

FERNANDA ROCHA SIMPLICIO

AERO COWORKING

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Edmarson Bacelar Mota

Orientador

Londrina – PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Aero Coworking,

elaborado por Fernanda Rocha Simplicio 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:

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Edmarson Bacelar Mota

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Fernanda Rocha Simplicio, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP19-LONDRINA (1/2018) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 13/04/2018 a 27/10/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Aero *Coworking*, é autêntico e original.

Londrina,

Fernanda Rocha Simplicio

Dedicamos este trabalho aos nossos entes mais queridos – pais, mães, esposos, esposas e filhos, que nos apoiaram para que a conclusão desse curso, bem como desse trabalho de conclusão de curso fosse possível.

Agradecemos primeiramente à Deus pela oportunidade de cursar e concluir o curso de Gerenciamento de Projetos, aos nossos amados familiares pelo apoio e compreensão quanto aos dias de convívio que abdicamos e aos professores do FGV pelo precioso ensinamento.

Resumo

Com o aquecimento da economia da cidade de Londrina, situada no norte do Paraná, tem-se como consequência um aumento na taxa de circulação de passageiros no Aeroporto regional, indo e vindo de grandes metrópoles, como por exemplo, São Paulo e Curitiba. A partir daí, tem-se a oportunidade de explorar uma demanda ainda não descoberta naquela localidade: o escritório compartilhado. A proposta deste trabalho de conclusão de curso é apresentar um plano de projeto detalhado conforme as melhores práticas de gestão de projetos descritas no PMBOK, como pré-requisitos para conclusão do curso de Gerenciamento de Projetos promovido pelo ISAE/FGV. Neste contexto, este trabalho trás o plano de comunicação, análise dos *stakeholders*, gerenciamento aquisições, custos, recursos, cronograma, entre outros aspectos não menos importantes. Apesar de tratar-se de uma implementação fictícia de um escritório de *coworking*, aqui denominado Aero *Coworking*, este trabalho foi criado visando uma possível implantação real deste empreendimento.

Palavras Chave: Gerenciamento. Projeto. *Coworking*. Escritório compartilhado.

Abstract

The recent upturn in economy of the city of Londrina, located in northern of Paraná, has resulted in an increase in the rate of passenger traffic at the regional airport, coming and going from large cities, such as Sao Paulo and Curitiba. Based on this scenario, there is an opportunity to benefit from a demand that is not yet known in that place: the shared office space. The purpose of this final paper is to present a project management plan created based on PMBOK's best practices as a prerequisite for completing the project management courses promoted by FGV. In this context, this final paper brings up the communication plan, stakeholder analysis, acquisition's management, cost's management, resource's management, schedule's management and other aspects of the project. Although it is a fictional implementation of a coworking office, here named as Aero Coworking, this final paper can be applied on a real implementation of this enterprise.

Key Words: Management. Project. Coworking. Shared office.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exemplo de sequenciamento de atividades.....	6
Figura 2 – Time Aero <i>Coworking</i>	8
Figura 3 – Time de Projeto Aero <i>Coworking</i>	39
Figura 4 – EAP Aero <i>Corworking</i>	47
Figura 5 – Matriz de poder <i>versus</i> interesse.....	59
Figura 6 – <i>Baseline</i> de custos	69
Figura 7 – Cronograma e recursos.....	71
Figura 8 – Informações básicas - Riscos	73
Figura 9 – Riscos identificados & análise qualitativa	74
Figura 10 – Oportunidades – análise qualitativa	75
Figura 11 – Resposta às ameaças	75
Figura 12 – Resposta às oportunidades	75
Figura 13 – Painel de controle dos riscos	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 2 – Contatos da equipe de projeto.....	8
Tabela 3 – Matriz RACI (versão final).....	11
Tabela 4 – Requisitos gerais de qualidade.....	16
Tabela 5 – Requisitos de qualidade referente ao cronograma.....	17
Tabela 6 – Requisitos de qualidade referente ao custo.....	17
Tabela 7 – Requisitos de qualidade referente à comunicação.....	18
Tabela 8 - Avaliação qualitativa de riscos.....	21
Tabela 9 - Aquisições.....	25
Tabela 10 – <i>Documentos</i> para aquisições.....	25
Tabela 11 – Responsabilidades no processo de aquisições.....	26
Tabela 12 – Riscos referentes ao processo de aquisições.....	26
Tabela 13 – Cronograma previsto para o projeto <i>Aero Coworking</i>	35
Tabela 14 – Orçamento previsto para o projeto <i>Aero Coworking</i>	36
Tabela 15 – Matriz RACI (versão preliminar).....	41
Tabela 16 - Matriz de Rastreabilidade.....	46
Tabela 17 – Dicionário da EAP.....	51
Tabela 18 – Registro de <i>Stakeholders</i>	58
Tabela 19 – Plano de comunicação.....	63
Tabela 20 – Plano de ação.....	66
Tabela 21 - Estimativa de Custos.....	67
Tabela 22 - Cronograma físico.....	68
Tabela 23 – Fluxo de caixa.....	70

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. DESENVOLVIMENTO	2
2.1 Plano de gerenciamento do escopo.....	2
2.2 Plano de gerenciamento de requisitos	3
2.3 Plano de gerenciamentos dos stakeholders e comunicação.....	4
2.4 Plano de gerenciamento do cronograma.....	6
2.5 Plano de gerenciamento dos recursos.....	7
RESPONSÁVEIS PELO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS	12
2.6 Plano de gerenciamento de custos	12
2.7 Plano de gerenciamento da qualidade	14
2.8 Plano de gerenciamento de riscos.....	19
2.9 Plano de gerenciamento de aquisições	23
2.10 Plano de gerenciamento de mudanças	28
2.11 Planos associados a outros aspectos de que sejam pertinentes.....	28
3. CONCLUSÕES	29
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
5. APÊNDICES	33
Apêndice 1 - Termo de abertura de projeto (TAP).....	33
Apêndice 2 - Declaração de escopo e elementos associados.....	38
Apêndice 3 – Formulário de controle das alterações do escopo.....	42
Apêndice 4 – Matriz de requisitos	43
Apêndice 5 – EAP – Estrutura analítica de projeto	47
Apêndice 6 – Dicionário da EAP	48
Apêndice 7 – Registro de stakeholders e comunicações	52
Apêndice 9 – Previsão de fluxo de caixa.....	67
Apêndice 8 – Cronograma & Recursos	71
Apêndice 10 – Registro e manutenção de riscos	72
6. ANEXOS	74

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo descrever o plano de projeto para o projeto fictício Aero *Coworking*. Desta forma, as próximas seções apresentam o planejamento por disciplina de gestão de projeto, conforme conhecimento adquirido por este grupo durante o curso de Gerenciamento de Projetos promovido pelo ISAE/FGV.

Este grupo de alunos decidiu deliberadamente pela implementação fictícia de um escritório de *coworking* no Aeroporto regional, localizado na cidade de Londrina. Desta forma, o primeiro documento criado foi o TAP – Termo de abertura de projeto. Este documento está disponível no Apêndice 1.

As próximas seções descrevem em detalhes os entregáveis criados visando a implantação deste empreendimento.

2. DESENVOLVIMENTO

As seções abaixo detalham como deve ser realizado, em detalhes, o gerenciamento de todos os aspectos do projeto *Aero Coworking*, para que se tenha sucesso na implantação do escritório de *coworking*.

2.1 Plano de gerenciamento do escopo

O projeto *Aero Coworking* deve ser iniciado a partir da criação da Matriz de Requisitos (Apêndice 4), a partir do recolhimento de desejos, necessidades e expectativas dos *stakeholders* por meio de entrevistas, reuniões de alinhamento, questionários, enquetes e reuniões de *brainstorming*. Mais detalhes sobre este processo encontram-se descritos no documento de Plano de Gerenciamento de Requisitos, na seção 2.2.

Após esta etapa, o documento de Declaração de Escopo (Apêndice 2) será emitido com o objetivo fundamental de definir o produto principal do projeto. Em seguida, será criada a Estrutura Analítica de Projeto – EAP (vide Apêndice 5) e, em paralelo, o Dicionário da EAP (Apêndice 6).

O projeto pode seguir com as atividades subsequentes somente após a criação e aprovação destes documentos mencionados acima.

O escopo deve ser gerenciado via documentos de Declaração de Escopo (descreve o objetivo do projeto) e via documento de EAP (descreve quais os pacotes de trabalho necessário para que se concretize este objetivo).

Qualquer mudança necessária no escopo do projeto, seja para retirar ou incluir requisitos, deve ser gerida através do documento presente no Apêndice 3 – Formulário de controle das alterações do escopo. A sugestão ou necessidade de mudança pode ser identificada por qualquer membro do projeto (time interno e/ou prestadores de serviço) e após preenchido o formulário deve ser avaliado pelo time interno do projeto, com participação mandatória do gerente do projeto, o qual não deve implementar nenhuma mudança no escopo do projeto sem a consultar os membros internos da equipe e principalmente, sem a aprovação do *Sponsor* no formulário.

Todos os formulários de solicitação de escopo do projeto, inclusive os formulários referentes a solicitações de mudanças que foram rejeitadas, deverão ser armazenados pelo gerente do projeto.

Caso a solicitação de mudança seja aprovada, todos os documentos referentes ao produto devem ser atualizados (se necessário), por exemplo, declaração de escopo, EAP, matriz de requisitos, etc. Desta forma, é imprescindível que boas práticas de documentação sejam adotadas, afim de:

- Manter a numeração em todas as páginas dos documentos criados no seguinte padrão: [página vigente/quantidade total de páginas];
- Manter um histórico de alterações, contendo ao menos as seguintes informações: autor, descrição da mudança, número da versão (deve-se iniciar com 1.0);
- Todos os documentos criados devem conter: autor, ao menos um revisor e ao menos o gerente do projeto como aprovador.

2.2 Plano de gerenciamento de requisitos

A descrição dos requisitos terá início a partir da criação da Matriz de Requisitos. Cada requisito deve ter seu próprio ID, identificação da parte interessada, categoria, critério de aceitação, data de inclusão e o código da EAP.

O campo ID da EAP tem como objetivo de garantir que todos os requisitos estejam inseridos em um item da EAP. Esses campos não serão preenchidos no momento na coleta de requisitos, mas sim após a finalização da EAP.

Já o campo Implementado (S/N) tem o objetivo de informar se o requisito foi de fato implementado durante. Essa verificação deve ser feita durante reunião final de fechamento do projeto com o *Project Sponsor*, com o propósito de validar se todos os requisitos s foram de fato entregues.

Os requisitos serão coletados através dos seguintes meios:

- Reuniões de brainstorming: participam desta reunião os *stakeholders* juntamente com o time de projeto, cujo objetivo é o alinhamento das necessidades das principais *stakeholders* juntamente como o time do projeto, para que este grupo atue também como um gerador de ideias e traga para contextualização as necessidades técnicas do projeto;
- Reuniões individuais com *stakeholders*: visando alinhar sobre os requisitos do projeto

Após identificados, os requisitos devem ser categorizados da seguinte forma:

- Negócio: representa as necessidades primárias dos *stakeholders*;

- Jurídico/normativo: necessidades legais;
- Técnico: requisitos relativos a tecnologia da informação, engenharia, etc.

Caso haja necessidade de inclusão / exclusão de novas categorias, este Plano de Gerenciamento de Requisitos deve ser ajustado.

Todos os requisitos descritos na Matriz de Requisitos são mandatórios, ou seja, não há critérios de priorização.

Os requisitos podem ser alterados desde que a solicitação passe pelo Gerente do Projeto. Se o mesmo entender (a partir de alinhamento com os principais *stakeholders*) que a alteração não causa impacto no escopo do projeto (e conseqüentemente na EAP e no Dicionário da EAP), o requisito será alterado. É importante ressaltar que o documento de Matriz de Requisitos deve conter uma seção de histórico, onde cada alteração deve ser registrada (autor, versão e o que foi alterado).

Caso a alteração gere impacto na EAP e/ou Dicionário da EAP, deve-se proceder com o preenchimento do Formulário de controle de alterações do escopo e seguir o processo conforme descrito Plano de Gerenciamento de Escopo (seção 2.1 deste documento).

2.3 Plano de gerenciamentos dos stakeholders e comunicação

O objetivo deste plano é descrever como devem ser realizadas as atividades de identificação e análise dos Stakeholders, bem como a definição de plano de comunicação adequada a estes influenciadores, visando obter, através de seu engajamento, o sucesso do projeto. É importante citar que este plano, bem como o conteúdo dos documentos criados a partir dele é confidencial (por se tratar de documentos estratégicos do gerenciamento do projeto *Aero Coworking*), devendo ser acessados somente pelo time de projeto da empresa *Total Control*.

Os Stakeholders (pessoas e/ou organizações) com interesse contra ou a favor ao projeto *Aero Coworking* devem ser identificados utilizando uma planilha do MS Excel (vide apêndice 7). Desta forma, todos os Stakeholders devem ser listados e devem ser identificados no mínimo: posicionamento (contrário ou a favor), influência/poder (alta, média, baixa) e o seu comportamento típico. Em seguida deve ser elaborada uma matriz de relacionamento entre poder e interesse. Esta matriz auxilia na identificação visual e na elaboração do plano de comunicação adequado a estes stakeholders. Para a elaboração deste plano, considere o seguinte:

- Deve-se dirigir esforços suficientes para manter como aliados os Stakeholders que possuem alta influência/poder sob o projeto;
- Deve-se dirigir esforços suficientes para tornar aliados ou ao menos “neutros” os Stakeholders cuja influência/poder ter um alto valor e que possuem comportamento típico contrário ao projeto;
- Esforços mínimos devem ser empregados para manter Stakeholders cuja influência/poder é muito baixa e o interesse é baixo ou alto, para mantê-los ao menos “neutros” com relação ao projeto.

Após a identificação de cada Stakeholder na matriz de influência/poder, deve-se ser desenvolvida uma estratégia de comunicação visando garantir o engajamento adequado de todos eles. Para tanto, o método 5W2H deve ser utilizado.

Em seguida, também deve ser criado o plano de comunicação (Apêndice 7), contendo a estratégia de engajamento adequada para cada um dos Stakeholders previamente identificados. Este plano deve ser utilizado durante todo o tempo de projeto, sempre que houver necessidade de engajar-se com o Stakeholder, servindo como um guia de como se comunicar com cada um deles adequadamente.

Ainda durante o andamento do projeto, este documento de gerenciamento de Stakeholders e comunicação deve ser atualizado sempre que houver necessidade de ajustar as estratégias de comunicação, conforme o comportamento/engajamento dos Stakeholders. Desta forma, durante as reuniões semanais de projeto, o time do projeto deve:

- Identificar se há alguma resistência por parte dos stakeholders (mesmo se os principais Stakeholders foram a própria equipe de projeto) e alinhar sobre como esta deve ser tratada;
- Verificar se houve mudanças na matriz de interesse/poder e ajustar adequadamente as estratégias de comunicação;
- Identificar, avaliar e definir estratégias adequadas para novos stakeholders.

2.4 Plano de gerenciamento do cronograma

Os processos descritos neste plano visam estabelecer os procedimentos a serem utilizados no gerenciamento do cronograma do projeto do Aero *Coworking* conforme escopo definido no Gerenciamento de Escopo.

O Gerenciamento do cronograma deve ser executado considerando o documento de EAP, obtida conforme descrito no Plano de Gerenciamento de Escopo do Aero *Coworking*. Segue abaixo os processos de gerenciamento do cronograma abaixo:

- a) **Definir as Atividades:** as atividades a serem realizadas no projeto correspondem aos pacotes de trabalho definidos na EAP e controlada através do *software* ChartPro. As atividades devem ser definidas pela equipe do projeto que irá executá-las com o apoio do Gerente de Projetos.
- b) **Sequenciar as atividades do projeto:** muitas atividades de um projeto estão interligadas, dependendo uma da outra, tendo que esperar finalizar uma atividade para dar início a outra. Devem ser identificadas e documentadas essas interligações para estabelecer uma sequência lógica de trabalho. Também devem ser identificados os marcos significativos do projeto para promover um melhor sequenciamento, conforme demonstrado na figura abaixo:

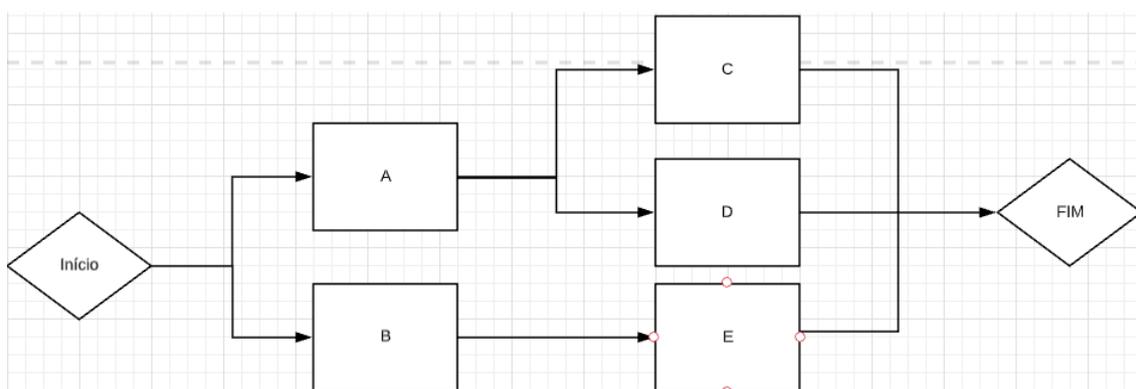


Figura 1 – Exemplo de sequenciamento de atividades

- c) **Estimativa da duração das atividades:** deve ser analisado o período da duração de cada atividade junto com os recursos disponíveis do projeto durante uma reunião específica para este tema. Para determinar a duração das atividades, deve ser utilizada a

técnica de estimativa de três pontos, onde os seguintes cenários são identificados: otimista, mais provável e pessimista. Então a seguinte fórmula deve ser aplicada:

Duração da atividade adotada: $(O+4MP+P)/6$

- d) Desenvolvimento do cronograma:** o desenvolvimento do cronograma é fundamental para criar uma base para diversas ações que serão executadas no projeto. Esse processo é realizado ao longo do projeto, requerendo atualizações sempre que tiver entregas aprovadas, reprovadas e ou mudanças, através do processo de controle do cronograma.

Para desenvolver o cronograma do projeto é preciso:

- Analisar as atividades;
 - Atribuir recursos;
 - Definir a duração de cada atividade;
 - Pensar nas restrições que podem ocorrer no projeto junto com o planejamento descrito no documento de TAP – Termo de Abertura de Projeto;
- e) Controlar o cronograma:** assim que o Cronograma (Apêndice 8) estiver pronto, entra-se na fase de execução. Neste momento, é de muita importância assumir ações de controle do cronograma porque eventuais mudanças poderão ocorrer. Cabe ao gerente do projeto efetuar esse gerenciamento no máximo semanalmente, porque nem sempre o que foi planejado é o que de fato acontece.

2.5 Plano de gerenciamento dos recursos

O projeto Aero *Coworking* consta com os seguintes recursos, conforme mostrado abaixo na figura abaixo:

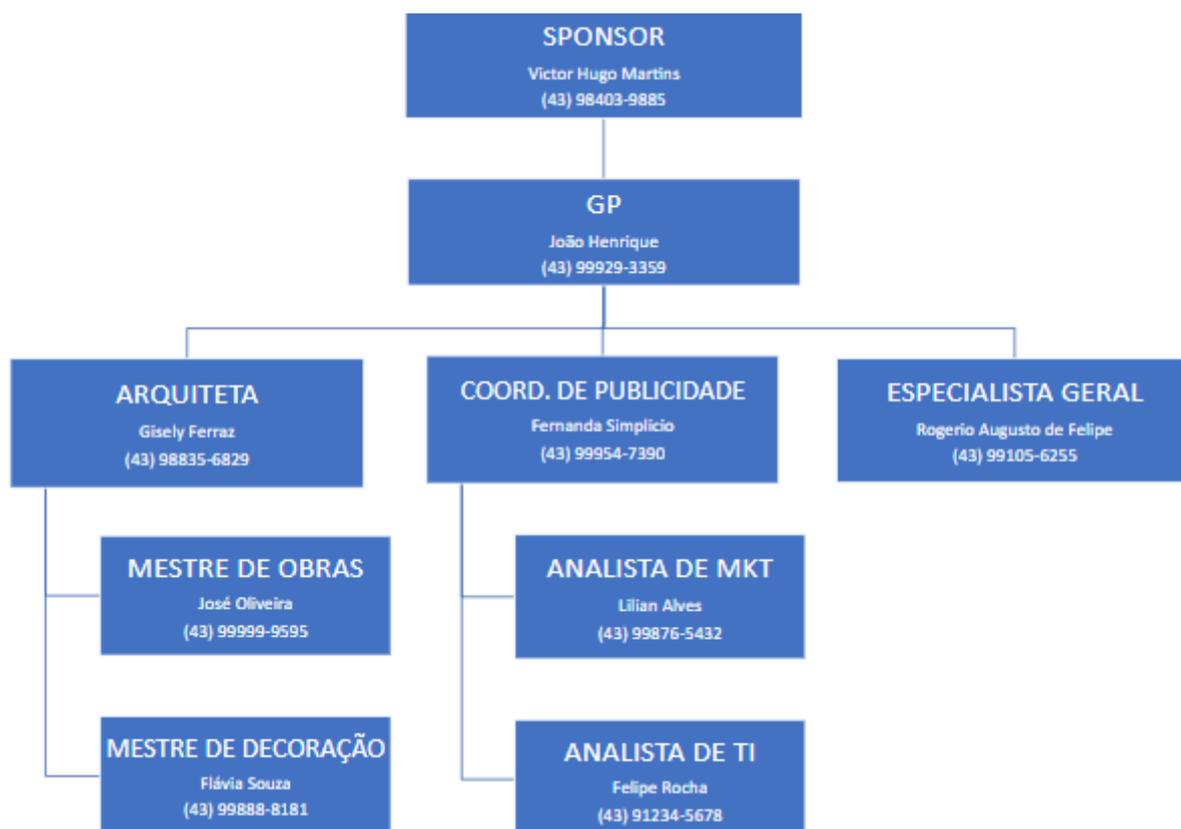


Figura 2 – Time Aero Coworking

A tabela abaixo, mostra o contato telefônico de cada membro do projeto:

No	Nome	Área	e-mail	Telefone
1	Victor Hugo Martins	<i>Sponsor</i>	Victor.martins@Aero.com.br	(43)98403-9885
2	João Henrique	Gerente de Projetos	Joao.henrique@Aero.com.br	(43)99929-3359
3	Gisely Ferraz	Arquiteta	Gisely.ferraz@Aero.com.br	(43)98835-6829
4	Fernanda Simplicio	Coord. de Publicidade	Fernanda.simplicio@Aero.com.br	(43)99954-7390
5	Rogerio Augusto de Felipe	Especialista Geral	Rogerio.felipe@Aero.com.br	(43)99105-6255

Tabela 2 – Contatos da equipe de projeto

A tabela a seguir contempla a matriz de responsabilidade de cada membro do time do projeto:

RACI					
Cód. EAP	Entrega/Pacote de Trabalho	(R)esponsável	(A)provador	(C)onsultado	(I)nformado
1	Definição do Projeto	Equipe de Projetos	Cliente potencial investidor	GP João Henrique	-
1.1	Gerenciamento do projeto				
1.1.1	Iniciação do projeto	GP João Henrique	-	-	Equipe Projetos
1.1.1.1	Reunião de Kickoff	GP João Henrique	-	-	Equipe Projetos
1.1.1.2	Termo de abertura do projeto	Gisely	GP João Henrique	-	Equipe Projetos
1.1.2	Plano do projeto				
1.1.2.1	Mapa de <i>Stakeholders</i>	Victor	GP João Henrique	Equipe Projetos	Equipe Projetos
1.1.2.2	Plano de Comunicação	Rogério	GP João Henrique	Equipe Projetos	Equipe Projetos
1.1.2.3	Plano de Gestão do Cronograma	Equipe Projetos	GP João Henrique	Equipe Projetos	Equipe Projetos
1.1.2.4	Plano de Gestão de Riscos	Gisely	GP João Henrique	-	Equipe Projetos
1.1.2.5	Plano de Gerenciamento da Qualidade	João Henrique	GP João Henrique	Equipe Projetos	Equipe Projetos
1.1.2.6	Plano de Gerenciamento de Aquisições	João Henrique	GP João Henrique	Equipe Projetos	Equipe Projetos
1.1.2.7	Plano de Gerenciamento de Escopo	Gisely	GP João Henrique	Equipe Projetos	Equipe Projetos
1.1.2.8	Plano de Gerenciamento de Requisitos	Fernanda	GP João Henrique	Equipe Projetos	Equipe Projetos
1.1.2.9	Plano de Gerenciamento de Custos	Rogério	GP João Henrique	Equipe Projetos	Equipe Projetos
1.1.3	Monitoramento				
1.1.3.1	Reuniões semanais de Acompanhamento	Gisely	GP João Henrique	-	Equipe Projetos
1.1.3.2	Relatório de Desempenho das entregas	Gisely	GP João Henrique	-	Equipe Projetos
1.1.4	Encerramento				
1.1.4.1	Lições aprendidas	GP João Henrique	-	Equipe Projetos	Equipe Projetos

1.1.4.2	Termo de aceite do projeto	GP João Henrique	-	Equipe Projetos	Equipe Projetos
1.2	Estabelecimento da empresa				
1.2.1	Documentação legal	Victor	GP João Henrique	Contador	Equipe Projetos
1.3	Imóvel				
1.3.1	Locação	Victor	GP João Henrique	-	Equipe Projetos
1.3.2	Projeto arquitetônico	Fernanda	GP João Henrique	Arquiteto	Equipe Projetos
1.3.3	Projeto civil, elétrico, hidráulico, telefônico, rede, climatização.	Fernanda	GP João Henrique	Engenheiros	Equipe Projetos
1.3.4	Execução	Mestre de Obras	GP João Henrique		Equipe Projetos
1.3.5	Decoração	Gisely	GP João Henrique	Decoradora	Equipe Projetos
1.4	Tecnologia				
1.4.1	Desenvolvimento do web site	Victor	GP João Henrique	Web Designer	Equipe Projetos
1.4.2	Desenvolvimento do aplicativo	Victor	GP João Henrique	Engenheiro <i>Software</i>	Equipe Projetos
1.5	Plano de Marketing				
1.5.1	Identidade visual	Victor	GP João Henrique	Agência Publicidade	Equipe Projetos
1.5.2	Registro da marca	Victor	GP João Henrique	Agência Publicidade	Equipe Projetos
1.5.3	Materiais de divulgação	Victor	GP João Henrique	Agência Publicidade	Equipe Projetos
1.5.4	Canais de comunicação	Victor	GP João Henrique	Agência Publicidade	Equipe Projetos
1.5.5	Evento de lançamento do <i>coworking</i>	Victor	GP João Henrique	Agência Publicidade	Equipe Projetos
1.6	Aquisições				
1.6.1	Aquisição de materiais (construção, adaptação e reforma)	João Henrique	GP João Henrique	Equipe Projetos	Equipe Projetos
1.6.2	Aquisição de mobiliários e itens decorativos	João Henrique	GP João Henrique	Equipe Projetos	Equipe Projetos
1.6.3	Equipamentos de TI	João Henrique	GP João Henrique	Equipe Projetos	Equipe Projetos
1.6.4	Eletroeletrônicos	João Henrique	GP João Henrique	Equipe Projetos	Equipe Projetos

1.6.5	Contratação prestadores de serviços	João Henrique	GP João Henrique	Equipe Projetos	Equipe Projetos
-------	-------------------------------------	---------------	------------------	-----------------	-----------------

Tabela 3 – Matriz RACI (versão final)

Legenda:

R – Responsável

A – Aprovador

C – Consultado

I – Informado

O gerente do projeto deve manter a união da equipe e prezar pela permanência de todos durante todo o projeto, portanto será o coordenador do plano de recursos.

No caso de realocação ou dispensa de algum profissional, caberá ao Gerente do Projeto juntamente com o Especialista Geral a identificação ou contratação de um substituto em comum acordo com as diretrizes do projeto e as funções a serem exercidas, sendo que a palavra final de escolha é do Gerente do Projeto.

Novo recurso solicitado para o time deve ser autorizado previamente pelo *Sponsor* e será custeado integralmente pelas reservas gerenciais do projeto.

Treinamentos não estão previstos para a equipe do projeto, qualquer necessidade extraordinária será arcada integralmente pelas reservas gerenciais do projeto.

O resultado individual será realizado mensalmente pelo Gerente do Projeto através de reunião individual com cada membro do time.

O gerente do projeto também será avaliado mensalmente e individualmente pelo *Sponsor*.

No final do projeto serão destinados 15% do saldo contido na reserva gerencial para serem distribuídos a todos os integrantes do time, incluindo o Gerente do Projeto. Será dividido de forma igual entre os integrantes, independente do cargo. Membros do time que não participaram de todo o projeto não receberão a bonificação.

Os resultados das avaliações mensais devem ser compilados e os resultados apresentados na reunião de fechamento.

Quaisquer medidas de gerenciamento de recursos humanos que requerem gasto adicional deverão ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto.

Uma vez que não existir mais reserva gerencial, em caso de medidas prioritárias ou urgentes, o *Sponsor* deverá ser acionado, uma vez que o Gerente do Projeto não tem autonomia para decidir utilizar a reserva de contingência de riscos no gerenciamento do time.

Responsáveis pelo plano de gerenciamento de recursos

- João Henrique, Gerente do Projeto, será o responsável direto pelo plano de gerenciamento de recursos.
- Rogério Augusto de Felipe, Especialista Geral, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de recursos.

O plano de gerenciamento de recursos será reavaliado mensalmente juntamente com os outros planos de gerenciamento do projeto.

Todas as solicitações não previstas nesse plano deverão ser submetidas para aprovação na reunião mensal e atualizadas no plano de gerenciamento de recursos com o devido registro das alterações efetivadas.

O arquivo do cronograma contém a distribuição dos recursos na realização das atividades e pode ser encontrado no Apêndice 8.

2.6 Plano de gerenciamento de custos

Gerenciamento de custos consiste na administração e gerenciamento do recurso financeiro para que o projeto seja finalizado dentro do custo previsto e que o capital disponível seja suficiente para obter os recursos do projeto.

O *forecast* e o desempenho financeiro pode ser tratado a parte do projeto, mas pode também, ser englobado no escopo do projeto. Sendo assim, várias técnicas de análise e processos podem ser abordadas para gerenciamento geral dos custos, tais como retorno de investimento, fluxo de caixa e retorno de capital investido.

Para isso acontecer, está envolvido no gerenciamento de custos quatro processos: planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custo conforme o PMBOK®. Esses processos integram entre si e com outros processos de outras áreas de conhecimento e o esforço pode ser despendido por uma pessoa ou uma equipe, dependendo do projeto.

- a) **Processo planejar o gerenciamento de custo:** além de desenvolver o plano de gerenciamento de custo, outras definições são cabíveis nesse processo, tais como

técnicas, ferramentas e dados para estimar custos, metodologia para orçamentação e definir os indicadores para monitorar a evolução de custos durante o projeto. Este documento consiste no plano de gerenciamento de custos.

As entradas desse processo, avalia-se o termo de abertura do projeto; plano de gerenciamento do projeto; fatores ambientais da empresa; e ativos de processos organizacionais. Em ferramentas e técnicas, usa-se a opinião especializada, análise de dados e reuniões. E então como saída deste processo, tem-se o plano de gerenciamento de custo.

- b) **Processo estimar os custos:** estimar o custo de uma atividade do cronograma é prever uma aproximação do montante necessário para finalizar tal atividade. O avaliador considera em sua análise as possíveis causas da variação da estimativa e também os riscos. Usa-se como unidade de medida a moeda corrente (Dólar, Euro, Real, etc.), porém outras unidades são consideradas, como exemplo, hora-homem, equipe hora, etc., mas associada à estimativa de custo em moeda. A estimativa deve ser refeita em cada mudança de fase do projeto onde sua precisão aumentará e também abordará alterações que ocorrem nas execuções. As entradas para esse processo consistem em plano de gerenciamento de custo, plano do gerenciamento dos recursos humanos, linha de base do escopo, cronograma do projeto, registro dos riscos, fatores ambientais da empresa, e ativos de processos organizacionais da empresa. Já as ferramentas e técnicas são opiniões especializadas, estimativa análoga, estimativa paramétrica, estimativa *bottom-up*, estimativa de três pontos, análise de reserva, custo de qualidade, *software* de gerenciamento de projeto, análise de proposta de fornecedor e técnicas de tomadas de decisão em grupo. E então as saídas será estimativas de custos das atividades.

Para o projeto Aero *Coworking* a unidade de medida utilizada deve ser R\$ (real) e as técnicas utilizadas para colher as estimativas devem ser: opinião especializada e análise de proposta do fornecedor.

- c) **Processo determinar o orçamento:** o orçamento é a junção de todos os custos estimados das entregas do projeto para definir uma *baseline* do custo total para monitoramento e medição do desempenho do projeto. As entradas necessárias para determinar o orçamento são o plano de gerenciamento de custos, estimativa dos custos das atividades, cronograma do projeto, linha de base do escopo, base das estimativas, registro dos riscos, acordos, ativos de processos organizacionais

e calendário do recurso. As ferramentas e técnicas usadas são agregação de custos, relações históricas, análise de reservas opinião especializada e reconciliação dos limites de recursos financeiros. Sendo as saídas linha de base dos custos, requisitos de recursos financeiros do projeto e atualização nos documentos do projeto.

Para o projeto *Aero Coworking* as estimativas de custos devem ser unificadas para determinar o *baseline* de custos total do projeto. O Apêndice 9 mostra a previsão de fluxo de caixa do projeto.

- d) **Processo controlar custos:** muitas ações fazem parte do controle de custos, entre elas são controlar fatores que geram mudanças nos custos estimados, assegurar que houve acordo referente às mudanças solicitadas, controlar para que o gasto adicional dentro dos custos não ultrapasse o planejado, monitorar o desempenho de custos e outros. As entradas para controlar custos são plano de gerenciamento de projeto, dados de desempenho do trabalho, ativos de processos organizacionais e requisitos de recursos financeiros do projeto. As ferramentas e técnicas empregadas a esse processo são: gerenciamento do valor agregado, previsão, índice de desempenho para término, análise de desempenho, *software* de gerenciamento de projetos e análise de reserva. Tendo como saídas informações sobre: previsões de custo, solicitações de mudanças, atualização no plano de gerenciamento do projeto, atualizações nos documentos do projeto e atualizações nos ativos de processos organizacionais.

É de responsabilidade do Gerente do projeto realizar o monitoramento e controle dos custos no mínimo semanalmente.

Toda a gestão dos custos do projeto, pode ser consultada no Apêndice 9.

2.7 Plano de gerenciamento da qualidade

O plano de gerenciamento da qualidade tem como objetivo definir os requisitos e padrões da qualidade aplicáveis ao projeto e às suas entregas, além de descrever como será verificado a conformidade das entregas. Detalha como os processos de gerenciamento da qualidade serão usados, sempre monitorando e tomando ações corretivas, se necessário.

Durante a execução do projeto devem ser utilizadas as boas práticas de melhoria contínua PDCA (método iterativo de gestão em quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos, serviços e produtos, do inglês: plan–do–check–act).

Durante a operação de seis meses, deve ser utilizado a metodologia 5S, que trata a redução de desperdícios que gera custos extras às empresas. Trata-se de cinco conceitos simples, porém fundamentais no sistema da qualidade: separar, organizar, limpar, padronizar e sustentar.

O espaço Aero *Coworking* preza prestar um atendimento de qualidade junto aos clientes, funcionários e *stakeholders*. Estes aspectos devem ser medidos através de visitas, feedbacks e pesquisa de satisfação.

A tabela abaixo mostra os requisitos de qualidade bem como os critérios de aceitação e formas de verificação do cumprimento desses critérios.

Requisitos da Qualidade	Critério de Aceitação	Método de Verificação
Escopo	Aceite de entrega das atividades	Aprovação do projeto pelo <i>Sponsor</i>
	Número de alterações do escopo menor 8	Quantidade de formulários de solicitações de mudanças no escopo aprovadas
Cronograma	Cumprimento do prazo com variação máxima de 10% do tempo estimado	Análise dos relatórios periódicos do projeto (IDP – indicadores de desempenho dos processos)
Custos	Custo final não deve ter variação	Análise dos relatórios periódicos do projeto (IDC – índice de desempenho de custos)
Recursos	<i>Turnover</i> menor que 10% durante a fase de operação (6 meses)	Número de funcionários que saíram da empresa
	Absenteísmo menor que 2% durante a fase de operação (6 meses)	(Total de horas de atraso + total horas faltas) / total de horas trabalhadas) x100 *considerar a soma das horas de todos os funcionários contratados
Comunicação	Taxa de participação em reuniões maior que 90%	Lista de presença em todas as reuniões
	Divulgação de decisões tomadas em reuniões a todos os funcionários	Envio de ATA após as reuniões
Riscos	Avaliação do risco menor que alto na análise qualitativa	Matriz de Riscos/ Reuniões semanais para discutir a evolução dos riscos.
Aquisições	Determinar o que comprar ou adquirir e quando realizar a compra dos bens e serviços e necessários para os funcionários.	Aprovação do <i>Sponsor</i>
	Fazer as cotações dos bens e serviços com os fornecedores e analisar se o material é de boa qualidade.	Relatório de análise de qualidade
Stakeholders	Taxa de aprovação das atividades determinadas na RACI(matriz de responsabilidade)	Aprovação das atividades pelos <i>stakeholders</i> responsáveis

Tabela 4 – Requisitos gerais de qualidade

Os critérios de qualidade do projeto são:

- Entregar o projeto dentro do prazo estabelecido;
- Entregar o projeto para os *stakeholders* de maneira que possa atender suas necessidades;
- Entregar o Aero *Coworking* com o custo estabelecido para o projeto.

A tabela abaixo mostra os indicadores de qualidade com relação ao cronograma do projeto.

Indicador	Método de Obtenção	Periodicidade	Meta	Tolerância
1 – Cronograma/ Duração	Atividades efetuadas na data	Semanal	Marco de Entrega	-12% à +6%
2 – Esforço	Horas previstas x Horas realizadas	Mensal	<= total	-12% à +12%

Tabela 5 – Requisitos de qualidade referente ao cronograma

A tabela abaixo mostra os indicadores de qualidade com relação aos custos do projeto.

Indicador	Método de Obtenção	Periodicidade	Meta	Tolerância
1 – Evolução dos Custos	Análise de EV – Earned Value CPI (Cost Performance Index)	Mensal	CPI \geq 1,2	\geq 1
2 – Custo Previsto x Realizado	Custo previsto x custo realizado (não mede desempenho do projeto, somente saída de caixa)	Mensal	<=total	-20% à 5%

Tabela 6 – Requisitos de qualidade referente ao custo

A tabela abaixo mostra os indicadores de qualidade com relação às comunicações do projeto.

Indicador	Método de Obtenção	Periodicidade	Meta	Tolerância
1 – Distribuição	Atas de recebimento da informação pelo(s) destinatário(s)	Mesmo dia da reunião	Após a reunião	Dia seguinte
	Relatório de progresso – recebimento de informações dos responsáveis	Semanal	1 dia	Dia seguinte
	Relatório de controle de mudança no Escopo	Quando houver mudança	Imediato	Dia seguinte após identificação de mudanças significativas
	Convocação de reunião	Quando necessário	Confirmação em 3 dias para marcação.	Confirmação em 3 a 5 dias
2 – Disponibilidade	Facilidade de ser acessado pelo cliente, equipe, gerente do projeto	Pesquisa de satisfação	Satisfeito	N/A
3 – Tempo de resposta	Tempo de resposta ao cliente, equipe e gerente de projeto.	Pesquisa de satisfação	Satisfeito	N/A

Tabela 7 – Requisitos de qualidade referente à comunicação

É de responsabilidade do gerente do projeto assegurar que sejam realizadas a cada dois meses revisões/auditorias e análise dos processos, visando manter os critérios de qualidade estabelecidos. Os resultados devem ser evidenciados através de relatórios e aprovados pelo gerente do projeto.

A qualidade do projeto consiste em mantê-lo alinhado aos seguintes critérios de qualidade do produto:

- Registro semanal de ocorrências;
- *Check-list* para validação dos procedimentos;
- Tabela de aceitação das entregas;
- Registro de lições aprendidas;

- Inspeções e medições conforme indicadores de qualidade definidos.

O projeto será considerado um sucesso se atender a todos os critérios de aceitação das entregas, respeitar as restrições e cumprir o cronograma de execução e principalmente atender os requisitos e padrões de qualidade detalhados nesse plano.

2.8 Plano de gerenciamento de riscos

Este documento compreende o plano de gerenciamento de riscos do projeto *Aero Coworking*. Ele compreende a descrição de como serão realizados todos os processos de gestão de riscos, desde sua identificação, até o controle dos mesmos. Novos riscos identificados e/ou atualizados durante o decorrer do projeto, devem seguir a mesma abordagem descrita neste documento.

As ferramentas utilizadas para gestão de riscos são:

- Minutas de reunião elaboradas em MS Word;
- Ferramenta *Methodware* para identificação, análise e plano de resposta aos riscos.

É de responsabilidade do Gerente de Projetos a manutenção deste plano bem como o gerenciamento dos riscos identificados.

Entende-se por risco qualquer evento ou condição incerta que, se ocorrer, trará consequências positivas ou negativas para o projeto.

Desta forma, este documento propõe que uma gestão seja executada sobre os riscos identificados desde a fase inicial até o término do projeto.

Os riscos devem ser geridos via ferramenta *Methodware* pelo Gerente do Projeto, no entanto, cabe a qualquer membro atuante do projeto levantar questionamentos sobre situações suspeitas, para identificação, registro e categorização adequada dos riscos durante reuniões semanais de projeto.

As próximas seções descrevem os processos que devem ser utilizados para a gestão de riscos do projeto *Aero Coworking*:

Os riscos devem ser inicialmente identificados em reunião específica de brainstorming com todos os membros do projeto, logo após a reunião de *kick-off* do mesmo. Posteriormente, durante as reuniões semanais de acompanhamento de projeto, deverá haver espaço para o tema

riscos. Neste contexto, cabe ao gerente de projetos questionar sobre as documentações criadas durante a semana visando identificar algum risco novo.

Os riscos devem ser identificados e documentados juntamente com sua causa e efeito.

Após a identificação do risco, o mesmo deve ser categorizado conforme estrutura analítica de riscos definida abaixo:

- Gerência do Projeto;
- Técnico;
- Segurança;
- Tecnológico;
- Financeiro;
- Terceiros;
- Infraestrutura;
- RH;
- Legal/ Regulatório.

Havendo necessidade de criação de uma nova categoria de riscos, este plano deve ser atualizado no decorrer do projeto para incluí-la.

Visando se aprofundar no entendimento do impacto dos riscos, bem como preparar a reserva de contingência do projeto, os mesmos devem ser analisados qualitativa e quantitativamente.

A análise qualitativa será utilizada para realizar um entendimento inicial do risco e seus impactos. Desta forma, os riscos deverão ser classificados quanto a sua exposição, considerando os quesitos impacto e probabilidade de ocorrência. Então será possível classificar os riscos como Alto, Médio e Baixo. A tabela abaixo deve ser utilizada para parâmetro para classificação qualitativa:

Probabilidade	Exposição ao risco					
	Muito alta	Média	Alta	Alta	Muito alta	Muito alta
Alta	Baixa	Média	Média	Alta	Muito alta	
Média	Baixa	Média	Média	Média	Alta	
Baixa	Muito baixa	Baixa	Média	Média	Alta	

	Muito baixa	Muito baixa	Muito baixa	Baixa	Baixa	Média
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
		Impacto				

Tabela 8 - Avaliação qualitativa de riscos

A análise quantitativa permite uma classificação mais precisa (inclusive do ponto de vista financeiro, onde é encontrado o valor esperado dos riscos), permitindo desta forma a tomada de decisões mais assertiva acerca dos riscos.

Ainda utilizando a ferramenta de gestão de riscos *Methodware*, é preciso identificar a probabilidade do risco de materializar, bem como o impacto caso o mesmo se materialize. Deve-se então multiplicar a probabilidade pelo impacto para se obter o valor esperado do risco.

A soma dos valores esperados de todos os riscos compreende o valor a ser previsto em orçamento como reserva de contingência.

A resposta aos riscos representa a forma como o mesmo será tratado, visando diminuir o custo total do projeto e, quando o risco representar uma oportunidade, lucrar com a mesma.

Após identificado os valores esperados para cada risco, uma priorização deve ser realizada quanto ao estabelecimento de respostas. Esta priorização deve levar em conta o maior valor esperado, desta forma, quanto maior o valor esperado, mais alta será a prioridade para tratamento.

As possíveis estratégias de tratamento são:

- Eliminar
- Transferir
- Aceitar
- Mitigar
- Escalar

A seguir, deve-se identificar o custo da resposta e se a mesma se refere a uma contenção ou contingência. No caso de identificação de contingência, deve-se identificar também qual será seu gatilho. Ao fim, tem-se então identificado os novos valores esperados de contenção e contingência.

Contenções e contingências devem ser identificadas e registradas somente se as mesmas trouxerem queda no custo total do projeto, caso contrário, é preferível manter o valor esperado original no orçamento de reserva de contingência do projeto.

Um responsável pela resposta ao risco deve ser identificado. Este será responsável pela implementação das respostas, bem como por informar o Gerente do Projeto sobre o status de cada atividade para atualização da ferramenta de gestão de riscos.

Semanalmente, como parte da reunião de monitoramento das atividades, deve ser verificado se houve alguma alteração com relação aos riscos identificados, bem como se novos riscos foram levantados durante o período para que o mesmo seja discutido e registrado, conforme processo descrito neste documento.

Neste momento também deve ser verificado se os riscos identificados ocorreram ou não, se as ações de contingência e contenção foram adequadas, além de que se o impacto previsto também foi adequado. Qualquer divergência com relação ao cenário real deve ser atualizada na ferramenta *Methodware*, bem como novas ações a serem implementadas.

É de responsabilidade do Gerente do projeto avaliar se mudanças no projeto afetam de forma positiva e /ou negativa os riscos existentes ou agrega novos riscos. Em caso de novos riscos, os processos descritos neste documento devem ser seguidos para registro dos mesmos.

A soma dos valores esperados de cada risco constitui no valor a ser previsto como reserva de contingência no orçamento do projeto.

É importante lembrar que, se desejar, o Gerente do Projeto pode prever em orçamento uma reserva gerencial que deve ser utilizada caso riscos não identificados no registro de riscos se materializam no decorrer do projeto.

Este plano deve ser atualizado sempre que houver necessidade, em todo o decorrer do período do projeto. A revisão do mesmo deverá ocorrer, no mínimo a cada seis meses. O Gerente do Projeto é o responsável por tal atualização.

A cada atualização, cabe ao Gerente do Projeto fornecer treinamento adequado a todos os membros do time do projeto. O treinamento deve ser registrado via lista de presença.

O Apêndice 10 traz a identificação e gerenciamento dos riscos.

2.9 Plano de gerenciamento de aquisições

O plano de gerenciamento das aquisições descreve como os processos de aquisição de bens e serviços serão gerenciados para o projeto *Aero Coworking*, desde o desenvolvimento dos documentos de aquisições até o fechamento dos contratos.

Gerenciar as aquisições do projeto requer um plano de gerenciamento de aquisições aprovado englobando os principais processos de aquisições. Para o projeto *Aero Coworking*, fica definido que no processo de gerenciamento de aquisições se utilizará as seguintes etapas descritas abaixo.

Etapa 1 - Planejamento do gerenciamento das aquisições: o objetivo é determinar as diretrizes básicas para a decisão *make or buy*. É o processo de documentação das decisões de aquisição do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial, termo de aceite da prestação de serviços e produtos e preparação dos pedidos (*RFP – Request for proposal*), bem como identificar e documentar o mapa de aquisições e seus potenciais fornecedores.

Etapa 2 - Condução das aquisições: é o processo de envio de propostas aos fornecedores e recebimento e análise delas para seleção do fornecedor ideal para entregas dos bens e serviços. Na sequência deverá ocorrer a contratação legal dos fornecedores escolhidos.

Etapa 3 – Controle das aquisições: consiste no gerenciamento das relações de aquisições, monitorando o desempenho, realizando mudanças e correções nos contratos, se necessário. A gestão dos fornecedores será feita por meio de reuniões semanais, relatórios de desempenho e percentagem do serviço entregue, garantindo que o desempenho tanto do fornecedor quanto do comprador cumpra os requisitos de aquisição, de acordo com termos do acordo legal.

Etapa 4 – Encerramento das Aquisições: consiste na verificação e confirmação dos bens e serviços, recebimento e encerramento de contratos. Ao final do projeto, o gerente de projetos será responsável por verificar se todo o trabalho e as entregas são aceitáveis e se todos os termos dos contratos foram entregues. Deve-se proceder com a atualização dos registros de melhores práticas para refletir os resultados alcançados, bem como realizar o arquivamento das informações para uso futuro.

Item	Item a ser adquirido	Cód. EAP	Motivos para a compra	Fornecedores potenciais	Orçamento	Prazo
1	Registro da marca	1.5.2	Somente empresas especializadas são autorizadas para fazer este tipo de serviço	eMarcas, London Marcas	R\$ 4.000,00	12 meses
2	Documentação legal	1.2.1	Não existe mão de obra qualificada no time do projeto para realizar este trabalho.	Inteligência Corporativa, LCDiniz Advogados, Amâncio e Ferreira	R\$ 2.000,00	2 meses
5	Hosting – Backend	1.6.5	Provedor especializado em armazenamento de dados.	Amazon	R\$ 1.000,00 ao mês	Contratar 1 mês antes da inauguração
6	Locação Espaço	1.3.1	Uma sala comercial com espaço para um ambiente de <i>Coworking</i>	Aeroporto de Londrina	R\$ 6.000,00 ao mês	Contratar após documentação legal. 2 meses
7	Mestre de Obras/ Decoração	1.3.4 e 1.3.5	Empresa contratada deverá entregar o espaço pronto (obra civil e elétrica) para utilização da equipe do Aero <i>Coworking</i> .		R\$ 27.000,00	4 meses
8	Equipamentos de Hardware	1.6.3	Para clientes que necessitem utilizar os equipamentos do espaço Aero <i>Coworking</i> .	Beta informática, Londritech informática, Umpoukodetu do informática.	R\$ 40.000,00	3 meses
9	Aquisição de mobiliários e itens decorativos	1.6.2	Para a acomodação dos clientes, e ambiente aconchegante.	Móveis Brasília, Itamaraty moveis planejados.	R\$ 50.000,00	2 meses antes da entrega.

10	Eletroeletrônicos	1.6.4	Para melhor atendermos os nossos clientes, tanto para a parte da comida, como climatização, utilização dos equipamentos de hardware e <i>software</i> .	Casas Bahia, Magazine Luiza, Móveis Brasília.	R\$ 20.000,00	2 meses antes da entrega.
----	-------------------	-------	---	---	---------------	---------------------------

Tabela 9 - Aquisições

A tabela abaixo descreve os documentos que devem ser utilizados para as aquisições:

Documento	Descrição
Termo de recebimento provisório ou definitivo	Formalização ou Aceite da Entrega do Projeto.
Critérios para Seleção de Fontes	Critérios Eliminatórios e Classificatórios para seleção de fornecedores do projeto Aero <i>Coworking</i> .
Especificação do trabalho das aquisições ou <i>Statement of Work (SOW)</i>	Declaração dos requisitos do produto, bem como especificações de qualidade. O Gerente do projeto e o time de projeto, deve especificar cada tipo de serviço contratado utilizando-se deste documento.
Modelo de Contrato	Contrato desenvolvido pela consultoria legal e deve ser usado em todos os contratos.
<i>RFP - Request for Proposal / Solicitação de Proposta</i>	Solicitação de Proposta Técnica/Comercial criada pela equipe Aero <i>Coworking</i> .
<i>RFQ - Request for Quotation / Solicitação de Preço</i>	Solicitações de preço criadas pela equipe Aero <i>Coworking</i> .

Tabela 10 – Documentos para aquisições

A tabela abaixo descreve as responsabilidades da equipe do projeto Aero *Coworking* no que diz respeito às aquisições:

Membro da Equipe	Responsabilidades
Time do Projeto Aero <i>Coworking</i>	Análise das atividades do processo de aquisição do projeto para atender as necessidades do projeto e as políticas e procedimentos de aquisição da empresa. Gerenciamento do relacionamento com os fornecedores de sua área de trabalho. Controle do contrato dos fornecedores de suas áreas, bem como o encerramento dos contratos.
GP	Monitorar e garantir que todo o processo de aquisição ocorra sem impactos negativos ao orçamento e cronograma do projeto, bem como a decisão sobre qual fornecedor será escolhido de acordo com o critério de seleção de fornecedores.

	<p>Certificar que a aquisição do projeto atenda aos requisitos do projeto descrito no Escopo do Projeto.</p> <p>Controlar e mitigar riscos das contratações junto com a assessoria jurídica.</p> <p>Responsável pela coordenação da equipe para que a mesma controle os contratos a elas atribuídos tanto do GP como os contratos de fornecedores e encerre os contratos adequadamente.</p> <p>Aprovação do termo de aceite das entregas relativa a cada contrato.</p>
<i>Sponsor</i>	Liberação de recursos para aquisições do projeto.

Tabela 11 – Responsabilidades no processo de aquisições

Premissas

- Empresas contratadas são especialistas nas áreas em que atuam e tem disponibilidade para atender o projeto;
- Todos os serviços contratados serão entregues no prazo e custos acordado.

Restrições

- Somente empresas com no mínimo dois anos de experiência comprovada poderão participar no processo de avaliação de fornecedores
- Orçamento não deve ser superior a R\$ 121.000,00.

A tabela abaixo mostra os riscos inerentes ao processo de aquisições.

Risco	Como será tratado/ Resposta ao Risco. (Tipo de contrato, cláusula contratual, penalidade, bônus)
Cláusulas contratuais mal elaboradas, aditivos contratuais desfavorecendo o contratante de tal forma, que desfavorecem a entrega do projeto Aero <i>Coworking</i> .	Todos os contratos devem passar por uma análise do Gerente do Projeto, visando mitigar estes riscos.

Tabela 12 – Riscos referentes ao processo de aquisições

Todos os acordos firmados devem ser obrigatoriamente negociados e ter contratos legalmente firmados. Desta forma, cabe ao Gerente do Projeto garantir que nenhum documento legal seja assinado sem seu consentimento e anuência da empresa contratada, evitando desta forma quaisquer futuras implicações legais que desfavoreça o *Sponsor* deste projeto.

Os contratos devem preferencialmente ser firmados sob a forma de preço fixo, tendo em vista o orçamento limitado do projeto e o escopo bem definido.

Critérios para seleção das cotações e propostas:

- Proposta técnica;
- Posicionamento no mercado;
- Atende aos requisitos estabelecidos;
- Pontualidade no prazo de entrega;
- Garantias acima do mínimo especificado;
- Validade da proposta;
- Atestados de capacidade técnica em serviço similar ou superior;
- Apresentar CND – Certidão negativa de débitos - da empresa;
- Preço fixo e condições de pagamentos.

Avaliações de Fornecedores

Os fornecedores serão avaliados e qualificados baseados em pontos como:

- Custo;
- Prazo;
- Transparência;
- Satisfação de outros clientes;
- Conhecimento do negócio;
- Conhecimento tecnológico;
- Nível de qualidade;
- Anos de experiência no mercado;
- Experiência anterior em projetos similares;
- Certidões negativas de débitos de FGTS.

A seleção será feita em duas fases: a primeira qualificadora e a segunda eliminatória. Cada item terá um peso e o fornecedor com a nota mais alta será contratado para o serviço ou produto.

As aquisições serão encerradas após o pleno cumprimento das obrigações por ambas as partes, o aceite do serviço providenciados (ou produto) pelo gerente da conta do fornecedor, do gerente do projeto, assim como o *Sponsor* do projeto. Os serviços e/ou produtos recebidos deverão cumprir todos os requisitos e cláusulas descritos no contrato. Qualquer material emprestado do time do projeto aos fornecedores deverá ser devolvido antes do pagamento, assim como desvinculação de contas. Todos os arquivos de aquisições devem ser salvos na pasta do projeto para futuras auditorias se necessário. Documentos de lições aprendidas devem ser finalizados e atualizados conforme necessário.

2.10 Plano de gerenciamento de mudanças

Durante o andamento do projeto, quando houver necessidade de atualização de qualquer um dos planos apresentados nas seções anteriores, esta atualização deve ser devidamente documentada em cada documento. Para tanto, é necessário que cada documento tenha uma seção específica para se registrar o autor da mudança, o número da versão da mudança e uma explicação sobre conteúdo da mudança (controle de alterações). Além disso, é recomendado que os documentos criados sejam também aprovados pelo autor e Gerente do projeto, no mínimo. Outros papéis como por exemplo, demais membros do time do projeto, *Stakeholders*, etc., devem ser adicionados à seção de aprovadores, caso houver necessidade. Esta abordagem também vale para os documentos criados a partir do planejamento do projeto, como por exemplo, EAP, Matriz de requisitos e todos os demais documentos contidos na seção Apêndices.

2.11 Planos associados a outros aspectos de que sejam pertinentes

Não se aplicam.

3. CONCLUSÕES

No cenário dinâmico e competitivo que vivemos atualmente, os resultados das organizações não dependem apenas das operações fins, mas também do uso ideal dos recursos em investimentos, tempo e qualidade. Esses três fatores são a base e o foco do gerenciamento de projetos, onde todos os esforços tem o intuito de assegurá-los desde o início no planejamento, durante a execução das entregas das atividades até o encerramento do projeto. Os projetos são frutos das estratégias das organizações e, por isso, tem a necessidade de se adaptarem ao mercado constantemente. Eles acontecem o tempo todo em diversas áreas de negócios, podendo ser no âmbito social, governamental, empresarial, etc. Portanto, o gerenciamento de projetos, assim como os gerentes de projetos, estão sendo cada vez mais requisitados para gerir novas implementações, sendo uma área em crescimento contínuo. Isso se deve aos resultados positivos que as ferramentas desta gestão trazem para o empreendimento e para as estratégias das organizações.

Tendo todo o conceito e o aprendizado no decorrer das disciplinas, no início do curso, surgiu a ideia de implementar um espaço de *coworking*, cujo o projeto trata da entrega do espaço pronto para uso e também gerir o negócio por seis meses.

Embora o propósito deste projeto tratar de uma implementação fictícia de um escritório de *Coworking*, este grupo de alunos entende que a execução deste trabalho de conclusão do curso nos permitiu vivenciar como deve ser a implementação de um projeto real, conforme os princípios trazidos pelo PMBok, cujas guias de boas práticas permeou a execução de todos o plano de projeto para execução do empreendimento *Aero Coworking*, bem como os documentos gerados a partir deste plano.

Entendemos que apesar de toda robustez de planejamento incorporada através da utilização das melhores práticas de gestão de projeto planejamento via PMBok, em projetos reais, este grupo entente que não se pode ter garantias totais em se tratando de riscos, desafios e dificuldades que ocorrerão ou não em tempo de projeto, no entanto, a aplicação dos princípios do PMBok, e a combinação de conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas na execução das atividades, certamente traz condições de fazer previsões muito mais realísticas, além de se preparar adequadamente para os desafios que a gestão de um projeto pode proporcionar aos profissionais que atuam nesta área.

Mesmo sendo um projeto fictício, o mesmo pode ser viabilizado após um estudo de mercado e ser avaliado através de ferramentas e conceitos da gestão de estratégia para estudo do negócio na região de Londrina, como foi proposto nesse trabalho. Essa avaliação é primordial para garantir o sucesso do projeto, pois a motivação de um novo negócio vem da necessidade do mercado local e do alinhamento estratégico dos empreendedores.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

5S. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-5s>. Acesso em 12/10/2019

5W2H. Disponível em <https://www.projectbuilder.com.br/blog/5w2h-o-que-e-e-como-utiliza-lo/>. Acesso em 21/10/2019

ABDOLLHYAN, F. et al. **Gerenciamento de Custos em Projetos.** 5ª edição. Rio de Janeiro, FGV, 2014.

BARCAUI, A. B. et al. **Gerenciamento do Tempo em Projetos.** 4ª edição. Rio de Janeiro, FGV, 2013.

BAUMOTTE, A. C. T. et al. **Gerenciamento de Pessoas em Projetos.** 3ª edição. Rio de Janeiro, FGV, 2013.

BELMIRO, T. C. et al. **Gerenciamento da Qualidade em Projetos.** 1ª edição. Rio de Janeiro, FGV, 2014.

CAMARGO, A. A. B. et al. **Gerenciamento de Stakeholders em Projetos.** 1ª edição. Rio de Janeiro, FGV, 2014.

ChartPro. Disponível em <http://www.criticaltools.com/wbschartprosoftware.htm>. Acesso em 15/07/2019

CHAVES, L. E. et al. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos.** 2ª edição. Rio de Janeiro, FGV, 2010.

DINIZ, J. L. et al. **Gerenciamento de Aquisições em Projetos.** 3ª edição. Rio de Janeiro, FGV, 2013.

Estimativa de três pontos. Disponível em <https://escritoriodeprojetos.com.br/estimativas-de-tres-pontos> e <http://pmpath.com.br/estimativa-de-3-pontos-um-ponto-forte/>. Acesso em 14/09/2019

MENEZES, L. C. M. et al. **Gerenciamento do Escopo em Projetos.** 2ª edição. Rio de Janeiro, FGV, 2010.

Methodware. Disponível em: <https://beware.com.br/servicos/consultorias/5422-2/>. Acesso em 12/08/2019

PDCA. Disponível em: <https://www.projectbuilder.com.br/blog/ciclo-pdca-uma-ferramenta-imprescindivel-ao-gerente-de-projetos/>. Acesso em 12/10/2019

SALLES JUNIOR, C. A. C. et al. **Gerenciamento de Riscos em Projetos**. 2ª edição. Rio de Janeiro, FGV, 2010.

5. APÊNDICES

Apêndice 1 - Termo de abertura de projeto (TAP)

Objetivo

Planejar, executar, lançar e operar pelo período de seis meses o escritório de *Coworking* chamado “Aero *Coworking*”.

O empreendimento tem como finalidade permitir que viajantes que estejam chegando ou partindo da cidade de Londrina, tenham uma opção de escritório compartilhado nas instalações do Aeroporto da cidade, incluindo facilidades como alimentação, bem-estar e entretenimento neste ambiente.

Este empreendimento é de propriedade do Sr. Victor Hugo Teixeira Martins, que decidiu deliberadamente contratar a empresa de consultoria *Total Control* para colocar a sua ideia de criação e operação de um escritório de *coworking* pelo período de seis meses, sendo este responsável único pelo aporte financeiro referente aos custos orçados pelo projeto.

Entregas

- Gerenciamento do projeto;
- Estabelecimento do espaço físico do Aero *Coworking*;
- Plano de Marketing;
- Identificação e contratação de prestadores de serviços;
- Implantação de site e aplicativo;
- Encerramento do projeto;
- Administração / operação do Aero *Coworking* pelo período de seis meses.

Definição das Entregas

Gerenciamento do projeto: o plano de projeto, bem como se gerenciamento e operação do *coworking* deve ser realizado pela equipe de consultoria da empresa *Total Control*;

Estabelecimento do espaço físico do Aero *Coworking*: o time de consultores da *Total Control* fica responsável pelo estabelecimento de todas as licenças necessárias para a implantação do

escritório de *Coworking* no Aeroporto da cidade de Londrina, bem como atividades relacionadas a locação do imóvel;

Plano de Marketing: constitui na elaboração de um plano contendo detalhes sobre como a divulgação do empreendimento, web site e aplicativo deverá ser realizada (canais de comunicação, comunicação visual, *slogan*, logotipo, etc.). Além disso, contempla a garantia da execução adequada do website e aplicativo do Aero *Coworking*;

Identificação e contratação de prestadores de serviços: contratação de parceiros / terceiros para a execução de atividades operacionais durante o período de obras no espaço onde deve ser implantado o escritório de *Coworking*, bem como terceiros focados na operação do empreendimento pelo período mínimo de seis meses.

Matéria-prima: contempla a aquisição de matéria-prima para a obra (cimento, areia, tijolo, gesso, etc).

Encerramento do projeto: Identificação formal dos benefícios alcançados pelo projeto, se os critérios de aceitação foram atendidos, lições aprendidas, etc. Este documento deve ser revisado e aprovado pelo *Sponsor* (dono do *Coworking*).

Administração / operação do Aero *Coworking* pelo período de seis meses: consiste da entrega do escritório de *Coworking* em plena operação ao *Sponsor* do projeto.

Exclusões (fora do escopo)

- Operação do Aero *Coworking* por período superior a seis meses;
- Manutenção de laptop de clientes;
- Translado de clientes.

Premissas

- Aero *Coworking* oferecerá também aluguel de equipamentos (workstations/laptops) aos clientes;
- Aero *Coworking* fornecerá serviço de escritório online (secretária);
- Aero *Coworking* fornecerá opções de alimentação para que os clientes adquiram;
- Aero *Coworking* fornecerá serviço de aluguel de salas de reunião em suas dependências.

Restrições

- Orçamento não deve ser superior a R\$ 121.000,00;
- Site e aplicativo devem estar prontos 1 mês antes do prazo final da entrega do projeto

Cronograma previsto

Entregas	Meses											
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Gerenciamento do projeto	■	■	■	■	■	■						
Estabelecimento do espaço físico do Aero Coworking	■											
Plano de Marketing	■											
Identificação e contratação de prestadores de serviços	■	■										
Implantação de site e aplicativo				■	■							
Encerramento do projeto						■						
Administração / operação do Aero Coworking pelo período de seis meses							■	■	■	■	■	■

Tabela 13 – Cronograma previsto para o projeto Aero Coworking

Orçamento previsto

Entrega	Custo previsto (R\$)
Locação Imóvel	R\$ 5000,00 (ao mês)
Condomínio	R\$ 4000,00 (ao mês)
Projeto Arquitetônico	R\$ 25000,00
Mão de Obra Civil, Elétrica, Hidráulica	R\$ 23000,00
Decoração	R\$ 7500,00
Desenvolvimento do web site	R\$ 5500,00
Desenvolvimento do aplicativo	R\$ 10000,00
Total	R\$ 80000,00

Tabela 14 – Orçamento previsto para o projeto Aero *Coworking*

É importante lembrar que cada linha dos custos previstos na tabela acima deverá ser acrescida de uma margem de lucro a ser repassada como pagamento aos serviços de consultoria para a empresa *Total Control*. Esse refinamento dos custos deve ser realizado em fase posterior ao projeto, no entanto, a *Total Control* garante desde já, que não haverá custos que ultrapassem o limite orçamentário do projeto, que é de R\$121.000,00.

Qualidade

- Deve haver um controle no mínimo mensal do orçamento do projeto;
- Supervisão constante dos fornecedores e suas entregas;
- Segurança dos dados armazenados em prestadores de serviços, através de um contrato com cláusulas robustas que protejam os dados do ponto de vista de segurança e também privacidade;
- Suporte técnico eficiente pós entrega do Aero *Coworking* ao *Sponsor*;
- Atualizações constantes no *software* e aplicativo para *smartphone*;
- Acompanhamento no mínimo semanal do cronograma do projeto;
- Satisfação do cliente a ser medida através de reunião final de projeto na qual o cliente deve atestar através de sua aprovação na lista de requisitos, confirmando que todos foram implementados.

Mais detalhes podem ser encontrados no documento de Plano de gerenciamento de qualidade (seção 2.7).

Stakeholders

Mais detalhes podem ser encontrados no documento de Plano de gerenciamento dos *stakeholders* e comunicação (seção 2.3).

Equipe do Projeto

Consultores da empresa *Total Control*

Gisely Cristiane Ferraz Cambuí – Arquiteta

Fernanda Rocha Simplício – Coordenadora de Publicidade

Rogério Augusto de Felipe - Especialista Geral

João Henrique Correia dos Santos – Gerente do projeto

Victor Hugo Teixeira Martins – *Sponsor* (proprietário do escritório *Aero Coworking*)

Terceiros (fazem parte da equipe do projeto)

Mestre de Obras: José Oliveira

Mestre de Decoração: Flávia Souza

Analista de Publicidade: Lilian Alves

Analista de TI: Felipe Rocha

Apêndice 2 - Declaração de escopo e elementos associados

Justificativa & motivo do projeto

Desde sua criação, em 1995, o conceito de utilização de espaços compartilhados aparece em uma crescente constante mundo afora. No Brasil, segundo a FERCOMÉRCIO (Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo), o primeiro *Coworking* foi criado em 2008 e, desde então, este modelo de negócio vem crescendo em torno de 50% ao ano, ultrapassando o percentual de crescimento mundial. Atualmente, os brasileiros contam com aproximadamente 56 mil estações de trabalho e 210 milhões de usuários, segundo a JLL (empresa multinacional de consultorias especializada em imóveis).

O conceito de *Coworking* torna-se uma oportunidade para a penetração de empresas em mais de um endereço, propicia o networking e a colaboração entre os participantes da modalidade, propõe um baixo custo no uso/operação, além da facilidade e conforto oferecido pelo ambiente durante o "expediente de trabalho".

Objetivo do projeto

Planejar, executar, lançar e operar pelo período de seis meses o escritório de *Coworking* chamado "Aero *Coworking*".

O empreendimento tem como finalidade permitir que viajantes que estejam chegando ou partindo da cidade de Londrina, tenham uma opção de escritório compartilhado nas instalações do Aeroporto da cidade, incluindo facilidade como alimentação, bem-estar e entretenimento neste ambiente.

Organograma

A figura abaixo mostra a organização do time do projeto Aero *Coworking*:

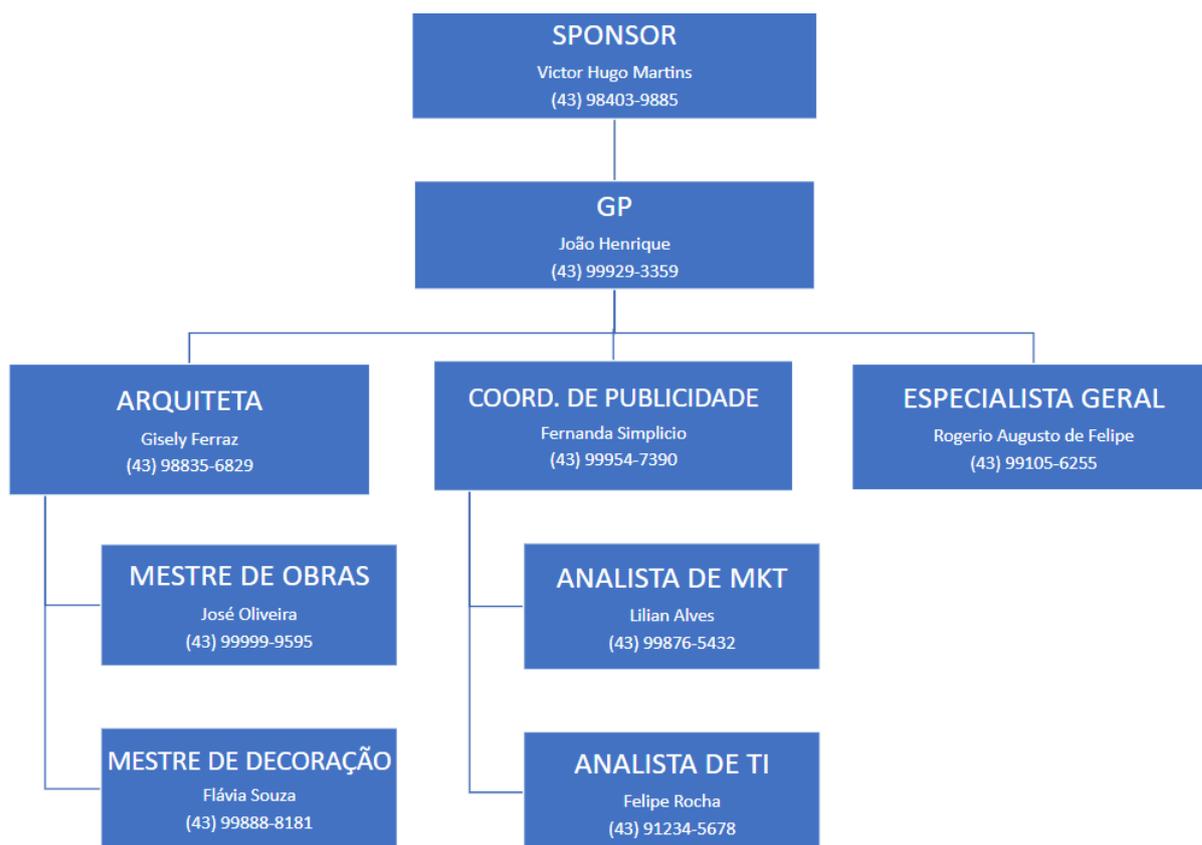


Figura 3 – Time de Projeto Aero *Coworking*

É importante lembrar que o Mestre de Obras, Analista de Marketing, Mestre de Decoração e o Analista de TI, correspondem a recursos terceirizados pela empresa *Total Control*.

Descrição do produto principal do projeto

Implantação de um escritório de *Coworking* na área comercial do Aeroporto de Londrina.

Fatores de sucesso do projeto

- Entregar projeto conforme orçamento e prazo estipulado;
- Solução tecnológica (site e aplicativo) que permitam o usuário conhecer a empresa e adquirir seus serviço;

Principais riscos identificados do projeto

- Oferecer um link de internet de má qualidade;
- Aplicativo apresentando falhas;
- Web site do *Coworking* não responsivo;
- Cliente insatisfeito;
- Não prover acessibilidade;
- Suspende andamento do projeto devido à ausência de licenciamento / desistência do *Sponsor*;
- Comunicar inadequadamente ao mercado o propósito e os serviços providos pelo *Coworking*;
- Atrasar cronograma do projeto e impactar em custos.

Marcos principais do projeto

Iniciação: imóvel locado, EAP criada e contratação de fornecedores;

Desenvolvimento tecnológico: web site e aplicativos implementados com sucesso e em uso;

Desenvolvimento civil / arquitetônico: obras no imóvel finalizadas;

Execução: operação do *Coworking* por seis meses;

Fechamento: reunião de entrega do projeto e formalização por parte do *Sponsor* que todos os requisitos foram implementados, bem como verificar se todos os critérios de aceitação do projeto foram atingidos.

Critérios de aceitação do projeto

- Web site registrado e disponível para uso;
- Aplicativo disponível para download da Google Play Store e Apple Store;
- Escritório de *Coworking* pronto para uso;
- Link de Internet funcionando;
- Escritório em estado operacional e entregue após o sexto mês;

- Aceite formal do projeto pelo *Sponsor*.

Matriz de responsabilidades RACI

ID	Ação	<i>Sponsor</i>	GP	Arquiteto	Coord. de Publicidade	Especialista geral
1	Alugar espaço	A	C	C	I	R
2	Licenças para atuação e reforma	I	I	I	-	R
3	Projeto arquitetônico	A	C	R	I	-
4	Obras	I	C	R	I	I
5	Identidade visual e derivados	A	I	I	R	I
6	Divulgação	A	C	I	R	I
7	Desenvolvimento de <i>software</i> e aplicativo para <i>smartphone</i>	A	C	I	R	C
8	Parceria com companhias aéreas	A	C	-	R	I
9	Contratação de funcionários	A	C	-	-	R
10	Criação de EAP	A	R	I	I	I
11	Elaboração do cronograma	A	R	C	C	C
12	Levantamento de custos	A	R	C	C	C
13	Relatório de andamento do projeto	A	R	I	I	I

Tabela 15 – Matriz RACI (versão preliminar)

Legenda:

R – Responsável

A – Aprovador

C – Consultado

I – Informado

*Apêndice 3 – Formulário de controle das alterações do escopo***Formulário de Controle das Alterações do Escopo**

ID da mudança: _____

Nome do Projeto:
Requisitante:
Data:
Mudança solicitada:
Justificativa:
Assinatura do Requisitante:
Avaliação de Impacto
Cronograma:
Qualidade:
Custo:
Riscos:
Parecer / Avaliação do Comitê de Mudanças
Aprovada () Rejeitada ()
Comentários:
Assinatura do Gerente do Projeto:
Assinatura do <i>Sponsor</i>

Apêndice 4 – Matriz de requisitos

Item	Parte Interessada	Requisito	Tipo	CrITÉrios de Aceitação (medir)	Data de inclusão	ID (cód.) EAP	Implementado (S/N)
1	Dono do imóvel	Aumento da própria renda	Negócio	Análise das próprias rendas mostrando aumento de 20% nas entradas	01/02/2020	1.3.1	
2	Cliente/usuário	Local disponível 24h	Negócio	Questionário de satisfação com 90% de marcações entre bom e ótimo	01/02/2020	1.5.5	
		Internet com alta velocidade	Negócio	Questionário de satisfação com 90% de marcações entre bom e ótimo	01/02/2020	1.6.5	
		Sala disponível para reuniões, videoconferências e gravações de vídeos	Negócio	Questionário de satisfação com 90% de marcações entre bom e ótimo	01/02/2020	1.3.2	
		Aumento do networking	Negócio	Questionário de satisfação com 90% de marcações entre bom e ótimo	01/02/2020	1.5.5	
		Mesas/cadeiras disponíveis e ergonômicas, buscando aumentar a produtividade e valorização do tempo do cliente	Negócio	Questionário de satisfação com 90% de marcações entre bom e ótimo	01/02/2020	1.6.2	
3	Funcionários	Ambiente de trabalho propício às atividades exercidas	Negócio	Feedbacks 360º trimestrais e análises de rotatividade e absenteísmo	01/02/2020	1.1.2.10	

Item	Parte Interessada	Requisito	Tipo	Critérios de Aceitação (medir)	Data de inclusão	ID (cód.) EAP	Implementado (S/N)
4	Prefeitura municipal de Londrina	Geração de empregos	Jurídico/normativo	Presença de trabalhadores celetistas e contratos com terceiros	01/02/2020	1.2	
		Arrecadação dos impostos e taxas	Jurídico/normativo	ISS, alvará, taxa de bombeiro, averbações, etc devem estar pagos	01/02/2020	1.2.1	
5	Arquiteta	Aumento da visibilidade	Negócio	Aumento de 10% na busca de clientes por seu trabalho	01/02/2020	1.3.2	
		Aumento do portfólio	Negócio	Fotos, registro da obra, publicações em redes sociais, etc do serviço com seu nome citado	01/02/2020	1.3.2	
		Aumento de clientes	Negócio	Aumento de 5% nas contratações de seus serviços	01/02/2020	1.3.2	
6	Empresa de limpeza terceirizada	Aumento de portfólio e de visibilidade da empresa	Negócio	Análise dos relatórios mostrando aumento de 10% nas vendas	01/02/2020	1.6.5	
7	Fornecedor de salgados / bebidas	Aumento de vendas e market share em Londrina	Negócio	Análise dos relatórios mostrando aumento de 10% nas vendas	01/02/2020	1.6.5	
8	Companhia aéreas	Aumento da venda de passagens para clientes do coworking	Negócio	Apresentação de voucher de desconto obtido no coworking para compra de passagens aéreas (20 vouches/mês)	01/02/2020	1.5.3	
9	Provedor de internet	Aumento da carteira de clientes do coworking fazendo com que a	Negócio	Revisões de contrato semestrais e apresentação da utilização de dados pelo coworking	01/02/2020	1.6.5	

Item	Parte Interessada	Requisito	Tipo	Critérios de Aceitação (medir)	Data de inclusão	ID (cód.) EAP	Implementado (S/N)
		demanda pelo seu serviço cresça					
10	Equipe terceira de construção civil	Novo empreendimento/negócio e consequente aumento do faturamento e portfólio	Negócio	Análise dos relatórios de faturamento mostrando aumento de 10% nos meses acordados de pagamento pelo coworking	01/02/2020	1.6.5	
		Entrega e andamento da obra conforme contrato	Técnico	Medições de entrega conforme cronograma em contrato	01/02/2020	1.6.5	
11	Equipe terceira de decoração	Novo empreendimento/negócio e consequente aumento do faturamento e portfólio	Negócio	Análise dos relatórios de faturamento mostrando aumento de 10% nos meses acordados de pagamento pelo coworking	01/02/2020	1.3.5	
		Entrega e andamento da obra conforme contrato	Técnico	Medições de entrega conforme cronograma em contrato	01/02/2020	1.3.5	
12	Coordenador de Publicidade	Aumento de seguidores em redes sociais	Negócio	Aumento de 10% de seguidores por mês a partir da data de criação das redes sociais	01/02/2020	1.5.3	
		Aumento de acessos ao site	Negócio	Aumento de 10% de seguidores por mês a partir da data de criação do site	01/02/2020	1.5.3	
		Criação de e-mail marketing	Técnico	Disparo de e-mails semanais com atividades e novidades	01/02/2020	1.4	
		Criação do site, app e ERP	Técnico	Todas as ferramentas devem estar em funcionamento e atualizadas diariamente	01/02/2020	1.4.1 / 1.4.2	

Item	Parte Interessada	Requisito	Tipo	Crerios de Aceitaão (medir)	Data de incluão	ID (cód.) EAP	Implementado (S/N)
13	Sponsor	Lucro líquido de R\$8.000,00 a partir do 4º mês de funcionamento e crescimento do negócio	Negócio	Análise dos relatórios de faturamento mostrando lucro líquido de R\$8.000,00 a partir do 4º mês e crescimento de 5% a.a.	01/02/2020	1.5.5	
14	GP	Manter equipe motivada e unida para conclusão da obra no prazo acordado	Negócio	Informativo semanal do andamento do projeto; coffee break mensal a fim de integrar e atualizar a equipe.	01/02/2020	1.1.3.1	
15	Especialista Geral	Contratação de mão-de-obra adequada às atividade relacionadas ao coworking e treinamentos anteriores à entrega do projeto	Negócio	Entrevistas e testes com o candidato à vaga	01/02/2020	1.1.2.10	

Tabela 16 - Matriz de Rastreabilidade

Apêndice 5 – EAP – Estrutura analítica de projeto

1. Aero Coworking
 - 1.1 Gerenciamento do Projeto
 - 1.1.1 Iniciação do Projeto
 - 1.1.1.1 Reunião de Kickoff
 - 1.1.1.2 Termo de abertura do Projeto
 - 1.1.2 Plano do Projeto
 - 1.1.2.1 Mapa de Stakeholders
 - 1.1.2.2 Plano de Comunicação
 - 1.1.2.3 Plano de Gestão do Cronograma
 - 1.1.2.4 Plano de Gestão de Riscos
 - 1.1.2.5 Plano de Gerenciamento da Qualidade
 - 1.1.2.6 Plano de Gerenciamento de Aquisições
 - 1.1.2.7 Plano de Gerenciamento de Escopo
 - 1.1.2.8 Plano de Gerenciamento de Requisitos
 - 1.1.2.9 Plano de Gerenciamento de Custos
 - 1.1.2.10 Plano de Gerenciamento de Recursos
 - 1.1.3 Monitoramento
 - 1.1.3.1 Reuniões semanais de acompanhamento
 - 1.1.3.2 Relatórios de desempenho das entregas
 - 1.1.4 Encerramento
 - 1.1.4.1 Lições aprendidas
 - 1.1.4.2 Termo de aceite do projeto
 - 1.2 Estabelecimento da empresa
 - 1.2.1 Documentação Legal
 - 1.3 Imóvel
 - 1.3.1 Locação
 - 1.3.2 Projeto arquitetônico
 - 1.3.3 Projeto civil, elétrico, hidráulico, telefonico, rede, climatização.
 - 1.3.4 Execução
 - 1.3.5 Decoração
 - 1.4 Tecnologia
 - 1.4.1 Desenvolvimento do web site
 - 1.4.2 Desenvolvimento do aplicativo
 - 1.5 Plano de Marketing
 - 1.5.1 Identidade visual
 - 1.5.2 Registro da marca
 - 1.5.3 Materiais de divulgação
 - 1.5.4 Canais de comunicação
 - 1.5.5 Evento de lançamento do coworking
 - 1.6 Aquisições
 - 1.6.1 Aquisição de materiais (construção, adaptação e reforma)
 - 1.6.2 Aquisição de mobiliários e itens decorativos
 - 1.6.3 Equipamentos de TI
 - 1.6.4 Eletro-eletrônicos
 - 1.6.5 Contratação Prestadores de serviço

Figura 4 – EAP Aero *Corworking*

Apêndice 6 – Dicionário da EAP

Cód. EAP	Entrega/Pacote de Trabalho	Dicionário EAP	Critérios de aceitação
1.1.1.1	Reunião de Kickoff	Reunião presencial inicial do projeto com os principais stakeholders e partes interessadas onde o gerente de projetos será apresentado, e apresentará o projeto e como ele será gerenciado. Reunião será feita no hotel Blue Tree em Londrina	Reunião realizada e doc RACI criado, alinhado com todas as partes
1.1.1.2	Termo de abertura do projeto	Criação do Termo de Abertura do Projeto contendo as informações necessárias para a aprovação da mesma e do início do projeto.	Termo de abertura e budget aprovado pelo Sponsor
1.1.2.1	Mapa de Stakeholders	Mapeamento dos stakeholders do projeto para entender suas necessidades e desejos para a criação do plano de comunicação dos mesmos Documento em excel.	Identificar os Stakeholdes do projeto, criar um mapa de monitiramento. Mapeamento validado pelo Gerente de projeto e Sponsor.
1.1.2.2	Plano de Comunicação	Plano de comunicação em ppt dos stakeholders contendo informações sobre o tipo de mensagem, canal de comunicação e frequência das comunicações com cada grupo de stakeholders	Apresentar o plano de comunicação, cuja preocupação é identificar quem é o alvo, quando, com qual mensagem e como acessar os stakeholders. Aprovado pelo Gerente de Projetos e Sponsor.
1.1.2.3	Plano de Gestão do Cronograma	Gerenciamento das atividades do projeto e suas deadlines, bem como alterações, atrasos e planos para recuperação de atrasos	Apresentar linha do tempo do projeto. Projeto será gerenciado de acordo com as deadlines estabelecidas e o projeto entregue dentro do prazo estipulado. validado pelo Gerente de projeto e Sponsor.
1.1.2.4	Plano de Gestão de Riscos	Criação de um plano de ação para a administração, condução e prevenção dos riscos do projeto. O plano será feito por meio de uma planilha excel que deve ser atualizada mensalmente	Apresentar plano de gerenciamento de riscos do projeto. Riscos são constantemente reavaliados e validados durante todo o projeto. Documento é mantido atualizado

Cód. EAP	Entrega/Pacote de Trabalho	Dicionário EAP	Crterios de aceitaço
			mensalmente. validado pelo Gerente de projeto e Sponsor.
1.1.2.5	Plano de Gerenciamento da Qualidade	O gerenciamento da qualidade tem por objetivo garantir que os padrões apropriados da qualidade e definições operacionais estão sendo usados. É a base para o processo de melhoria de contínua e usa os dados gerados durante o processo para medição e acompanhamento.	Apresentar plano de gestão e garantia da qualidade na execução do projeto. validado pelo Gerente de projeto e Sponsor.
1.1.2.6	Plano de Gerenciamento de Aquisiões	O gerenciamento de aquisiões do projeto inclui os processos para comprar ou adquirir os produtos, serviços ou resultados necessários de fora da equipe do projeto para realizar o trabalho necessários para o bom andamento do projeto.	Apresentar plano de gerenciamento de aquisiões. Validado pelo Gerente de projeto e Sponsor.
1.1.2.7	Plano de Gerenciamento de Escopo	O Plano de gerenciamento do escopo (PGE) descreve como o escopo será definido, desenvolvido, monitorado, controlado e verificado. Um documento de fácil entendimento para que todas as partes interessadas estejam alinhadas em relação ao escopo do projeto.	Apresentar plano de gerenciamento de escopo. Validado pelo Gerente de projeto e Sponsor.
1.1.2.8	Plano de Gerenciamento de Requisitos	O Plano de Gerenciamento de Requisitos trata de algo que foi requerido, uma condiço a ser atendida para satisfazer uma necessidade. A condiço (o requisito) deve ser atendido pelo projeto ou por alguma de suas entregas (produtos; serviços ou resultados gerados pelo projeto).	Apresentar plano de gerenciamento de requisitos. Validado pelo Gerente de projeto e Sponsor.
1.1.2.9	Plano de Gerenciamento de Custos	O gerenciamento de custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que seja possível terminar o projeto dentro do orçamento aprovado.	Apresentar plano de gerenciamento de custos. Validado pelo Gerente de projeto e Sponsor.
1.1.2.10	Plano de Gerenciamento de Recursos		
1.1.3.1	Reuniões semanais de Acompanhamento	Reuniões semanais presenciais (terça-feira 10:00 hs) com a finalidade de acompanhar o andamento do projeto e tarefas	Realizar follow-up da evoluço do projeto

Cód. EAP	Entrega/Pacote de Trabalho	Dicionário EAP	Crítérios de aceitação
1.1.3.2	Relatório de Desempenho das entregas	Relatório semanais de medição (sexta-feira 12:00 hs) e acompanhamento dos indicadores chave KPI do projeto	Apresentação dos indicadores
1.1.4.1	Lições aprendidas	É todo o conhecimento adquirido durante a realização de um projeto, e portanto, faz parte de um processo de aprendizagem. Podem ser identificadas ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, principalmente nos finais de fase e na entrega dos subprodutos do projeto. Lista de lições aprendidas durante o projeto.	Apresentação relatório de análise crítica do projeto. Discussão com o time de projeto sobre lições aprendidas.
1.1.4.2	Termo de aceite do projeto	Documento final que visa formalizar a entrega e o aceite do projeto.	Documento validado e assinado pelo Gerente do Projeto e Sponsor.
1.2.1	Documentação legal	Contratação de uma empresa de contabilidade e advocacia para o gerenciamento de todos os documentos legais do projeto	Apresentação doc viabilidade de instalação por parte dos órgãos públicos
1.3.1	Locação	Processo de locação da sala a ser instalado o projeto.	Contrato de locação assinado
1.3.2	Projeto arquitetônico	Processo de seleção e contratação formal de prestadores de serviços para elaborar o projeto.	Apresentação do Projeto arquitetônico aprovado
1.3.3	Projeto civil, elétrico, hidráulico, telefonico, rede, climatização.	Processo de seleção e contratação formal de prestadores de serviços para elaboração dos projetos.	Apresentação dos Projetos e adaptações necessárias no imóvel
1.3.4	Execução	Execução da obra, incluindo adaptações necessárias.	Obra pronta
1.3.5	Decoração	Execução da decoração conforme padrões estabelecidos.	Decoração realizada
1.4.1	Desenvolvimento do web site	Processo de seleção e contratação formal de prestadores de serviços para desenvolvimento do web site.	Testes do website 60 dias antes do início das atividades
1.4.2	Desenvolvimento do aplicativo	Processo de seleção e contratação formal de prestadores de serviços para desenvolvimento do aplicativo.	Testes de software 60 dias antes do início das atividades
1.5.1	Identidade visual	Processo de seleção e contratação formal de prestadores de serviços para desenvolvimento da identidade visual.	Contratação agência de Publicidade para trabalhar a questão da identidade visual

Cód. EAP	Entrega/Pacote de Trabalho	Dicionário EAP	Critérios de aceitação
1.5.2	Registro da marca	Processo de seleção e contratação formal de prestadores de serviços para o registro da Marca.	Contratação agência de Publicidade para trabalhar a questão do registro INPI da marca
1.5.3	Materiais de divulgação	Processo de seleção e contratação formal de prestador de serviços e materiais de divulgação.	Elaboração de material impresso e digital
1.5.4	Canais de comunicação	Criação de uma campanha de lançamento nas redes sociais, canais impressos e comunicação dirigida.	Campanha de marketing digital divulgação do serviço e marca do Aero Coworking
1.5.5	Evento de lançamento do coworking	Um evento de beleza será organizado para público alvo, meios de comunicação, salões e usuários para gerar interesse e conteúdo nos meios de comunicação.	Coquitel de Lançamento do Aero Coworking
1.6.1	Aquisição de materiais (construção, adaptação e reforma)	Processo de aquisição de materiais listados para execução do projeto.	Aquisições de materiais conforme especificação do projeto civil, arquitetônico, etc
1.6.2	Aquisição de mobiliários e itens decorativos	Processo de aquisição de mobiliários e itens decorativos listados para execução do projeto.	Aquisições conforme projeto de decoração
1.6.3	Equipamentos de TI	Processo de aquisição de equipamentos de TI listados para execução do projeto.	Aquisições de máquinas e equipamentos, impressoras, aparelhos de telefonia, etc
1.6.4	Eletro-eletrônicos	Processo de aquisição de equipamentos Eletro-eletrônicos listados.	Aquisições máquina de café, micro-ondas, geladeira, etc
1.6.5	Contratação prestadores de serviços	Processo de seleção e contratação formal de prestadores de serviços.	Aquisições de serviços especializados

Tabela 17 – Dicionário da EAP

Apêndice 7 – Registro de stakeholders e comunicações

Registro de Stakeholders							
ID	Nome / Cargo- Função / Categoria	Fone e E-mail	Interesse (Prioridades)	Posicionamento	Influência (Poder)	Forma de atuação & Disponibilidade	Comportamento esperado / Típico
1	Carlos Braga Proprietário do imóvel Contribuinte	(43) 3333-1234 / b.carlos@gmail.com	Espera o sucesso do projeto para garantir o retorno financeiro com o aluguel do seu imóvel	A favor	Alto	Fornecendo documentação do imóvel e planta civil. - Alta disponibilidade -	Colaborativo em relação a suporte com documentação do imóvel
2	Usuários e clientes Afetado	--	Foco prioritário em qualidade dos serviços e interesses profissionais	A favor	Baixo	Atuando como formador de opinião e avaliações - Baixa disponibilidade -	Detalhista aos níveis de padrão de qualidade dos serviços prestados
3	Funcionários Afetado	Ver controle funcionários	Interesses profissionais e espera a garantia do emprego	A favor	Baixo	Atuando como formador de opinião tanto positiva como negativa	Colaborativo e proativo para o atendimento ao cliente. Em

Registro de Stakeholders							
ID	Nome / Cargo- Função / Categoria	Fone e E-mail	Interesse (Prioridades)	Posicionamento	Influência (Poder)	Forma de atuação & Disponibilidade	Comportamento esperado / Típico
						- Media disponibilidade -	contra partida, se o funcionário não vestir a camisa, os resultados tendem a ser ruins
4	Prefeitura Municipal de Londrina Impactada	(43) 3372-4000	interesses políticos	A favor	Alto	Atuando nas liberações municipais - Baixa disponibilidade -	Cobrador e apoiador do projeto pois a vantagem para o município é a geração de impostos e empregos. Porém, a burocracia e morosidade do

Registro de Stakeholders							
ID	Nome / Cargo- Função / Categoria	Fone e E-mail	Interesse (Prioridades)	Posicionamento	Influência (Poder)	Forma de atuação & Disponibilidade	Comportamento esperado / Típico
							órgão público tende à baixa disponibilidade
5	Gisely Ferraz Arquiteta Projetos relacionados	(43) 98835-6829 f.gisely@gmail.com	Interesses profissionais e foco no prazo e custo dentro do planejado	A favor	Alto	Fomentando tomadas de decisão e administrando o processo ligado à arquitetura - Alta disponibilidade -	Detalhista a requisitos de layout e compreensivo em relação a atrasos e mudanças
6	Limpserve Empresa de limpeza Impactada	(43) 3333-4321 limpserve@hotmail.com	Deseja ter o contrato fechado	A favor	Baixo	Selecionando profissionais e aplicando treinamento com conteúdo específico para o empreendimento	Colaborativo na seleção de funcionários e treinamentos

Registro de Stakeholders							
ID	Nome / Cargo- Função / Categoria	Fone e E-mail	Interesse (Prioridades)	Posicionamento	Influência (Poder)	Forma de atuação & Disponibilidade	Comportamento esperado / Típico
						- Alta disponibilidade -	
7	Mister Cuca Fornecedor de Alimento Impactada	(43) 3373-1000 facebook.com/mistercuca	Interesse comercial e aumento no faturamento de vendas	A favor	Baixo	Atendimento padrão para fornecimento de produtos - Media disponibilidade -	Colaborativo para melhor atendimento dos prazos determinados
8	Companhia aéreas Afetada	Ver controle Cia. Aéreas	Interesse comercial e aumento no faturamento de vendas	A favor	Baixo	Atuando através de fechamento de contratos e parcerias - Baixa disponibilidade -	Indefinido para essa etapa do projeto
9	NET Provedor de internet e	0800 720 1234	Interesse comercial e aumento no faturamento de vendas	A favor	Baixo	Atuando através de fechamento de contratos e parcerias	Apoiador no sentido de fechar novos negócios

Registro de Stakeholders							
ID	Nome / Cargo- Função / Categoria	Fone e E-mail	Interesse (Prioridades)	Posicionamento	Influência (Poder)	Forma de atuação & Disponibilidade	Comportamento esperado / Típico
	telefonia Impactada					- Media disponibilidade -	
10	AvantProject Empresa construção Civil Impactada	(43) 3232-9999 avantproject@uol.com	Foco prioritário nos custos e prazos, além de interesses profissionais	A favor	Baixo	Atuando através de fechamento de contratos e parcerias - Media disponibilidade -	Detalhista e apoiador a novas ideias. Não compreensível a eventuais atrasos
11	AvantProject Empresa de decoração Impactada	(43) 3232-9999 avantproject@uol.com	Foco prioritário nos custos e prazos, além de interesses profissionais	A favor	Baixo	Atuando através de fechamento de contratos e parcerias - Media disponibilidade -	Detalhista e apoiador a novas ideias. Não compreensível a eventuais atrasos
12	Fernanda Simplício Coordenador de	(43) 99954-7390 F.simplicio@gmail.com	Interesses profissionais e foco no prazo e custo dentro do planejado	A favor	Alto	Fomentando tomadas de decisão e administrando o processo ligado à	Detalhista a requisitos de comunicação e não

Registro de Stakeholders							
ID	Nome / Cargo- Função / Categoria	Fone e E-mail	Interesse (Prioridades)	Posicionamento	Influência (Poder)	Forma de atuação & Disponibilidade	Comportamento esperado / Típico
	publicidade Impactada					publicidade - Alta disponibilidade -	compreensivo em relação a atrasos e mudanças
13	Rogério Augusto Especialista Geral Projetos relacionados	(43) 99105-6255	Foco prioritário em custo, prazo e qualidade da entrega	A favor	Alto	Fomentando tomadas de decisão e administrando o processo ligado à execução do projeto. Motivando equipes de trabalhos. - Alta disponibilidade -	Cobrador das entregas do projeto
14	João Henrique GP	(43) 99929-3359 jh@hotmail.com	Entregas dentro do prazo, custo e qualidade. Que o	A favor	Alto	Motivando equipe, fazendo o controle de todas entregas do projeto, fornecendo	Pouco flexível a mudanças no projeto.

Registro de Stakeholders							
ID	Nome / Cargo- Função / Categoria	Fone e E-mail	Interesse (Prioridades)	Posicionamento	Influência (Poder)	Forma de atuação & Disponibilidade	Comportamento esperado / Típico
	Projetos relacionados		projeto seja um sucesso			reportes para o Sponsor - Alta disponibilidade -	Cobrador e apoiador.
15	Victor Hugo Sponsor Autoridade	(43) 98403-9885 vhugo@gmail.com	Que o projeto seja um sucesso e respeite as restrições	A favor	Alto	Influenciando pessoas, participando de reuniões - Alta disponibilidade -	Colaborativo com relação à liberação de recursos, cobrador.

Tabela 18 – Registro de *Stakeholders*

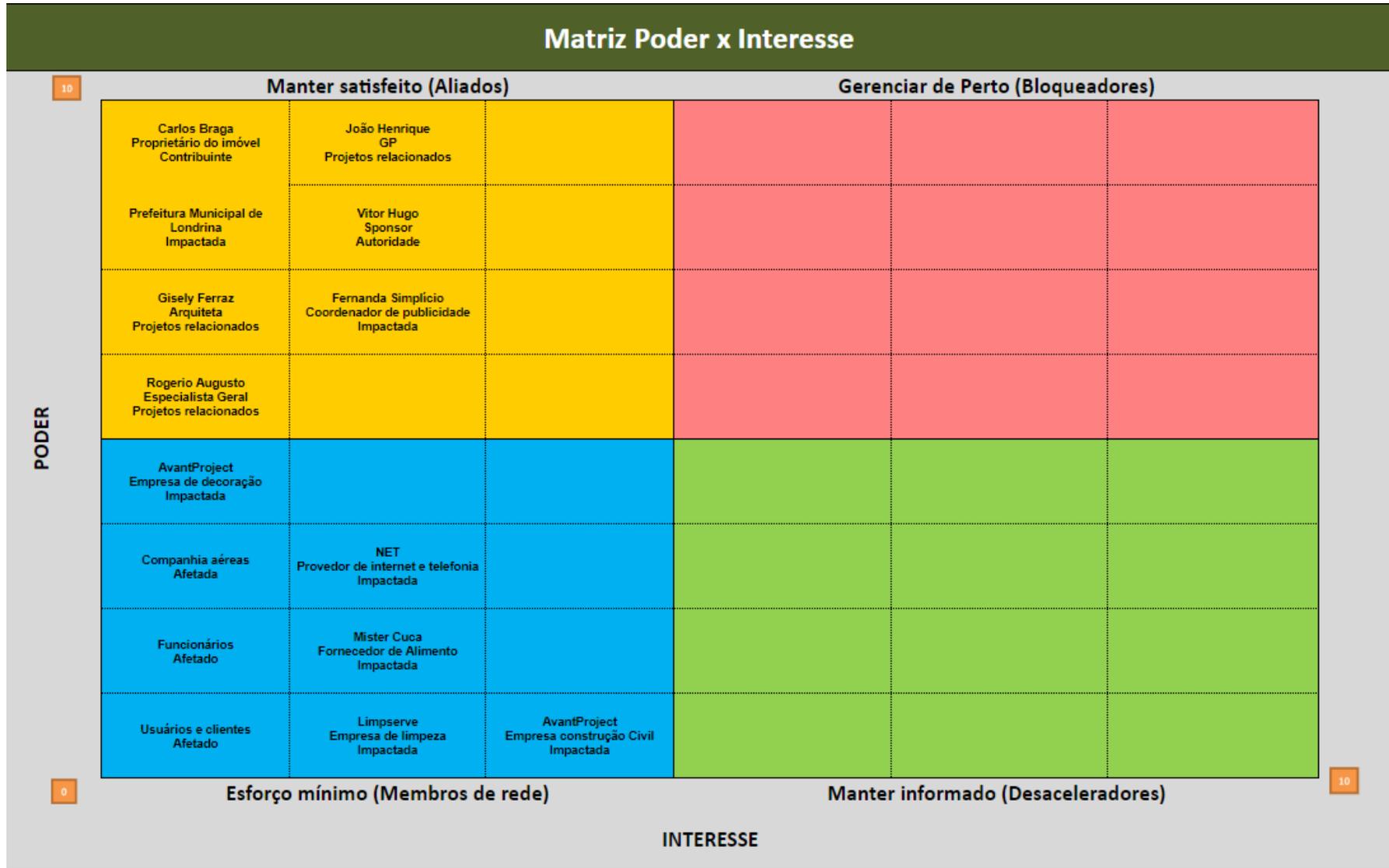


Figura 5 – Matriz de poder *versus* interesse

Plano de Comunicação							
ID	Stakeholder (who 1)	Propósito (Why)	O que e como / ferramentas (What) e (how)	Responsável (is) (Who 2)	Quando Data/Frequência (When)	Onde acessar / Armazenar (where)	R\$ (How much)
1	Carlos Braga Proprietário do imóvel	Prestar conta	Envio de e-mail mensal informando o status da obra	Gerente de Projeto	Mensal	Sistema eletrônico de e-mail	H/H
2	Usuários e clientes	Atrair a atenção do usuário Contato com cliente	Informar novidades, interação com cliente, sistema de checkin e reservas, promoções através de website, APP e mídias sociais	Coordenadora de Publicidade	Diário	Website, APP e mídias. Armazenamento em nuvem de provedores	500,00
3	Funcionários	Manter equipe unida e mostrar transparência sobre as atividades	Informe de escalas de trabalho. Capacitações registradas em ata. Informações relevantes do andamento do negócio. Comunicado através de mural e reuniões informais	Gerente de Projeto	Semanal e sempre que necessário	Copa de serviços do empreendimento	H/H
4	Prefeitura Municipal de Londrina	Obter informações	Solicitação de informações via carta formal	Especialista geral	Sob demanda	Sistema eletrônico / impressos na pasta do projeto	H/H

Plano de Comunicação							
ID	Stakeholder (who 1)	Propósito (Why)	O que e como / ferramentas (What) e (how)	Responsável (is) (Who 2)	Quando Data/Frequência (When)	Onde acessar / Armazenar (where)	R\$ (How much)
5	Gisely Ferraz Arquiteta	Fornecer e obter informações	Levantamento de informações / apresentação do cronograma (feedback), além de reunião de acompanhamento presencial registrado em ata, via e-mail.	Gerente de Projeto	Semanal	Sistema eletrônico e reuniões semanais	H/H
6	Limpserve Empresa de limpeza	Relatório de serviços	Prestação mensal dos serviços prestados.	Especialista geral	Mensal	Relatório formal via e-mail.	H/H
7	Mister Cuca Fornecedor de Alimento	Relatório de serviços	Prestação mensal dos serviços prestados.	Especialista geral	Mensal	Relatório formal via e-mail.	H/H
8	Companhia aéreas	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
9	NET Provedor de	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	

Plano de Comunicação							
ID	Stakeholder (who 1)	Propósito (Why)	O que e como / ferramentas (What) e (how)	Responsável (is) (Who 2)	Quando Data/Frequência (When)	Onde acessar / Armazenar (where)	R\$ (How much)
	internet e telefonia						
10	AvantProject Empresa construção Civil	Prestar conta	Levantamento de informações / apresentação do cronograma (feedback), além de reunião de acompanhamento presencial registrado em ata, via e-mail.	Especialista geral	Semanal	Sistema eletrônico e reuniões informais	H/H
11	AvantProject Empresa de decoração	Prestar conta	Levantamento de informações / apresentação do cronograma (feedback), além de reunião de acompanhamento presencial registrado em ata, via e-mail.	Especialista geral	Semanal	Sistema eletrônico e reuniões informais	H/H
12	Fernanda Simplício Coordenador de publicidade	Atualizar informação	Levantamento de informações / apresentação do cronograma (feedback), além de reunião de	Gerente de Projeto	Semanal	Sistema eletrônico e reuniões informais	H/H

Plano de Comunicação							
ID	Stakeholder (who 1)	Propósito (Why)	O que e como / ferramentas (What) e (how)	Responsável (is) (Who 2)	Quando Data/Frequência (When)	Onde acessar / Armazenar (where)	R\$ (How much)
			acompanhamento presencial registrado em ata, via e-mail.				
13	Rogério Augusto Especialista Geral	Informação Status, avanço e metas	Levantamento de informações / apresentação do cronograma (feedback), além de reunião de acompanhamento presencial registrado em ata, via e-mail.	Gerente de Projeto	Semanal	Sistema eletrônico e reuniões informais	H/H
14	João Henrique GP	Informação Status, avanço e metas	Reunião de acompanhamento presencial registrado em ata, via e-mail, edital	Gerente de Projeto	Diário	Sistema eletrônico / impressos na pasta do projeto	H/H
15	Vitor Hugo Sponsor	Informar progresso e monitorar	Através de reuniões de trabalho, acesso ao sistema de controle de projetos, custos e relatórios	Gerente de Projeto	Semanal	Sistema eletrônico	H/H
Total							R\$ -

Tabela 19 – Plano de comunicação

Plano de Ação		
ID	Nome / Cargo-Função / Categoria	Estratégia de engajamento / Confidencialidade
1	Carlos Braga Proprietário do imóvel Contribuinte	Manter informado sobre as reformas no imóvel / Não confidencial
2	Usuários e clientes Afetado	Manter informado sobre novidades e fazer pesquisa de satisfação / Não confidencial
3	Funcionários Afetado	Manter informado com relação ao desempenho da empresa em contatos informais / Não confidencial
4	Prefeitura Municipal de Londrina Impactada	Atender solicitações no âmbito de alvarás e liberações da prefeitura
5	Gisely Ferraz Arquiteta Projetos relacionados	Envolver nas decisões; manter informado sobre o andamento do projeto como um todo / Confidencial
6	Limpserve Empresa de limpeza Impactada	Comunicar evolução dos colaboradores e reportar pesquisa de satisfação dos clientes / Não confidencial
7	Mister Cuca Fornecedor de Alimento Impactada	Reportar pesquisa de satisfação dos clientes / Não confidencial
8	Companhia aéreas Afetada	n/a

Plano de Ação		
ID	Nome / Cargo-Função / Categoria	Estratégia de engajamento / Confidencialidade
9	NET Provedor de internet e telefonia Impactada	n/a
10	AvantProject Empresa construção Civil Impactada	Manter informado sobre o andamento do projeto como um todo e detalhar as tendências do projeto / Confidencial
11	AvantProject Empresa de decoração Impactada	Manter informado sobre o andamento do projeto como um todo e detalhar as tendências do projeto / Confidencial
12	Fernanda Simplicio Coordenador de publicidade Impactada	Envolver nas decisões; manter informado sobre o andamento do projeto como um todo e detalhar pesquisa de satisfação dos clientes / Confidencial
13	Rogério Augusto Especialista Geral Projetos relacionados	Envolver nas decisões; manter informado sobre o andamento do projeto como um todo e detalhar as tendências do projeto / Confidencial
14	João Henrique GP Projetos relacionados	n/a

Plano de Ação		
ID	Nome / Cargo-Função / Categoria	Estratégia de engajamento / Confidencialidade
15	Vitor Hugo Sponsor Autoridade	Antecipar todas as tendências do projeto e manter informado constantemente - confidencial -

Tabela 20 – Plano de ação

Apêndice 9 – Custos

Total dos Custos por atividade (por 6 meses, conforme cronograma do projeto)				
Atividades		Valor estimado (R\$)	Técnica de estimativa utilizada	Forma de pagamento
1	Locação Imóvel	R\$ 36,000.00	Opinião de Especialista	Imóvel pretendido tem 116 m2 de área útil, R\$ 6.000,00 mensal
2	Condomínio	R\$ 9,000.00	Análise de proposta de fornecedor	n/a
3	Projeto Arquitetônico	R\$ 26,680.00	Análise de proposta de fornecedor	R\$ 230/ m2, pago 50% no Mês 1 e o restante dividido igualmente por mês, até o fim do projeto
4	Mão de Obra Civil, Elétrica, Hidráulica	R\$ 20,800.00	Análise de proposta de fornecedor	R\$ 65/ hora. Esta equipe atuará em toda a fase de execução. Conforme opinião do especialista, estima-se 320 horas de trabalho, sendo as horas consumidas da seguinte forma no período de execução: Mês2: 120 hr, Mês 3: 130 hr e Mês 4: 70 hr
5	Decoração	R\$ 5,850.00	Análise de proposta de fornecedor	R\$ 130/ hora. Estima-se 45 horas para decorar o ambiente. Esta atividade deve ser feita durante a fase de encerramento.
6	Desenvolvimento do web site	R\$ 4,800.00	Opnião do Especialista	Considerar preço fechado, segundo opnião de especialista, a serem pagos: 20% ao fechar o contrato (mês 1), ainda na fase de planejamento, seguido de 40%, 40%, 20% nas fases de execução
7	Desenvolvimento do aplicativo	R\$ 12,000.00	Opnião do Especialista	considerar preço fechado, segundo opnião de especialista, a serem pagos: 20% ao fechar o contrato (mês 1), ainda na fase de planejamento, seguido de 40%, 40%, 20% nas fases de execução
8	Reserva de contingência	R\$ 5,756.50	Opnião do Especialista	Opnião do Especialista. Estimativa de 5% sobre o valor total do projeto (R\$ 115.130,00), considerando a resposta a riscos identificados. 1) Contigência de 5% do valor alocado no mês, acumulado mês a mês.
	Custo total estimado	R\$ 120,886.50		

Tabela 21 - Estimativa de Custos

Cronograma físico com fins de controle do Projeto Aero Coworking (6 meses)									
Atividades		Planejamento		Execução			Encerramento	Total das atividades	%
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6		
1	Locação Imóvel	X	X	X	X	X	x		
2	Condomínio	X	X	X	X	X	x		
3	Projeto Arquitetônico	X	X	X	X	X			
4	Mão de Obra Civil, Elétrica, Hidráulica		X	X	X				
5	Decoração					X			
6	Desenvolvimento do web site	X	X	X	X				
7	Desenvolvimento do aplicativo	X	X	X	X				
8	Reserva de contingência	X	X	X	X	X	X		
1	Locação Imóvel	R\$ 6,000.00	R\$ 6,000.00	R\$ 36,000.00	29.78%				
2	Condomínio	R\$ 1,500.00	R\$ 1,500.00	R\$ 9,000.00	7.45%				
3	Projeto Arquitetônico	R\$ 13,340.00	R\$ 3,335.00	R\$ 3,335.00	R\$ 3,335.00	R\$ 3,335.00		R\$ 26,680.00	22.07%
4	Mão de Obra Civil, Elétrica, Hidráulica	R\$ -	R\$ 7,800.00	R\$ 8,450.00	R\$ 4,550.00	R\$ -		R\$ 20,800.00	17.21%
5	Decoração	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5,850.00		R\$ 5,850.00	4.84%
6	Desenvolvimento do web site	R\$ 960.00	R\$ 1,536.00	R\$ 1,536.00	R\$ 768.00	R\$ -		R\$ 4,800.00	3.97%
7	Desenvolvimento do aplicativo	R\$ 2,400.00	R\$ 3,840.00	R\$ 3,840.00	R\$ 1,920.00	R\$ -		R\$ 12,000.00	9.93%
8	Reserva de contingência	R\$ 1,210.00	R\$ 1,200.55	R\$ 1,233.05	R\$ 903.65	R\$ 834.25	R\$ 375.00	R\$ 5,756.50	4.76%
Sub-Total		R\$ 25,410.00	R\$ 25,211.55	R\$ 25,894.05	R\$ 18,976.65	R\$ 17,519.25	R\$ 7,875.00	R\$ 120,886.50	100.00%
% /mês		21.02%	20.86%	21.42%	15.70%	14.49%	6.51%		
Linha Base de Custo		R\$ 25,410.00	R\$ 50,621.55	R\$ 76,515.60	R\$ 95,492.25	R\$ 113,011.50	R\$ 120,886.50		

Tabela 22 - Cronograma físico

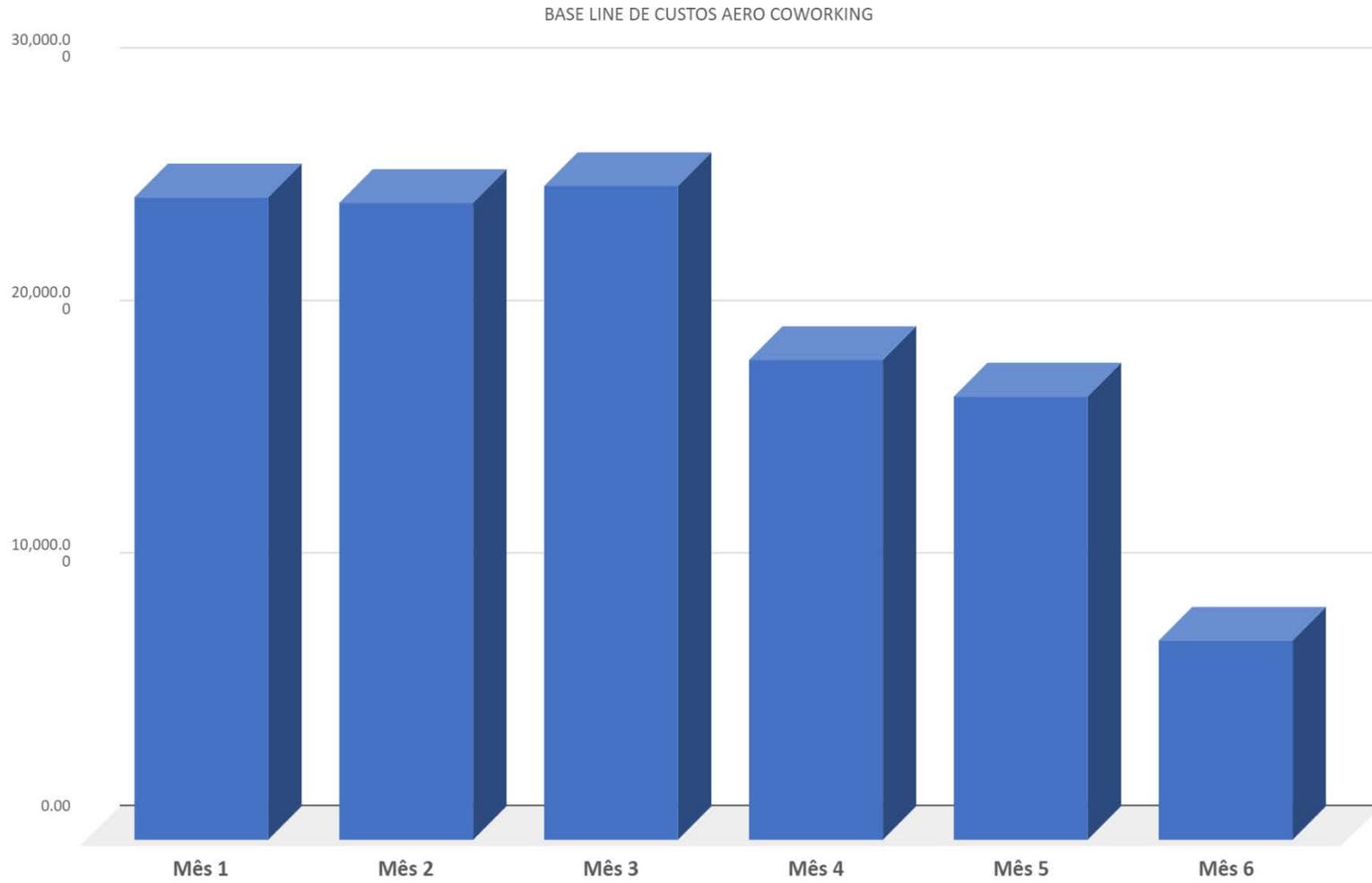


Figura 6 – *Baseline* de custos

Cronograma financeiro (fluxo de Caixa do projeto) por 6 meses, conforme cronograma do projeto Aero Coworking									
Atividades		Planejamento	Execução				Encerramento	Total	%
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6		
1	Locação Imóvel	X	X	X	X	X	X		
2	Condomínio	X	X	X	X	X	X		
3	Projeto Arquitetônico	X	X	X	X	X			
4	Obra Civil, Elétrica, Hidráulica		X	X	X				
5	Decoração					X			
6	Desenvolvimento do web site	X	X	X	X				
7	Desenvolvimento do aplicativo	X	X	X	X				
8	Reserva de contingência	X	X	X	X	X	X		
A - Saldo Anterior		R\$ -	R\$ 24,590.00	R\$ 24,378.45	R\$ 23,484.40	R\$ 14,507.75	R\$ 7,875.00		
B - Receitas		R\$ 50,000.00	R\$ 25,000.00	R\$ 25,000.00	R\$ 10,000.00	R\$ 10,886.50		R\$ 120,886.50	100%
1	Locação Imóvel	R\$ 6,000.00	R\$ 36,000.00	29.78%					
2	Condomínio	R\$ 1,500.00	R\$ 9,000.00	7.45%					
3	Projeto Arquitetônico	R\$ 13,340.00	R\$ 3,335.00	R\$ 3,335.00	R\$ 3,335.00	R\$ 3,335.00		R\$ 26,680.00	22.07%
4	Obra Civil, Elétrica, Hidráulica	R\$ -	R\$ 7,800.00	R\$ 8,450.00	R\$ 4,550.00	R\$ -		R\$ 20,800.00	17.21%
5	Decoração	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5,850.00		R\$ 5,850.00	4.84%
6	Desenvolvimento do web site	R\$ 960.00	R\$ 1,536.00	R\$ 1,536.00	R\$ 768.00	R\$ -		R\$ 4,800.00	3.97%
7	Desenvolvimento do aplicativo	R\$ 2,400.00	R\$ 3,840.00	R\$ 3,840.00	R\$ 1,920.00	R\$ -		R\$ 12,000.00	9.93%
8	Reserva de contingência	R\$ 1,210.00	R\$ 1,200.55	R\$ 1,233.05	R\$ 903.65	R\$ 834.25	R\$ 375.00	R\$ 5,756.50	4.76%
C - Total dos Gastos		R\$ 25,410.00	R\$ 25,211.55	R\$ 25,894.05	R\$ 18,976.65	R\$ 17,519.25	R\$ 7,875.00	R\$ 120,886.50	100%
D - Receita - Gastos (B - C)		R\$ 24,590.00	-R\$ 211.55	-R\$ 894.05	-R\$ 8,976.65	-R\$ 6,632.75	-R\$ 7,875.00		
Saldo Acumulado (A + D)		R\$ 24,590.00	R\$ 24,378.45	R\$ 23,484.40	R\$ 14,507.75	R\$ 7,875.00	R\$ -		

Tabela 23 – Fluxo de caixa

Apêndice 8 – Cronograma & Recursos

		Task mod	Nome da Tarefa	Duration	Start	Finish
1			<input type="checkbox"/> Projeto Aero Coworking	137 days	01/02/20	07/10/20
2			<input type="checkbox"/> Gerenciamento do Projeto	129 days	01/02/20	06/30/20
3			<input type="checkbox"/> Iniciação do Projeto	1 days	01/02/20	01/02/20
4			Reunião de kickoff	1 days	01/02/20	01/02/20
5			Termo de abertura	1 days	01/02/20	01/02/20
6			<input type="checkbox"/> Plano do Projeto	30 days	01/02/20	02/12/20
7			Mapa dos Stakeholders	30 days	01/02/20	02/12/20
8			Plano de Comunicação	30 days	01/02/20	02/12/20
9			Plano de Gestão do Cronograma	30 days	01/02/20	02/12/20
10			Plano de Gestão dos Riscos	30 days	01/02/20	02/12/20
11			Plano de Gerenciamento da Qualidade	30 days	01/02/20	02/12/20
12			Plano de Gerenciamento de Aquisições	30 days	01/02/20	02/12/20
13			Plano de Gerenciamento de Escopo	30 days	01/02/20	02/12/20
14			Plano de Gerenciamento de Requisitos	30 days	01/02/20	02/12/20
15			Plano de Gerenciamento de Custos	30 days	01/02/20	02/12/20
16			Plano de Gerenciamento de Recursos	30 days	01/02/20	02/12/20
17			<input type="checkbox"/> Monitoramento	19 days	04/06/20	04/30/20
18			Reuniões semanais de acompanhamento	19 days	04/06/20	04/30/20
19			Relatório de Desempenho das entregas	19 days	04/06/20	04/30/20
20			<input type="checkbox"/> Encerramento	129 days	01/02/20	06/30/20
21			Lições Aprendidas	129 days	01/02/20	06/30/20
22			Termo de Aceite do Projeto	129 days	01/02/20	06/30/20
23			<input type="checkbox"/> Estabelecimento da Empresa	45 days	01/02/20	03/04/20
24			Documentação Legal	45 days	01/02/20	03/04/20
25			<input type="checkbox"/> Imóvel	97 days	01/02/20	05/15/20
26			Locação da Sala	15 days	01/02/20	01/22/20
27			Projeto Arquitetônico	15 days	02/12/20	03/03/20
28			Projeto Civil, Elétrico, Hidráulico, Telefônico, Rede e Climatização	15 days	02/12/20	03/03/20
29			Execução	60 days	02/07/20	04/30/20
30			Decoração	10 days	04/30/20	05/13/20
31			<input type="checkbox"/> Tecnologia	45 days	01/20/20	03/20/20
32			Desenvolvimento Website	45 days	01/20/20	03/20/20
33			Desenvolvimento Aplicativo	45 days	01/20/20	03/20/20
34			<input type="checkbox"/> Plano de Marketing	104 days	01/20/20	06/11/20
35			Identidade visual	10 days	04/01/20	04/14/20
36			Registro da Marca	90 days	01/20/20	05/22/20
37			Materiais de divulgação	30 days	04/01/20	05/12/20
38			Canais de Comunicação	30 days	05/01/20	06/11/20
39			Evento de Lançamento do Coworking	1 days	06/01/20	06/01/20
40			<input type="checkbox"/> Aquisições	20 days	02/17/20	03/13/20
41			Aquisição de Materiais (Construção, adaptação e reforma)	20 days	02/17/20	03/13/20
42			Aquisição de mobiliário e itens decorativos	20 days	02/17/20	03/13/20
43			Aquisição Equipamentos de TI	20 days	02/17/20	03/13/20
44			Aquisição Eletroeletrônicos	20 days	02/17/20	03/13/20
45			Contratação de Prestadores de Serviços	20 days	02/17/20	03/13/20

Figura 7 – Cronograma

ID	Nome do recurso	Trabalho
1	João Henrique Correia dos Santos	960 hrs
	<i>Gerenciamento do Projeto</i>	640 hrs
	<i>Iniciação do Projeto</i>	8 hrs
	<i>Reunião de kickoff</i>	8 hrs
	<i>Termo de abertura</i>	8 hrs
	<i>Plano do Projeto</i>	72 hrs
	<i>Plano de Gerenciamento da Qualidade</i>	16 hrs
	<i>Plano de Gerenciamento de Escopo</i>	16 hrs
	<i>Plano de Gerenciamento de Custos</i>	32 hrs
	<i>Monitoramento</i>	120 hrs
	<i>Reuniões semanais de acompanhamento</i>	16 hrs
	<i>Relatório de Desempenho das entregas</i>	16 hrs
	<i>Encerramento</i>	8 hrs
2	Fernanda Rocha Simpício	960 hrs
	<i>Mapa dos Stakeholders</i>	20 hrs
	<i>Plano de Comunicação</i>	40 hrs
	<i>Lições Aprendidas</i>	128 hrs
	<i>Projeto Arquitetônico</i>	120 hrs
	<i>Plano de Marketing</i>	40 hrs
	<i>Identidade visual</i>	80 hrs
	<i>Registro da Marca</i>	360 hrs
	<i>Materiais de divulgação</i>	4 hrs
	<i>Canais de Comunicação</i>	160 hrs
	<i>Evento de Lançamento do Coworking</i>	8 hrs
3	Rogério Augusto de Felipe	960 hrs
	<i>Plano de Gestão do Cronograma</i>	40 hrs
	<i>Plano de Gestão dos Riscos</i>	40 hrs
	<i>Plano de Gerenciamento de Aquisições</i>	40 hrs
	<i>Estabelecimento da Empresa</i>	220 hrs
	<i>Documentação Legal</i>	220 hrs
	<i>Aquisições</i>	80 hrs
	<i>Aquisição de Materiais (Construção, adaptação e reforma)</i>	80 hrs
	<i>Aquisição Equipamentos de TI</i>	80 hrs
	<i>Aquisição Eletroeletrônicos</i>	80 hrs
	<i>Contratação de Prestadores de Serviços</i>	80 hrs
4	Gisely Cristiane Ferraz Cambuí	552 hrs
	<i>Plano de Gerenciamento de Requisitos</i>	40 hrs
	<i>Plano de Gerenciamento de Recursos</i>	40 hrs
	<i>Termo de Aceite do Projeto</i>	32 hrs
	<i>Locação da Sala</i>	120 hrs
	<i>Projeto Arquitetônico</i>	120 hrs
	<i>Projeto Civil, Elétrico, Hidraulico, Telefônico, Rede e Climatização</i>	120 hrs
	<i>Aquisição de mobiliário e itens decorativos</i>	80 hrs
5	José Oliveira	480 hrs
	<i>Execução</i>	480 hrs
6	Flavia Souza	640 hrs
	<i>Execução</i>	480 hrs
	<i>Decoração</i>	80 hrs
	<i>Aquisição de mobiliário e itens decorativos</i>	80 hrs
7	Lilian Alves	640 hrs
	<i>Identidade visual</i>	80 hrs
	<i>Registro da Marca</i>	360 hrs
	<i>Materiais de divulgação</i>	40 hrs
	<i>Canais de Comunicação</i>	160 hrs
8	Felipe Rocha	740 hrs
	<i>Plano de Gestão do Cronograma</i>	20 hrs
	<i>Tecnologia</i>	360 hrs
	<i>Desenvolvimento Website</i>	180 hrs
	<i>Desenvolvimento Aplicativo</i>	180 hrs

Figura 8 – Recursos

Apêndice 10 – Registro e manutenção de riscos

Data Análise:	19/07/2019
Resp. Revisão:	Gisely Cristiane Ferraz / Fernanda Simplicio
Data Última Revisão:	
Foco da Análise:	Análise por Custo
Valor Base do Projeto:	121.000,00
Prazo estimado (semanas)	40
Contexto:	
Identificar:	
Analisar:	
Responder:	
Controlar:	
Campos de Input	Apesar de conterem formulas, são planejados para serem alterados pelo usuário.
Desenvolvida por:	
Carlos A. C.Salles Jr. , Hélio R. Costa, Luiz XAVIER e	
Alunos do MBA em GP	
Open-Source	

Figura 9 – Informações básicas - Riscos

Lista de Riscos - Ameaças													
V 1	Projeto:	Aero Coworking										19/07/2019	
	Cliente:	Victor Hugo Martins										Sensibilidade: 100%	
	Gerente:	João Henrique Santos	Análise por Custo										
Valores Totais das Ameaças			ANÁLISE QUALITATIVA							\$88.700	\$88.700	\$8.730	
No.	Categoria	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	RISCO	FAIXA DE PROBABILIDADE		FAIXA DE IMPACTO	EXPOSIÇÃO AO RISCO	Probabilidade (%)	Impacto (input)	Impacto Ajustado	Valor Esperado	Prioridade
1	Técnico	Fornecedor de Internet ruim	Perda de faturamento Má reputação no mercado	Oferecer um link de internet de má qualidade	0,5Média	(15%,50%)	0,7Alto (4.400-8.800)	Risco Alto	40%	\$4.000	\$4.000	\$1.600	2
2	Segurança	Falta de um sistema de segurança próprio	Vulnerabilidade a assaltos (roubo de equipamentos)	Roubo de equipamentos, caixa e clientes	0,1Muito Baixa	[0%,2%]	0,9Muito Alto(>8.800)	Risco Médio	1%	\$30.000	\$30.000	\$300	8
3	Tecnológico	Falhas no desenvolvimento do aplicativo	Queda no número de reservas feitas via aplicativo	Aplicativo apresentando falhas	0,5Média	(15%,50%)	0,5Médio (2.200-4.400)	Risco Médio	33%	\$1.500	\$1.500	\$488	6
4	Tecnológico	Falhas no desenvolvimento do web site	Queda no número de visitas ao web site	Web site do co-working não responsivo	0,5Média	(15%,50%)	0,5Médio (2.200-4.400)	Risco Médio	33%	\$1.500	\$1.500	\$488	6
5	Financeiro	Internet grátis no aeroporto Café disponível grátis em outros estabelecimento Cadeiras agradáveis no aeroporto Internet pessoal com ótima velocidade Limpeza (asseio) Mau atendimento	Diminuição dos frequentadores do coworking	Cliente insatisfeito	0,3Baixa	(2%,15%)	0,7Alto (4.400-8.800)	Risco Médio	9%	\$6.600	\$6.600	\$561	3
6											\$0	\$0	
7	Terceiros	Problemas meteorológicos Falta de pagamento Falta de no-Break	Perder trabalhos não salvos dos clientes Processos judiciais	Queda de energia	0,3Baixa	(2%,15%)	0,5Médio (2.200-4.400)	Risco Médio	9%	\$3.300	\$3.300	\$281	9
8	Financeiro	Materiais de obra de má-qualidade	problemas recorrentes de civil, elétrica para solucionar	Gastos com reparos constantes	0,3Baixa	(2%,15%)	0,3Baixo (1.100-2.200)	Risco Médio	9%	\$1.650	\$1.650	\$140	15
9	Financeiro	Alimentos ofertados não considerados saudáveis	Reclamações sobre os alimentos ofertados	Baixa venda de alimentos	0,3Baixa	(2%,15%)	0,3Baixo (1.100-2.200)	Risco Médio	9%	\$1.650	\$1.650	\$140	15
10	Infraestrutura	Projeto (obras) não contemplou acessibilidade	Má reputação do coworking no mercado Perda de clientes	Não prover acessibilidade	0,3Baixa	(2%,15%)	0,1Muito Baixo(<1.100)	Risco Baixo	9%	\$550	\$550	\$47	17
11	Licenciamento	Não aprovação das licenças de abertura da empresa pela prefeitura	Não há projeto	Suspender andamento do projeto	0,3Baixa	(2%,15%)	0,7Alto (4.400-8.800)	Risco Médio	9%	\$6.600	\$6.600	\$561	3
12	Comunicação	Não ficou claro para a empresa terceira de comunicação e publicidade os propósito e serviços prestados pelo coworking Má qualidade dos serviços prestados pela agência	Queda visibilidade do empreendimento	Comunicar inadequadamente ao mercado o propósito + serviços providos pelo coworking	0,3Baixa	(2%,15%)	0,5Médio (2.200-4.400)	Risco Médio	9%	\$3.300	\$3.300	\$281	9
13	Licenciamento	Demora na resposta da prefeitura para liberação das licenças	Atraso no faturamento	Atrasar cronograma do projeto e impactar em custos	0,3Baixa	(2%,15%)	0,5Médio (2.200-4.400)	Risco Médio	9%	\$3.300	\$3.300	\$281	9
14	Infraestrutura	Falta de isolamento acústico das cabines	Perda de faturamento	Falta de privacidade	0,3Baixa	(2%,15%)	0,5Médio (2.200-4.400)	Risco Médio	9%	\$3.300	\$3.300	\$281	9
15	RH	Falta de treinamento dos funcionários	Não atender os clientes adequadamente	Funcionários despreparados	0,3Baixa	(2%,15%)	0,7Alto (4.400-8.800)	Risco Médio	9%	\$6.600	\$6.600	\$561	3
16	Legal/Regulatório	Falta de uma revisão sob o ponto jurídico sobre os contratos com terceiros	Contratos inadequados	Infingir código de defesa do consumidor	0,3Baixa	(2%,15%)	0,5Médio (2.200-4.400)	Risco Médio	9%	\$3.300	\$3.300	\$281	9
17	RH	Salários incompatíveis com mercado	Baixa qualidade no atendimento	Rotatividade de funcionários	0,5Média	(15%,50%)	0,7Alto (4.400-8.800)	Risco Alto	33%	\$6.600	\$6.600	\$2.145	1
18	Tecnológico	Equipamentos de baixa qualidade	Reclamações do cliente	Falha do hardware	0,3Baixa	(2%,15%)	0,5Médio (2.200-4.400)	Risco Médio	9%	\$3.300	\$3.300	\$281	9
19	Tecnológico	Utilização de software não autorizado	Penalidades Perda de credibilidade no mercado e clientes	Licenciamento de software	0,1Muito Baixa	[0%,2%]	0,3Baixo (1.100-2.200)	Risco Baixo	1%	\$1.650	\$1.650	\$17	18

Figura 10 – Riscos identificados & análise qualitativa

Valores Totais das Oportunidades						ANÁLISE QUALITATIVA				\$3.300	\$3.300	\$553		
No.	Data Identif.	Categoria	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	RISCO (OPORTUNIDADE)	FAIXA DE PROBABILIDADE		FAIXA DE IMPACTO	EXPOSIÇÃO AO RISCO	Probabilidade (%)	Impacto (input)	Impacto Ajustado	Valor Esperado	Prioridade
1		Financeiro	Chuva Parceria com companhias aereas	Aeroporto fechado por motivos meteorológico Desconto no valor da passagem	Aumento do número de usuários no coworking	0,5Média	(15%,50%)	0,3Baixo (1.100-2.200)	Risco Médio	33%	\$1.650	\$1.650	\$536	1
2		Financeiro	Guarda-volume	Mais opção apresentada pelo coworking	Aumentar receita do coworking	0,1Muito Baixa [0%,2%]		0,3Baixo (1.100-2.200)	Risco Baixo	1%	\$1.650	\$1.650	\$17	2

Figura 11 – Oportunidades – análise qualitativa

CONTENÇÃO	CONTINGÊNCIA														
Prioridade	RESPOSTA	Estratégia	Custo da Resposta	Nova Probabilidade (%)	Novo Impacto (input)	Novo Valor Esperado	Nova Prioridade	RESPOSTA	Custo da Resposta	VE do Custo da Contingência	Custo da Resposta	Momento de Acompanhamento	Responsável Acomp.	Responsável Reação	Gatilho
2		ACEITAR	\$0	40%	\$4.000	\$1.600	2	Redundância do link	\$300	\$120	\$0	Antes da inauguração	Joao	Gisely	Só se tiver contingência
8	Seguro contra roubo	Transferir	\$200	1%	\$0	\$0		Franquia	\$2.000	\$20	\$0				Ocorrência do sinistro

Figura 12 – Resposta às ameaças

No.	Categoria	Dados antes da Resposta			ALAVANCAGEM								
		CAUSA	CONSEQUÊNCIA	RISCO (OPORTUNIDADE)	Valor Esperado	Prioridade	RESPOSTA	Estratégia	Custo da Resposta	Nova Probabilidade (%)	Novo Impacto (input)	Novo Valor Esperado	Nova Prioridade
1	Financeiro	Chuva Parceria com companhias aereas	Aeroporto fechado por motivos meteorológico Desconto no valor da passagem	Aumento do número de usuários no coworking	\$536	1			\$0	33%	\$1.650	\$536	1
2	Financeiro	Guarda-volume	Mais opção apresentada pelo coworking	Aumentar receita do coworking	\$17	2			\$0	1%	\$1.650	\$17	2

Figura 13 – Resposta às oportunidades

Painel de Controle do Projeto		V 19.4		19/07/2019	
Projeto:	Aero Coworking			Invisibilidade (Inici	
Cliente:	Victor Hugo Martins			Ameaças: 100%	
Gerente:	João Henrique Santos	Análise por Cust:		Oportunidades: 100%	
ANALISE DOS RISCOS		RESPOSTAS AOS RISCOS		CONTROLE DOS RISCOS	
Descrição	Valores	Descrição	Valores	Descrição	Valores
Valor Base do Projeto	\$121.000	Valor Base do Projeto - Original	\$100.000	Valor Base do Projeto (Fim do Planejamento)	\$100.000
		Custo das Respostas - Ameaças	\$0	Custo Real das Contingências	\$0
		Custo das Respostas - Oportunidades	\$0	Custo Real dos Aproveitamentos	\$0
		Novo Valor Base do Projeto	\$100.000	Novo Valor Base do Projeto (Durante o Controle)	\$100.000
Riscos -VE das Ameaças	\$8.730	Riscos - VE das Ameaças	\$8.430	Riscos - VE das Ameaças	\$8.430
Riscos - VE das Oportunidades	(\$553)	Riscos - VE das Oportunidades	(\$553)	Riscos - VE das Oportunidades	(\$553)
Valor Esperado do Projeto com R	\$129.177	Valor Esperado do Projeto	\$107.877		
Melhor Caso	\$117.700	Melhor Caso	\$96.700		
Pior Caso	\$209.700	Pior Caso	\$158.700		
Impacto Total dos Riscos	Valor	Impacto Total dos Riscos	Valores	Impacto Total dos Riscos (Real)	Valores
Ameaças	\$88.700	Impacto Previsto das Ameaças	\$58.700	Impacto Real das Ameaças	\$0
Oportunidades	\$3.300	Impacto Previsto das Oportunidades	\$3.300	Impacto Real das Oportunidades	\$0
Reservas Planejadas	Valores	Reservas Ainda não Realizadas	Valores		
VE Reserva de Contingência (1 para cobrir impactos)	\$8.430	VE Reserva de Contingência (1 para cobrir impact	\$0		
VE Reserva de Aproveitamento (1 para cobrir impacto	(\$553)	VE Reserva de Aproveitamento (1 para cobrir imp	\$0		
VE Reserva de Contingência (2 para cobrir respostas	\$140	VE Reserva de Contingência (2 para cobrir respos	\$0		
VE Reserva de Aproveitamento (2 pára cobrir respost	\$0	VE Reserva de Aproveitamento (2 pára cobrir res	\$0		
SOMATÓRIO DAS RESERVAS	\$8.017	SOMATÓRIO DAS RESERVAS	\$0		
Valores com Reservas (Conting. e Aprov.)	Valores	Valor Esperado com Reservas (Conting. e Aprov.)	Valores		
Valor Esperado do Projeto	\$108.017	Valor Esperado do Projeto	\$107.877		
Melhor Caso	\$96.700				
Pior Caso	\$161.000				
Reserva Gerencial	\$20.000	Reserva Gerencial Restante	\$20.000		
Valores com Reservas + Reserva Gerencial	Valores	Valor Esperado com Reservas + Reserva Gerenci	Valores		
Valor Esperado do Projeto	\$128.017	Valor Esperado do Projeto	\$127.877		
Melhor Caso	\$96.700				
Pior Caso	\$181.000				
CONCLUSÃO DO PLANEJAMENTO			CONCLUSÃO DO PROJETO		
<p>Valeu a pena ter levantado todos os riscos (ameaças e oportunidades) tendo em vista que o impacto ajustado (principalmente das oportunidades) gira em torno de 88 mil reais, ou seja, um valor bem aproximado ao valor total do projeto, o que nos leva a pensar que um cuidado muito grande na gestão desses riscos é necessário, pois o projeto pode ser facilmente impactado com esses riscos.</p> <p>Já o valor encontrado de aproveitamento do ponto de vista de oportunidades foi baixo: 553 reais, o que trás baixíssimo impacto do ponto de vista positivo para o projeto. No entanto, qualquer valor de aproveitamento é bem-vindo.</p> <p>Do ponto de vista de resposta aos riscos, identificamos que compensa contratar o seguro contra roubo dos equipamentos, visto que o valor do seguro é menor que o valor esperado.</p>					

Figura 14 – Painel de controle dos riscos

6. ANEXOS

Não se aplicam anexos.