanismo
- Corpo de Bombeiros
- Empresa de recrutamento de mão-de-obra
- Profissionais contratados
- Fornecedores
- Vizinhança

DESCRIÇÃO DO PROJETO

Implantação e abertura de uma panificadora, localizada na região sul de Curitiba-PR, em um imóvel locado.

OBJETIVO DO PROJETO

Este projeto tem como objetivo elaborar um Plano de Projeto, Escopo, EAP, Cronograma, Orçamento, Qualidade, Recursos, Aquisições, Gerenciamento de riscos, Gerenciamento de comunicação e stakeholders. Para abertura de uma panificadora localizada na região sul de Curitiba com investimento de 03 sócios.

JUSTIFICATIVA DO PROJETO

Possibilidade de investimento no segmento de comércio de alimentos, com vistas à geração de renda para os sócios e atendimento à comunidade próxima ao local de implantação do empreendimento.

PRODUTO DO PROJETO

Localização de um imóvel adequado, reforma e adequação do imóvel, montagem de infraestrutura, desenvolvimento do cardápio, contratação de mão de obra e início de operação de uma panificadora.

EXPECTATIVA DO CLIENTE

Panificadora Pão da Hora inaugurada conforme cronograma e custos planejados

FATORES DE SUCESSO DO PROJETO

- Comunicação clara e eficiente entre todas as partes envolvidas no projeto
- Uso de boas práticas em gerenciamento de projetos

RESTRICÇÕES

- A implantação do empreendimento será realizada em um imóvel locado.
- O orçamento disponível para a abertura e colocação da Panificadora é de até R\$ 200.000,00.

PREMISSAS

- O processo de locação de imóvel não será superior a 30 dias.
- O processo de contratação de mão obra (gerente, padeiro, atendentes, auxiliar) não será superior a 60 dias.

EXCLUSÕES DO PROJETO

Não fazem parte do Escopo do Projeto:

- Projeto de Jardinagem
- Sistema de segurança (alarme)
- Desenvolvimento de software de gerenciamento

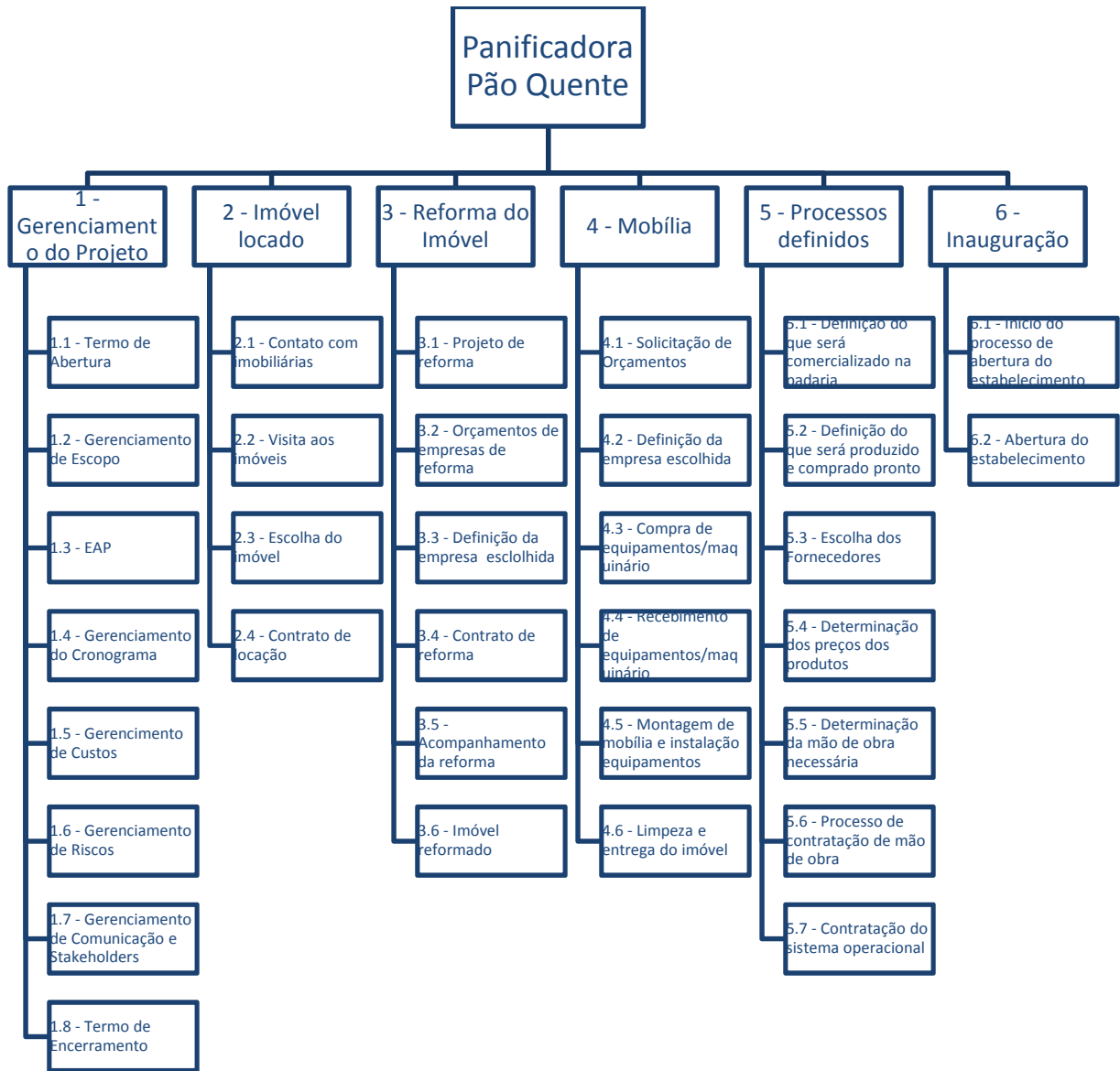
**PRINCIPAIS ATIVIDADES E ESTRATÉGIAS DO
PROJETO**

- Reuniões semanais dos sócios para monitoramento e controle do andamento do projeto.

- Fiscalizações semanais para verificação do avanço físico da reforma do imóvel, logo após seu início.

Aprovado Por	Função	Data / Assinatura
Anderson Cordeiro Vanderlei Zarnicinski Taís Gonçalves Lopes dos Santos	Sócios Proprietários	
Anderson Cordeiro	Gerente do Projeto	

3 EAP



EAP	PACOTE DE TRABALHO	ESPECIFICAÇÃO	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO
Panificadora Pão Quente			
1 Gerenciamento do Projeto			
1.1	Termo de Abertura	Termo de abertura do projeto contendo principais informações do projeto	Termo de abertura assinado pelos 03 sócios que são os patrocinadores do projeto
1.2	Gerenciamento de Escopo	Definir o Escopo e Validar o Escopo	Plano de Gerenciamento de Escopo revisado e aprovado pelos 03 sócios
1.3	EAP	EAP e dicionário da EAP	EAP e Dicionário da EAP revisado e aprovado pelos 3 sócios
1.4	Gerenciamento de Cronograma	Definir as atividades, sequenciar, estimar a duração e desenvolver o cronograma	Plano de Gerenciamento de Cronograma revisado e aprovado pelos 03 sócios
1.5	Gerenciamento de Custos	Estimar os custos e determinar o orçamento	Plano de Gerenciamento de Custos revisado e aprovado pelos 03 sócios
1.6	Gerenciamento de Riscos	Identificar os riscos, realizar a análise qualitativa e a quantitativa e planejar as respostas aos riscos	Plano de Gerenciamento de Riscos revisado pelos 03 sócios
1.7	Gerenciamento da Comunicação e Stakeholders	Gerenciar a comunicação, identificar as partes interessadas, planejar o engajamento e gerenciar	Plano de Gerenciamento de Comunicação e Stakeholders revisado e aprovado pelos 03 sócios
1.8	Termo de Encerramento	Termo de encerramento do projeto	Termo de encerramento do projeto assinado pelos 03 sócios
2 Imóvel Locado			
2.1	Contato com imobiliárias	Entrar em contato com imobiliárias da cidade e informar necessidade de imóvel para locação	Contatos realizados com pelo menos 5 imobiliárias

2.2	Visitas aos imóveis	Visita ao imóvel para avaliação	Pelo menos 02 dos 03 sócios devem visitar o imóvel
2.3	Escolha do imóvel	Reunião para definir o imóvel a ser locado	Imóvel localizado em uma região residencial, com pelo menos 50m ² , espaço para cozinha, local seguro para o forno e de uso permissível perante a prefeitura para a panificadora
2.4	Contrato de locação	Contrato de locação de um imóvel na região sul da cidade, com valor de locação inferior a R\$ 5.000,00	Assinatura dos 03 sócios no contrato de locação com a imobiliária
3	Reforma do Imóvel		
3.1	Projeto de reforma e mobiliário	Escolha do arquiteto, definição e aprovação do projeto para reforma e mobiliário do imóvel escolhido	Os 03 sócios estarem de acordo e derem ok ao projeto
3.2	Orçamentos de empresas de reforma	Solicitação de orçamentos de empresas especializadas em reformas de imóveis	Pelo menos 03 orçamentos
3.3	Definição da empresa escolhida	Reunião dos sócios com o arquiteto para definição da empresa escolhida	O menor preço dê de que atenda 100% as especificações do projeto e o prazo estabelecido
3.4	Contrato de reforma	Contrato de reforma do imóvel com empresa especializada no ramo	Assinatura de qualquer um dos sócios no contrato de reforma do imóvel
3.5	Acompanhamento da reforma	Acompanhamento do cronograma físico/financeiro com a empresa contratada	Pelo menos 01 visita semanal por um dos sócios ao imóvel para acompanhamento do andamento físico/financeiro da reforma

3.6	Imóvel reformado	Reforma executada conforme contrato assinado com empresa especializada no ramo	Visita de pelo 01 dos sócios no imóvel para conferir a reforma e liberação de pagamento para empresa contratada
4	Mobília da Panificadora		
4.1	Solicitação de orçamentos	Solicitação de orçamentos à empresas para compra de mobília/equipamentos/maquinários	Solicitações via e-mail para pelo menos 03 empresas especializadas em determinado material
4.2	Definição da empresa escolhida	Reunião dos sócios com o arquiteto para definição da empresa escolhida	O menor preço dê de que atenda 100% as especificações do projeto e o prazo estabelecido
4.3	Compra de equipamentos/maquinário	Realização de compra de mobília/maquinários/equipamentos	Ordem de compra efetuada
4.4	Recebimentos de equipamentos/maquinário	Conferência de todo material entregue	Pelo menos um dos sócios acompanhado do arquiteto farão a conferencia dos materiais recebidos e só receberão se estiver 100% de acordo com o comprado
4.5	Montagem da mobília e instalação dos equipamento	Montagem pela equipe especializada acompanhada do arquiteto e com visita dos sócios	Estar 100% de acordo com o projeto e dentro do cronograma
4.6	Limpeza e entrega do imóvel	Limpeza feita por equipe especializada e entrega realizada pelo arquiteto contratado	Ao final, os 03 sócios visitarão o imóvel acompanhados do arquiteto e aceitarão o imóvel pronto e limpo se o mesmo estiver 100% de acordo com o projeto definido no inicio

5			
Processos			
5.1	Definição do que será comercializado na padaria	Pesquisa de mercado com os prováveis clientes, reunião para discussão dos resultados obtidos com a pesquisa e definição dos produtos a serem comercializados	Os 03 sócios devem estar presente na reunião e de acordo com o que for decidido
5.2	Distinção do que será produzido do que será comprado pronto	Pesquisa de preço com os fornecedores dos produtos prontos e com os fornecedores de insumos, afim de se verificar qual a melhor opção	Apresentação dos preços e pros e contras, de se produzir ou comprar, para os 03 sócios para decisão e aprovação dos 03
5.3	Escolha dos fornecedores	Pesquisa de mercado e contato com os representantes	Escolha dos fornecedores com o melhor prazo de entrega e menor preço
5.4	Determinação dos preços dos produtos	Precificação dos produtos baseados no custo e nos preços praticados pelos concorrentes	Preço igual ou abaixo dos concorrentes da região
5.5	Determinação da mão de obra necessária	Determinação da mão de obra baseada nos produtos que serão produzidos, e na demanda esperada	Aprovação dos sócios da quantidade de funcionários e os cargos a serem ofertados
5.6	Processo de contratação da mão de obra	Oferta das vagas, processo seletivo, contratação do pessoal	Processo seletivo acompanhado por pelo menos um dos sócios
5.7	Contratação do sistema operacional	Escolha e contratação do sistema a ser utilizado na panificadora	Sistema que atenda todas as necessidades da padaria
6			
Abertura da Panificadora			
6.1	Início do processo de abertura do estabelecimento	Alinhamento de todos os processos e verificação dos mesmos para a abertura	Estar tudo aprovado, verificado e certificado pelos 03 sócios
6.2	Abertura do estabelecimento	Panificadora abera ao publico 100% pronta e de acordo com o projeto	Presença dos 03 sócios no grande dia.

4. CRONOGRAMA

O cronograma a seguir estabelece as principais atividades, com suas datas iniciais e finais, sua duração e os recursos envolvidos em cada atividade, bem como a dependência de atividades anteriores.

Índice	Atividade	Duração (dias úteis)	Data Início	Data Fim	Antecessor	Recursos envolvidos
1	Gerenciamento do Projeto	102	01/08/19	20/12/19		
1.1	Elaborar Termo de Abertura	3	01/08/19	05/08/19		Gerente do Projeto; Consultor 1; Consultor 2
1.2	Aprovar Termo de Abertura	3	06/08/19	08/08/19	1.1	Gerente do Projeto; Consultor 1; Consultor 2
1.3	Definir escopo do projeto	5	05/08/19	09/08/19		Gerente do Projeto; Consultor 1; Consultor 2
1.4	Validar o escopo do projeto	2	12/08/19	13/08/19	1.3	Gerente do Projeto; Consultor 1; Consultor 2
1.5	Elaborar a EAP do projeto	3	14/08/19	16/08/19	1.3; 1.4	Gerente do Projeto; Consultor 1; Consultor 2
1.6	Gerenciamento do Cronograma	4	15/08/19	20/08/19		
1.6.1	Definir atividades	2	15/08/19	16/08/19		Gerente do Projeto; Consultor 1; Consultor 2
1.6.2	Sequenciar atividades	1	19/08/19	19/08/19	1.6.1	Consultor 2
1.6.3	Estimar duração das atividades	2	19/08/19	20/08/19	1.6.1	Consultor 2
1.7	Gerenciamento de Custos	7	16/08/19	26/08/19		
1.7.1	Estimar custos	3	16/08/19	20/08/19		Gerente do Projeto; Consultor 1; Consultor 2
1.7.2	Definir Orçamento	4	21/08/19	26/08/19	1.7.1	Gerente do Projeto; Consultor 1; Consultor 2
1.8	Gerenciamento de Riscos	5	26/08/19	30/08/19		
1.8.1	Identificar riscos	2	26/08/19	27/08/19		Gerente do Projeto; Consultor 1; Consultor 2
1.8.2	Realizar análise qualitativa	1	28/08/19	28/08/19	1.8.1	Gerente do Projeto; Consultor 1; Consultor 2

1.8.3	Realizar análise quantitativa	1	29/08/19	29/08/19	1.8.1	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2
1.8.4	Planejar resposta as riscos	1	30/08/19	30/08/19	1.8.7;1.8.2;1.8.3	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2
1.9	Gerenciamento de Comunicação e Stakeholders	7	12/08/19	20/08/19		
1.9.1	Identificar partes interessadas	4	12/08/19	15/08/19		Consultor 1;Consultor 2;Gerente do Projeto
1.9.2	Definir plano de comunicação	3	16/08/19	20/08/19	1.9.1	Consultor 1
1.10	Encerramento	1	20/12/19	20/12/19		
1.10.1	Elaborar termo de encerramento do projeto	1	20/12/19	20/12/19	8.5	Gerente do Projeto
2	Locação do Imóvel	28	02/09/19	09/10/19		
2.1	Contatar imobiliárias	5	02/09/19	06/09/19		Consultor 2;Consultor 1;Imobiliária
2.2	Visitar e avaliar imóveis	15	09/09/19	27/09/19		Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2;Imobiliária
2.3	Escolher imóvel	5	30/09/19	04/10/19	2.2	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2
2.4	Celebrar contrato de Locação	3	07/10/19	09/10/19	2.3	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2;Imobiliária
3	Reforma do Imóvel	47	10/10/19	13/12/19		
3.1	Contratar projeto de reforma	4	10/10/19	15/10/19	2.4	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2;Arquiteto
3.2	Revisar projeto de reforma	3	23/10/19	25/10/19	3.1	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2;Marcenaria;Arquiteto
3.3	Aceitar projeto de proposto	2	31/10/19	01/11/19	3.1;3.2	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2
3.4	Solicitar orçamentos de reforma	5	04/11/19	08/11/19	3.3	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2;Empreiteiro
3.5	Contratar empresa para realizar reforma	5	11/11/19	15/11/19	3.4	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2;Empreiteiro
3.6	Acompanhar obras de reforma	15	18/11/19	06/12/19	3.5	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2

3.7	Aceitar entrega da reforma	5	09/12/19	13/12/19	3.5	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2;Empreiteiro
4	Mobiliário	25	04/11/19	06/12/19		
4.1	Solicitar orçamentos	5	04/11/19	08/11/19	3.3	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2;Marcenaria
4.2	Contratar execução e montagem	1	11/11/19	11/11/19	4.1	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2;Marcenaria
4.3	Receber instalação de mobiliário	5	02/12/19	06/12/19	4.2	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2;Marcenaria
5	Equipamentos	25	04/11/19	06/12/19		
5.1	Escolher equipamentos	5	04/11/19	08/11/19	3.3	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2;Fornecedor equipamentos
5.2	Solicitar orçamentos	5	11/11/19	15/11/19	5.1	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2;Fornecedor equipamentos
5.3	Adquirir equipamentos	5	18/11/19	22/11/19	5.2	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2;Fornecedor equipamentos
5.4	Receber equipamentos	5	25/11/19	29/11/19	5.3	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2;Fornecedor equipamentos
5.5	Aceitar instalação de equipamentos	5	02/12/19	06/12/19	5.4	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2;Fornecedor equipamentos
6	Limpeza do imóvel	3	16/12/19	18/12/19		
6.1	Efetuar limpeza geral do imóvel	3	16/12/19	18/12/19	3.7;4.3 ;5.5	Faxineira; Consultor 1
7	Definição de Processos	29	11/11/19	19/12/19		
7.1	Comercialização	24	11/11/19	12/12/19		
7.1.1	Realizar pesquisa de mercado	10	11/11/19	22/11/19		Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2;Empresa pesquisa
7.1.2	Definir itens a comercializar	5	25/11/19	29/11/19	7.1.1	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2
7.1.3	Definir itens de produção própria	4	25/11/19	28/11/19	7.1.1	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2

7.1.4	Definir itens para revenda	5	26/11/19	02/12/19	7.1.1	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2
7.1.5	Escolher fornecedores	8	03/12/19	12/12/19	7.1.2;7 .1.3;7. 1.4	
7.2	Produção	14	29/11/19	18/12/19		
7.2.1	Determinar mão-de-obra necessária	6	29/11/19	06/12/19	7.1.3	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2
7.2.2	Contratar mão-de-obra	5	09/12/19	13/12/19	7.2.1	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2;Padeiro 1;Padeiro 2
7.2.3	Treinar mão-de-obra	3	16/12/19	18/12/19	7.2.2	Consultor 1;Padeiro 2;Atendente 1;Atendente 2
7.3	Gerenciamento	13	25/11/19	11/12/19		
7.3.1	Definir informações gerenciais	5	25/11/19	29/11/19		Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2
7.3.2	Escolher software de gerenciamento	3	02/12/19	04/12/19	7.3.1	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2
7.3.3	Parametrizar software de gerenciamento	2	05/12/19	06/12/19	7.3.2	Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2;Fornecedor software
7.3.4	Treinar operadores do software	3	09/12/19	11/12/19	7.3.3	Consultor 1; Fornecedor software; Atendente 1
8	Inauguração	14	02/12/19	19/12/19		
8.1	Verificar alinhamento de processos	2	16/12/19	17/12/19		Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2
8.2	Definir meios de divulgação	2	02/12/19	03/12/19		Consultor 1
8.3	Contratar divulgação	2	04/12/19	05/12/19	8.2	Consultor 2
8.4	Realizar divulgação	7	09/12/19	17/12/19	8.3	Empresa Divulgação
8.5	Iniciar operação	1	19/12/19	19/12/19		Gerente do Projeto; Consultor 1;Consultor 2;Padeiro 1;Padeiro 2;Caixa;Atendente 1;Atendente 2

5. CUSTOS E AQUISIÇÕES

Uma vez que o empreendimento decorre da união de três sócios que devem atuar em sua implementação, de acordo com a atribuição definida para cada sócio (Gerente de Projeto, Consultor 1 e Consultor 2), foram estabelecidos os seguintes valores de hora de atividade para estas atribuições:

Gerente de Projeto	R\$ 50,00
Consultor 1	R\$ 40,00
Consultor 2	R\$ 40,00

Os esforços estimados em hora-atividade, com base nos grupos de atividade do cronograma, ficam determinados como segue:

Grupo de Atividade	Gerente do Projeto	Consultor 1	Consultor 2
Gerenciamento do Projeto	56	56	48
Gerenciamento do Cronograma	8	4	20
Gerenciamento de Custos	24	16	16
Gerenciamento de Riscos	22	9	9
Gerenciamento de Comunicação e Stakeholders	32	32	8
Encerramento	8	0	0
Locação do Imóvel	48	60	60
Reforma do Imóvel	92	88	88
Mobiliário	20	17	17
Equipamentos	40	40	40
Limpeza do imóvel	0	8	0
Comercialização	112	56	56

Produção	24	32	24
Gerenciamento	36	28	20
Inauguração	10	22	22
Total de horas	532	468	428

De acordo com o custo de hora-atividade estabelecido, os custos de mão-de-obra apresentam os seguintes valores:

Gerente de Projeto	R\$ 26.600,00
Consultor 1	R\$ 18.720,00
Consultor 2	R\$ 17.120,00
Total	R\$ 62.440,00

Outro ponto a se considerar nos custos são os gastos com aquisições.

Nº	Item a ser contratado	Ref EAP	Lista de vendedores	Orçamento R\$	Frequência	Prazo (dias)
1	Locação de imóvel	1.2	Imob A, Imob B, Imob C, Imob D, imob E	R\$ 5.000,00	mensal	35
2	Projeto de reforma	1.3.1	Márcio, Lúcia, Rafaela, Daniel, Renato	R\$ 10.000,00	única	9
3	Contrato de reforma	1.3.4	Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D, Empresa E	R\$ 30.000,00	única	30

4	Mobília	1.4	Loja j1, Loja 2, Loja 3, Loja 4, Loja 5	R\$ 60.000,00	única	11
5	Mão de obra	1.5.6	Candidatos 1 a 5	R\$ 6.000,00	mensal	5
6	Sistema operacional	1.5.7	Sistema 1, Sistema 2, Sistema 3, Sistema 4, Sistema 5	R\$ 500,00	mensal	5

Totalizando assim um custo estimado de: **R\$ 173.940,00**

6. RECURSOS

Plano de Gerenciamento de Recursos

PROJETO PANIFICADORA PÃO DA HORA		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS		
Preparado por	Anderson Cordeiro	Versão 01
Aprovado por	Vanderlei Zarnicinski Taís Gonçalves Lopes dos Santos	Data 14/07/2019

Organograma do time do projeto:



Diretório do time do projeto

No	Nome	Área - função	E-mail	Telefone
1	Anderson Cordeiro	Gerente de projeto	Anderson.c.quick@gmail.com	41-9999-9999
2	Vanderlei Zarnicinski	Consultor 1	vandezar@gmail.com	41-8888-8888
3	Taís Gonçalves Lopes dos Santos	Consultor 2	tais@gmail.com	41-7777-7777

Dimensionamento dos Recursos

RECURSOS DO PROJETO			
Recurso	Custo unitário (R\$)	Tempo necessário (*) (h)	Custo da atividade (R\$)
Gerente de Projeto	50,00	532	26.600,00
Consultor 1	40,00	468	18.700,00
Consultor 2	40,00	428	17.120,00
Estimativa Total dos Recursos:			64.420,00

Matriz de responsabilidades

A – Autoridade **R** – Responsabilidade **P** – Participante

	GP	C1	C2
Prospecção	A	P	R
Avaliação técnica	A	P	R
Negociação	A	R	P
Avaliação jurídica	A	R	P
Contratação	A	R	P
Pagamento	A	P	R

Perfil da equipe do projeto

- Gerente de projeto

Conhecimentos: Gerenciamento de projetos

Habilidades: linguagem escrita clara e objetiva, facilidade de comunicação.

Atitudes: Ser comprometido com prazos, ser persuasivo.

- Consultor

Conhecimentos: Gerenciamento de projetos

Habilidades: facilidade de comunicação

Atitudes: ser disciplinado, orientado a redução de custos.

- Novos profissionais, realocação e substituição de membros do time

Em caso de necessidade de contratação de novo membro da equipe de projetos, o GP requisitará aos consultores com antecedência mínima de 15 dias a contratação.

O GP realizará o mapeamento de competências desejadas.

Avaliação de desempenho da equipe do projeto

Será feito acompanhamento mensal do cumprimento do cronograma e do custo e comparado com o planejado.

Administração do plano de Gerenciamento de Recursos

Responsável pelo plano

- Anderson Cordeiro – Gerente do Projeto
- Vanderlei Zarnicinski – Consultor 1
- Taís Gonçalves Lopes dos Santos

Frequência de atualização do plano de Gerenciamento de Recursos

Avaliação do plano de Gerenciamento de recursos a cada 30 dias

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
14/07/2019	Anderson Cordeiro	Versão inicial

7. QUALIDADE

Nome do Projeto: Panificadora Pão da Hora	Preparado por: Anderson Cordeiro
Gerente do Projeto: Anderson Cordeiro	
Versão: 01	Data: 14/07/2019

1. VISÃO GERAL DA QUALIDADE – PROCESSO DE PLANEJAR A QUALIDADE

1. Descrição do Projeto:

Implantação e abertura da panificadora Pão da Hora, localizada na região sul de Curitiba-PR, em um imóvel locado.

2. Objetivo do Plano de Gerenciamento da Qualidade

O Plano de Gerenciamento da Qualidade da Panificadora Pão da Hora define requisitos e padrões da qualidade aplicáveis ao projeto e as suas entregas, descreve como será verificada a conformidade das entregas respeitando a política de qualidade da empresa, além de detalhar como os processos de gerenciamento da qualidade serão usados.

3. Especificações e requisitos do projeto e produto que serão controlados no mesmo:

Projeto: prazo, custo, qualidade das entregas.

Produto: atendimento dos requisitos estabelecidos para o produto.

- a. Todos os equipamentos e instalações devem estar dentro dos padrões e normas estabelecidos para indústrias produtoras de alimentos;
- b. Deverão ser validados todos os processos e produtos gerados para atendimento dos padrões e requisitos documentados e especificados pelo departamento de qualidade;
- c. Deverão ser coletados e arquivados todos os documentos de equipamentos e prestadores de serviço para comprovação do atendimento as normas de segurança operacional e segurança de alimentos;
- d. Deverão ser criados todos os procedimentos de trabalho, formulários de registro e check-list necessários para se garantir o controle dos processos e produtos visando atendimento de padrões e manutenção de melhoria contínua

4. Padrões, Critérios e Tolerâncias:

- a. Os produtos e processos devem obedecer às legislações para boas práticas de

fabricação para alimentos e bebidas.

- b. O produto principal que é o pão deverá pesar 50g com variação de $\pm 10\%$
- c. O manuseio de alimentos deverá ser realizado com luva descartável
- d. Não poderão ser comercializados produtos com a data de validade vencida
- e. Deverá ser realizada limpeza diária do ambiente
- f. Deverá ser feita dedetização mensal do imóvel

5. **Processos de solicitação de mudanças:**

Toda e qualquer solicitação de mudança deverá ser realizada através de formulário estabelecido (documento Solicitação de Mudança Panificadora Pão Quente) contendo: data da solicitação, mudança solicitada, motivo, solicitante, impacto no projeto de prazo, custo e qualidade devidamente assinado.

Esse formulário será encaminhado ao sponsor do projeto para avaliação e discussão junto aos especialistas pertinentes ao assunto (uso de ferramentas para avaliação: matriz GUT, ciclo PDCA, análise de valor agregado) e deverá ser documentada a autorização ou não, e comunicado através de reunião de desempenho do projeto conduzida pelo GP para atualização do plano de projeto e demais documentos

Somente após a realização desses processos as mudanças poderão ser implementadas.

2. **PROCESSO DE GERENCIAR A QUALIDADE**

2.1 **Definição do Processo:**

Serão usadas ferramentas de Fluxogramação (causa/efeito (Ishikawa), fluxogramas), check-lists;

2.2 **Auditoria e Monitoramento do Processo:**

Serão realizadas auditorias **quinzenais** a fim de identificar processos e procedimentos ineficientes ou ineficazes no projeto.

2.3 **Melhoria do Processo (Lições Aprendidas) e revisão do Plano:**

Serão feitas revisões das atividades de gerenciamento da qualidade para identificar problemas, será usado o conceito PDCA e o desenvolvimento de lições aprendidas que possam melhorar o desempenho do projeto. Se houver necessidade solicitação de mudanças para o projeto deve ser aberta solicitação para análise.

3. **GERENCIAR A QUALIDADE – FOCO CONDUÇÃO DO PROJETO**

3.1 **Resultados Esperados:** Relatórios de auditoria

Requisitos	Indicadores	Metas	Métricas	Frequência
Prazo do Projeto	Acompanhar variações no cronograma do projeto	Realizar o projeto no tempo planejado	105% será aceitável	Semanal
Custo do Projeto	Acompanhar variações no orçamento do projeto	Realizar o projeto dentro do custo estimado	105% será aceitável	Semanal
Escopo do Projeto	Acompanhar alterações no escopo do projeto	Realizar o projeto conforme o escopo definido	Atender 100% das entregas apresentadas na EAP	Quinzenal
Qualidade do Projeto	Gerar documentos de não conformidades	Auditorias internas, plano de ação corretivas e preventivas para as não conformidades	Gerar relatórios para todas as não conformidades	Quinzenal
Aquisições	Verificar o andamento dos contratos de terceiros	Auditorias para avaliar cumprimento dos contratos, plano de ação corretivas e preventivas para as não conformidades	Atender 100% das entregas apresentadas na EAP, garantindo a qualidade das entregas	Quinzenal
Comunicação	Gerar relatórios de andamento do projeto	Confirmação de recebimento do relatório de andamento do projeto	Recebimento do relatório para todos envolvidos, sem atrasos, cumprindo o plano de comunicação	Mensal
Recursos Humanos	Verificar a habilidade e conhecimento de todos os recursos do projeto.	Auditorias para avaliar desempenhos.	Nível de satisfação com desempenho acima de 95%	Quinzenal
Processos	Avaliar se estratégia para condução do projeto está adequada a cumprir seus objetivos	Auditorias periódicas para avaliar os processos que regem a condução do projeto	Processos ajustados e adequados a garantir a qualidade da entrega	Quinzenal

3.2 Atividades de Gerenciar a Qualidade:

Revisões ou Auditorias:

Análise dos Processos:

Análise dos relatórios de auditoria	SIPOC												
<p>3.3 Responsabilidades - As atividades de Gerenciar a Qualidade serão realizadas por:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Função</th> <th>Nome</th> <th>Responsabilidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gerente de Projeto</td> <td>Anderson Cordeiro</td> <td>Gerenciar a qualidade do projeto</td> </tr> <tr> <td>Consultor 1</td> <td>Vanderlei Zarnicinski</td> <td>Suporte ao gerenciamento da qualidade do projeto</td> </tr> <tr> <td>Consultor 2</td> <td>Taís Gonçalves Lopes dos Santos</td> <td>Suporte ao gerenciamento da qualidade do projeto</td> </tr> </tbody> </table>		Função	Nome	Responsabilidade	Gerente de Projeto	Anderson Cordeiro	Gerenciar a qualidade do projeto	Consultor 1	Vanderlei Zarnicinski	Suporte ao gerenciamento da qualidade do projeto	Consultor 2	Taís Gonçalves Lopes dos Santos	Suporte ao gerenciamento da qualidade do projeto
Função	Nome	Responsabilidade											
Gerente de Projeto	Anderson Cordeiro	Gerenciar a qualidade do projeto											
Consultor 1	Vanderlei Zarnicinski	Suporte ao gerenciamento da qualidade do projeto											
Consultor 2	Taís Gonçalves Lopes dos Santos	Suporte ao gerenciamento da qualidade do projeto											
<p>3.4 Prazos / periodicidade:</p> <p>As atividades do processo de gerenciar a qualidade serão realizadas quinzenalmente, com foco em melhoria contínua, ciclo PDCA. Serão utilizadas planilha 5W2H e matriz GUT</p>													

4. CONTROLAR A QUALIDADE – FOCO O PRODUTO

<p>4.1 Ferramentas de apoio ao controle de Qualidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de amostragem; • Diagrama de causa e efeito (Ishikawa); • Inspeções, medições, testes para verificar a conformidade do produto com as especificações; • Gráficos de controle; • Fluxogramas;
--

<p>4.2 Entregas:</p> <p>Relatórios de inspeção e testes do produto.</p> <p>Panificadora Pão da Hora</p>				
Item EAP	Produto, Serviço ou resultado avaliado	Critérios de Aceitação (técnicos, funcionais e performance)	Limites de Tolerância	Responsáveis
Imóvel	Locação de	Imóvel com 100m ²	± 10 % da área	Consultor 1

Locado	imóvel		prevista	
Reforma do imóvel	Reforma do imóvel	Conforme projeto de reforma	$\pm 5\%$ de desvio do projeto inicial	Consultor 1
Mobília da Panificadora	Mobília da Panificadora	Conforme projeto arquitetônico da Panificadora	$\pm 5\%$ de desvio do projeto inicial	Consultor 2
Inauguração	Inauguração da Panificadora	Panificadora pronta para operar	Não inferior a 80% da capacidade de produção	Consultor 2

4.3 Atividades de Controlar a Qualidade

Estão previstas as atividades de inspeções e medições para controlar a Qualidade.

4.4 Responsabilidades:

Função	Nome	Responsabilidade
Gerente de Projeto	Anderson Cordeiro	Gerenciara a qualidade do produto
Consultor 1	Vanderlei Zarnicinski	Suporte ao gerenciamento da qualidade do produto
Consultor 2	Taís Gonçalves Lopes dos Santos	Suporte ao gerenciamento da qualidade do produto

FORMULÁRIO DE REQUISIÇÃO DE MUDANÇAS NO PROJETO

Projeto:	Panificadora Pão da Hora
Preparado por:	
Data (DD/MM/AAAA):	
No. de Controle:	

1. Informações Prestadas pelo Solicitante	
<i>Preencha com informação adequada e coloque um "X" onde necessário:</i>	
Área da Mudança:	
Escopo <input type="checkbox"/>	Cronograma <input type="checkbox"/>
Orçamento <input type="checkbox"/>	Qualidade <input type="checkbox"/>
Esta mudança é resultado de uma ação de gerenciamento de risco?	
Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
	ID do Risco: <input type="text"/>
Descrição da Mudança e Referências:	<i>Forneça informação sobre a mudança solicitada.</i>
Descrição:	
Justificativa:	
Impacto ao NÃO implementar a mudança proposta:	
Alternativas:	

2. Revisão Inicial de Resultados da Solicitação de Mudança

Data da Revisão Inicial: (DD/MM/AAAA)		Responsável:
<i>Ação</i>		<i>Comentários</i>
Aprovada para Análise de Impacto	[]	
Rejeitada	[]	
Deferir Até (DD/MM/AAAA)	[]	
Aprovação Expressa	[]	

3. Análise de Impacto Inicial

Linhas de Base Afetadas:			
Itens de Configuração Afetados (ex. Especificações do produto):			
Análise de Custo / Cronograma Requerida?		Sim []	Não []
Impacto em Custo:			
Impacto em Cronograma:			
Impacto em Recursos:			
Risco Associado com a Implementação da Mudança:			
Risco Associado com a NÃO Implementação da Mudança:			
Revisão Final de Resultados:			
Data da Revisão: (DD/MM/AAAA)			
Prioridade: (<i>escolha um</i>)	Alta []	Média []	Baixa []

4. Resultados da Análise de Impacto

Definição de Requisitos Específicos:		
Requisitos de Recursos Adicionais (insira linhas se necessário):		<i>Dias de Trabalho</i>
		<i>Custo</i>
	<i>Totais</i>	
Impacto ao NÃO implementar a mudança:		
Alternativas à mudança proposta:		

5. Recomendação Final

6. Assinaturas

Nome do Projeto: Panificadora Pão Quente

Gerente de Projeto:

Eu revisei a informação contida neste formulário de solicitação de mudança e aprovo:

Nome	Título	Assinatura	Data (DD/MM/AAAA)
------	--------	------------	----------------------

As assinaturas acima indicam um entendimento do propósito e conteúdo deste documento por parte daqueles que o assinam. Ao assinar este documento, eles concordam com seu conteúdo.

8. STAKEHOLDERS

Matriz de Identificação/Análise de Stakeholders

	Nome/ Grupo (e Função)	Interesse (Prioridades)	Influên cia ou Poder	Forma de atuação & Disponibilidade	Compor tamento esperad o / típico
1	Imobiliária s	Ela espera conseguir um novo cliente ao angariar um imóvel para locação para a padaria, o interesse é favorável	Alta	Disponibilizando um imóvel para locação. Pode atrasar o cronograma caso não consiga um imóvel que se encaixe no esperado	Apoiado r
2	Vizinhos	Eles esperam que durante o período de reformas não os incomodem e após a inauguração a padaria tenha bons produtos e valorize a região, o grau de interesse é favorável.	Neutro	São os futuros clientes da Padaria	Cobrado r e apoiador

	3	Órgão do governo responsável pelos alvarás de reforma e funcionamento	Eles esperam que tudo fique nas normas respeitando as leis e dentro dos prazos, com grau de interesse neutro	Alto	Aprovando ou não o alvará de reforma e de funcionamento. Se eles atrasarem atrasa o projeto se eles negarem cancela o projeto	Cobrador, detalhista
	4	Arquiteto(a)	Ele espera que o projeto seja seguido e que os recursos sejam disponibilizados quando solicitados, tem um alto interesse favorável	Alto	Ele será responsável pelo projeto e acompanhamento da execução, se ele atrasar ou abandonar o projeto vai atrasar o mesmo	Apoiador/cobrador compreensivo
	5	Empreiteiro	Eles espera ter que os materiais estejam disponíveis quando necessários, espera receber em dia, espera que os projetos sejam claros, tem um nível de interesse favorável	Alta	Ele executa grande parte do projeto e enquanto ele não terminar a padaria não abre	Apoiador

6	Empresa dos móveis	Ele espera ter as medidas e o projeto corretos sem alterações no meio do processo de fabricação, espera receber em dia, esperam ter a aceitação da instalação, tem um nível de interesse favorável	Alta	Ela entregará parte importante do projeto enquanto ela não entregar os móveis a inauguração não tem como acontecer	Apoiador
7	Empresa de equipamentos	Ela espera ter o pedido feito a tempo da entrega esperada, espera receber em dia, esperam ter a aceitação da instalação, tem um nível de interesse favorável	Alta	Ela entregará parte importante do projeto Corre-se o risco de não encontrar fornecedor para alguns equipamentos Enquanto ela não entregar os móveis a inauguração tem como acontecer	Apoiador

8	Fornecedores	Eles esperam ter um contrato de fornecimento de longo prazo fechado, esperam receber em dia, tem um nível de interesse favorável.	Alta	Ele fornecerá parte indispensável para o funcionamento da padaria. Corre-se o risco de não encontrar fornecedores com o padrão de qualidade esperado, o fato de não encontrar ou eles atrasam as entregas prejudica o funcionamento da padaria	Apoiador
9	Funcionários	Eles esperam ter um ambiente de trabalho limpo e seguro onde encontre tudo que é necessário para o trabalho, esperam receber sempre em dia, tem um nível de interesse neutro	Neutro	Eles fazem parte do funcionamento da padaria, se algum deles fazer um trabalho mal feito estará fazendo em nome da empresa	Apoiador

Plano de Ação – Estratégia de Envolvimento dos Stakeholders

ID	Nome/ Grupo (e Função)	Estratégia de Engajamento (mencionar também o seu grau de confidencialidade)
	Nome, Organização (Fornecedor, patrocinador ...)	Descrever como será o relacionamento do projeto com o stakeholder, que tipo de atitude, forma de ação, relação o projeto estabelecerá com o stakeholder, de acordo com suas características.
1	Imobiliária	Manter as imobiliárias informadas sobre o interesse de locação de um imóvel na região sul de Curitiba, manter o canal de comunicação aberto com as imobiliárias. Não confidencial
2	Vizinhos	Apesar de não serem importantes para a execução do projeto, os vizinhos podem gerar problemas como denúncias e embargos. Logo é necessário mantê-los informados e ter um bom relacionamento com os mesmos. Então fazer com que os vizinhos participem do projeto, pedir e informar sobre serviços que possam incomodá-los e respeitar as normas da vizinhança. É importante lembrar que os vizinhos podem se tornar clientes.
3	Órgão do governo responsáveis pelos alvarás de reforma e funcionamento	Por se tratar de um órgão municipal e o mesmo já possuir preestabelecido um plano diretor rígido e cheio de regras, para que o projeto seja assertivo, deve-se em fase de estudo inicial realizar consultas prévias no órgão para poder ir adequando o projeto e mantendo um bom relacionamento com os técnicos. Manter satisfeito, atender às demandas.
4	Arquiteto(a)	Informa a possibilidade de parceria para futuros projetos, manter o canal de comunicação aberto, não confidencial.

5	Empreiteiro	Informa a possibilidade de parceria para futuros projetos, manter o canal de comunicação aberto, não confidencial.
6	Empresa de móveis	Entregar o projeto com detalhamento das medidas, manter o canal de comunicação aberto, informar a possibilidade de parcerias em futuros projetos.
7	Empresa de equipamentos	Informar a necessidade de equipamentos.
8	Fornecedores	Formar parceria com fornecedores. mantendo um potencial substituto para cada insumo. Após firmar a parceria com cada fornecedor pelos aspectos comerciais e técnicos, fazer o envio mensal de previsão de consumo e semanalmente o pedido de materiais com as datas de entregas necessários. Manter o Financeiro e fornecedor em contato para negociar e evitar atrasos nos pagamentos. Controlar o engajamento com o nível de atraso das entregas.
9	Funcionários	Oferecer boas condições de trabalho, estabelecer metas concretas e atingíveis, pagar premiações e porcentagens quando as vendas forem maiores que o esperado, manter o canal de comunicação sempre aberto

9. COMUNICAÇÃO

	Stakeholder/ Who 1	Propósito/ Por quê? Why	O que e Como/ WHAT E HOW	Responsável Who 2	Quando Data/Frequência/ Periodicidade When	Onde Acessar/ Arquivar Where	Quanto Custa How Much
1	Imobiliária	Para obtenção do imóvel para locação na região sul de Curitiba	Através de reuniões, e mail, ligações telefônicas e mensagem de texto	Consultor 1	Diária até a finalização da locação do imóvel após locados quando necessário	Caixa de email	custo do hxx do consultor 1
3	Vizinhos	Para informar os impactos que os vizinhos podem enfrentar durante a execução do projeto.	Através de relatórios informativos enviados por correio	Consultor 2	No início, e em caso de grandes movimentações, ou trabalhos que gerem maiores transtornos e no encerramento	Caixa de email	custo do hxx do consultor 2
4	Fornecedores	Manter os fornecedores informados da demanda de insumos e informados do status de pagamentos.	1) Previsão de demanda de materiais do mês / Relatório de controle de entregas e pagamentos de cada fornecedor 2) Pedido de materiais para a semana	Gerente	1) Mensalmente 2) semanalmente	caixa de email	custo do hxx do gerente

5	Órgãos do governo	Para ter rapidez e facilidade de informações.	Sempre que for entrar em contato ou realizar algum pedido ir munido de informações para não desgastar a equipe técnica para que a mesma seja sempre solícita em atender.	Gerente	Em dois períodos distintos. No início do projeto para ter toda a documentação em dia e na finalização para adequar a venda e ao cliente final.	Pastas Físicas no arquivo referente a documentação.	Custa com idas ao cartório para eventuais dúvidas.
6	Arquiteto(a)	Para ter um projeto que agrade 100% os sócios.	O contato deve ser feito de maneira assertiva, direta e sem ruídos	Gerente, consultor 1 e 2	diariamente	Caixa de email	custo das hxx dos envolvidos
7	Empreiteiro	Para a correta execução	O contato deve ser feito de maneira assertiva, direta e sem ruídos	Arquiteto e consultor 1	diariamente	comunicação ao vivo	custo das hxx dos envolvidos
8	Empresa de moveis	Para a correta execução	O contato deve ser feito de maneira assertiva, direta e sem ruídos	Arquiteto e consultor 1	semanalmente	Caixa de email	custo das hxx dos envolvidos
9	Empresa de equipamento	Para a correta execução	O contato deve ser feito de maneira assertiva, direta e sem ruídos	Arquiteto e consultor 2	semanalmente	Caixa de email	custo das hxx dos envolvidos
10	Funcionários	Para manter a equipe motivada e alinhada	O contato deve ser feito com jeito educação e de forma gentil	Gerente, consultor 1 e 2	o contato deve ser diária e sempre que necessária	comunicação ao vivo	custo das hxx dos envolvidos

10. RISCOS

Foram identificados os principais riscos do projeto. Na tabela a seguir são listados não somente os riscos como também suas causas e consequências, bem como a estimativa de sua probabilidade de ocorrência, seu impacto no valor do projeto e o valor esperado de sua ocorrência.

CAUSA	CONSEQUÊNCIA	RISCO	probabilidade (%)	Impacto	Valor Esperado
Infraestrutura (falta energia, água)	Atraso na entrega	Atraso na execução da reforma	8,5%	6000,00	510,00
Fornecedor descumpriu prazo	Atraso na entrega	Atraso na entrega de materiais da obra	8,5%	12000,00	1020,00
Obra em desacordo com o projeto	Atraso na entrega	Alvará de obra não liberado	8,5%	6000,00	510,00
Desvios e/ou desperdícios demasiados	Necessidade de novas aquisições e controle de materiais obra	Extravio de materiais essenciais na obra	32,5%	3000,00	975,00
Construção em desacordo com o projeto	Ajustes na construção	Atraso na liberação da obra - CVCO	8,5%	6000,00	510,00
Fornecedor descumpriu prazo	Atraso na instalação	Atraso na entrega de equipamentos	8,5%	12000,00	1020,00

Fornecedor descumpriu prazo	Atraso na instalação	Atraso na entrega de mobiliário	8,5%	12000,00	1020,00
Obra inadequada à finalidade	Adequação do imóvel	Atraso na liberação do Corpo de Bombeiros	1,0%	12000,00	120,00
Falha na execução	Adequação do mobiliário e atraso na instalação	Mobiliário com medidas inadequadas	8,5%	3000,00	255,00
Execução em desacordo com o projeto	Ajustes na instalação hidráulica	Falha na instalação hidráulica	8,5%	3000,00	255,00
Execução em desacordo com o projeto	Ajustes na instalação elétrica	Falha na instalação elétrica	8,5%	3000,00	255,00
Mercado de mão-de-obra aquecido	Maior custo de mão-de-obra	Falta de mão-de-obra qualificada	32,5%	6000,00	1950,00
Falha no desenvolvimento ou customização	Atraso na implantação do software e operação manual	Instabilidade do software de gerenciamento	32,5%	12000,00	3900,00
Treinamento deficiente ou inexistente	Baixa qualidade de atendimento e operação	Equipe não aderente aos processos pós-treinamento / pré-inauguração	32,5%	6000,00	1950,00

Mercado local aquecido	Maior custo de insumos	Fornecedores de insumos não disponíveis pré-inauguração	8,5%	12000,00	1020,00
Falha na definição do escopo do software de gerenciamento	Operação manual	Software de gerenciamento não adequado a operação pré-inauguração	8,5%	6000,00	510,00

Uma vez identificados os riscos e calculados seus impactos no projeto, foram desenvolvidas as respostas a tais riscos e a estratégia adotadas, conforme listado a seguir:

Risco	Resposta	Estratégia
Infraestrutura (falta de energia, água)	Providenciar fontes alternativas de água e energia	Mitigar
Fornecedor descumpriu prazo	Realizar cotações com diversos fornecedores no intuito de ter alternativas que contem com pronta entrega, mesmo que o preço seja ligeiramente maior.	Mitigar
Projeto em desacordo com a zona de implantação	Conferir e ajustar os projetos e detalhes para solicitação de alvará de construção.	Eliminar
Desvios e/ou desperdícios demasiados	Dispositivo contratual que transfira a responsabilidade do material recebido para o construtor.	Transferir

Construção em desacordo com o projeto	Entregar os projetos e detalhes para o construtor e apontar possíveis desvios com antecedência.	Eliminar
Fornecedor descumpriu prazo	Fixar em contrato de aquisição de equipamentos a data de entrega.	Mitigar
Fornecedor descumpriu prazo	Fixar em contrato de aquisição de mobiliário a data de entrega.	Mitigar
Obra inadequada à finalidade	Entregar os projetos e detalhes para o construtor com antecedência.	Eliminar
Falha na execução	Entregar os projetos e detalhes para o fornecedor de mobiliário com antecedência.	Mitigar
Execução em desacordo com o projeto	Entregar os projetos e detalhes para o construtor com antecedência.	Eliminar
Execução em desacordo com o projeto	Entregar os projetos e detalhes para o construtor com antecedência.	Eliminar
Mercado de mão-de-obra aquecido	Contratacao de mao de obra qualificada e com experiencia a um custo maior	Mitigar
Falha no desenvolvimento ou customização		Mitigar
Treinamento deficiente ou inexistente	Operacao simulada pos treinamento	Mitigar
Mercado local aquecido	Formação antecipada de	Mitigar

	estoque de insumos	
Falha na definição do escopo de customização do software de gerenciamento	Reajuste de escopo das customizações	Eliminar

De acordo com os riscos identificados e a elaboração das respostas, foi estabelecido o plano de gerenciamento de riscos a seguir:

Projeto Panificadora Pão da Hora		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E DE RESPOSTAS AOS RISCOS		
Preparado por	Anderson Cordeiro, Taís Gonçalves Lopes dos Santos e Vanderlei Zarnicinski	Versão 1
Aprovado por	Anderson Cordeiro, Taís Gonçalves Lopes dos Santos e Vanderlei Zarnicinski	Julho / 2019

1. Descrição dos processos de gerenciamento de riscos

- O gerenciamento de riscos do projeto será realizado através de monitoramento e controle dos riscos inicialmente identificados pelos stakeholders;
- Novos riscos podem e devem ser identificados e endereçados no decorrer e na incorporação dos mesmos durante a implantação do projeto;
- Riscos prévia e posteriormente identificados devem ser registrados dentro do sistema de controle de mudança e gestão de riscos;
- Os riscos a serem identificados serão aqueles relacionados à implantação do projeto, não se prevendo os riscos decorrentes após a inauguração e início da operação. O escopo dos riscos contempla àqueles inerentes e internos ao projeto, relacionados ao mercado e à legislação vigente;
- O projeto prevê abordagem quantitativa dos riscos durante sua implantação;
- As respostas de contenção e contingência aos riscos identificados pelo projeto serão avaliadas e categorizadas com base em: aceitação, prevenção, mitigação, transferência e escalonamento;

- A identificação, avaliação e monitoramento de riscos serão efetuados através do modelo da Ferramenta de Gerenciamento de Riscos em Projetos da FGV, versão 19.4.

2. RBS – Risk Breakdown Structure para a identificação dos riscos

Os riscos serão identificados e contextualizados nas 8 diferentes áreas a seguir:

- Infraestrutura
- Fornecedores
- Legal/Regulatório
- Licenciamento
- Projeto(Design)
- Qualidade
- RH
- Tecnológico

3. Riscos identificados

Os riscos identificados no projeto, através da técnica *brainstorming*, segundo o WBS do projeto e a RBS anteriormente descrita estão apresentados na estrutura a seguir.

Infraestrutura

Atraso na execução da obra de reforma

Fornecedores

Atraso na entrega de materiais da obra
 Atraso na entrega de equipamentos
 Atraso na entrega de mobiliário
 Fornecedores de insumos não disponíveis pré-inauguração

Legal/Regulatório

Atraso na liberação da obra - CVCO
 Atraso na liberação do Corpo de Bombeiros

Licenciamento

Alvará de obra não liberado
 Alvará de funcionamento não liberado

Projeto(Design)

Mobiliário com medidas inadequadas
 Falha na instalação hidráulica
 Falha na instalação elétrica

Qualidade

Extravio de materiais essenciais na obra

RH

Falta de mão-de-obra qualificada
 Equipe não aderente aos processos pós-treinamento / pré-inauguração

Tecnológico

Instabilidade do software de gerenciamento
 Software de gerenciamento não adequado à operação pré-inauguração

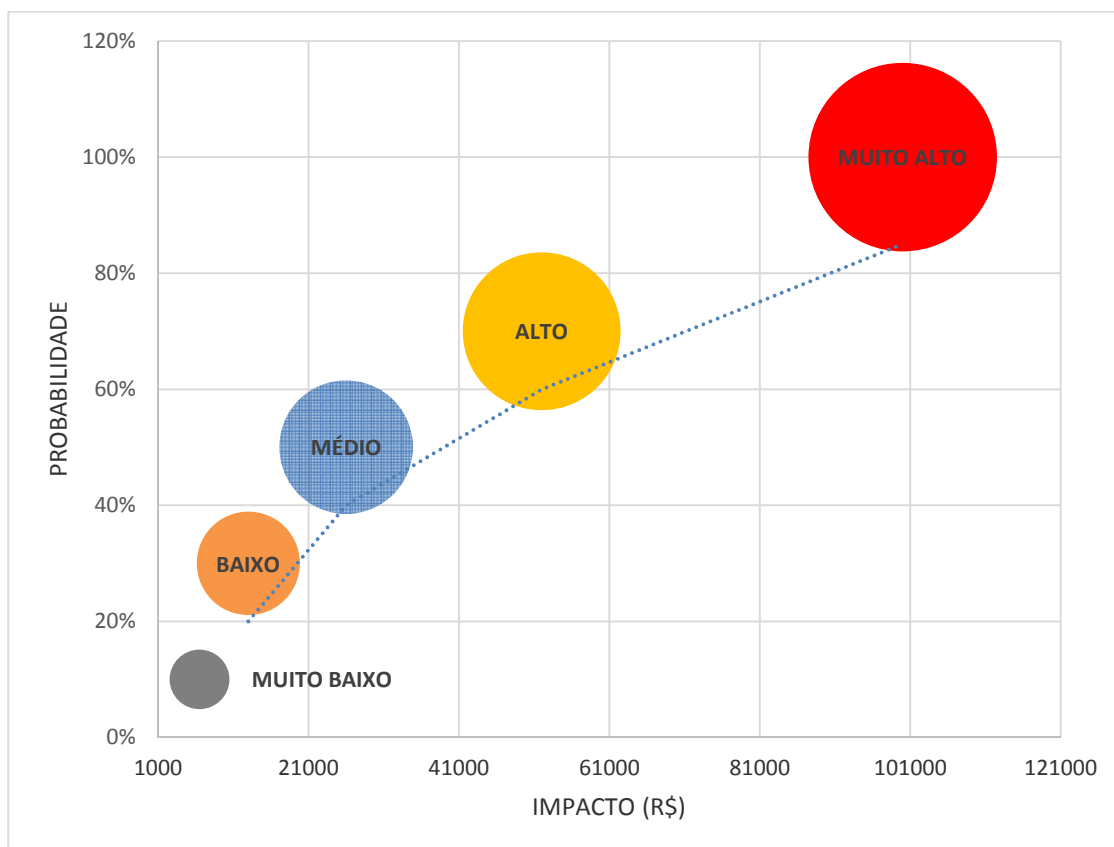
4. Qualificação dos riscos

Os riscos identificados serão qualificados pela probabilidade de ocorrência e pela severidade dos resultados, conforme critérios a seguir:

Probabilidade - Classificação concebida com base na probabilidade de ocorrência do risco, podendo ser de muito baixa, baixa, média, alta ou muito alta probabilidade. Os riscos com probabilidade de ocorrência de até 2% são classificados como muito baixa probabilidade, de 2% a 15% como baixa probabilidade, de 15% a 50% como média probabilidade, de 50% a 85% como alta probabilidade e os riscos com

probabilidade de ocorrência superior a 80% são classificados como muito alta probabilidade.

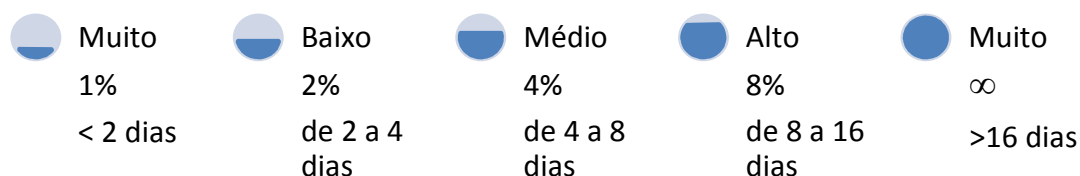
Impacto Utilizado – Classificação concebida com base no impacto combinado de prazo e custo potenciais do risco no VPL do projeto, podendo ser de muito baixa, baixa, média, alta ou muito alta severidade. Os riscos com impacto estimado de até R\$ 2.000 e 2 dias de atraso serão classificados como severidade/impacto muito baixos, entre R\$ 2.000 e R\$ 4.000 e entre 2 dias e 4 dias de atraso, como severidade/impacto baixo, entre R\$ 4.000 e R\$ 8.000 e entre 4 dias e 8 dias de atraso, recebem classificação média, a partir de R\$ 8.000 e 16.000 e entre 8 dias e 16 dias de atraso, serão classificados como severidade/impacto altos, e riscos superiores a R\$ 16.000 e com mais de 16 dias de atraso, receberão classificação de severidade/impacto muito altos.



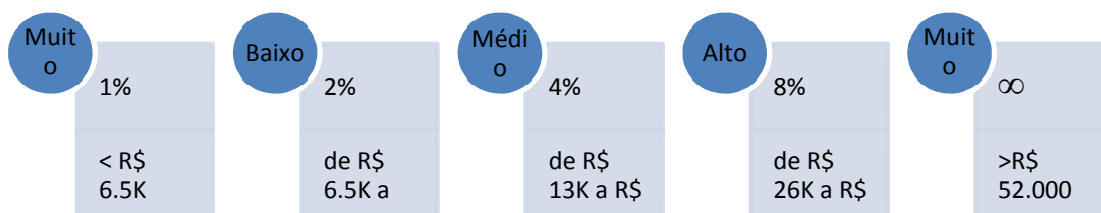
5. Quantificação dos riscos

O mecanismo e processos para quantificação dos riscos estão apresentados a seguir:

Impacto Potencial em Prazo - Este impacto possui como efeito deslocar horizontalmente a Curva de Produção de todo o projeto, sem afetar suas dimensões:



Impacto Potencial em Custo - Este impacto deve conter a estimativa de investimento adicional no projeto caso o risco se concretize, para a realização das tarefas necessárias de contenção e contingência da situação gerada pelo risco:



6. Sistema de controle de mudanças de riscos

Abaixo encontra-se o fluxo para o processo de identificação, cadastro, aceitação, elaboração e realização do Plano de Ação e conclusão de um risco:



7. Respostas planejadas aos riscos

As respostas aos riscos e oportunidades serão monitoradas e gerenciadas através do modelo da Ferramenta de Gerenciamento de Riscos em Projetos da FGV, versão 19.4, de acordo com sua sub-tab relacionada, “Resposta-Ameaças” e “Resposta-Oport”.

8. Reservas de contingência

As reservas de contingência são aquelas destinadas exclusivamente ao processo de gerenciamento de riscos para os eventos de riscos aceitos ativamente e para os riscos mitigados ou riscos não identificados de modo preliminar no projeto.

As ações de contorno do projeto (respostas não planejadas aos riscos) devem utilizar exclusivamente as reservas de contingência do projeto.

As reservas serão consumidas com base nas solicitações de mudança provenientes dos outros planos e dentro dos limites de competência vigentes na estrutura da empresa, de acordo com valores pré-estabelecidos na identificação dos riscos e seu

valor esperado. Vide planilha auxiliar com base na Ferramenta de Gerenciamento de Riscos em Projetos da FGV, versão 19.4.

9. 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.

9.1. Administração do plano de gerenciamento de riscos

9.1.1. Responsáveis pelo plano

- **Sr. Anderson Cordeiro**, Gerente do Projeto.
- **Sr. Vanderlei Zarnicinski e Sra. Taís Gonçalves Lopes dos Santos**, Coordenador e Suplente de Riscos da Implantação do Projeto.

9.1.2. Frequência de atualização do plano de gerenciamento de riscos Este Plano de Gerenciamento de Riscos deverá ser atualizado mensalmente até a entrega da implantação da Panificadora.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
[Data]	[Responsável]	[Descrição da mudança]
[Data]	[Responsável]	[Descrição da mudança]

APROVAÇÕES		
[Nome] [Cargo]	[Assinatura]	[Data]

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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