ALEXANDRE MAGNO
AUGUSTO ZAMBON
ELAINE H. NISHI
LUIS GUILHERME M. CAMARGO
RENAN A. ANTUNES

IMPLEMENTAÇÃO DA OPERAÇÃO DE PADARIA

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Edmarson Bacelar Mota

Orientador

Curitiba-PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Implementação da operação de uma padaria,

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

Data da Aprovação: Curitiba, 22/07/2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Edmarson Bacelar Mota

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Implementação da operação de uma padaria,

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

Data da Aprovação: Curitiba, 22/07/2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Edmarson Bacelar Mota

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Implementação da operação de uma padaria,

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

Data da Aprovação: Curitiba, 22/07/2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Edmarson Bacelar Mota

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Implementação da operação de uma padaria,

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

Data da Aprovação: Curitiba, 22/07/2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Edmarson Bacelar Mota

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Implementação da operação de uma padaria,

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

Data da Aprovação: Curitiba, 22/07/2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Edmarson Bacelar Mota

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa ....., representada neste documento pelo Sr.(a) ....., (cargo) ....., autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (**INCLUIR TÍTULO DO TCC**) ....., realizados pelo aluno (**NOME DE APENAS UM ALUNO**), do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 22/07/2019

_____

(assinatura)

(cargo)

(Empresa)

DECLARAÇÃO

A empresa ....., representada neste documento pelo Sr.(a) ....., (cargo) ....., autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (**INCLUIR TÍTULO DO TCC**) ....., realizados pelo aluno (**NOME DE APENAS UM ALUNO**), do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 22/07/2019

_____

(assinatura)

(cargo)

(Empresa)

DECLARAÇÃO

A empresa ....., representada neste documento pelo Sr.(a) ....., (cargo) ....., autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (**INCLUIR TÍTULO DO TCC**) ....., realizados pelo aluno (**NOME DE APENAS UM ALUNO**), do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 22/07/2019

_____

(assinatura)

(cargo)

(Empresa)

DECLARAÇÃO

A empresa ....., representada neste documento pelo Sr.(a) ....., (cargo) ....., autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (**INCLUIR TÍTULO DO TCC**) ....., realizados pelo aluno (**NOME DE APENAS UM ALUNO**), do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 22/07/2019

_____

(assinatura)

(cargo)

(Empresa)

DECLARAÇÃO

A empresa ....., representada neste documento pelo Sr.(a) ....., (cargo) ....., autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (**INCLUIR TÍTULO DO TCC**) ....., realizados pelo aluno (**NOME DE APENAS UM ALUNO**), do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 22/07/2019

_____

(assinatura)

(cargo)

(Empresa)

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Augusto Zambon abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ56-Curitiba (4/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 27/10/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Projeto de Implementação da operação de uma padaria,** é autêntico e original.

Curitiba, 22/07/2019

Augusto Zambon

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Alexandre Magno abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ56-Curitiba (4/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 27/10/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Projeto de Implementação da operação de uma padaria,** é autêntico e original.

Curitiba, 22/07/2019

_____

Alexandre Magno

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Elaine H. Nishi abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ56-Curitiba (4/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 27/10/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Projeto de Implementação da operação de uma padaria,** é autêntico e original.

Curitiba, 22/07/2019

_____

Elaine H. Nishi

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Luis Guilherme M. Camargo abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ56-Curitiba (4/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 27/10/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Projeto de Implementação da operação de uma padaria,** é autêntico e original.

Curitiba, 22/07/2019

_____

Luis Guilherme M. Camargo

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Renan A. Antunes abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ56-Curitiba (4/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 27/10/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Projeto de Implementação da operação de uma padaria,** é autêntico e original.

Curitiba, 22/07/2019

Renan A. Antunes

Este trabalho é dedicado a nossas famílias por todo apoio

e aos professores pelo ensinamentos compartilhados

Agradecemos a Deus em primeiro lugar, nossos familiares e amigos

Resumo

Somos uma empresa de consultoria sediada em Curitiba e fomos contratados pelo Sr. XPTO, para a elaboração de um plano detalhado para colocar em operação a padaria (nome do local) no prazo total de 3 meses, compreendido em dois meses para definir e documentar a operação e um mês para operação assistida, dentro do orçamento de R$ 800.000,00.

A estrutura física já está concluída, os equipamentos devidamente instalados e o proprietário tem em seu poder, toda a documentação legal necessária.

Foram utilizadas todas as áreas de conhecimento do PMBOK para criar a operação da padaria. Aquisições foram utilizadas com nossos parceiros de negócios. Riscos foram propriamente documentados quando os fluxos de negócios e processos foram criados e o time deve que administrar os Recursos adequadamente para contratar trabalhadores para a padaria e realizar seu treinamento. Tudo isso foi planejado dentro dos limites estabelecidos pelo cliente para escopo, orçamento e tempo e a situação do projeto foi periodicamente comunicada para os stakeholders de forma a garantir a qualidade da nossa consultoria prestada.

Após a fase de operação assistida, foi elaborado o relatório de fechamento, no qual identificamos os pontos de melhoria e sugerimos planos de ação, listamos as lições aprendidas e entregamos o book de documentação dos processos da operação da padaria

Palavras Chave: Operação. Processos. PMBOK. Negócios

Abstract

Our team is a project management consulting company based in Curitiba and we were hired by Sr. XPTO to create a detailed plan to put his bakery business in operation. The deadline given was 3 months and the budget was R$800.000,00 to create the documents regarding all the bakery processes, hire the necessary people and partners and everything eles required to run the bakery. It was defined that the last month would be an assisted operation to guarantee that the bakery bussiness is running smoothly.

The physical structure is already completed, all equipment has already been bought and installed and the business proprietary already has all the documents needed to start the operation.

We used all areas of knowledge of the PMBOK in order to manage all the work needed to create the bakery operation. Aquisitions were used with business partners, Risks were properly documented when creating the business work flow, the team Resources were properly planned and managed in order to hire workers and make their training. Everything was planned and done within the scope, budget and time limitations set by the client and we periodically communicated with the stakeholders in order to guarantee the quality of our services.

After the assisted operation phase, an ending report was created in which we detail lessons learned, suggestions for improvement and delivered the book with all the business details to the client, exactly as requested.

Key Words: Operations. Processes. PMBOK. Business.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – EAP 8

FIGURA 2 – Cronograma 9

FIGURA 3 – CANVAS 16

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DEFINIÇÃO DE PACOTES DE TRABALHO 27

TABELA 2 - ENTREGAS 30

TABELA 3 – CUSTOS 32

TABELA 4 – QUALIDADE 33

TABELA 5 – DIRETÓRIO DO TIME DE PROJETOS 34

TABELA 6 – RISCOS À CONTRATAÇÃO 38

TABELA 7 – STAKEHOLDERS 41

TABELA 8 – COMUNICAÇÃO 41

TABELA 9 – CONTEÚDO COMUNICAÇÃO 42

TABELA 10 – RISCOS 45

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 24
2. DESENVOLVIMENTO 25
3. CONCLUSÕES 46
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 47
5. APÊNDICES 48
6. ANEXOS 49

1. INTRODUÇÃO

O plano de projeto a seguir apresenta os passos e processos definidos para iniciar a operação de uma padaria em três meses. Passando por todas as áreas do PMBOK foi definido o escopo, pacotes de trabalho com seus respectivos prazos, riscos, custos e critérios de aceite. Neste documento é apresentado passo a passo como será definida a marca, produtos, processos e contratações da padaria.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Contexto

Nossa empresa de consultoria foi contratada para implementar a operação de uma padaria, identificando e contratando fornecedores, colaboradores e terceirizados, desenvolvendo a marca, definindo o cardápio, documentando e implementando os processos que tornarão a operação eficiente e eficaz.

2.2. Definição do Escopo

2.2.1 Objetivos

Tornar a padaria operacional e competitiva em 2 meses, e acompanhamento de processes 1 mês

2.2.2. Escopo

2.2.2.1 Entregas

- Contratar do staff
- Treinar do staff
- Contratação fornecedores de matéria-prima e produtos
- Contratar fornecedores terceirizados: jurídico, contábil, limpeza, propaganda, RH.
- Layout de loja
- Definir os serviços ofertados (cardápio)
- Definir e documentar os processos produtivos e administrativos
- Desenvolver e implantar estratégias de marketing.

2.2.2.2 Definição dos Pacotes de Trabalho

ID	PACOTE DE TRABALHO	DESCRIÇÃO
1.2.1.1	Definir Produto – Padaria - Criar o Menu	Será necessário a criação do Menu da padaria onde deverá ser definido quais produtos a padaria irá produzir.
1.2.1.2	Definir Produto – Café - Criar o Menu	Será necessário a criação do Menu do café onde deverá ser definido quais produtos o café irá produzir
1.2.1.3	Definir Produto – Confeitaria -	Será necessário a criação do Menu da confeitaria onde deverá ser definido quais produtos a confeitaria irá

	Criar o Menu	produzir.
1.2.2.1	Definir Produto - Precificação – Padaria	Será necessário o levantamento de preço dos produtos definidos na padaria
1.2.2.2	Definir Produto - Precificação – Café	Será necessário o levantamento de preço dos produtos definidos no café
1.2.2.3	Definir Produto - Precificação – Confeitaria	Será necessário o levantamento de preço dos produtos definidos na Confeitaria
1.3.1.1	Produtivo - Definir Processos – Definir Critérios de Aceitação	Definir processos a serem seguidos para o funcionamento padronizado do estabelecimento
1.3.1.2.1	Teste e Homologação – Padaria	Realizar testes baseados nos processos existentes na padaria, homologar os processos após serem aprovados em ambiente de produção
1.3.1.2.2	Teste e Homologação – Café	Realizar testes baseados nos processos existentes no café, homologar os processos após serem aprovados em ambiente de produção
1.3.1.2.3	Teste e Homologação – Estoque	Realizar testes baseados nos processos existentes na estoque, homologar os processos após serem aprovados em ambiente de produção
1.3.2.1	Produtivo - Definir Processos – Definir Critérios de Aceitação	Definir processos a serem seguidos para o funcionamento padronizado do estabelecimento
1.3.2.2.1	Teste e Homologação – RH	Realizar testes baseados nos processos existentes no RH, após os testes e os processos aprovados os mesmos deverão ser homologados
1.3.1.2.2	Teste e Homologação – Financeiro	Realizar testes baseados nos processos existentes no Financeiro, após os testes e os processos aprovados os mesmos deverão ser homologados
1.3.1.2.3	Teste e Homologação – Estoque	Realizar testes baseados nos processos existentes no Estoque, após os testes e os processos aprovados os mesmos deverão ser homologados
1.4.1.1	Definir Operação Diária – Gerente	Definir todas as atribuições e funções que serão exercidas pelo cargo de Gerente
1.4.1.2	Definir Operação Diária – Padeiro	Definir todas as atribuições e funções que serão exercidas pelo cargo de Padeiro
1.4.1.3	Definir Operação Diária – Atendente	Definir todas as atribuições e funções que serão exercidas pelo cargo de Atendente
1.4.1.4	Definir Operação Diária – Caixa	Definir todas as atribuições e funções que serão exercidas pelo cargo de Caixa
1.4.2.1	Vagas – Divulgação	Entrar em contato com as empresas de Rh para definir a melhor forma de divulgação das vagas em aberto
1.4.2.2	Vagas – Contratos	Realizar os contratos de acordo com cada vaga disponível
1.4.2.3	Vagas – Processo de Seleção	Marcar dia/horário para receber os candidatos para realizar prova prática e/ou teórica para definir os candidatos aptos a exercerem suas devidas funções

1.4.3	Treinamento	Realizar treinamento teórico/pratico para aprendizagem e adequação aos equipamentos/Processos da empresa
1.5.1.1	Pesquisa de Mercado – RFP/RFI	
1.5.1.2	Pesquisa de Mercado – Pesquisa de Referencia	Pesquisar no mercado de padarias os fornecedores com maior credibilidade/qualidade
1.5.2	Seleção e Negociação	Selecionar os fornecedores de prestação de serviços, e realizar uma negociação para definir o valor hora e quantidade de horas para realização das suas respectivas funções
1.5.3	Contratação	Receber os fornecedores para apresentar a empresa e assinatura de contrato
1.6.1.1	Criação da Marca – Conceituação	Contratação de empresa especializada para pesquisa e criação da marca
1.6.1.2	Criação da Marca – Seleção	Dentre varias sugestões ofertadas pela empresa, deverá ser escolhida pelos envolvidos no projeto a melhor marca para o estabelecimento.
1.6.2.1	Divulgação – física	Contratação de empresa para panfletagem na região
1.6.2.2	Divulgação – Online	Responsável pelo marketing deverá realizar a propagando patrocinada via facebook, instagram, e outros meios digitais
1.7.1	Layout da Loja – Modelagem 3D e Homologação	Agendar com empresas contratadas para que apresentem suas modelagens e por fim homologar a construção da loja de acordo com o definido pelo arquiteto.
1.7.2	Layout da Loja – Mudança Física	Caso seja necessário será efetuado mudanças no modelo 3 D
1.7.3	Layout da Loja – Simulação/Teste	Realizar uma simulação com a quantidade máxima de pessoas que o estabelecimento suporta, assim podendo validar a eficiência do modelo
1.8.1	Operação Assistida – Monitoramento	Avaliar o andamento da Loja, monitorando todos os processos e anotando todas as falhas e melhorias a serem implementadas.
1.8.2	Operação Assistida – Melhorias e Correções	Realizar alterações e melhorias que foram encontradas no monitoramento da Loja
1.9.1	Fechamento - Relatório de Fechamento	Acompanhar o fechamento do estabelecimento, e realizar o fechamento financeiro
1.9.2	Fechamento – Lições Aprendidas	Ao longo do dia, deve -se anotar os acertos e erros cometidos, ao final do dia deve-se reunir todos os funcionários e apresentar o relatório de lições aprendidas, para que possam todas as medidas cabíveis.

Tabela 1 – Definição de Pacotes de Trabalho

2.2.2.3 Entregas

ID	PACOTE DE TRABALHO	ENTREGAS
1.2.1.1	Definir Produto – Padaria - Criar o Menu	Cardápios prontos para o café e confeitaria. Placa com os produtos da padaria
1.2.1.2	Definir Produto – Café - Criar o Menu	Cardápios prontos para o café e confeitaria. Placa com os produtos da padaria
1.2.1.3	Definir Produto – Confeitaria - Criar o Menu	Cardápios prontos para o café e confeitaria. Placa com os produtos da padaria
1.2.2.1	Definir Produto - Precificação – Padaria	Cardápios prontos para o café e confeitaria. Placa com os produtos da padaria
1.2.2.2	Definir Produto - Precificação – Café	Cardápios prontos para o café e confeitaria. Placa com os produtos da padaria
1.2.2.3	Definir Produto - Precificação – Confeitaria	Cardápios prontos para o café e confeitaria. Placa com os produtos da padaria
1.3.1.1	Produtivo - Definir Processos – Definir Critérios de Aceitação	Fluxogramas com as definições dos processos diários (financeiro, estoque, atendimento, padaria, café, confeitaria)
1.3.1.2.1	Teste e Homologação – Padaria	Fluxogramas com as definições dos processos diários (financeiro, estoque, atendimento, padaria, café, confeitaria
1.3.1.2.2	Teste e Homologação – Café	Fluxogramas com as definições dos processos diários (financeiro, estoque, atendimento, padaria, café, confeitaria
1.3.1.2.3	Teste e Homologação – Estoque	Fluxogramas com as definições dos processos diários (financeiro, estoque, atendimento, padaria, café, confeitaria
1.3.2.1	Produtivo - Definir Processos – Definir Critérios de Aceitação	Fluxogramas com as definições dos processos diários (financeiro, estoque, atendimento, padaria, café, confeitaria).
1.3.2.2.1	Teste e Homologação – RH	Fluxogramas com as definições dos processos diários (financeiro, estoque, atendimento, padaria, café, confeitaria
1.3.1.2.2	Teste e Homologação – Financeiro	Fluxogramas com as definições dos processos diários (financeiro, estoque, atendimento, padaria, café, confeitaria
1.3.1.2.3	Teste e Homologação – Estoque	
1.4.1.1	Definir Operação Diária – Gerente	Lista de fornecedores contratados, pasta com os contratos realizados e verificação das primeiras entregas realizadas.
1.4.1.2	Definir Operação Diária – Padeiro	Lista de fornecedores contratados, pasta com os contratos realizados e verificação das primeiras entregas realizadas.
1.4.1.3	Definir Operação Diária - Atendente	Lista de fornecedores contratados, pasta com os contratos realizados e verificação das primeiras entregas realizadas.

1.4.1.4	Definir Operação Diária – Caixa	Lista de fornecedores contratados, pasta com os contratos realizados e verificação das primeiras entregas realizadas.
1.4.2.1	Vagas – Divulgação	Marketing físico por meio de panfletos distribuídos nas redondezas (raio de 200m da padaria) e propagandas em plataformas digitais
1.4.2.2	Vagas – Contratos	Lista com os terceirizados contratados junto com seus contatos, uma pasta com os contratos realizadas e uma lista com verificações dos serviços realizados
1.4.2.3	Vagas – Processo de Seleção	Lista com os terceirizados contratados junto com seus contatos, uma pasta com os contratos realizadas e uma lista com verificações dos serviços realizados
1.4.3	Treinamento	Lista de empregados da padaria com treinamento realizado e verificado
1.5.1.1	Pesquisa de Mercado – RFP/RFI	
1.5.1.2	Pesquisa de Mercado – Pesquisa de Referência	Lista com os terceirizados contratados junto com seus contatos, uma pasta com os contratos realizadas e uma lista com verificações dos serviços realizados
1.5.2	Seleção e Negociação	Lista com os terceirizados contratados junto com seus contatos, uma pasta com os contratos realizadas e uma lista com verificações dos serviços realizados
1.5.3	Contratação	Lista com os terceirizados contratados junto com seus contatos, uma pasta com os contratos realizadas e uma lista com verificações dos serviços realizados
1.6.1.1	Criação da Marca – Conceituação	
1.6.1.2	Criação da Marca – Seleção	
1.6.2.1	Divulgação – física	Marketing físico por meio de panfletos distribuídos nas redondezas (raio de 200m da padaria) e propagandas em plataformas digitais
1.6.2.2	Divulgação – Online	Marketing físico por meio de panfletos distribuídos nas redondezas (raio de 200m da padaria) e propagandas em plataformas digitais
1.7.1	Layout da Loja – Modelagem 3D e Homologação	Layout da loja com os produtos ajeitados e precificados. Verificado pelo dono do negócio
1.7.2	Layout da Loja – Mudança Física	Layout da loja com os produtos ajeitados e precificados. Verificado pelo dono do negócio
1.7.3	Layout da Loja – Simulação/Teste	Layout da loja com os produtos ajeitados e precificados. Verificado pelo dono do negócio
1.8.1	Operação Assistida – Monitoramento	Fluxogramas com as definições dos processos diários (financeiro, estoque, atendimento, padaria, café, confeitaria
1.8.2	Operação Assistida – Melhorias e Correções	Fluxogramas com as definições dos processos diários (financeiro, estoque, atendimento, padaria, café, confeitaria
1.9.1	Fechamento - Relatório de	Fluxogramas com as definições dos processos diários

	Fechamento	(financeiro, estoque, atendimento, padaria, café, confeitaria
1.9.2	Fechamento – Lições Aprendidas	Fluxogramas com as definições dos processos diários (financeiro, estoque, atendimento, padaria, café, confeitaria

Tabela 2 - Entregas

2.2.2.3 Exclusões (não escopo)

- Não faremos o controle de estoque
- Não faremos o controle do financeiro
- Não faremos o controle de pessoas (RH)

2.2.2.4 Premissas

- A construção estará finalizada
- Maquinário comprado e instalado
- Alvarás liberados
- Capital inicial liberado
- Capital de giro liberado

2.2.2.5 Restrições

- O cliente precisa comparecer em todas as reuniões e tomadas de decisão para o andamento do projeto
- Serviços ofertados não serão alterados
- Não haverá alteração da estrutura física
- Ficar dentro do orçamento
- Cumprir prazo de 3 meses

3. EAP

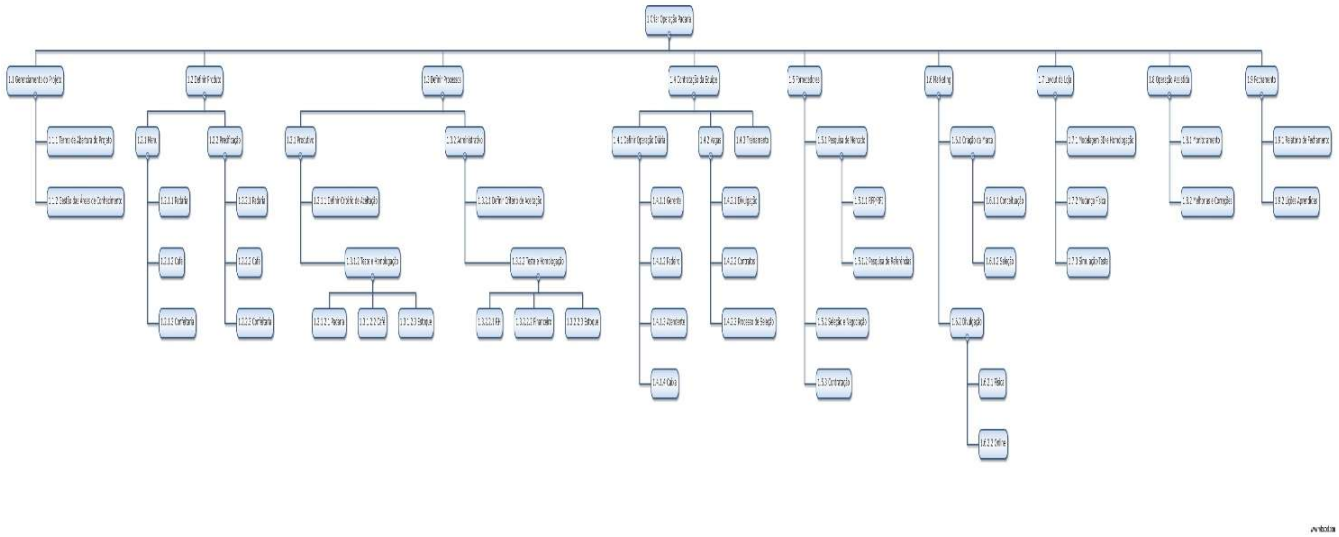

Figura 1 - EAP

4. Cronograma

		Escrever a TAP	TP														
		Gerenciar Documentos de Projeto	TP	TP	TP	TP	TP	TP	TP	TP	TP	TP	TP	TP	TP	TP	TP
1	2.1.1	Levantar Produtos	TP														
		Definir Layout	TP														
		Imprimir	TP														
	2.1.2	Levantar Produtos	TP														
		Definir Layout	TP														
		Imprimir	TP														
	2.1.3	Levantar Produtos	TP														
		Definir Layout	TP														
		Imprimir	TP														
	2.2.1	Pesquisa de Mercado	TP														
		Cálculo	TP														
		Aprovação	TP														
	2.2.2	Pesquisa de Mercado	TP														
		Cálculo	TP														
		Aprovação	TP														
	2.2.3	Pesquisa de Mercado	TP														
		Cálculo	TP														
		Aprovação	TP														
	3.1.1	Planejar	TP	TP													
		Documentar	TP	TP													
		Homologar		OW													
	3.2.1	Planejar	TP	TP													
		Documentar	TP	TP													
		Homologar		OW													
	3.1.2.1	Execução					EQ	EQ									
		Apresentação de Resultados						TP	TP								
		Melhorias						TP,EQ	TP,EQ								
		Homologação								TP,OW							
	3.1.2.2	Execução					EQ	EQ									
		Apresentação de Resultados						TP	TP								
		Melhorias						TP,EQ	TP,EQ								
		Homologação								TP,OW							
	3.1.2.3	Execução					EQ	EQ									
		Apresentação de Resultados						TP	TP								
		Melhorias						TP,EQ	TP,EQ								
		Homologação								TP,OW							
	3.2.2.1	Execução					EQ	EQ									
		Apresentação de Resultados						TP	TP								
		Melhorias						TP,EQ	TP,EQ								
		Homologação								TP,OW							
	3.2.2.2	Execução					EQ	EQ									
		Apresentação de Resultados						TP	TP								
		Melhorias						TP,EQ	TP,EQ								
		Homologação								TP,OW							
	3.2.2.3	Execução					EQ	EQ									
		Apresentação de Resultados						TP	TP								
		Melhorias						TP,EQ	TP,EQ								
		Homologação								TP,OW							
	4.1.1	Levantamento de Legislação/Sindicato	TP														
		Definição das funções	TP														
		Pesquisa de Mercado	TP														
	4.1.2	Levantamento de Legislação/Sindicato	TP														
		Definição das funções	TP														
		Pesquisa de Mercado	TP														
	4.1.3	Levantamento de Legislação/Sindicato	TP														
		Definição das funções	TP														
		Pesquisa de Mercado	TP														
	4.1.4	Levantamento de Legislação/Sindicato	TP														
		Definição das funções	TP														
		Pesquisa de Mercado	TP														
	4.2.1	Abertura em Agência			TP,T3	TP,T3	TP,T3										
	4.2.2	Escrita dos contratos pelo Jurídico		TP,T3	TP,T3												
	4.2.3	Realizar Entrevistas			TP,OW	TP,OW	TP,OW	TP,OW	TP,OW								
		Selecionar			TP,OW	TP,OW	TP,OW	TP,OW	TP,OW								
		Processo de Contratação				TP,OW	TP,OW	TP,OW	TP,OW	TP,OW							
	4.3	Equipamentos									TP,EQ	TP,EQ					
		Processos									TP,EQ	TP,EQ					
		Aprovação											TP,OW				
	5.1.1	Jurídico	TP	TP													
		Marketing	TP	TP													
		Contábil	TP	TP													
		RH	TP	TP													
		Limpeza	TP	TP													
		Produtos	TP	TP													
		Segurança	TP	TP													
		TI	TP	TP													
	5.1.2	Jurídico			TP												
		Marketing			TP												
		Contábil			TP												
		RH			TP												
		Limpeza			TP												
		Produtos			TP												
		Segurança			TP												
		TI			TP												
	5.2	Seleção e Negociação de Produtos/Matéria Prima				TP,FO	TP,FO	TP,FO									
		Seleção e Negociação de Serviços				TP,FO	TP,FO	TP,FO									
		Seleção e Negociação de Terceiros				TP,FO	TP,FO	TP,FO									
	5.3	Redigir os Contratos pelo Jurídico				TP	TP	TP									
		Assinatura do Contrato							TP,OW,FO								
		Monitoramento de Indicadores								TP,FO	TP,FO	TP,FO	TP,FO	TP,FO			
	6.1.1	Passar o conceito para a agência	TP														
	6.1.2	Aprovar o conceito da agência					TP,OW										
	6.2.1	Produção do Material					TP	TP									
		Divulgação							TP	TP	TP	TP	TP	TP			
	6.2.2	Monitoramento da Divulgação Online							TP	TP	TP	TP	TP	TP			
	7.1	Reunião para definir a modelagem 3D							TP,OW								
		Aprovação da modelagem 3D							TP,OW								
	7.2	Realizar a mudança física								TP							
	7.3	Simulação e Teste								TP							
		Ajustes e Homologação								TP,OW							
	8.1	Padaria									TP,EQ,FO	TP,EQ,FO					
		Café									TP,EQ,FO	TP,EQ,FO					
		Confeitaria									TP,EQ,FO	TP,EQ,FO					
		Administrativo									TP,EQ,FO	TP,EQ,FO					
	8.2	Padaria													TP,EQ,FO	TP,EQ,FO	
		Café													TP,EQ,FO	TP,EQ,FO	
		Confeitaria													TP,EQ,FO	TP,EQ,FO	
		Administrativo													TP,EQ,FO	TP,EQ,FO	
	9.1	Escrita														TP	
		Apresentação														TP	
	9.2	Reunião da Equipe														TP	
Recursos		Time do Projeto (TP)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		Dono do negócio ou Representante (OW)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		Equipe da Padaria (EQ)					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		Fornecedores (FO)				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Figura 2 - Cronograma

5. Custos

Definição dos Custos	% do Orçamento	Valor Esperado(R$)
Definição dos Produtos e Processos	7,5	60000
Contratações de Terceiros (Marketing, Jurídico, etc.)	4,625	37000
Fornecedores	9	72000
Salários da Equipe da Padaria durante Projeto	9,5	76000
Salários do Time do Projeto	27	216000
Encargos Trabalhistas	9,5	76000
Operação Assistida	17,5	140000
Treinamentos	10	80000
Encerramento	0,25	2000
Riscos	3,75	30000
Totais	98,625	7890000

Tabela 3 - Custos

Obs: o percentual é baseado no budget disponível (estimado em 800 mil reais)

6. Qualidade

Definir produtos	Critério de aceite: Deve ser oferecido, pelo menos, 20 produtos diferentes na padaria, café e confeitaria. Os produtos devem ser precificados de acordo com a região, sendo que o preço não pode ultrapassar mais que 10% do concorrente mais caro.
Definir processos	Critério de aceite – Administrativo: Desenho de fluxogramas com os processos administrativos, um documento com os processos definidos e divulgação dos mesmos dentro da equipe. Critério de aceite – Produtivo: Desenho de fluxogramas com os processos produtivos, um documento com os processos definidos e divulgação dos mesmos dentro da equipe.
Contratação equipe e treinamento	Critério de aceite - Contratação: Atender requisitos definidos para cada vaga e número de colaboradores necessários para operação Critério de aceite – Treinamento: Equipe ter assimilado os processos definidos de cada função. A verificação será realizada pela equipe durante horário de trabalho dos funcionários por meio de uma lista de verificações.
Fornecedores	Critério de aceite: atender aos requisitos estabelecidos para contratação, contrato assinado e primeiras três levas de produtos entregues devidamente com preço e prazo respeitados.
Marketing	Critério de aceite: A marca criada foi aceita pelo dono do negócio.
Layout da loja	Critério de aceite: disposição da decoração e móveis que facilite o fluxo lógico dos clientes e aumento nas vendas. A verificação será feita pela operação assistida e por meio de simulações.

Operação Assistida	Critério de aceite: os processos definidos foram seguidos (melhorados) sem intervenção da equipe, tornando o funcionamento orgânico e sustentável

Tabela 4 - Qualidade

7. Recursos

7.1 Diretório do time do projeto

No	Nome	Área - função	E-mail	Telefone
1	Luis Guilherme M. Camargo	Gerente de Projeto	luis.g.m.camargo@ padariadogp.com.br	41 999772021
2	Elaine Nishi	Gerente Legal e Recursos	elaine.nishi@ padariadogp.com.br	41 999772022
4	Augusto Zambon	Gerente de Qualidade	augusto.zamboni@ padariadogp.com.br	41 999772024
5	Alexandre Magno	Gerente de MKT e Comunicação	alexandre.magno@ padariadogp.com.br	41 999772025
6	Renan Antunes	Gerente de Aquisições	renan.antunes@ padariadogp.com.br	41 999772026

Tabela 5 – Diretório do time de projetos

7.2 Perfil da equipe do projeto (conhecimentos, habilidades e atitudes)

Gerente de Projeto

- Conhecimentos: certificação PMI, MBA em Gestão de Projetos FGV, teorias de liderança, conhecimentos em desenvolvimento e monitoramento de projetos.
- Habilidades: boa comunicação, facilitação de grupos, liderança, delegação de tarefas.
- Atitudes: líder servidor, pró-atividade na comunicação com a equipe.
-

Gerente Legal e recursos

- Conhecimentos: formação em direito, especialização em direito empresarial.

- Habilidades: negociação, oratória, redação jurídica, argumentação.
- Atitudes: resiliência, acompanhamento próximo das pessoas, pró-atividade, flexibilidade e ética.

Gerente de Qualidade

- Conhecimentos: conhecimento e experiência nos processos de qualidade de projetos.
- Habilidades: negociação, pensamento lógico, comunicação.
- Atitudes: ética, pró-atividade, perfeccionista, ser assertivo.

Gerente de MKT e Comunicação

- Conhecimentos: formação em administração ou marketing, mídias digitais, produção áudio visual.
- Habilidades: relacionamento interpessoal, argumentação, negociação, gestão de conflitos, paciência.
- Atitudes: persuasão, saber escutar, protagonismo, empatia.

Gerente de Aquisições

- Conhecimentos: conhecimento e experiência nos processos de aquisição do PMBOK
- Habilidades: relacionamento interpessoal, argumentação, negociação, gestão de conflitos, paciência.
- Atitudes: prestativo, organizado, pró-ativo, dedicado.

7.3 Novos profissionais, realocação e substituição de membros do time:

O time do projeto foi organizado de maneira sólida e otimizada com membros especializados em cada etapa do projeto. Se necessário será acionada a prestadora de serviços de RH para alocação/ desalocação de novos membros para a equipe do projeto.

7.4 Treinamento:

A equipe do projeto será treinada a partir de documentação própria dos processos, além de ser disponibilizado documentos sobre a empresa e o projeto que está sendo desenvolvido.

Ademais, um treinamento de liderança e integração da equipe acontecerá a cada contratação nova (se necessário) com objetivo de preparar os novos funcionários para responder adequadamente as demandas dos departamentos.

7.5 Avaliação de desempenho da equipe do projeto

A avaliação da equipe do projeto será realizada ao final do segundo mês durante a operação assistida da padaria através do método avaliação 360º.

O gerente do projeto consolidará os resultados e divulgará internamente a fim de manter a transparência da empresa e gerar a documentação com as lições aprendidas no projeto.

7.6 Bonificação

Não será dada bonificação em um primeiro momento, devido as condições financeiras da organização.

7.7 Alocação financeira para o Gerenciamento de Recursos

Não haverá separação de centro de custos para cada departamento, por isso, qualquer gasto extraordinário deverá passar pela aprovação da área financeira e diretoria.

7.8 Administração do plano de Gerenciamento de Recursos Responsável pelo plano

O Luis Guilherme Machado Camargo, Gerente de Projetos é responsável pelo plano de gerenciamento de recursos.

A Elaine Nishi, Gerente Legal e Recursos, é suplente do responsável pelo plano de gerenciamento de recursos.

A atualização do plano de gerenciamento de recursos acontecerá se a equipe julgar necessário, após a reunião de avaliação de desempenho da equipe do projeto.

Para eventuais assuntos não abordados nesse plano, serão realizadas reuniões extraordinárias coordenadas pelo Gerente de Projetos e compostas pela equipe de projetos.

7.9 Mobilização de pessoal

Toda e qualquer mobilização será feita através do departamento Legal e Recursos com auxílio do prestador de serviços terceirizados de RH.

7.10 Desmobilização de pessoal

Após os dois meses iniciais do projeto a equipe instruirá o cliente como assumir os contratos com o prestador de serviços terceirizado para eventuais novas contratações e desligamentos. Também irá encaminhar o gerenciamento da equipe já montado e operacional.

8. Aquisições

8.1 Descrição

Conforme levantado entre os membros da equipe, uma demanda a ser explorada em nossa sociedade é de uma padaria que tenha um modo de operação autossustentável e que possa trazer lucros para seu dono e benefícios de serviço para a sociedade, bem como terceiros e prestadores de serviço que se beneficiarão do projeto.

8.2 Contratação

Fornecedores de matéria prima, insumos e produtos para padarias e prestadores de serviço específico para funcionamento da padaria.
O valor orçado para contratação está em R$ 72.000,00 num período de 3 meses.
O valor orçado com terceiros é de R$ 37.000

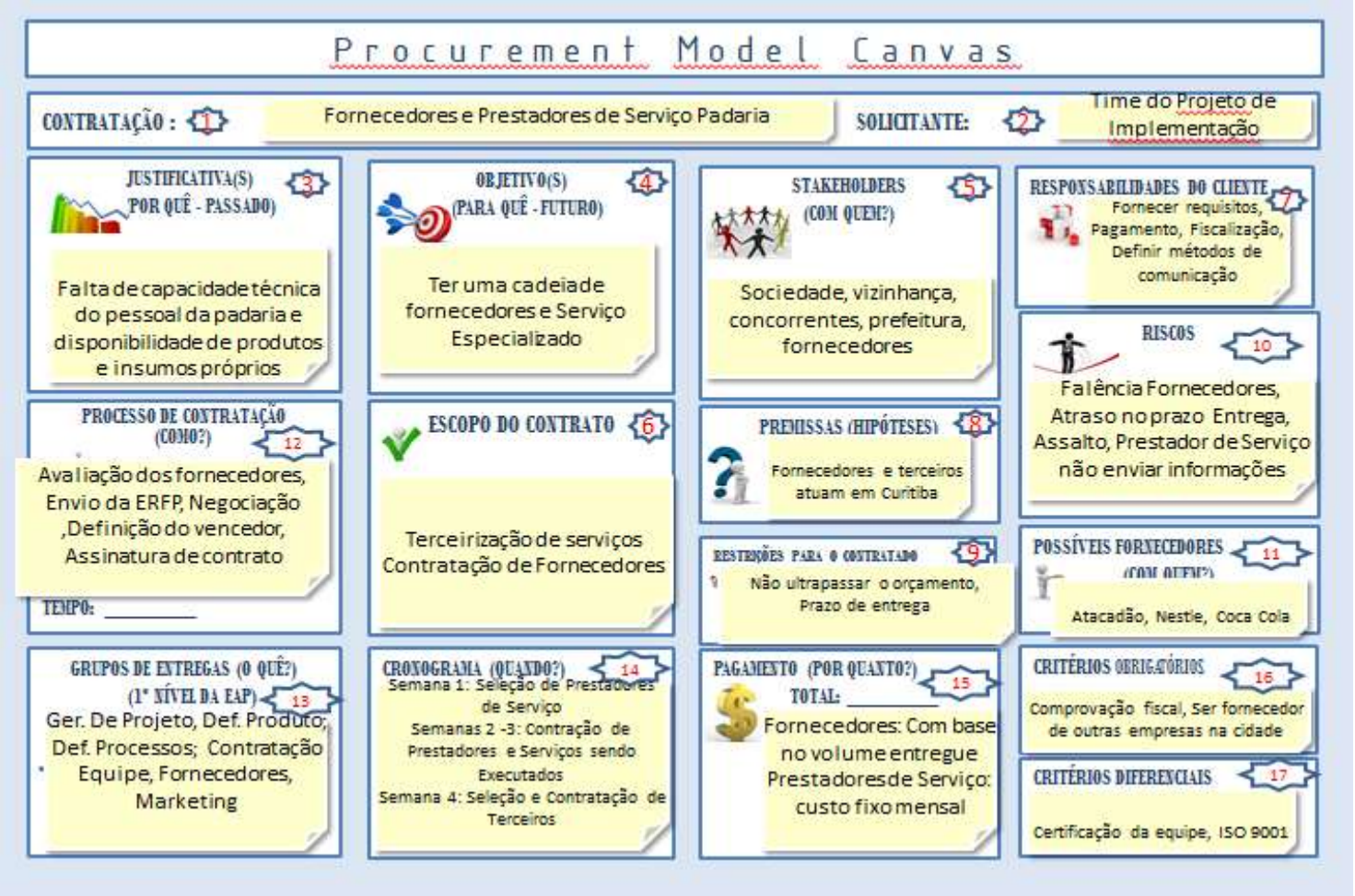

Figura 3 - Canvas

8.3 Tipos de Contrato: Preço Fixo e Variável

Prestadores de Serviço utilizaremos o preço fixo mensal

Em relação aos demais fornecedores utilizaremos o preço unitário x quantidade por pedido.

A renovação contratual tem base baseado na inflação do mercado, mas com um limite de variação de no máximo 10%.

8.4 Riscos à Contratação:

Evento de Risco	Resposta ao Risco	Momento
Atraso no envio de candidatos funcionários (Empresa RH)	Aplicação de sanções ao contratado	Durante pré-seleção
Atraso pela Contabilidade	Aplicação de sanções ao contratado	Durante pré-seleção
Atraso pelo Jurídico	Aplicação de sanções ao contratado	Durante pré-seleção
Atraso do Marketing	Aplicação de sanções ao contratado	Durante pré-seleção
RH não atender os critérios exigidos	Aplicação de sanções ao contratado podendo encerrar contrato	Durante pré-seleção e seleção

Contabilidade mandar valores incorretos	Aplicação de sanções ao contratado podendo encerrar contrato, além de multa.	Durante testes de operacionalização e após
Erro da Empresa Jurídica	Aplicação de sanções ao contratado podendo encerrar contrato, além de multa.	Durante testes de operacionalização e após
Má qualidade serviços da empresa de marketing e limpeza	Aplicação de sanções ao contratado podendo encerrar contrato	Durante Operação
Fornecedores atrasarem	Aplicação de sanções ao contratado podendo encerrar contrato	Durante Operação
Fornecedores entregarem produto com qualidade inferior	Trocar fornecedor e sanções ao contratante	Durante operação

Tabela 6 – Riscos à Contatação

8.5 RFP e Sustentação Operação Padaria do GP

Somos uma equipe de projetos contratada para implementar sistemas de operações nos mais diversos setores da sociedade. Formada em 2013, temos experiência em investimentos e com ideias inovadores para o mercado

Esta modelo de RFP tem por objetivo, a contratação de empresas prestadoras de serviço para a padaria e fornecedores de matéria prima e produtos.

A contratação será formalizada através de modelo do contrato com a proposta oficial devendo ser assinada pelos interessados.

Os Contratados deverão cumprir com as suas especialidades na operacionalização da padaria
As formas de entrega deverão ser aprovadas pela contratante
As contratadas deverão ter sede ou escritório próprio na cidade da padaria

Não estão contemplados nesta contratação:

- Suporte técnico pela contratante
- Garantias de volume de produto ou serviço

Realizaremos reunião técnica, a fim de assegurar que as informações replicadas a parte contratante atendam aos requisitos solicitados

Qualquer dúvida ou esclarecimento deve ser enviada para o email atendimento@padariadogp.com.br, em até 10 dias após o recebimento da RFP.

As respostas serão encaminhadas a todos os fornecedores que participam da RFP de modo transparente e que garantam a lisura do processo, em 10 dias.

A classificação será feita pelos seguintes critérios:

Técnico (peso 2):
Empresa presente no mercado a 10 anos: 3
Empresa presente no mercado a 7 anos: 2
Empresa presente no mercado a 5 anos: 1

Prazo de Atendimento (peso 3):
Prestadores de Serviço: Uma semana / Fornecedores: Pronta Entrega: 5
Prestadores de Serviço: Duas semanas / Fornecedores: 3 dias: 3
Prestadores de Serviço: Três semanas / Fornecedores: 5 dias: 1

Qualidade (peso 2):
Empresa certificada ISO 9001 / ISO 14001 e ISSO 22000: 3
Empresa certificada ISO 9001 / ISO 14001: 2
Empresa certificada ISO 9001: 1

9.Stakeholders

Partes Interessadas	Descrição dos Requisitos e das Expectativas
Equipe	Expectativa: Concluir o desenvolvimento dos processos, e acompanhamento de 1 mês da operação. Requisito: projeto em si

Dono da Padaria	Expectativa: Padaria eficiente e auto gerenciável Requisito: criação de processos diários.
Funcionários	Expectativa: Ter equipamento para realizar suas funções dentro do negócio e estabilidade do emprego. Requisito: Contratação e treinamento de funcionários.
Cliente	Expectativa: Ter um serviço prestado com qualidade. Requisitos: Treinamento da equipe.
Fornecedores	Expectativa: Lucrar mais. Parcerias. Contrato de exclusividade. Requisito: Pesquisa e contratação de fornecedores.
Vizinhos	Expectativa: novo ponto de comércio Requisito: oferta de serviços
Concorrentes	Expectativa: movimentação do mercado Requisito: oferta de serviços
Prefeitura	Expectativa: arrecadação de impostos Requisito: oferta de serviços
Bombeiros	Expectativa: cumprimento de normas diretivas Requisito: layout da loja
Vigilância sanitária	Expectativa: cumprimento de normas diretivas Requisito: layout da loja
Empresas terceiras	Expectativa: Lucrar mais. Parcerias. Contrato de exclusividade. Requisito: Pesquisa e contratação de prestadores de serviços.

Tabela 7 - Stakeholders

10. Comunicação

Nr.	What?	Why?	How?	Who? (from)	Who? (to)	When?	Where?
1	Reunião de status de projeto	posicionar a evolução do projeto	Reunião presencial	Equipe	GP	Semanal, sextas das 09h às 12:00 (horário de Brasília)	Escritório da Padaria
2	Apresentação do status do projeto	posicionar a evolução do projeto para o cliente	Reunião presencial	GP	Cliente	quinzenal, sextas das 13h às 18:00 (horário de Brasília)	Escritório da Padaria
3	Report do cliente para a equipe	Apresentar feedback do cliente para a equipe	Reunião presencial	GP	Equipe	quinzenal, segundas das 09h às 12:00 (horário de Brasília)	Escritório da consultoria
4	Reavaliação e planejamento do projeto	Verificação de andamento de cronograma e escopo, com alterações caso necessário	Reunião presencial	Equipe/GP	Equipe/GP	quinzenal, segundas das 13:00h às 18:00 (horário de Brasília)	Escritório da consultoria

Tabela 8 - Comunicação

nações a serem distribuíd

Nr	Stakeholder	
1	Equipe	
2	Dono da padaria	
3		

Conteúdo das Comunicações

Nr	Evento
1	Reunião Equip
2	Reunião GP/Dono da
4	Feedback GP/Equ

Tabela 9 – Conteúdo Comunicação

11. Riscos

Registro dos Riscos (análise qualitativa)					
ID	**Descrição do Risco (Causa raiz / efeito)**	**Probabilidade**	**Impacto**	**Resposta**	**Responsáveis**
	Não encontrar fornecedor satisfatórios	Médio	Alto	Ter fornecedores de contingência	Gerente
	Não encontrar staff satisfatórios	Baixo	Alto	Realizar uma boa gestão de pessoas, provendo bons benefícios, um bom ambiente de trabalho, salario compatível com mercado	Gerente
	Surgimento de novos concorrentes	Média	Alto	Selecionar locais com escassez para aberturas de novos negócios, dominar o mercado local mais rápido possível	Proprietário
	Alteração de legislação	Baixo	Médio	Se adequar a nova legislação	Gerente
	Instalação não satisfatória	Médio	Médio	Contratar pessoas especializadas para realizar a instalação projetada	Proprietário
	Equipamentos sem manutenção adequada	Médio	Médio	Planejar e atender as manutenções periodicamente	Gerente
	Fechamento de concorrente(positivo)	Baixo	Médio	Analisar a situação dos concorrentes periodicamente e armazenar budget suficiente para ampliar a equipe	Proprietário

	Baixa participação pelo dono da padaria	Baixo	Médio	Capacitar a equipe para que possas tomar decisões sozinhas e alertar o proprietário sobre decisões tomadas.	Gerente
	Estourar orçamento	Alto	Alto	Realizar um acompanhamento diário dos preços e gastos que estão sendo realizados	Proprietário
	Não aceitação da marca pelo publico	Médio	Alto	Realizar uma constante pesquisa com clientes	Gerente
	Não atendimento dos critérios de qualidade	Médio	Alto	Realizar diariamente uma inspeção nos produtos oferecidos	Gerente
	Contaminação	Médio	Alto	Seguir normas de higiene, isolar matérias contendo data de validade	Funcionários
	Assalto	Médio	Médio	Instalar câmeras de segurança, e a partir das 18:00 ter a presença de um segurança	Gerente
	Incêndio/Sinistros	Baixo	Alto	Tomar medidas de segurança com matérias inflamáveis, manter extintores devidamente carregados e dentro do prazo de validade	Gerente
	Falta de energia	Médio	Médio	Possuir nobreak para uso dos computadores, gerador de energia	Gerente
	Quebra de fornecedor	Baixo	Médio	Manter listagem atualizada de fornecedores homologados	Gerente

	Atrasos de entrega	Médio	Alto	Possui estoque suficiente para mitigar o atraso da entrega	Gerente
	Controle financeiro errado	Médio	Médio	Gerente acompanhar o fechamento do caixa	Gerente
	Falta de qualidade de matéria prima	Médio	Alto	Realizar constante teste de qualidade com materiais e fornecedores homologados	Gerente
	Falta dos funcionários	Médio	Médio	Realizar plano de bonificação para o funcionário que não faltar durante o mês	Gerente
	Superlotação (positivo), falta de produção	Baixo	Médio	Manter no estabelecimento produtos com validade prolongada.	Gerente
	Ações judiciais	Baixo	Médio	Consultar legislação periodicamente e manter constante atualização	Gerente
	Calunia/sabotagem	Baixo	Médio	Manter qualidade dos produtos para manter a imagem conquistada	Gerente/ Funcionários

Tabela 10 - Riscos

3. CONCLUSOES

Através do desenvolvimento deste plano de projeto foi observado a forma como todas as áreas de conhecimento do PMBOK vão se integrar e interagir, interferindo diretamente uma com a outra de forma que qualquer alteração irá afetar todo o projeto. Sempre observando o tripé CUSTO X TEMPO X ESCOPO foi desenvolvido um projeto capaz de tornar operacional o estabelecimento do cliente da melhor maneira possível com a utilização de recursos otimizada.

Independente do tamanho do escopo, prazo ou recurso disponível para o projeto fica claro que com a utilização das melhores técnicas do guia PMBOK vamos gerar uma experiencia mais agradável e satisfatória tanto ao cliente quanto à equipe do projeto.

4. referências bibliográficas

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

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

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

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

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK® 6a. ed. EUA: Project Management Institute, 2017.

5. APÊNDICES

6. ANEXOS