



PEDRO RICARDO NOVAKOWSKI SEPP

**IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE
COWORKING UTILIZANDO BOAS PRÁTICAS DO
GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

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

Denise Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Implantação de um escritório de coworking utilizando boas práticas do gerenciamento de projetos**, elaborado por Pedro Ricardo Novakowski Sepp e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 19 de fevereiro de 2016.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Pedro Ricardo Novakowski Sepp, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP37-Curitiba (6/2013) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/09/2013 a 19/12/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Implantação de um escritório de coworking utilizando boas práticas do gerenciamento de projetos é autêntico e original.

Curitiba, 19 de fevereiro de 2016.

Pedro Ricardo Novakowski Sepp

Resumo

O Brasil é um dos países com maior número de empreendedores do mundo, onde considerável parte destes são jovens em início de carreira ou profissionais buscando por redução de custos fixos nos negócios. Os escritórios colaborativos, ou espaços de *coworking* são tendências já difundidas na Europa e América do Norte que vêm se apresentando como uma excelente opção para este público. Estes modelos de escritórios estão aos poucos ganhando espaço no Brasil, principalmente nas capitais e cidades de grande porte. A capital paranaense, Curitiba, é uma cidade que apresenta este perfil de empreendedores e poucos espaços colaborativos, ou seja, tem potencial para a implantação de um novo empreendimento na área do *coworking*. Baseado nestes argumentos, o presente trabalho tem como objetivo elaborar um plano de gerenciamento do projeto, utilizando boas práticas do gerenciamento de projetos para a implantação de um escritório colaborativo na cidade de Curitiba – PR.. O atual cenário destes espaços no Brasil indicou a expansão do conceito no país e o estudo de viabilidade realizado mostrou potencial no empreendimento, que alinhado as práticas definidas para a elaboração do plano de gerenciamento, demonstram uma atrativa oportunidade de novo negócio.

Palavras Chave: *Coworking*; Escritório Colaborativo; Gerenciamento de Projetos; *Project Management Institute*.

Abstract

Brazil is one of the countries with the highest number of world entrepreneurs, where a considerable part of these are young people beginning their careers or professional seeking a reduction of fixed costs in the business. Collaborative office or coworking spaces trends already widespread in Europe and North America that have been presented as an excellent choice for this audience. These offices models are gradually gaining ground in Brazil, mainly in the capitals and large cities. The state capital, Curitiba, is a city that has this profile of entrepreneurs and few collaborative spaces, that is, has the potential for the deployment of a new venture in coworking area. Based on these arguments, the present work aims to develop a project management plan, using good project management practices for the implementation of a collaborative office in the city of Curitiba – PR. The current situation of these areas in Brazil indicated expansion the concept in the country and the feasibility study showed potential in the venture, which aligned the practices defined for the preparation of the management plan, demonstrate an attractive new business opportunity.

Key Words: Coworking; Collaborative Offices; Project Management; Project Management Institute.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Layout básico proposto	29
Figura 2: Fluxograma 1 – Fluxo do gerenciamento do escopo.....	31
Figura 3: Fluxograma 2 – Fluxo do gerenciamento do tempo	32
Figura 4: Fluxograma 3 – Sistema de controle de mudanças de prazos.....	35
Figura 5: Fluxograma 4 – Fluxo do gerenciamento dos custos	36
Figura 6 Exemplo de gráfico do valor agregado.....	41
Figura 7: Fluxograma 5 – Fluxo do gerenciamento dos custos	42
Figura 8: Matriz de Priorização dos <i>Stakeholders</i>.....	49
Figura 9: Fluxograma 6 – Fluxo do gerenciamento dos custos	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Investimento em Mobiliário	14
Tabela 2: Investimento em Equipamentos	14
Tabela 3: Custo mensal previsto para 28 usuários	14
Tabela 4: Estimativa de investimentos total	15
Tabela 5: Financiamento pelo sistema SAC	16
Tabela 6: Fluxo de caixa do ano 1	17
Tabela 7: Fluxo de caixa do ano 2	17
Tabela 8: Fluxo de caixa do ano 3	17
Tabela 9: Fluxo de caixa do anual e análises	18
Tabela 10: Relacionamento entre Dimensões e Níveis de Maturidade do MMGP	21
Tabela 11: Problemas mais frequentes em projetos (%)	23
Tabela 12: Lista de Recursos do Projeto	35
Tabela 13: Estimativa de Custos do Projeto	37
Tabela 14: EAP – Atribuição dos pesos financeiros	38
Tabela 15: Curva “S” de Desembolso do Projeto	39
Tabela 16 Matriz de Comunicação do Projeto	43
Tabela 17: Mapa das Comunicações do Projeto	44
Tabela 18: Calendário das Comunicações do Projeto Janeiro 2016	44
Tabela 19: Calendário das Comunicações do Projeto Fevereiro 2016	45
Tabela 20: Calendário das Comunicações do Projeto Março 2016	45
Tabela 21: Calendário das Comunicações do Projeto Abril 2016	46
Tabela 22: Calendário das Comunicações do Projeto Maio 2016	46
Tabela 23: Calendário das Comunicações do Projeto (Conclusão)	46
Tabela 24: Regras de Comunicação do Projeto	50
Tabela 25: Matriz de <i>Stakeholders</i>	52
Tabela 26: Cronograma de Contratações do Projeto	54
Tabela 27: Mapa de Cotações	55

SUMÁRIO

ABSTRACT.....	5
1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA	10
1.2. OBJETIVOS.....	10
1.2.1. OBJETIVO GERAL	10
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.3. JUSTIFICATIVA.....	11
2. DESENVOLVIMENTO	12
2.1. O CONCEITO DE COWORKING	12
2.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO	12
2.3. ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO	13
2.4. DEFINIÇÃO DE PROJETOS	18
2.5. GERENCIAMENTO DE PROJETOS	19
2.5.1. ÁREAS DE CONHECIMENTO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS..	20
2.5.1.1. GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	21
2.5.1.2. GERENCIAMENTO DO TEMPO	22
2.5.1.3. GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	22
2.5.1.4. GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO.....	23
2.5.1.5. GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	24
2.5.1.6. GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	24
2.6. PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO.....	24
2.6.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO	25
2.6.1.1. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO.....	25
2.6.1.1.1. JUSTIFICATIVA.....	25
2.6.1.1.2. OBJETIVO.....	25
2.6.1.1.3. ESCOPO	25
2.6.1.1.4. PATROCINADOR DO PROJETO.....	26
2.6.1.1.5. GERENTE DO PROJETO	26
2.6.1.1.6. AUTONOMIA DO GERENTE DO PROJETO	26
2.6.1.1.7. <i>STAKEHOLDERS</i>	26

2.6.1.1.8.	PREMISSAS	27
2.6.1.1.9.	RESTRICÇÕES	27
2.6.1.1.10.	RISCOS INICIAIS	27
2.6.1.1.11.	CUSTO.....	27
2.6.1.1.12.	PRAZO.....	27
2.6.1.2.	ESTRUTURA ANALITICA DO PROJETO (EAP)	27
2.6.1.3.	DECLARAÇÃO DE ESCOPO DO PROJETO.....	27
2.6.1.4.	CONTROLE DO ESCOPO DO PROJETO	30
2.6.1.5.	RESPONSÁVEL PELO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO .	31
2.6.1.6.	FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO	
DO ESCOPO	31	
2.6.2.	PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	32
2.6.2.1.	VERIFICAÇÃO E CONTROLE DO CRONOGRAMA	33
2.6.2.2.	FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DO TEMPO.....	34
2.6.2.3.	RESPONSÁVEL PELO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO ...	34
2.6.2.4.	SISTEMA DE CONTROLE DAS MUDANÇAS DE PRAZOS/ PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS	34
2.6.2.5.	LISTA DE ATIVIDADES E GRÁFICO DE GANTT	35
2.6.2.6.	LISTA DE RECURSOS	35
2.6.2.7.	DIAGRAMA DE REDE.....	36
2.6.3.	PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	36
2.6.3.1.	ESTIMATIVA DOS CUSTOS	36
2.6.3.2.	DECOMPOSIÇÃO DA EAP	38
2.6.3.3.	CURVA “S” DE DESEMBOLSO.....	39
2.6.3.4.	MONITORAMENTO E CONTROLE DOS CUSTOS.....	39
2.6.3.5.	FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	41
2.6.3.6.	SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇA DE CUSTOS	41
2.6.3.7.	RESPONSABILIDADE DE MONITORAMENTO E CONTROLE DOS CUSTOS	42
2.6.4.	PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO	42
2.6.4.1.	MATRIZ DE COMUNICAÇÃO	42
2.6.4.2.	MAPA DAS COMUNICAÇÕES.....	43

2.6.4.3.	CALENDÁRIO DAS COMUNICAÇÕES	44
2.6.4.4.	MODELOS DE DOCUMENTAÇÃO	47
2.6.4.5.	ARMAZENAMENTO DAS INFORMAÇÕES.....	48
2.6.4.6.	FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÕES 48	
2.6.4.7.	RESPONSABILIDADE PELO PLANO DE COMUNICAÇÕES.....	48
2.6.5.	PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	48
2.6.5.1.	MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	48
2.6.5.2.	COMUNICAÇÃO COM OS <i>STAKEHOLDERS</i>	49
2.6.5.3.	MATRIZ DE <i>STAKEHOLDERS</i>	51
2.6.5.4.	MATRIZ DE <i>STAKEHOLDERS</i>	52
2.6.5.5.	RESPONSABILIDADE PELO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	52
2.6.5.6.	ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	53
2.6.6.	PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	53
2.6.6.1.	VERIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE AQUISIÇÃO DE PRODUTO OU SERVIÇO:	53
2.6.6.2.	CRONOGRAMA DE CONTRATAÇÕES	54
2.6.6.3.	SELEÇÃO DE FORNECEDORES	54
2.6.6.4.	MAPA DE COTAÇÕES.....	55
2.6.6.5.	SOLICITAÇÃO DE CONTRATAÇÃO	56
2.6.6.6.	ELABORAÇÃO DE CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO OU FORNECIMENTO DE PRODUTO	56
2.6.6.7.	ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO	56
2.6.6.8.	RESPONSABILIDADE PELO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	56
2.6.6.9.	FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES 57	
3.	CONCLUSÕES	58
4.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
5.	APÊNDICES.....	61
5.1.	APÊNDICE A – ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO.....	61
5.2.	APÊNDICE B – MODELO DE FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA.....	62
5.3.	APÊNDICE C – CONTROLE DE IMPACTO DAS MUDANÇAS	63

5.4.	APÊNDICE D – LISTA DE ATIVIDADES E GRÁFICO DE GANTT	64
5.5.	APÊNDICE E – DIAGRAMA DE REDE	65
5.6.	APÊNDICE F – MODELO DE ATA DE REUNIÃO	66
5.7.	APÊNDICE G – MODELO DE RELATÓRIO GERENCIAL.....	67
5.8.	APÊNDICE H – MODELO DE CONTRATO.....	69

1. INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos países com o maior número de empreendedores do mundo, o que leva ao surgimento de inúmeras empresas e novos negócios todos os anos. Porém em grande parte dos casos, a falta de planejamento adequado para implantação e operação do negócio leva o mesmo ao fracasso logo nos primeiros anos.

Dado que a implantação de uma nova organização trabalha com recursos pré-estabelecidos, é temporária, com início e fim definidos, e é composta por um conjunto de ações para obtenção de um resultado único, esta enquadra-se como um projeto.

Devido à necessidade de atingir melhores resultados na gestão de projetos, diversas metodologias e boas práticas de gerenciamento de projetos foram criadas e desenvolvidas no decorrer dos anos, metodologias estas que podem ser adaptadas e aplicadas à implantação de novos negócios, com o objetivo de obter o menor desvio possível entre planejado e executado.

O *Project Management Institute* (PMI), que é uma das mais importantes associações de profissionais da área, elaborou um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK, 2013), o qual possui um apanhado de boas práticas, processos, ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas em projetos das mais diversas áreas e dimensões, visando estabelecer padrões em gestão de projetos mundialmente reconhecidos.

1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA

O trabalho proposto limita-se a estudar a viabilidade, identificar as boas práticas que melhor se aplicam ao projeto e sugerir um plano de gerenciamento do projeto de implantação de um escritório de *coworking* na região central da cidade de Curitiba – PR.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GERAL

Elaborar um Plano de Gerenciamento de Projetos utilizando as boas práticas preconizadas no PMBOK (2013) para a Implantação de um escritório de *coworking* em Curitiba – PR.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o cenário atual do *Coworking* no Brasil.

- Estudar a viabilidade da implantação de um escritório de *Coworking* na cidade de Curitiba – PR.
- Definir as práticas preconizadas no PMBOK (2013) que melhor atendam as características e necessidades quanto à gestão do projeto.

1.3. JUSTIFICATIVA

Com o mercado cada dia mais competitivo nas questões financeiras e comerciais, e ainda, a necessidade de trabalhar com recursos cada vez mais limitados para a gestão dos negócios e projetos, se faz necessário um planejamento minucioso das diversas etapas que compõe a concepção de uma nova empresa.

A estimativa de recursos financeiros necessários para analisar a viabilidade de um novo negócio, não deve levar em conta apenas o custo de implantação do empreendimento, mas também as despesas que ocorrerão durante a operação da empresa, até que esta torne-se financeiramente sustentável e não necessite de capital externo para manter o seu funcionamento, estimativa essa que está diretamente ligada a continuidade da companhia no mercado ou a sua falência.

Boas práticas e metodologias de gerenciamento de projetos são alternativas eficientes para elaborar o planejamento da implantação de um negócio, uma vez que estas são compostas por diversas áreas de conhecimento que são integradas entre si, o que permite o planejamento dos custos, da qualidade, do tempo e demais áreas, maximizando a utilização de recursos e reduzindo os desvios dos resultados do projeto.

Com o crescimento do número de profissionais buscando alternativas para redução dos gastos fixos como aluguel, internet, energia, entre outros, o escritório de trabalho colaborativo vem se tornando cada vez mais uma opção atrativa para profissionais em início de carreira, ou que buscam uma opção de serviços diferenciados, alternativa de ampliação do network e carteira de clientes.

Considerando a população, o número de empreendedores e o número de escritórios de *coworking* de Curitiba, esta torna-se uma cidade atrativa para investimento em um escritório deste segmento, uma vez que o número de empreendimentos similares existentes é pequeno, e o número de empreendedores no ramo de prestação de serviços das mais diversas áreas é grande.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. O CONCEITO DE COWORKING

Segundo a Folha (2014), o conceito de *coworking*, modelo de trabalho onde profissionais utilizam o mesmo espaço, mas sem necessariamente trabalharem para a mesma empresa, foi criado nos Estados Unidos em 2005, vindo para o Brasil três anos mais tarde onde continua a crescer até os dias de hoje.

De acordo com Moreira (2011), este modelo surgiu a partir da necessidade de uma alternativa ao trabalho formal de escritório sem oferecer riscos a liberdade do home office, principalmente procurado por profissionais de serviços e empresas em seus primeiros meses ou anos, onde ainda não se há uma previsão de quantidade de pessoas ou espaço necessário.

Segundo a Comunicação da Catho, o este conceito se tornou atrativo devido ao alto valor de imóveis comerciais, ficando difícil para o profissional bancar sozinho um local para atuar, o relativo baixo custo dos espaços de *coworking* e a ausência de burocracias são os maiores motivadores para que profissionais busquem cada vez mais esse tipo de espaço.

Moreira (2011) destaca ainda que, grandes empresas como Google e Apple começaram em espaços semelhantes ao *coworking*, inicialmente reduzindo custo e não precisando se preocupar com gestão ou conforto, apenas com os seus primeiros resultados.

Visto o cenário exposto, esta opção de espaço para trabalho compartilhado, demonstra-se uma boa opção para profissionais em início de carreira, startups que estão iniciando suas atividades, profissionais que buscam construir e fortalecer o *networking*, ou profissionais e empresas que buscam redução de custos.

2.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

Buscando promover um espaço onde profissionais de diferentes ramos e áreas de atuação possam interagir, oferecer e compartilhar serviços e clientes, e ainda, disponibilizar um espaço confortável, porém ao mesmo tempo financeiramente acessível, surge a ideia de implantar um escritório *coworking* afim de atender a estas necessidades.

A intenção é que neste espaço existam profissionais de diversas áreas, ou seja, um ambiente com diversas empresas em um único local, podendo como exemplo, um cliente ter acesso a serviços de engenharia, arquitetura, direito, contabilidade, design, tecnologia de informação ou consultorias.

O local promoverá opções de aluguel de mesas individuais em sala coletiva e salas com espaço de duas a quatro pessoas, existindo opções de locação por hora, semanal ou mensal, contando a estrutura com sala de reuniões que pode ser locada a parte, copa, banheiro e recepcionista.

No preço da locação, estarão inclusas todas as despesas como energia elétrica, internet, água e recepcionista, sendo o único custo a parte para o locatário a opção de impressões, onde estas serão cobradas por folha impressa.

2.3. ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO

A análise de viabilidade do projeto foi realizada utilizando as técnicas de análise do Valor Presente Líquido (VPL), técnica esta que avalia o fluxo de caixa de forma completa, considerando as entradas e saídas a valor presente, ou seja, a soma destes representa o quanto de ganho ou perda o projeto está agregando na data de avaliação.

Foi utilizada também a técnica da Taxa Interna de Retorno (TIR), que é a taxa de juros que torna a VPL de um fluxo de caixa igual a zero, ou seja, a taxa de rentabilidade do projeto.

O Índice de Lucratividade (IL), também foi aplicada para análise da viabilidade do empreendimento, índice este que tem como parâmetro que se IL for maior que 1, logo, para cada R\$1,00 investido, o retorno gerado será maior que R\$1,00.

Para aplicação das técnicas de análise, fizeram-se necessários o levantamento de estimativas de custos e investimentos necessário para poder implantar o empreendimento, estimativas estas que foram coletadas conforme apresentado abaixo.

A estimativa de necessidade de investimentos iniciais foi classificada em duas categorias, Investimento em Mobiliário e Investimento em Equipamentos, onde o preço médio de cada item foi determinado através de coleta de preço em três estabelecimentos diferentes e então determinada a média do preço. As necessidades de investimentos previstas foram estimadas conforme as tabelas abaixo.

Tabela 1: Investimento em Mobiliário

Investimento em Mobiliário			
Item	Unitário	Quantidade	Total
Cadeira giratória	R\$ 250,00	30	R\$ 7.500,00
Mesa individual de 1,20x0,60m	R\$ 121,90	30	R\$ 3.657,00
Mesa de reunião para 6 pessoas	R\$ 400,00	1	R\$ 400,00
		TOTAL	R\$ 11.557,00

Fonte: o autor, 2015.

Tabela 2: Investimento em Equipamentos

Investimento Equipamentos			
Item	Unitário	Quantidade	Total
Televisor 55" para sala de reuniões	R\$ 2.700,00	1	R\$ 2.700,00
Desktop - Proc. I5 - 6gb de mem.	R\$ 2.000,00	5	R\$ 10.000,00
Cafeteira	R\$ 60,00	1	R\$ 60,00
Impressora multifuncional p/ escr.	R\$ 800,00	1	R\$ 800,00
		TOTAL	R\$ 13.560,00

Fonte: o autor, 2015.

O custo mensal também foi estimado utilizando o custo médio através da coleta do preço de três fornecedores diferentes, exceto a energia elétrica, a qual foi realizada simulação de consumo pelo aplicativo fornecido pela Companhia Paranaense de Energia Elétrica (COPEL), sendo o resultado desta estimativa demonstrado na tabela abaixo.

Tabela 3: Custo mensal previsto para 28 usuários

Custo mensal previsto (28 usuários)	
Item	Valor
Aluguel	R\$ 4.803,33
Recepcionista	R\$ 1.862,00
Energia Elétrica	R\$ 2.416,58
Água	R\$ 60,00
Telefone/Internet	R\$ 250,00
Produtos Copa/ Limpeza	R\$ 200,00
TOTAL	R\$ 9.591,91

Fonte: o autor, 2015.

Com as necessidades de investimento e custo mensal estimadas, foi feita a somatória destas estimativas, chegando ao total necessário estimado para implantação do projeto, conforme tabela abaixo.

Tabela 4: Estimativa de investimentos total

Estimativa de investimentos total				
Descrição	Somatória	Período	Valor	Valor Total
Investimento inicial (Mobiliário + Equipamentos)	R\$ 25.117,00		R\$ 25.117,00	R\$ 25.117,00
Reformas do espaço	R\$ 15.000,00		R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
Custos mensal previsto	R\$ 9.591,91	12 meses	R\$ 115.102,92	R\$ 230.205,84
			Estimativa total	R\$ 270.322,84

Fonte: o autor, 2015.

Tendo em vista a necessidade de empréstimo de um montante de R\$270.322,84, para base de cálculo do custo do empréstimo, foi utilizado o financiamento pelo sistema SAC, e ainda, adotada a taxa de juros Selic vigente como a taxa de juros de empréstimo, conforme a tabela 5: Financiamento pelo sistema SAC.

Tabela 5: Financiamento pelo sistema SAC

FINANCIAMENTO PELO SISTEMA SAC - TAXA DE JURO SELIC 13,65% a.a				
MÊS	AMORTIZAÇÃO	JUROS	PRESTAÇÃO	SALDO DEVEDOR
0	-	-	-	R\$ 270.322,84
1	R\$ 7.508,97	R\$ 3.074,92	R\$ 10.583,89	R\$ 262.813,87
2	R\$ 7.508,97	R\$ 2.989,51	R\$ 10.498,48	R\$ 255.304,90
3	R\$ 7.508,97	R\$ 2.904,09	R\$ 10.413,06	R\$ 247.795,94
4	R\$ 7.508,97	R\$ 2.818,68	R\$ 10.327,65	R\$ 240.286,97
5	R\$ 7.508,97	R\$ 2.733,26	R\$ 10.242,23	R\$ 232.778,00
6	R\$ 7.508,97	R\$ 2.647,85	R\$ 10.156,82	R\$ 225.269,03
7	R\$ 7.508,97	R\$ 2.562,44	R\$ 10.071,40	R\$ 217.760,07
8	R\$ 7.508,97	R\$ 2.477,02	R\$ 9.985,99	R\$ 210.251,10
9	R\$ 7.508,97	R\$ 2.391,61	R\$ 9.900,57	R\$ 202.742,13
10	R\$ 7.508,97	R\$ 2.306,19	R\$ 9.815,16	R\$ 195.233,16
11	R\$ 7.508,97	R\$ 2.220,78	R\$ 9.729,74	R\$ 187.724,19
12	R\$ 7.508,97	R\$ 2.135,36	R\$ 9.644,33	R\$ 180.215,23
13	R\$ 7.508,97	R\$ 2.049,95	R\$ 9.558,92	R\$ 172.706,26
14	R\$ 7.508,97	R\$ 1.964,53	R\$ 9.473,50	R\$ 165.197,29
15	R\$ 7.508,97	R\$ 1.879,12	R\$ 9.388,09	R\$ 157.688,32
16	R\$ 7.508,97	R\$ 1.793,70	R\$ 9.302,67	R\$ 150.179,36
17	R\$ 7.508,97	R\$ 1.708,29	R\$ 9.217,26	R\$ 142.670,39
18	R\$ 7.508,97	R\$ 1.622,88	R\$ 9.131,84	R\$ 135.161,42
19	R\$ 7.508,97	R\$ 1.537,46	R\$ 9.046,43	R\$ 127.652,45
20	R\$ 7.508,97	R\$ 1.452,05	R\$ 8.961,01	R\$ 120.143,48
21	R\$ 7.508,97	R\$ 1.366,63	R\$ 8.875,60	R\$ 112.634,52
22	R\$ 7.508,97	R\$ 1.281,22	R\$ 8.790,19	R\$ 105.125,55
23	R\$ 7.508,97	R\$ 1.195,80	R\$ 8.704,77	R\$ 97.616,58
24	R\$ 7.508,97	R\$ 1.110,39	R\$ 8.619,36	R\$ 90.107,61
25	R\$ 7.508,97	R\$ 1.024,97	R\$ 8.533,94	R\$ 82.598,65
26	R\$ 7.508,97	R\$ 939,56	R\$ 8.448,53	R\$ 75.089,68
27	R\$ 7.508,97	R\$ 854,15	R\$ 8.363,11	R\$ 67.580,71
28	R\$ 7.508,97	R\$ 768,73	R\$ 8.277,70	R\$ 60.071,74
29	R\$ 7.508,97	R\$ 683,32	R\$ 8.192,28	R\$ 52.562,77
30	R\$ 7.508,97	R\$ 597,90	R\$ 8.106,87	R\$ 45.053,81
31	R\$ 7.508,97	R\$ 512,49	R\$ 8.021,45	R\$ 37.544,84
32	R\$ 7.508,97	R\$ 427,07	R\$ 7.936,04	R\$ 30.035,87
33	R\$ 7.508,97	R\$ 341,66	R\$ 7.850,63	R\$ 22.526,90
34	R\$ 7.508,97	R\$ 256,24	R\$ 7.765,21	R\$ 15.017,94
35	R\$ 7.508,97	R\$ 170,83	R\$ 7.679,80	R\$ 7.508,97
36	R\$ 7.508,97	R\$ 85,41	R\$ 7.594,38	R\$ -

Fonte: o autor, 2015.

As tabelas 6, 7 e 8 detalham o fluxo de caixa a nível mensal, dentro dos 36 meses que o empréstimo estará vigente, sendo que após este período o empreendimento deverá ser autossustentável do ponto de vista financeiro.

Tabela 6: Fluxo de caixa do ano 1

Fluxo de caixa	ANO 1												
	Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(+) Receita – R\$	300,00	400,00	600,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00
(-) Custos – R\$	174,28	591,23	008,18	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30
(-) Despesas financeiras – R\$	074,92	989,51	904,09	818,68	733,26	647,85	562,44	477,02	391,61	306,19	220,78	135,36	
(=) Lucro Tributável – R\$	7949,20	5180,74	2312,27	906,02	991,44	076,85	162,26	247,68	333,09	418,51	503,92	589,34	
(-) IR – R\$,00	,00	,00	88,72	98,97	09,22	19,47	29,72	39,97	50,22	60,47	70,72	
(=) Lucro Líquido – R\$	7949,20	5180,74	2312,27	317,30	392,46	467,63	542,79	617,96	693,12	768,29	843,45	918,62	

Fonte: o autor, 2015.

Tabela 7: Fluxo de caixa do ano 2

Fluxo de caixa	ANO 2												
	Meses	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
(+) Receita - R\$	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00
(-) Custos - R\$	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30
(-) Despesas financeiras - R\$	049,95	964,53	879,12	793,70	708,29	622,88	537,46	452,05	366,63	281,22	195,80	110,39	
(=) Lucro Tributável	674,75	760,17	845,58	931,00	016,41	101,82	187,24	272,65	358,07	443,48	528,90	614,31	
(-) IR - R\$	80,97	91,22	01,47	11,72	21,97	32,22	42,47	52,72	62,97	73,22	83,47	93,72	
(=) Lucro Líquido - R\$	993,78	068,95	144,11	219,28	294,44	369,61	444,77	519,93	595,10	670,26	745,43	820,59	

Fonte: o autor, 2015.

Tabela 8: Fluxo de caixa do ano 3

Fluxo de caixa	ANO 3												
	Meses	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
(+) Receita - R\$	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00	7400,00
(-) Custos - R\$	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30	675,30
(-) Despesas financeiras - R\$	024,97	39,56	54,15	68,73	83,32	97,90	12,49	27,07	41,66	56,24	70,83	5,41	
(=) Lucro Tributável	699,73	785,14	870,55	955,97	041,38	126,80	212,21	297,63	383,04	468,46	553,87	639,29	
(-) IR - R\$	03,97	14,22	24,47	34,72	44,97	55,22	65,47	75,72	85,97	96,21	06,46	16,71	
(=) Lucro Líquido - R\$	895,76	970,92	046,09	121,25	196,42	271,58	346,75	421,91	497,08	572,24	647,41	722,57	

Fonte: o autor, 2015.

A tabela 9: Fluxo de caixa anual e análises, detalha o fluxo de caixa levando a nível anual, e demonstra os resultados obtidos através das análises do Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno e Índice de Lucratividade do projeto.

Tabela 9: Fluxo de caixa do anual e análises

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Fluxo de caixa				
(+) Receita	-	R\$ 175.900,00	R\$ 208.800,00	R\$ 208.800,00
(-) Custos	-	R\$ 112.851,39	R\$ 116.103,60	R\$ 116.103,60
(-) Despesas financeiras	-	R\$ 30.584,80	R\$ 18.551,44	R\$ 6.518,07
(=) Lucro Tributável	-	R\$ 32.463,81	R\$ 74.144,96	R\$ 86.178,33
(-) IR	-	R\$ 5.725,42	R\$ 8.897,40	R\$ 10.341,40
(=) Lucro Líquido	R\$ 121.369,32	R\$ 26.738,39	R\$ 65.247,57	R\$ 75.836,93
Análises				
VPL	R\$ 46.453,57			
TIR	15,46%			
IL	1,38			

Fonte: o autor, 2015.

2.4. DEFINIÇÃO DE PROJETOS

Segundo PMBOK (2013, p. 03), “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos”.

Kerzner (2007) ressalta que os projetos podem ser de alta ou baixa complexidade, porém são atividades exclusivas, ou seja, não são operações rotineiras de uma organização. Destaca também, que são temporários, com início e término definidos, custo, padrões de

qualidade e aceitação pré-estabelecidos, e deve ter nitidamente delimitado o objetivo do projeto.

De acordo com Valle (2010), o projeto chega ao seu término, ou seja, é finalizado não apenas quando atinge seus objetivos planejados, mas também quando não é mais necessária a existência do projeto, ou ainda, quando o mesmo demonstrar inviabilidade na sua continuação para atingir seus objetivos.

2.5. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos busca maximizar os resultados dos projetos através de técnicas, ferramentas, boas práticas, conhecimentos e habilidades, visando que os projetos atendam as especificações e requisitos, dentro do prazo, custo e qualidade pré-estabelecidos.

De acordo com Vargas (2005), além das inúmeras vantagens geradas pelo gerenciamento de projetos, o seu principal diferencial é a possibilidade de utilização desta forma de gestão para projetos de diversas proporções, desde pequenos até projetos imensos, podendo ainda ser aplicada as mais diversas áreas, como tecnologia da informação, construção civil, logística, terceiro setor, etc.

Valle (2010) destaca que a essência da gestão de projetos vem sendo utilizada há muito tempo, porém o conceito de gerenciamento de projetos como uma metodologia ou apanhado de boas práticas, passou a ser formalizado a partir das necessidades militares durante a Guerra Fria, onde iniciou-se o desenvolvimento de técnicas e ferramentas para a gestão profissional de projetos.

Segundo Kerzner (2007), a gestão eficaz e profissional dos projetos é um grande desafio para os líderes de empresas. PMBOK (2013) ressalta que é comum a utilização de projetos para atingir-se objetivos estratégicos de empresas, seja para atender demandas de mercado, necessidades de adaptação a requisitos legais ou ambientais, oportunidades ou outras necessidades.

Visto que projetos estão alinhados as estratégias das organizações, ou seja, ao seu crescimento e sobrevivência no mercado, a gerência de projetos é uma ferramenta de grande valia para a obtenção de bons resultados nas empresas.

2.5.1. ÁREAS DE CONHECIMENTO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O presente trabalho foi desenvolvido seguindo as recomendações e boas práticas previstas nas áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos, adequando estas à necessidade do projeto em questão, conforme metodologia abaixo.

O guia PMBOK (2013) divide o gerenciamento de projetos em áreas de conhecimento, prevendo boas práticas, técnicas e grupos de processos para o planejamento, execução, monitoramento e controle de cada área no decorrer de um projeto.

O guia é composto por 10 áreas de conhecimento: Gerenciamento da Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições e Partes Interessadas.

Visto que o objetivo do PMBOK (2013) é a aplicação das boas práticas em qualquer tipo de projeto, estas recomendações são adequadas às necessidades do projeto, ou seja, alguns projetos utilizam apenas algumas das áreas de conhecimento, enquanto outros utilizam as preconizadas no guia e ainda outras metodologias em paralelo a estas áreas.

Uma vez que a implantação de um novo negócio trata-se de um projeto, e um projeto bem gerenciado tende a trazer resultados mais eficazes e próximos ao planejado, para o trabalho em questão será elaborado um Plano de Gerenciamento do Projeto utilizando algumas das boas prática preconizadas pelo PMBOK (2013) do PMI (Project Management Institute).

Durante a elaboração do plano de gerenciamento do projeto, é importante considerar o nível de maturidade da organização ou da equipe do projeto na área de Gerenciamento de Projetos, onde existem modelos para avaliação da maturidade.

Para o estudo em questão, foi utilizado o modelo de maturidade Prado-MMGP, onde avaliando a tabela “x”, constatou-se que a equipe do projeto encontra-se no nível denominado Conhecido, ou seja, um nível inicial no quesito maturidade em gerenciamento de projetos.

Tabela 10: Relacionamento entre Dimensões e Níveis de Maturidade do MMGP

Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	Inicial	Conhecido	Padronizado	Gerenciado	Otimizado
Conhecimentos	Dispersos	Básico	Básicos	Avançados	Avançados
Metodologia	Não há	Tentativas isoladas	Implantada e Padronizada	Estabilizada	Otimizada
Informatização	Tentativas isoladas	Tentativas isoladas	Implantada	Estabilizada	Otimizada
Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Implantada	Estabilizada	Otimizada
Relacionamentos Humanos	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Algum avanço	Maduros
Alinhamento Estratégico	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Alinhado

Fonte: Prado (2010).

Uma vez constatada a baixa maturidade em gerenciamento de projetos da equipe do projeto, o plano de gerenciamento deste não irá abordar todas as áreas de conhecimento preconizadas no PMBOK (2013), visando desta forma elaborar um plano com áreas de conhecimento que poderão realmente ser aplicadas pela equipe e otimizar o projeto, áreas estas que são: Gerenciamento do Escopo, Gerenciamento do Tempo, Gerenciamento dos Custos, Gerenciamento das Aquisições, Gerenciamento dos *Stakeholders* e Gerenciamento das Comunicações..

Para cada área de conhecimento supracitada, será elaborado um Plano de Gerenciamento, plano este que irá compreender as diretrizes para a condução do projeto, onde a somatória dos planos resulta no Plano de Gerenciamento do Projeto.

2.5.1.1. GERENCIAMENTO DO ESCOPO

O PMBOK (2013), define o gerenciamento do escopo como a área de conhecimento que tem como principal objetivo definir as características do projeto, afim de incluir apenas o trabalho necessário para a conclusão do projeto, que servirão como base para avaliação do sucesso do projeto.

De acordo com Sotille (2010), o gerenciamento do escopo é crucial para o sucesso do projeto, e deve ser planejado minuciosamente, visto que a partir deste é que será gerada a linha de base, ou seja, define o que está ou não incluído no projeto.

Segundo Gonçalves (2009), o escopo deve ter o maior nível de detalhamento possível, buscando evitar mudanças no decorrer do projeto, mudanças estas que caso ocorram com

frequência afetarão negativamente o projeto nos quesitos custos e qualidade, e ainda, geram diversos atritos e desgastes entre as partes interessadas do projeto.

Vale (2010), ressalta que o escopo deve ser o mais descrito possível, uma vez que este será utilizado para decisões futuras no projeto, logo, a estrutura analítica do projeto deve ser o mais decomposto possível, tornando as entregas e trabalho mais gerenciáveis.

2.5.1.2. GERENCIAMENTO DO TEMPO

O tempo é um dos fatores que mais influenciam e impactam no quesito custo de um projeto, uma vez que quando o prazo previsto do projeto é excedido, recursos humanos, equipamentos, imóveis e outros recursos terão que ficar mais tempo cedidos ao projeto, elevando desta forma o custo deste.

Vargas (2005), ressalta esta relação entre tempo e custo, e a importância dos gestores dos projetos em focar na elaboração de cronogramas, diagramas de rede entre outros artefatos e ferramentas de gerenciamento do tempo, visando realizar o projeto dentro do prazo estabelecido evitando desvios nos custos e conflitos entre os envolvidos no projeto.

De acordo com Barcaui (2014), muitos problemas de gerenciamento do projeto estão diretamente ligados a gestão do tempo, e destaca que atualmente existem muitas ferramentas e softwares avançados que utilizadas em conjunto com técnicas e metodologias apropriadas, possibilitam mitigar estes problemas e reduzir os desvios dos projetos no quesito prazo.

Visto a importância que o planejamento e gerenciamento adequado do tempo têm no resultado final de um projeto, fica evidente a importância de elaborar um plano de gerenciamento do tempo adequado, seguindo metodologias e boas práticas existentes que se mostrem eficazes, a fim de concluir o projeto o mais próximo possível dentro do prazo planejado.

2.5.1.3. GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

De acordo com Trentim (2013), é importante observar que o gerenciamento dos custos não é o fluxo de caixa do projeto, uma vez que a gestão dos custos deve atribuir todos os recursos que serão necessários, ou seja, um orçamento do valor que será gasto para a conclusão do projeto, formando assim a linha de base de custos.

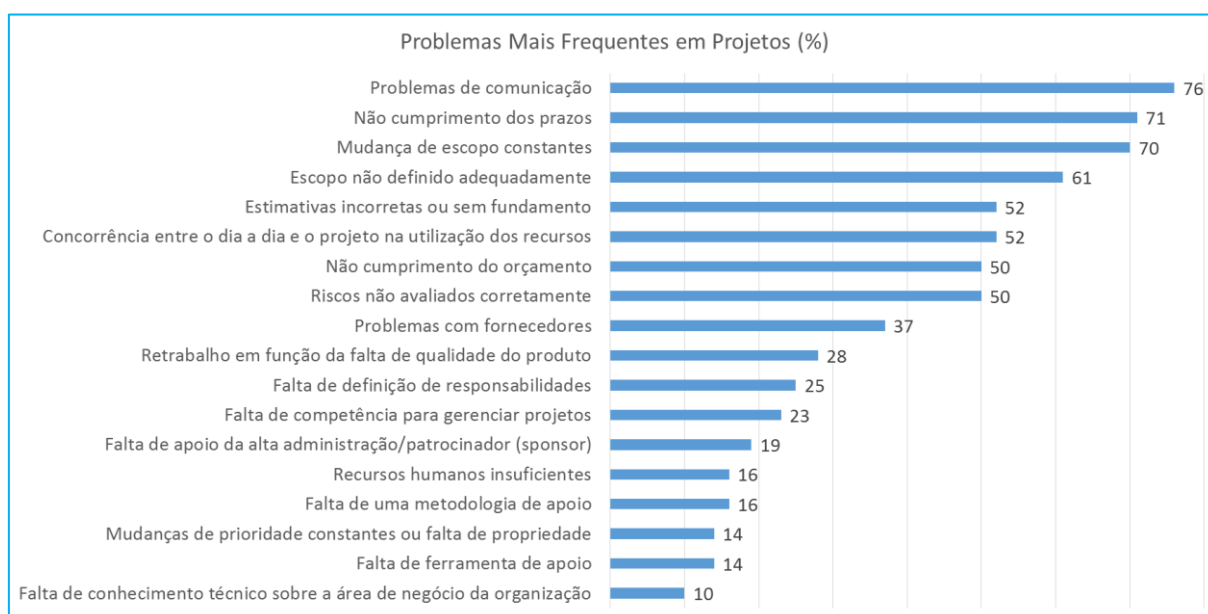
Segundo Vargas (2005, p. 111), “O gerenciamento de custos tem como objetivo garantir que o capital disponível será suficiente para obter todos os recursos para se realizarem os trabalhos do projeto”.

Costa (2014) ressalta que os custos devem ser monitorados constantemente nos projetos, ou seja, deve existir um plano com as diretrizes para este monitoramento, com a finalidade de identificar desvios a tempo de tomar medidas preventivas, ou ainda, corretivas quando necessárias.

2.5.1.4. GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

O sucesso ou fracasso de um projeto está vinculado a diversos fatores, porém um dos fatores mais recorrentes que levam os projetos ao fracasso são os problemas de comunicação, conforme tabela 11.

Tabela 11: Problemas mais frequentes em projetos (%)



Fonte: Valle et al. (2010).

De acordo com Vargas (2005), a comunicação deve ser planejada de forma a ser eficaz, ou seja, a informação deve chegar ao seu receptor e ainda, não desperdiçar grandes recursos para isso.

Segundo PMBOK (2013), a comunicação deve romper as possíveis barreiras culturais, diferentes interesses, perspectivas e níveis de conhecimento, ou seja, a mensagem deve ser compreendida pelas partes interessadas, mesmo existindo todas estas diferenças entre elas, pois a partir do momento que o *stakeholder* compreende o porque de uma decisão, será mais fácil ter seu apoio e dedicação para com os resultados positivos do projeto.

Chaves (2014) ressalta que a comunicação se trata de uma habilidade, e como qualquer outra habilidade deve ser desenvolvida e praticada, uma vez que o gerente de

projetos depende muito da comunicação para que possa ter uma boa relação com os diversos grupos envolvidos em um projeto e assim alcançar um bom resultado no que depende de cada parte interessada.

2.5.1.5. GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

PMBOK (2013), define que os *stakeholders* ou parte interessadas, são pessoas, grupos ou organizações internas ou externas ao projeto que podem positiva ou negativamente afetar ou serem afetados pelos resultados do projeto.

De acordo com Valle (2010), um dos *stakeholders* mais importantes de um projeto, é o gestor do projeto, uma vez que este deve possuir determinadas habilidades para lidar com pessoas, destaca ainda que é fundamental que o gerente do projeto elabore estratégias para lidar individualmente com cada parte interessada do projeto, extraíndo desta forma o melhor resultado e engajamento de cada interveniente.

Uma vez que o sucesso do projeto tem relação com a satisfação das partes interessadas, Soares (2010) ressalta a importância de identificar e classificar a priorização dos intervenientes afim de reduzir ou ainda evitar os conflitos de interesses, aumentando desta forma a chance da conclusão bem sucedida do projeto.

2.5.1.6. GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Segundo PMBOK (2013), o gerenciamento das aquisições em projetos é composto pelos processos essenciais para que serviços e produtos que não serão realizados pela equipe do projeto, sejam adquiridos conforme planejamento.

De acordo com Xavier (2010), as aquisições do projeto devem ser baseadas no escopo e estrutura analítica do projeto, e a equipe deverá decidir pelo o que será contratado externamente ao projeto.

Vargas (2005), ressalta que as aquisições não devem ser realizadas levando em consideração apenas o preço ou custo do produto, serviço ou suprimento, pois devido ao risco associado ao serviço ou produto contratado, deve ser estudado o tipo de contrato que será utilizado com cada fornecedor.

2.6. PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

O plano de gerenciamento do projeto foi elaborado com a finalidade de conter todas as diretrizes, regras, formulários e informações relativas à condução do projeto, o qual o gerente

e equipe do projeto deverão seguir, atualizar e realizar as adequações conforme necessidades e ações previstas em cada plano.

2.6.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

O plano de gerenciamento de escopo está estruturado de forma a deixar claro quais as atividades e tarefas que compõem o escopo do projeto, bem como as limitações e exclusões do escopo, baseados nos requisitos, premissas e restrições do projeto.

2.6.1.1. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

O termo de abertura do projeto, documento este que oficializa a existência do projeto, contém as informações preliminares e básicas do projeto. A equipe do projeto não deverá prender-se apenas as informações constantes neste documento, deverá consultar os demais planos para complemento das informações que foram levantadas posteriormente a fase preliminar do projeto.

2.6.1.1.1. JUSTIFICATIVA

Os escritórios de *Coworking* ou espaço de trabalho colaborativo, já muito difundido no exterior, vem ganhando espaço no Brasil nos últimos anos, principalmente nas capitais.

Estes escritórios são excelentes opções para *freelancer*, profissionais liberais, profissionais em início de carreira, profissionais que buscam criar parcerias ou ainda reduzir os custos operacionais de manter um escritório individual.

Com o crescimento de pessoas interessadas em trabalhar em um espaço colaborativo, e ainda, com o grande número de profissionais buscando alternativas de redução de gastos fixos, Curitiba torna-se uma cidade atrativa para a implantação de um *escritório coworking*, visto que o número de escritórios na cidade é pequeno em relação ao número de habitantes.

2.6.1.1.2. OBJETIVO

Implantar um Escritório *Coworking* na região central de Curitiba/PR utilizando técnicas e boas práticas em gerenciamento de projetos com a finalidade de realizar a implantação dentro do prazo planejado, mantendo o custo previsto e o escopo estabelecido.

2.6.1.1.3. ESCOPO

- Macro
 - Gerenciamento do Projeto:
 - Reunião de kick-off;

- Plano do Projeto;
 - Reuniões de acompanhamento;
 - Monitoramento e Controle.
- Sumário
- Gerenciamento do Projeto;
 - Licenciamento;
 - Aquisições;
 - Montagem do escritório;
 - Encerramento do Projeto:
 - Entrega – Início da Operação;
 - Registro das Lições Aprendidas.

2.6.1.1.4. PATROCINADOR DO PROJETO

Pedro Sepp será o Patrocinador do projeto.

2.6.1.1.5. GERENTE DO PROJETO

O Gerente do Projeto será Pedro Sepp.

2.6.1.1.6. AUTONOMIA DO GERENTE DO PROJETO

O Gerente do Projeto terá total autonomia para decisões relativas aos custos e escopo do projeto.

2.6.1.1.7. STAKEHOLDERS

- Clientes (expectativa de um escritório que atendam às suas necessidades);
- Prefeitura Municipal (Liberações para Licença de Funcionamento);
- Corpo de bombeiros (Liberações de Licença de Funcionamento);
- Sindicatos (Funcionamento da empresa dentro dos acordos coletivos dos sindicatos relacionados);
- Corretor Imobiliário (Encontrar imóvel que atenda aos requisitos para implantação do escritório);
- Fornecedores (Fornecimento dos produtos/ equipamentos no prazo e custo planejado);

2.6.1.1.8. PREMISSAS

- Obtenção das Licenças de Funcionamento antes do início da operação do escritório;
- Existência de imóveis disponíveis para locação na data e região prevista;
- O espaço locado não irá necessitar de grandes intervenções/ reformas, estando estes dentro de um valor previsto de R\$10.000,00 (dez mil reais).

2.6.1.1.9. RESTRIÇÕES

- Manter o custo do projeto em R\$270.322,84;
- Executar o projeto em 06 meses.
- Eventuais reformas e adequações no espaço não poderão interferir na operação/ funcionamento dos demais condôminos do prédio.

2.6.1.1.10. RISCOS INICIAIS

- Grande variação no acesso ao crédito (oportunidade/ ameaça);
- Grande variação no valor dos imóveis da região (oportunidade/ ameaça);

2.6.1.1.11. CUSTO

O custo para implantação e operação assistida do escritório está previsto em R\$270.322,84.

2.6.1.1.12. PRAZO

O projeto deverá ser concluído dentro de 06 meses.

2.6.1.2. ESTRUTURA ANALITICA DO PROJETO (EAP)

A estrutura analítica do projeto foi decomposta graficamente, em gráfico do tipo “caixas”, as tarefas e entregas do projeto foram subdividas em componentes menores com a finalidade de torna-las mais gerenciáveis.

Para consulta da EAP, consultar Apêndice A.

2.6.1.3. DECLARAÇÃO DE ESCOPO DO PROJETO

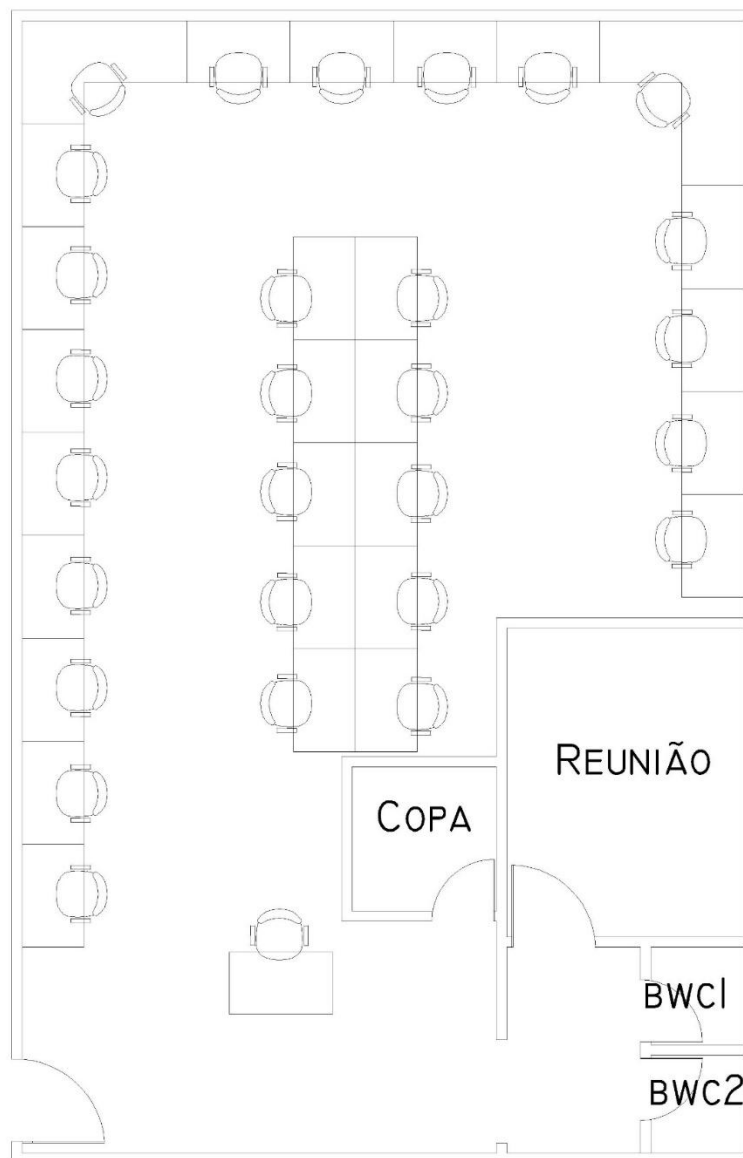
O escopo do projeto consiste na implantação de um escritório de Coworking, na região central da cidade de Curitiba/PR, com estação de trabalho individual para 28 pessoas, copa, recepcionista, banheiro e sala de reunião.

O escritório será composto por:

- 01 sala de, no mínimo 75 m² com banheiro, copa e sala de reunião com 7m²;
- 28 estações de trabalho de 1,00m de largura x 0,60m de profundidade, com divisória nas laterais com altura de 0,80m;
- 29 cadeiras giratórias;
- 01 mesa de 1,00m de largura x 0,60m de profundidade para recepção;
- 05 computadores do tipo desktop com configuração mínima de processador similar a um Intel I3, 4gb de memória ram, 1tb de capacidade de armazenamento e monitores de 20”;
- 01 mesa de reunião com 06 cadeiras;
- 01 cafeteira;
- 01 forno micro-ondas de 30 litros;
- 01 televisor 55” (para a sala de reuniões);
- 01 impressora com função de cópia e digitalização para atender demanda de utilização de 30 pessoas;

O layout inicial proposto poderá ser alterado conforme a disposição da sala que vier a ser locada para a implantação do escritório. Abaixo segue o layout inicial proposto.

Figura 1: Layout básico proposto



Fonte: o autor, 2015.

Intervenções de reforma previstas estão em revestimento de piso, execução de paredes divisórias em drywall (paredes da copa, banheiros e sala de reuniões), instalação de até 5 portas, adequações elétricas (tomadas e iluminação) e pintura das paredes do espaço.

Requisitos básicos:

- Localização do escritório em um raio de no máximo 10km do centro da cidade de Curitiba/PR;
- Opção de estacionamento próximo ao escritório;
- Tamanho mínimo da sala locada terá que ser de 75 m²;
- Fornecimento de internet banda larga de até 10gb.

Exclusões do escopo:

- Não serão realizadas intervenções de reforma no forro do espaço;
- Não serão realizadas adequações elétricas além da instalação de tomadas e iluminação;
- Não serão realizadas adequações hidráulicas;

O aluguel mensal por estação de trabalho será no valor de R\$600,00 (seiscentos reais), aluguel este que inclui:

- Estação de trabalho individual nas dimensões de 1,00m de largura x 0,60m de profundidade, com divisória nas laterais com altura de 0,80m;
- Banheiro sanitário compartilhado sem instalações para banho;
- Copa compartilhada com instalações para café, micro-ondas e bebedouro;
- Acesso à Internet;
- Recepcionista compartilhada para o escritório;

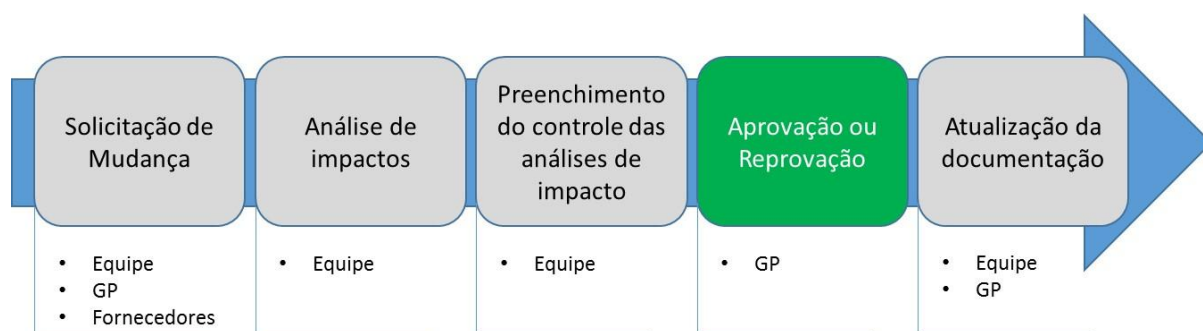
Além do aluguel mensal, é possível realizar a locação da sala de reuniões com capacidade para 06 pessoas, a qual terá um custo adicional de R\$50,00 (cinquenta reais) pelo período de 1:30 (uma hora e meia).

Também será possível a locação de estação de trabalho com computador do escritório, opção esta que acrescerá o valor de R\$50,00 (cinquenta reais) na locação mensal de 01 estação de trabalho.

2.6.1.4. CONTROLE DO ESCOPO DO PROJETO

Para controle do escopo do projeto, toda mudança proposta no projeto deverá seguir o fluxograma previsto na figura 2 – Fluxograma – Fluxo do gerenciamento do escopo, para a emissão de solicitação de mudanças formais.

Figura 2: Fluxograma 1 – Fluxo do gerenciamento do escopo



Fonte: PMBOK (2013) - (Adaptado pelo autor)

As mudanças de escopo do projeto deverão ser formalizadas através da solicitação formal de mudança, solicitação esta que deverá ser encaminhada para aprovação do Gerente do Projeto/ Sponsor.

O modelo do formulário que deverá ser preenchido pode ser consultado no Apêndice B.

Após a emissão de toda e qualquer solicitação de mudança, o solicitante da mudança deverá preencher a planilha de controle de impactos de mudanças, reportando nesta as análises de impacto no escopo, custo e tempo do projeto, além de descrever de forma resumida qual é a mudança solicitada e a razão desta. Deverá ainda realizar o acompanhamento do status da solicitação através da planilha de controle de impacto das mudanças, planilha esta que consta no Apêndice C.

2.6.1.5. RESPONSÁVEL PELO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

O Gerente do Projeto será responsável pela elaboração do plano de gerenciamento de escopo, sendo que a atualização da planilha de Controle de Impacto das Mudanças será de responsabilidade da Aline.

2.6.1.6. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

O plano de gerenciamento do escopo deverá ser avaliado quinzenalmente, porém poderá ser atualizado sempre que houver a aprovação de solicitação de mudanças ou conforme necessidades identificadas pela equipe.

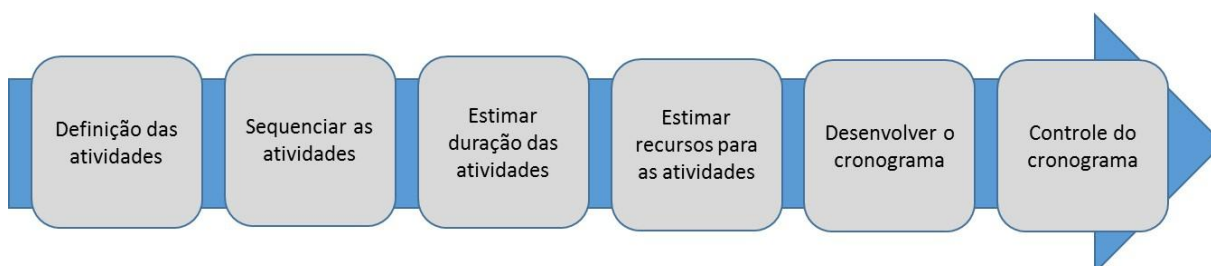
2.6.2. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O prazo de execução do projeto será de 119 (cento e dezenove) dias corridos consecutivos, contados a partir do dia 18/01/2016 com término no dia 30/06/2016.

Definidos os pacotes de entregas e os marcos principais de entregas no Plano de Gerenciamento de Escopo, foi elaborado o cronograma físico conforme (“Cronograma – RO”), visando atribuir duração, datas de início e término, e a sequência das atividades, possibilitando identificar as atividades do caminho crítico do projeto, as quais deverão ter prioridade para execução.

O detalhamento do Plano de Gerenciamento de Tempo e do cronograma físico do projeto ocorre simultaneamente com a execução do gerenciamento do projeto, e deverá apresentar o detalhamento dos serviços a serem executados no projeto, baseado em seis processos, conforme figura 3.

Figura 3: Fluxograma 2 – Fluxo do gerenciamento do tempo



Fonte: PMBOK (2013) - (Adaptado pelo autor)

O processo de definição das atividades, ocorre após a aprovação de cada etapa macro pelo Sponsor, nesta etapa são definidas, quantificadas e listadas todas as atividades necessárias para execução do pacote de entrega da EAP. A definição das atividades deve ser feita considerando as características do projeto e as práticas executivas do gerente do projeto.

O sequenciamento das atividades envolve identificar e documentar os relacionamentos lógicos entre as atividades, sendo feito após ter a definição de todas as atividades necessárias para o pacote de entrega. Será priorizado o sequenciamento de atividades dependentes uma das outras para liberação de frentes de serviço, e posteriormente o sequenciamento de atividades que dependam da liberação de recursos.

A estimativa de duração da atividade é realizada considerando a produção diária dos recursos necessários para realização das atividades. A referência de produção diária é obtida a partir das composições unitárias de serviços, que terão como referência a experiência do gerente do projeto em projetos similares.

Com base nos prazos pré-definidos no cronograma preliminar, e a produção diária necessária para execução dos serviços, será realizada a estimativa de recursos necessários para execução das atividades, e serão divididos nas seguintes categorias: mão-de-obra, equipamentos e materiais.

Após a realização destes processos, os dados obtidos serão utilizados para o detalhamento do cronograma físico do projeto, que será realizado com o Software Microsoft Office Project.

Serão produzidos os seguintes documentos:

Lista de atividades: apresentação de todas as atividades necessárias para realização do projeto;

Lista de recursos: lista de materiais, mão-de-obra e equipamentos necessários para realização do projeto.

Gráfico de Gantt: representação gráfica do cronograma, apresentando as relações das atividades, destacando as atividades do caminho crítico do projeto;

Diagrama de Rede: representação gráfica do inter-relacionamento das atividades do projeto;

Gráfico de marcos: representação das principais entregas do projeto.

A atualização e divulgação do cronograma para as diversas partes envolvidas no Projeto é realizada com periodicidade semanal, através do documento de programação semanal, programação esta composta pelas atividades que estão programadas para a execução dentro da semana em questão.

2.6.2.1. VERIFICAÇÃO E CONTROLE DO CRONOGRAMA

O controle do cronograma será feito a partir da linha base de medição, obtida a partir do Cronograma R0, o qual apresenta a curva de planejamento do valor a ser agregado ao longo da execução do projeto, e o valor agregado durante a execução do projeto.

Para o controle do cronograma será utilizada a técnica da Análise do Valor Agregado, técnica esta que é composta por três critérios: Valor Planejado, Valor Agregado e Custo real, para avaliação da evolução do projeto. Esta técnica permite avaliar o quanto já foi gasto até o momento de análise, e projetar a estimativa de duração e custo do projeto se o ritmo permanecer o mesmo.

A descrição da utilização da técnica da análise do valor agregado, está descrita no plano de gerenciamento dos custos do projeto, no item de monitoramento e controle dos custos.

2.6.2.2. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DO TEMPO

Quinzenalmente (todo dia 15 e todo primeiro dia do mês subsequente ao de avaliação) deverão ser elaborados relatórios contendo informações do avanços físico/ financeiro do projeto, principais atividades em atraso, principais dificuldades encontradas para avançar no projeto, além de apresentar a Análise do Valor Agregado, relatório este que será estudado, avaliado e discutido em reunião com a equipe de projetos.

Mensalmente (todo dia primeiro do mês subsequente ao de avaliação) deverão ser elaborados relatórios contendo informações do avanço físico/ financeiro do projeto, principais marcos que indicam possibilidade de atraso e ações corretivas para suprir o atraso, além de apresenta a Análise do Valor Agregado.

2.6.2.3. RESPONSÁVEL PELO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

As responsabilidades pela elaboração do Cronograma, programações semanais e atualizações do Cronograma que se façam necessárias, serão realizadas pelo Gerente do Projeto.

Deverá ainda elaborar os relatórios quinzenais para discussão dos resultados do projeto com a equipe.

2.6.2.4. SISTEMA DE CONTROLE DAS MUDANÇAS DE PRAZOS/ PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS

O sistema de controle das mudanças de prazos dos pacotes de entrega, seguirá o mesmo sistema e formulários propostos no Plano de Gerenciamento de Escopo. A partir da solicitação formal de alterações de pacotes de entrega, será feita a Análise de Impactos no Tempo do Projeto, e será submetido ao Sponsor/ Gerente do Projeto, que aprovará ou reprovará a solicitação.

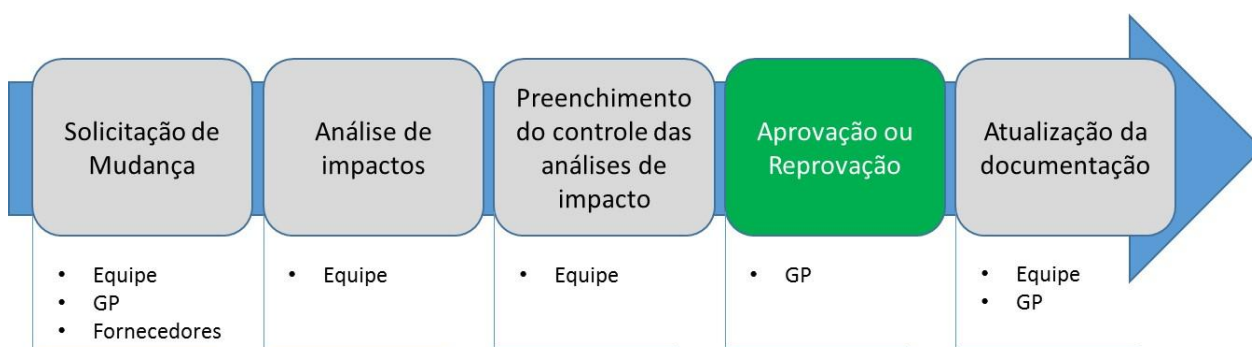
Durante a Análise de impactos da mudança no escopo, tempo e custos, também ocorrerá a priorização das mudanças, assumindo como prioridades os seguintes critérios:

- A. Mudanças com menor impacto nos custos do projeto serão priorizadas;

- B. Mudanças com menor impacto no prazo final do projeto serão priorizadas;
- C. Mudanças com menor impacto no escopo do projeto serão priorizadas;

A figura 4 – Fluxograma 3 – Sistema de controle de mudanças de prazos apresenta o processo de controle de mudanças de prazos.

Figura 4: Fluxograma 3 – Sistema de controle de mudanças de prazos



Fonte: PMBOK (2013) - (Adaptado pelo autor)

2.6.2.5. LISTA DE ATIVIDADES E GRÁFICO DE GANTT

A lista de atividades apresenta todas as atividades do projeto, conforme EAP. Na lista de atividades deve constar todos os níveis de atividades.

Também foi elaborado o gráfico de gantt, que apresenta de forma gráfica as atividades, suas intercalações, e seu início e término.

Para consulta da lista de atividades e gráfico de gantt do projeto, consultar Apêndice D.

2.6.2.6. LISTA DE RECURSOS

Tabela 12: Lista de Recursos do Projeto

	Nome	Tipo	Iniciais	Taxa Padrão
1	Pedro	Trabalho	P	R\$ 30,00/hr
2	Aline	Trabalho	A	R\$ 25,00/hr
3	Assistente Adm	Trabalho	A	R\$ 20,00/hr
4	Alvará Prefeitura	Material	A	R\$ 440,00
5	Alvará Bombeiros	Material	A	R\$ 480,00
6	Projeto Elétrico	Material	P	R\$ 800,00
7	Contratar serviços reforma	Material	C	R\$ 10.000,00
8	Contratar Equipamentos	Material	C	R\$ 13.960,00
9	Contratar Móveis	Material	C	R\$ 10.703,70
10	Marketing	Material	M	R\$ 500,00
11	Contratar Corretor	Material	C	R\$ 350,00

Fonte: o autor, 2015.

2.6.2.7. DIAGRAMA DE REDE

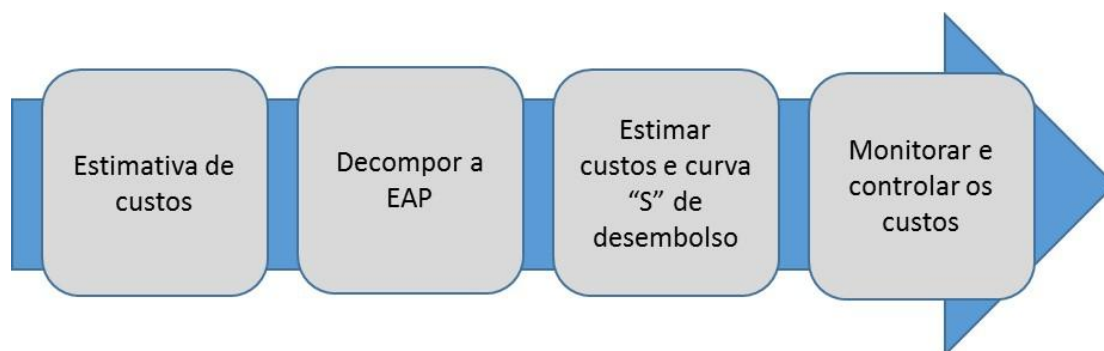
O diagrama de rede engloba de forma gráfica as atividades do projeto, com a finalidade de facilitar a visualização do sequenciamento e evidenciando a relação entre as atividades.

Para consulta do diagrama de rede do projeto, consultar Apêndice E.

2.6.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

O gerenciamento de custos do projeto deverá seguir os processos previstos na figura 5, fluxograma este baseado nos processos do PMBOK (2013).

Figura 5: Fluxograma 4 – Fluxo do gerenciamento dos custos



Fonte: PMBOK (2013) - (Adaptado pelo autor)

2.6.3.1. ESTIMATIVA DOS CUSTOS

O processo de estimar custos tem como objetivo desenvolver uma estimativa de custos dos recursos monetários necessários para conclusão das atividades até o fim do projeto. Os custos são estimados para todos os recursos que serão necessário para a conclusão do projeto (mão de obra, materiais e equipamentos).

A partir da definição das atividades a serem realizadas nos Planos de Gerenciamento de Escopo e Tempo, foi realizada a decomposição da EAP, consistindo na subdivisão dos pacotes de entrega da EAP em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.

Tabela 13: Estimativa de Custos do Projeto

ESTIMATIVA DE CUSTOS				06.10.15	
PROJETO: IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE COWORKING					
LOCAL: CURITIBA/PR					
TAREFA	UNID	QUANT.	UNITÁRIO	TOTAL	
Implantação do Escritório Coworking - Curitiba/ PR					
Gerenciamento do Projeto					
Reunião de Kick-Off					
Gerente do projeto	h	2,00	R\$ 30,00	R\$ 60,00	
Aline	h	2,00	R\$ 25,00	R\$ 50,00	
Assistente administrativo	h	2,00	R\$ 20,00	R\$ 40,00	
Elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto					
Gerente do projeto	h	241,00	R\$ 30,00	R\$ 7.230,00	
Reunião de acompanhamento - 1					
Gerente do projeto	h	2,00	R\$ 30,00	R\$ 60,00	
Aline	h	2,00	R\$ 25,00	R\$ 50,00	
Assistente administrativo	h	2,00	R\$ 20,00	R\$ 40,00	
Reunião de acompanhamento - 2					
Gerente do projeto	h	2,00	R\$ 30,00	R\$ 60,00	
Aline	h	2,00	R\$ 25,00	R\$ 50,00	
Assistente administrativo	h	2,00	R\$ 20,00	R\$ 40,00	
Reunião de acompanhamento - 3					
Gerente do projeto	h	2,00	R\$ 30,00	R\$ 60,00	
Aline	h	2,00	R\$ 25,00	R\$ 50,00	
Assistente administrativo	h	2,00	R\$ 20,00	R\$ 40,00	
Encerramento do Projeto					
Início da operação do empreendimento				R\$ 0,00	
				R\$ 0,00	
SUB TOTAL:				R\$ 7.830,00	
Aquisições					
Contratação de corretor imobiliário	vb	1,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	
Aquisição de equipamentos informática - Desktops	un	5,00	R\$ 2.000,00	R\$ 10.000,00	
Aquisição de equipamentos informática - Impressora	un	1,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	
Aquisição de equipamentos - Televisor 55"	un	1,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	
Aquisição de equipamentos copa - Microondas	un	1,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	
Aquisição de equipamentos copa - Cafeteira	un	1,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	
Aquisição de mobiliários - estações de trabalho	un	23,00	R\$ 121,90	R\$ 2.803,70	
Aquisição de mobiliário - Cadeiras giratórias	un	30,00	R\$ 250,00	R\$ 7.500,00	
Aquisição de mobiliário - Mesa de reunião com 06 cadeiras	un	1,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	
Projeto - Adequações Elétricas	un	1,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	
SUB TOTAL:				R\$ 25.813,70	
Licenciamento do empreendimento					
Obtenção de alvará - Prefeitura Municipal	un	1,00	R\$ 440,00	R\$ 440,00	
Obtenção de alvará - Corpo de Bombeiros	un	1,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	
SUB TOTAL:				R\$ 920,00	
Reforma					
Revestimento de pisos	vb	1,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	
Adequação elétrica - tomadas	vb	1,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.050,00	
Adequação elétrica - iluminação	vb	1,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00	
Paredes em drywall	vb	1,00	R\$ 3.750,00	R\$ 3.750,00	
Instalação de portas	vb	1,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	
Pintura de paredes	vb	1,00	R\$ 650,00	R\$ 650,00	
SUB TOTAL:				R\$ 10.000,00	
Divulgação					
Divulgação do empreendimento	vb	1,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	
SUB TOTAL:				R\$ 500,00	
Custos Administrativos					
Gerente do Projeto	h	1.191,00	R\$ 30,00	R\$ 35.730,00	
Aline	h	1.432,00	R\$ 25,00	R\$ 35.800,00	
Assistente Administrativo	h	1.432,00	R\$ 20,00	R\$ 28.640,00	
SUB TOTAL:				R\$ 100.170,00	
TOTAL GERAL:				R\$ 145.233,70	

Fonte: o autor, 2015.

2.6.3.2. DECOMPOSIÇÃO DA EAP

A partir da definição dos pacotes de entrega relacionados nos Planos de Gerenciamento de Escopo e Tempo, realizou-se a decomposição da EAP utilizando como critério para determinação de custos os pesos financeiros das atividades a serem realizadas.

Para verificação dos pesos financeiros atribuídos para cada atividade, deverá ser consultada a EAP.

Tabela 14: EAP – Atribuição dos pesos financeiros

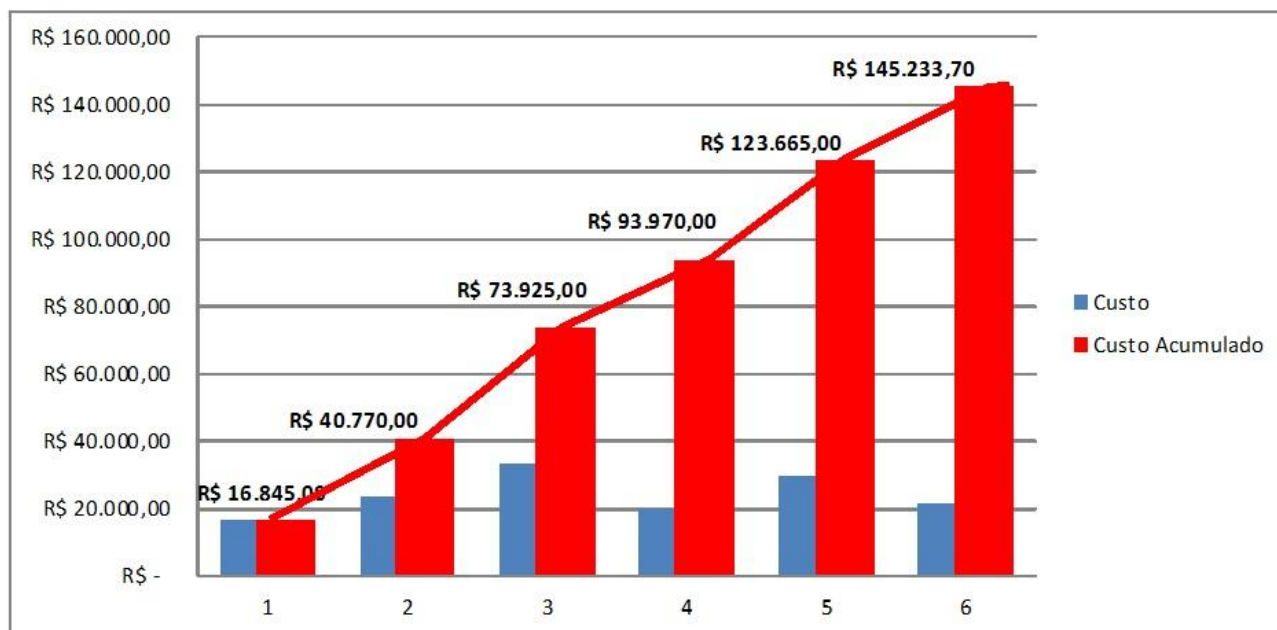
WBS	DISCIPLINA	TAREFA	CUSTO	PESO FINANCEIRO	AVANÇO FINANCEIRO
1		Implantação do Escritório Coworking - Curitiba/ PR	R\$ 145.233,70	100,00%	0%
1.1	Gerenciamento do Projeto	Gerenciamento do Projeto	R\$ 108.000,00	74,36%	0%
1.1.1	Gerenciamento do Projeto	Reunião de Kick-Off	R\$ 150,00	0,10%	0%
1.1.2	Gerenciamento do Projeto	Elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto	R\$ 7.230,00	4,98%	0%
1.1.3	Gerenciamento do Projeto	Reunião de acompanhamento - 1	R\$ 150,00	0,10%	0%
1.1.4	Gerenciamento do Projeto	Reunião de acompanhamento - 2	R\$ 150,00	0,10%	0%
1.1.5	Gerenciamento do Projeto	Reunião de acompanhamento - 3	R\$ 150,00	0,10%	0%
1.1.6	Gerenciamento do Projeto	Encerramento do Projeto	R\$ 0,00	0,00%	0%
1.1.7	Gerenciamento do Projeto	Início da operação do empreendimento	R\$ 0,00	0,00%	0%
1.1.8	Gerenciamento do Projeto	Custos Administrativos	R\$ 100.170,00	68,97%	0%
1.2	Aquisições	Aquisições	R\$ 25.813,70	17,77%	0%
1.2.1	Aquisições	Contratação de corretor imobiliário	R\$ 350,00	0,24%	0%
1.2.2	Aquisições	Aquisição de equipamentos informática - Desktops	R\$ 10.000,00	6,89%	0%
1.2.3	Aquisições	Aquisição de equipamentos informática - Impressora	R\$ 800,00	0,55%	0%
1.2.4	Aquisições	Aquisição de equipamentos - Televisor 55"	R\$ 2.700,00	1,86%	0%
1.2.5	Aquisições	Aquisição de equipamentos copa - Microondas	R\$ 400,00	0,28%	0%
1.2.6	Aquisições	Aquisição de equipamentos copa - Cafeteira	R\$ 60,00	0,04%	0%
1.2.7	Aquisições	Aquisição de mobiliários - estações de trabalho	R\$ 2.803,70	1,93%	0%
1.2.8	Aquisições	Aquisição de mobiliário - Cadeiras giratórias	R\$ 7.500,00	5,16%	0%
1.2.9	Aquisições	Aquisição de mobiliário - Mesa de reunião com 06 cadeiras	R\$ 400,00	0,28%	0%
1.2.10	Aquisições	Projeto - Adequações Elétricas	R\$ 800,00	0,55%	0%
1.3	Licenciamento	Licenciamento do empreendimento	R\$ 920,00	0,63%	0%
1.3.1	Licenciamento	Obtenção de alvará - Prefeitura Municipal	R\$ 440,00	0,30%	0%
1.3.2	Licenciamento	Obtenção de alvará - Corpo de Bombeiros	R\$ 480,00	0,33%	0%
1.4	Reforma	Reforma	R\$ 10.000,00	6,89%	0%
1.4.1	Reforma	Revestimento de pisos	R\$ 2.000,00	1,38%	0%
1.4.2	Reforma	Adequação elétrica - tomadas	R\$ 1.050,00	0,72%	0%
1.4.3	Reforma	Adequação elétrica - iluminação	R\$ 1.350,00	0,93%	0%
1.4.4	Reforma	Paredes em drywall	R\$ 3.750,00	2,58%	0%
1.4.5	Reforma	Instalação de portas	R\$ 1.200,00	0,83%	0%
1.4.6	Reforma	Pintura de paredes	R\$ 650,00	0,45%	0%
1.5	Marketing	Divulgação	R\$ 500,00	0,34%	0%
1.5.1	Marketing	Divulgação do empreendimento	R\$ 500,00	0,34%	0%

Fonte: o autor, 2016.

2.6.3.3. CURVA “S” DE DESEMBOLSO

A partir do desenvolvimento dos Planos de Gerenciamento de Escopo, Tempo e Custos, foi elaborado a Curva “S” de Desembolso do Projeto.

Tabela 15: Curva “S” de Desembolso do Projeto



Fonte: o autor, 2016.

2.6.3.4. MONITORAMENTO E CONTROLE DOS CUSTOS

Para avaliação e controle dos custos, assim como no plano de gerenciamento do tempo, será utilizada a Técnica da Análise do Valor Agregado, técnica esta que é composta por três critérios: Valor Planejado, Valor Agregado e Custo real, para avaliação da evolução do projeto. Esta técnica permite avaliar o quanto já foi gasto até o momento de análise, e projetar a estimativa de duração e custo do projeto se o ritmo permanecer o mesmo.

Para avaliação através desta técnica deverão ser considerados três elementos:

Valor planejado: É o valor do orçamento autorizado para o projeto, ou seja, a partir dos levantamentos e estimativas dos custos, foi elaborado o orçamento do projeto, orçamento este que definiu a linha de base do projeto.

Valor agregado: É o valor agregado, ou seja, o valor financeiro acumulado no decorrer das medições do projeto. O valor agregado não pode ser maior que o valor planejado, pois isto indica que o orçamento foi estourado em algum elemento do projeto ou que foi antecipada alguma atividade de maior volume financeiro, situação que pode distorcer a avaliação da previsão de término do projeto.

Custo real: É o real custo da atividade do projeto, ou seja, quanto realmente foi gasto para execução de uma atividade. O ideal é que o custo real seja o mais próximo possível do valor planejado.

Também serão monitoradas as variações utilizando as seguintes condições:

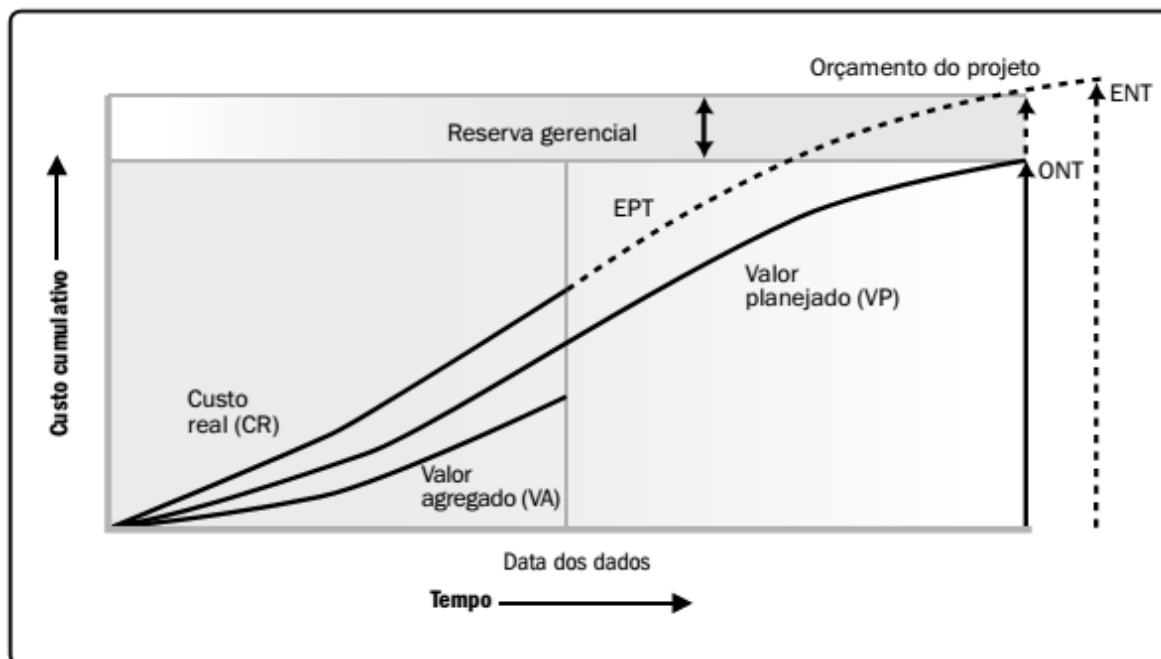
Variação de prazos: a Variação de Prazos ou VPR, reflete o desempenho do cronograma, expressa pela equação: $VPR = VA - VP$, ou seja, é o resultado da variação entre o valor agregado e o valor planejado, sendo que o resultado da equação representa a quantidade de adiantamento ou atraso do projeto em relação ao término planejado, em um determinado período.

Variação dos custos: a Variação dos Custos ou VC, reflete o desempenho financeiro, expresso pela equação: $VC = VA - CR$, ou seja, é resultado da variação entre o valor agregado e o custo real, sendo que o resultado da equação representa quanto é o déficit ou excedente do orçamento em um determinado período.

Índice de desempenho de prazos: O Índice de desempenho de prazos ou IDP, reflete a eficiência do cronograma, expressa pela equação: $IDP = VA/VP$, ou seja, é o resultado da razão entre valor agregado e valor planejado, onde um valor menor que 1,0 indica atraso no cronograma, ou seja, foi executado menos que o planejado no período, enquanto um valor maior que 1,0 indica que foi executado mais que o planejado no período. É possível ainda, por este coeficiente, analisar se o projeto vai ser concluído no prazo planejado, com atraso (caso o índice seja menor que 1,0, se o projeto continuar na mesma tendência), ou ainda ter sua conclusão antecipada (no caso do índice maior que 1,0, se o projeto continuar na mesma tendência).

Índice de desempenho dos custos: O índice de desempenho dos custo ou IDC, reflete a eficiência da gestão dos custos do projeto, expressa pela equação: $IDC = VA/CR$, ou seja, é o resultado da razão entre o valor agregado e o valor planejado, onde um valor menor que 1,0 indica que os gastos foram maiores que o planejado em um período, e se o resultado for maior que 1,0, indica que os gastos do projetos estão abaixo do planejado. É possível ainda, por este coeficiente, analisar se o projeto vai ser concluído dentro dos custos planejados, estourando o orçamento (no caso do índice menor que 1,0, e o projeto continuar na mesma tendência) ou abaixo do orçamento (no caso do índice maior que 1,0, e o projeto continuar na mesma tendência).

Figura 6 Exemplo de gráfico do valor agregado



Fonte: PMBOK, 2013.

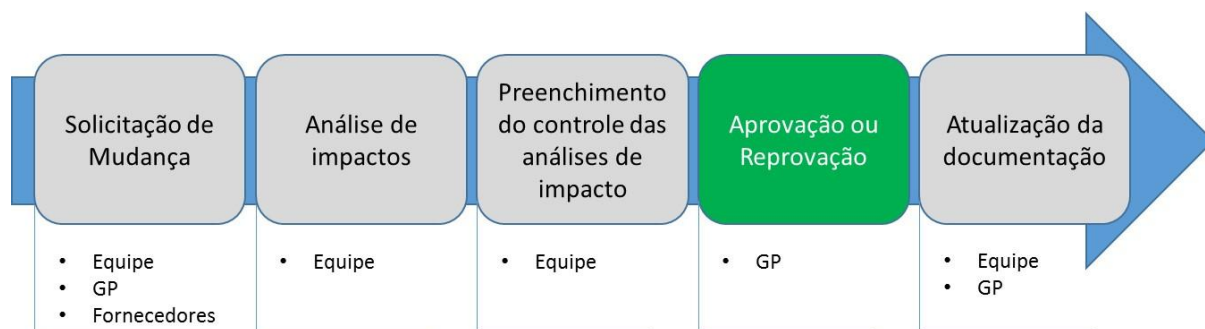
2.6.3.5. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O Plano de Gerenciamento de custos será atualizado com periodicidade mensal, terá como base as informações das Programações de Atividades, Plano de Gerenciamento do Tempo e possíveis solicitações de mudanças.

2.6.3.6. SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇA DE CUSTOS

O sistema de controle das mudanças de custos dos pacotes de entrega, seguirá o mesmo sistema e formulários propostos no Plano de Gerenciamento de Escopo, conforme Figura 7.

Figura 7: Fluxograma 5 – Fluxo do gerenciamento dos custos



2.6.3.7. RESPONSABILIDADE DE MONITORAMENTO E CONTROLE DOS CUSTOS

O responsável pela elaboração e monitoramento dos custos será o Gerente de Projetos, sendo que o mesmo deverá apresentar os dados referentes aos custos do projeto (Valor desembolsado, Custo Real das Atividades, etc) para a Análise do Valor Agregado no último dia do mês, para que esta análise possa compor o Relatório de Desempenho, conforme previsto no Plano de Gerenciamento de Tempo.

2.6.4. PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

A comunicação do projeto deverá seguir todas as diretrizes, padrões de documentação e recomendações previstas neste plano.

2.6.4.1. MATRIZ DE COMUNICAÇÃO

Os documentos de comunicação do projeto, deverão ser emitidos seguindo as diretrizes da matriz de comunicação abaixo.

Tabela 16 **Matriz de Comunicação do Projeto**

Intervenientes	Documentos	Patrocinador	Gerente de projeto	Responsável Custos	Responsável Aquisições
	Ata de Reunião de abertura do projeto	AC	PACE	P	C
	Relatório Gerencial		E		C
	Ata de Reuniões de Acompanhamento	AC	PACE		C
	Relatório Aquisições		C		
	Relatório Financeiro		ASP		C
	Relatório final do projeto	SP	E		
E= emite C=conhecimento A=Aprova S=Supervisiona P=Participa					

Fonte: o autor, 2016.

2.6.4.2. MAPA DAS COMUNICAÇÕES

Durante todo o período do projeto, a comunicação deverá seguir o previsto no Mapa das Comunicações, principalmente no que diz respeito aos envolvidos em cada evento.

Tabela 17: Mapa das Comunicações do Projeto

MAPA DAS COMUNICAÇÕES					
EVENTO	PERIODICIDADE	DOCUMENTO	MEIO	RESPONSÁVEL	ENVOLVIDOS
Reunião de kick-off	Uma vez	Ata	Reunião	Gerente do Projeto	Equipe do projeto
Reunião de acompanhamento	Quinzenal	Ata	Reunião	Gerente do Projeto	Equipe do projeto
Reunião Financeiro	Quinzenal	Ata	Reunião	Gerente do Projeto	Equipe do projeto
Reunião Aquisições	Quinzenal	Ata	Reunião	Gerente do Projeto	Gerente do projeto / Responsáveis Aquisições
Relatório Gerencial	Mensal	Relatório	E-mail	Gerente do Projeto	Equipe do projeto
Relatório Final	Uma vez	Relatório	E-mail	Gerente do Projeto	Equipe do projeto

Fonte: o autor, 2016.

2.6.4.3. CALENDÁRIO DAS COMUNICAÇÕES

As comunicações internas do projeto, estão previstas conforme calendário abaixo, em caso de alterações, o calendário deverá ser atualizado e enviado para a equipe de projetos via e-mail pelo responsável pelo plano de comunicações.

Tabela 18: Calendário das Comunicações do Projeto Janeiro 2016

Calendário das Comunicações					
JANEIRO 2016					
Segunda-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira	Quinta-Feira	Sexta-Feira	
					1
4	5	6	7	8	8
11	12	13	14	15	15
18	19	20	21	22	22
09:00h Reunião de kick-off		09:00 h Financeiro 10:00h Aquisições			
25	26	27	28	29	29
				09:00h Relatório Gerencial	

Fonte: o autor, 2016.

Tabela 19: Calendário das Comunicações do Projeto Fevereiro 2016

FEVEREIRO 2016				
Segunda-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira	Quinta-Feira	Sexta-Feira
1 09:00h Acompanhamento	2	3 09:00 h Financeiro 10:00h Aquisições	4	5
8	9	10	11	12
15 09:00h Acompanhamento	16	17 09:00 h Financeiro 10:00h Aquisições	18	19
22	23	24	25	26
29 09:00h Acompanhamento 10:00h Relatório Gerencial				

Fonte: o autor, 2016.

Tabela 20: Calendário das Comunicações do Projeto Março 2016

MARÇO 2016				
Segunda-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira	Quinta-Feira	Sexta-Feira
	1	2 09:00 h Financeiro 10:00h Aquisições	3	4
7 09:00h Acompanhamento	8	9	10	11
14	15	16 09:00 h Financeiro 10:00h Aquisições	17	18
21 09:00h Acompanhamento	22	23	24	25
28	29	30 09:00 h Financeiro 10:00h Aquisições	31 09:00h Relatório Gerencial	

Fonte: o autor, 2016.

Tabela 21: Calendário das Comunicações do Projeto Abril 2016

ABRIL 2016				
Segunda-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira	Quinta-Feira	Sexta-Feira
				1
4	5	6	7	8
09:00h Acompanhamento				
11	12	13	14	15
		09:00 h Financeiro 10:00h Aquisições		
18	19	20	21	22
09:00h Acompanhamento				
25	26	27	28	29
		09:00 h Financeiro 10:00h Aquisições		09:00h Relatório Gerencial

Fonte: o autor, 2016.

Tabela 22: Calendário das Comunicações do Projeto Maio 2016

MAIO 2016				
Segunda-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira	Quinta-Feira	Sexta-Feira
2	3	4	5	6
09:00h Acompanhamento				
9	10	11	12	13
		09:00 h Financeiro 10:00h Aquisições		
16	17	18	19	20
09:00h Acompanhamento				
23	24	25	26	27
		09:00 h Financeiro 10:00h Aquisições		
30	31			
09:00h Acompanhamento	09:00h Relatório Gerencial			

Fonte: o autor, 2016.

Tabela 23: Calendário das Comunicações do Projeto (Conclusão)

JUNHO 2016					
Segunda-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira	Quinta-Feira	Sexta-Feira	
		1 09:00 h Financeiro 10:00h Aquisições	2	3	
6 09:00h Acompanhamento	7	8	9	10	
13	14	15 09:00 h Financeiro 10:00h Aquisições	16	17	
20 09:00h Acompanhamento	21	22	23	24	
27	28	29 09:00 h Financeiro 10:00h Aquisições	30 09:00h Relatório Final		

Fonte: o autor, 2016.

Legenda:	Descrição:
Reunião de kick-off	Reunião entre a equipe do projeto onde será repassado o PGP, cronograma e diretrizes do projeto.
Acompanhamento	Reuniões quinzenais entre a equipe do projeto para acompanhamento do projeto.
Financeiro	Reuniões quinzenais para apresentação de gastos efetivos x gastos planejados.
Aquisições	Reuniões quinzenais para acompanhamento das aquisições/ contratações do projeto.
Relatório Gerencial	Relatório mensal com análise físico-financeiro do andamento do projeto.
Relatório Final	Relatório de fechamento do projeto, comparando previsto x realizado e lições aprendidas.

2.6.4.4. MODELOS DE DOCUMENTAÇÃO

Todos os relatórios e documentos do projeto deverão ser elaborados seguindo um padrão único, padrão estes que seguem nos modelos abaixo, os quais deverão ser adotados pelos integrantes do time do projeto.

Toda reunião pertinente ao projeto, seja ela entre equipe do projeto, ou com partes externas ao projeto, deverão ser documentadas através de ata de reunião, sendo de responsabilidade da equipe do projeto a elaboração das atas e coleta de assinaturas, devendo utilizar o modelo de ata de reunião constante no Apêndice F.

Todos os membros da equipe do projeto deverão emitir um relatório gerencial mensal, seguindo o modelo do relatório proposto neste plano e devendo o mesmo ser entregue ao gerente do projeto, até um dia antes a data do relatório gerencial previsto no cronograma de contratações, para que os dados sejam compilados e elaborado então o relatório gerencial pelo Gerente do Projeto. O modelo do relatório consta no Apêndice G.

2.6.4.5. ARMAZENAMENTO DAS INFORMAÇÕES

Todas as informações do projeto, deverão ser armazenadas no diretório de rede denominado Gerência da Comunicação, dentro do mesmo haverá pastas pertinentes a cada assunto e área do projeto.

Toda ata de reunião gerada em eventos do projeto, deverão ser assinadas pelos participantes, e as mesmas deverão ser digitalizadas e armazenadas também no diretório denominado Gerência da Comunicação.

2.6.4.6. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÕES

O Plano de Gerenciamento das Comunicações, deverá ser atualizado/ revisado mensalmente, ou conforme necessidades devido a demandas e/ou melhorias identificadas.

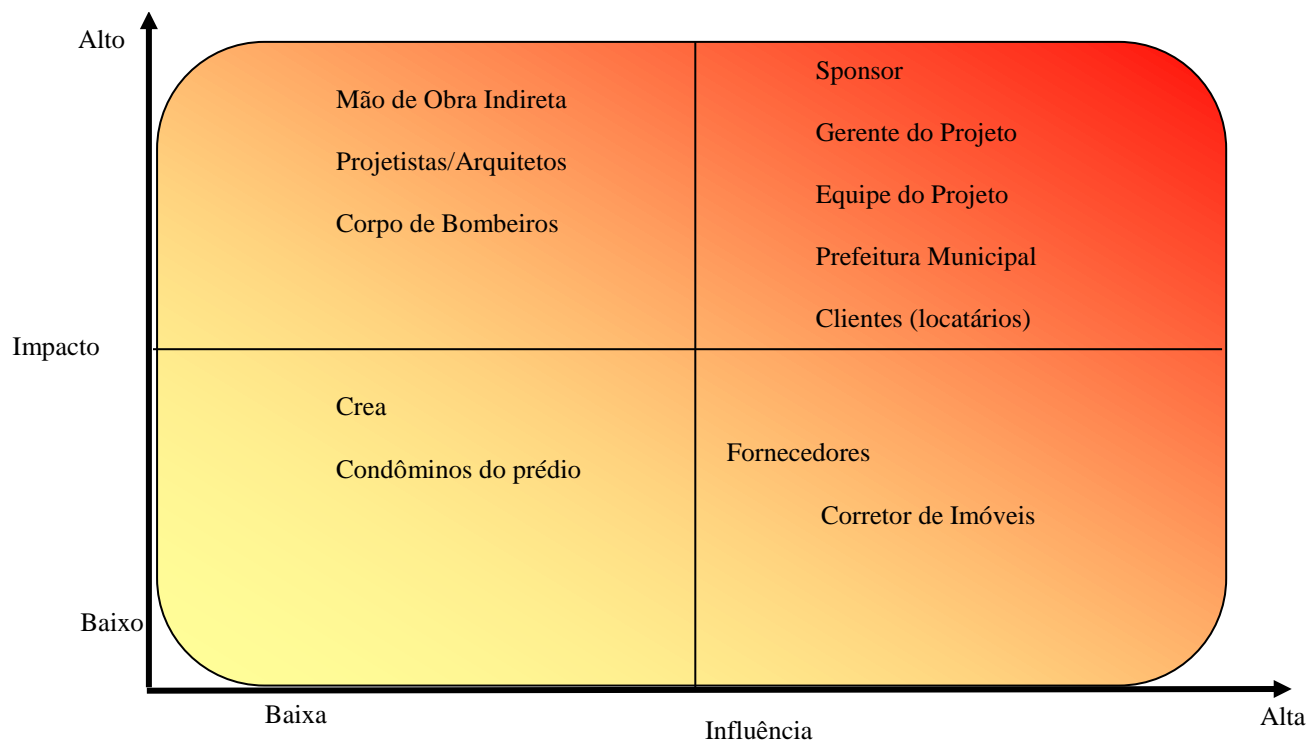
2.6.4.7. RESPONSABILIDADE PELO PLANO DE COMUNICAÇÕES

O Plano de Gerenciamento das Comunicações será de responsabilidade do Gerente do Projeto Pedro Sepp, o qual deverá garantir que as diretrizes sejam seguidas, pelo armazenamento das informações/ documentação, e atualizar o plano conforme frequência prevista.

2.6.5. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

2.6.5.1. MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

A matriz de priorização das partes interessadas juntamente a matriz de *stakeholders*, auxilia no processo de identificação e planejamento de como cada indivíduo ou organização será tratada no projeto.

Figura 8: Matriz de Priorização dos *Stakeholders*

Fonte: PMBOK (2013) – (Adaptado pelo autor)

2.6.5.2. COMUNICAÇÃO COM OS STAKEHOLDERS

Paralelo a matriz de priorização e matriz de *stakeholders*, as regras de comunicação foram planejadas e a comunicação com as partes interessadas deverá seguir a forma de comunicação e frequência mínima prevista conforme tabela 19 abaixo.

Tabela 24: Regras de Comunicação do Projeto

Pessoa, grupo ou organização externa	Forma de comunicação	Frequência de comunicação	Motivo da comunicação	Resultado
Sponsor	Relatório	Mensal	Informar andamento do projeto	Relatório Mensal
Clientes (locatários)	Propaganda	Conforme necessidade	Divulgar empreendimento, através de flyers e e-mail, buscando potenciais locatários para as estações de trabalho.	Flyer's impressos / Mala de e-mail
CREA	Ofício	Conforme necessidade	Solicitação de documentação de identificação de responsabilidade técnica pelas obras de reforma.	ART
Corpo de bombeiros	Ofício	Conforme necessidade	Liberação para funcionamento do estabelecimento, estando dentro das normas de combate a incêndio.	Alvará de funcionamento.
Prefeitura municipal	Ofício	Conforme necessidade	Liberação para funcionamento do estabelecimento, estando dentro das normas municipais.	Alvará de funcionamento.
Equipe do projeto	Reunião	Quinzenal	Informar andamento do projeto, definições de metas e estratégias.	Ata de reunião / Cronograma atualizado.
Gerente do Projeto	E-mail/ Reunião	Conforme necessidade	Conforme necessidades do projeto.	Ata de reunião / Histórico de e-mail.
Mão de obra direta	Reunião	Conforme necessidade	Alinhar os serviços a serem executadas em cada etapa do projeto.	Ordem de serviço
Projetistas/Arquitetos	Reunião	Conforme necessidade	Discutir necessidades do projeto de reforma, adaptações necessárias e soluções.	Ata de reunião / Projetos
Condôminos do prédio	E-mail / Reunião	Conforme necessidade	Divulgar novo empreendimento no edifício e buscar potenciais parceiros.	Ata de reunião / Histórico de e-mail.
Fornecedores	E-mail/ Reunião	Conforme necessidade	Negociação de prazos, preços e condições.	Ata de reunião / Histórico de e-mail.
Corretor de imóveis	Reunião	Conforme necessidade	Definição de necessidades e requisitos do imóvel que será locado.	Ata de reunião

Fonte: o autor, 2016.

2.6.5.3. MATRIZ DE STAKEHOLDERS

As partes interessadas foram classificadas com base na sua relação de engajamento com o projeto, sendo esta dividida em quatro classificações:

Aliados:

São os elementos à favor do projeto, com alto poder de influência positiva sobre o mesmo. Esta influência lhes permite buscar recursos para que o projeto ocorra da melhor maneira, portanto devemos gerenciar com atenção, mantendo-os satisfeitos e envolvidos com o projeto.

Bloqueadores:

Seus interesses vão contra os interesses do projeto, possuem grande poder de influência, exercendo a mesma negativamente. Deve haver negociação para que olhe o projeto com certa neutralidade, diminuindo os prejuízos que o mesmo poder causar, ou tentar isolá-lo.

Desaceleradores:

Assim como os bloqueadores, os aceleradores também são contra o projeto, porém sua influência é baixa; suas ações não têm grandes impactos negativos, portanto não devemos dispendir muitos recursos com estes elementos. Apenas o monitoramento é indicado, além de uma breve negociação para que se tornem “Membros da Rede”.

Membros da rede:

É a base política do projeto. Possuem pouca influência, mas ao contrário dos desaceleradores, são à favor do projeto. Devem ser informados sobre os detalhes do projeto, mantendo nos mesmos o interesse e o apoio. Uma falta de interesse poderá neutralizar esta base, e até torná-los desaceleradores.

Esta classificação foi utilizada com a finalidade de auxiliar a análise e as tratativas a serem adotadas com cada interveniente do projeto, levando também em consideração o interesse no projeto de cada parte interessada, desta forma elaborando as estratégias a serem adotadas, conforme a Matriz de *Stakeholders*.

A matriz de *stakeholders* auxiliará ainda, no processo de gestão e controle do engajamento das partes interessadas, onde a aplicação das estratégias fará parte da gestão, e a atualização da matriz será a forma de controle do plano de gerenciamento dos intervenientes.

2.6.5.4. MATRIZ DE *STAKEHOLDERS*

Tabela 25: Matriz de *Stakeholders*

Pessoa, grupo ou organização externa	Nome do Contato	Cargo	Interesse no Projeto	Poder	Relação com o Projeto	Estratégia
Sponsor	Pedro Sepp	Sponsor	Obter lucro com o projeto	Alto	Aliado	Informar o andamento do projeto
Cientes (Locatários)	-	Cientes	Locar espaço com estrutura suficiente para exercer suas atividades	Alto	Membro da Rede	Promover planos de locação financeiramente atrativos.
Equipe do projeto	Aline / A definir	Integrantes da equipe do projeto	Concluir o projeto dentro do prazo e com o custo previsto	Alto	Aliado	Planejamento e gerenciamento
Gerente do projeto	Pedro Sepp	Gerente do Projeto	Gerenciar a equipe e o projeto	Alto	Aliado	Engajar a equipe
Mão de obra indireta	Diversos	-	Ofertar Serviços	Médio	Aliado	-
Fornecedores	Diversos	-	Fornecer produtos e serviços com qualidade e cumprindo os prazos estabelecidos	Médio	Aliado	Aquisições via contrato formalizado
Corretores de Imóveis	A definir	-	Locar o imóvel	Baixo	Membro da Rede	Atentar-se aos requisitos do escopo do local a ser locado
Prefeitura Municipal	-	Fiscal	Emitir alvará de funcionamento	Alto	Desacelerador	Atender as normas municipais
Corpo do Bombeiros	-	Engenheiro	Emitir alvará de funcionamento	Médio	Desacelerador	Atender normas de prevenção e combate a incêndios
CREA	-	Engenheiro	Fiscalização profissional	Médio	Desacelerador	Manter ART no local durante reforma
Projetistas/Arquitetos	-	-	Elaborar projetos de reforma	Médio	Aliado	Cobrar prazos estipulados e detalhamento
Condôminos prédio	Diversos	-	Sentem-se afetados negativamente	Baixo	Membro da Rede	Executar ações mitigadoras se necessário

Fonte: o autor, 2016.

2.6.5.5. RESPONSABILIDADE PELO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS *STAKEHOLDERS*

O Gerente do Projeto será responsável pela elaboração e atualização do plano de gerenciamento das partes interessadas, onde deverá realizar o planejamento e monitoramento dos envolvidos, englobando:

- Fiscalização dos serviços de terceiros;
- Contratação de treinamento para a equipe do projeto, visando o engajamento;
- Acompanhamento de liberações de documentos dos órgãos públicos;

- Elaboração do projeto conforme normas exigíveis;
- Resolução de problemas em decorrência do projeto;
- Emissão de ofícios;
- Realização da comunicação com os envolvidos, e sua documentação.

2.6.5.6. ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS STAKEHOLDERS

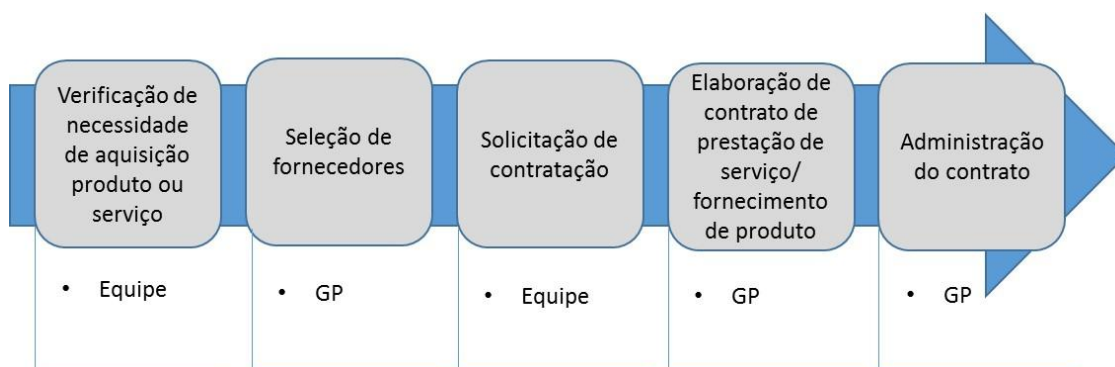
A atualização do plano das partes envolvidas deverá ocorrer quinzenalmente após as reuniões de acompanhamento do projeto.

Este documento deverá englobar todos elementos citados no item Responsabilidade pelo Gerenciamento dos *Stakeholders*.

2.6.6. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

No projeto de Implantação do escritório de coworking em Curitiba, todas as aquisições deverão seguir o fluxograma abaixo apresentado:

Figura 9: Fluxograma 6 – Fluxo do gerenciamento dos custos



Fonte: o autor, 2016.

2.6.6.1. VERIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE AQUISIÇÃO DE PRODUTO OU SERVIÇO:

A fase de Verificação da necessidade de aquisição de um produto ou serviço, deve ser planejada a partir das tarefas previstas no cronograma executivo do projeto, e estas aquisições deverão ser mapeadas, estudadas e inclusas no cronograma de contratações, a fim de possuir o serviço ou produto contratado em tempo hábil para realização das tarefas sem atrasos devido a falta de material ou mão-de-obra.

Demandas de serviços ou produtos que surgirem no decorrer do projeto e que, não tenham sido previstas no cronograma de contratações, deverão seguir o mesmo fluxo para aquisição destes.

2.6.6.2. CRONOGRAMA DE CONTRATAÇÕES

As contratações deverão seguir estritamente as datas previstas no cronograma de contratações, com exceção de casos de antecipação de contratações, situação esta que pode ser permitida com autorização formalizada do gerente do projeto.

Tabela 26: Cronograma de Contratações do Projeto

WBS	Tarefa	Responsável	Fornecedor	Data de pedido de cotação	Prazo para orçamento (dias)	Entrega das propostas	Equalização das negociações	Data de compra/contratação do serviço	Folga (dias)	Data entrega / Início do serviço
1.2	Aquisições									
1.2.1	Contratação de corretor imobiliário	Pedro Sepp		15/02/2016	7	22/02/2016	3	25/02/2016	5	01/03/2016
1.2.2	Aquisição de equipamentos informática - Desktops	Aline		05/02/2016	5	10/02/2016	3	13/02/2016	17	01/03/2016
1.2.3	Aquisição de equipamentos informática - Impressora	Aline		05/02/2016	5	10/02/2016	3	13/02/2016	17	01/03/2016
1.2.4	Aquisição de equipamentos - Televisor 55"	Aline		05/02/2016	5	10/02/2016	3	13/02/2016	17	01/03/2016
1.2.5	Aquisição de equipamentos copa - Microondas	Resp. Aquisições		19/02/2016	5	24/02/2016	3	27/02/2016	3	01/03/2016
1.2.6	Aquisição de equipamentos copa - Cafeteira	Resp. Aquisições		19/02/2016	5	24/02/2016	3	27/02/2016	3	01/03/2016
1.2.7	Aquisição de mobiliários - estações de trabalho	Resp. Aquisições		12/02/2016	5	17/02/2016	3	20/02/2016	10	01/03/2016
1.2.8	Aquisição de mobiliário - Cadeiras giratórias	Resp. Aquisições		12/02/2016	5	17/02/2016	3	20/02/2016	10	01/03/2016
1.2.9	Aquisição de mobiliário - Mesa de reunião com 06 cadeiras	Aline		12/02/2016	5	17/02/2016	3	20/02/2016	10	01/03/2016
1.2.10	Projeto - Adequações Elétricas	Aline		19/02/2016	5	24/02/2016	3	27/02/2016	3	01/03/2016
1.4	Reforma									10/03/2016
1.4.1	Revestimento de pisos	Pedro Sepp		22/02/2016	7	29/02/2016	3	03/03/2016	7	10/03/2016
1.4.2	Adequação elétrica - tomadas	Aline		26/02/2016	7	04/03/2016	3	07/03/2016	36	12/04/2016
1.4.3	Adequação elétrica - iluminação	Aline		26/02/2016	7	04/03/2016	3	07/03/2016	43	19/04/2016
1.4.4	Paredes em drywall	Pedro Sepp		29/02/2016	7	07/03/2016	3	10/03/2016	47	26/04/2016
1.4.5	Instalação de portas	Pedro Sepp		07/03/2016	7	14/03/2016	3	17/03/2016	62	18/05/2016
1.4.6	Pintura de paredes	Pedro Sepp		14/03/2016	7	21/03/2016	3	24/03/2016	63	26/05/2016

Fonte: o autor, 2016.

2.6.6.3. SELEÇÃO DE FORNECEDORES

A seleção de fornecedores se dará através do pedido de orçamento para potenciais parceiros que possam vir a atender as demandas pontuais do projeto, onde, deverão ser realizadas no mínimo três cotações de cada contratação, que deverão ser analisadas através do mapa de cotações, seguindo os critérios de avaliação abaixo:

Critérios de avaliação:

1º critério: Atendimento ao prazo;

2º critério: Preço;

3º critério: Condição de pagamento;

4º critério: Capacidade/ especificações técnicas do produto ou serviço.

Deverão ser analisados primeiramente a possibilidade de atendimento do prazo requerido no projeto, partindo então para a análise de preço pelo mapa de cotações. Em caso de empate de preço e prazo de atendimento, deverá ser utilizado como critério para contratação o fornecedor que oferecer melhor condição de pagamento.

2.6.6.4. MAPA DE COTAÇÕES

As cotações dos serviços e produtos referente ao projeto deverão ser equalizadas através do mapa de cotações, devendo apresentar no mínimo três opções de fornecedores para comparação de preços e condições.

Tabela 27: Mapa de Cotações

DESCRIÇÃO DO SERVIÇO				DATA		DATA		DATA	
PROJETO				FORNECEDOR					
Implantação do escritório de Coworking em Curitiba/PR									
APLICAÇÃO				TELEFONE / FAX					
ENDEREÇO DO EMPREENDIMENTO				CONTATO					
DATA DE ENTREGA FINAL DO MAPA DE COTAÇÃO:				e-mail					
Prazo da execução será fornecido para empresa contratada.									
ITEM	DESCRIÇÃO	UN.	QTYDADE.	UNIT	TOTAL	UNIT	TOTAL	UNIT	TOTAL
1									
Observação:				SUB TOTAL (R\$):					
				DESCONTO:					
				FRETE:					
				IPI:					
				ENTREGA:					
				TOTAL (R\$):					
				Condição de Pagamento:					
SOLICITANTE E/OU EMITENTE:				OBS:					

Fonte: o autor, 2016.

Na existência de empate nos três primeiros critérios, deverá ser utilizada como critério para desempate, a análise da capacidade técnica da empresa que prestará o serviço ou as especificações técnicas do produto a ser fornecido.

O mapa de cotação servirá ainda como declaração do trabalho a ser executado, uma vez que este possui a descrição dos serviços e quantidade, além de no campo observação ser possível descrever eventuais necessidades específicas.

2.6.6.5. SOLICITAÇÃO DE CONTRATAÇÃO

Após a seleção do fornecedor seguindo os critérios estabelecidos, a equipe de projeto deverá encaminhar o mapa de cotações, anexando as propostas técnicas e comerciais para o Gerente de Projetos, o qual irá aprovar o fornecedor selecionado e dará seguimento no processo de contratação através da elaboração do contrato de fornecimento de produto ou prestação de serviço.

2.6.6.6. ELABORAÇÃO DE CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO OU FORNECIMENTO DE PRODUTO

Será de responsabilidade do Gerente de Projetos Pedro Sepp elaborar os contratos, devendo analisar individualmente cada fornecedor e os riscos envolvidos quanto a prazo, garantias de cumprimento dos serviços ou fornecimento contratados e complexidade destes.

A elaboração do contrato deverá seguir como base o modelo de contrato pré-estabelecido, modelo apresentado no Apêndice H, podendo este sofrer alterações caso necessário devido a contratações específicas que exijam cláusulas diferenciadas.

2.6.6.7. ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO

A administração do contrato envolve a condução do mesmo no quesito de cumprir o previsto nas cláusulas contratuais no que diz respeito a prazos, medição e liberação de pagamentos por parte da contratante e encerramento dos contratos.

Será de responsabilidade do Gerente de Projetos Pedro Sepp conduzir a administração dos contratos e tratativas junto aos fornecedores.

2.6.6.8. RESPONSABILIDADE PELO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

O Gerente do Projeto será responsável pela elaboração do plano de gerenciamento das aquisições.

2.6.6.9. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

O plano de gerenciamento das aquisições será avaliado com frequência quinzenal, a contar a partir da reunião de kick-off do projeto, e será avaliado em conjunto pela equipe do projeto e gerente do projeto.

3. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi a elaboração de um Plano de gerenciamento do projeto para a implantação de um escritório de *coworking* na cidade de Curitiba – PR, plano este que mostrou-se de grande importância para a o sucesso do planejamento e execução do projeto de implantação do empreendimento.

O estudo da viabilidade da implantação do escritório demonstrou-se um empreendimento financeiramente viável quanto a sua implantação e operação, considerando o perfil dos empreendedores de Curitiba, tamanho da cidade e população.

O atual cenário dos escritórios colaborativos no Brasil reforça a viabilidade do novo negócio, uma vez que a tendência de profissionais liberais e empreendedores em início de carreira é a de buscar espaços que promovam menores custos fixos e oportunidade de expansão do *networking*.

As boas práticas preconizadas pelo PMI que foram adotadas para o plano de gerenciamento do projeto atenderam satisfatoriamente as necessidades deste, os processos, práticas, ferramentas e técnicas que foram tomados como essenciais para a elaboração do plano, considerando o tamanho do projeto, sua complexidade e nível de maturidade da equipe de projetos, garantem o planejamento, execução, monitoramento e controle da implantação do escritório.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARCAUI, André B.; BORBA, Danubio; SILVA, Ivaldo M.; NEVES, Rodrigo B. **Gerenciamento do tempo em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2010

COMUNICAÇÃO CATHO. **Coworking cresce no Brasil**. Disponível: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/coworking-cresce-no-pais>>. Acesso em 15/12/2015.

COSTA, Gustavo A. **A Importância do Gerenciamento de Escopo em Projetos**. Disponível em: <<http://www.crea-mg.org.br/publicacoes/Pages/A-Importancia-do-Gerenciamento-de-Escopo-em-Projetos.aspx>>. Acesso em: 15/12/15.

GONÇALVES, Juliano R. **A importância do bom gerenciamento do escopo para o sucesso de um projeto**. Revista Online TecHoje. Disponível em:<http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/692>. Acesso em 10/02/2016.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2. Ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2007.

MOREIRA, Daniela. **Como funciona um espaço de coworking?**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-funciona-um-espaco-de-coworking>. Acesso em: 05/11/2015.

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. EUA, 2013.

PRADO, Darci. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Nova Lima: INDG, 2010.

SILVA, Lucas M. **A importância do gerenciamento do tempo nos projetos**. Revista Online TecHoje Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/409. Acesso em 10/01/2016.

SOARES, Breno A. **Gerenciamento de Stakeholders: Em Busca da Garantia de Sucesso nos Projetos**. Revista Online TecHoje. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1201>. Acesso em 20/01/2016.

SOTILLE, Mauro A; MENEZES; Luís C. M; XAVIER; Luiz F. S; PEREIRA, Mário L. S. **Gerenciamento do Escopo em Projetos**. 2. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

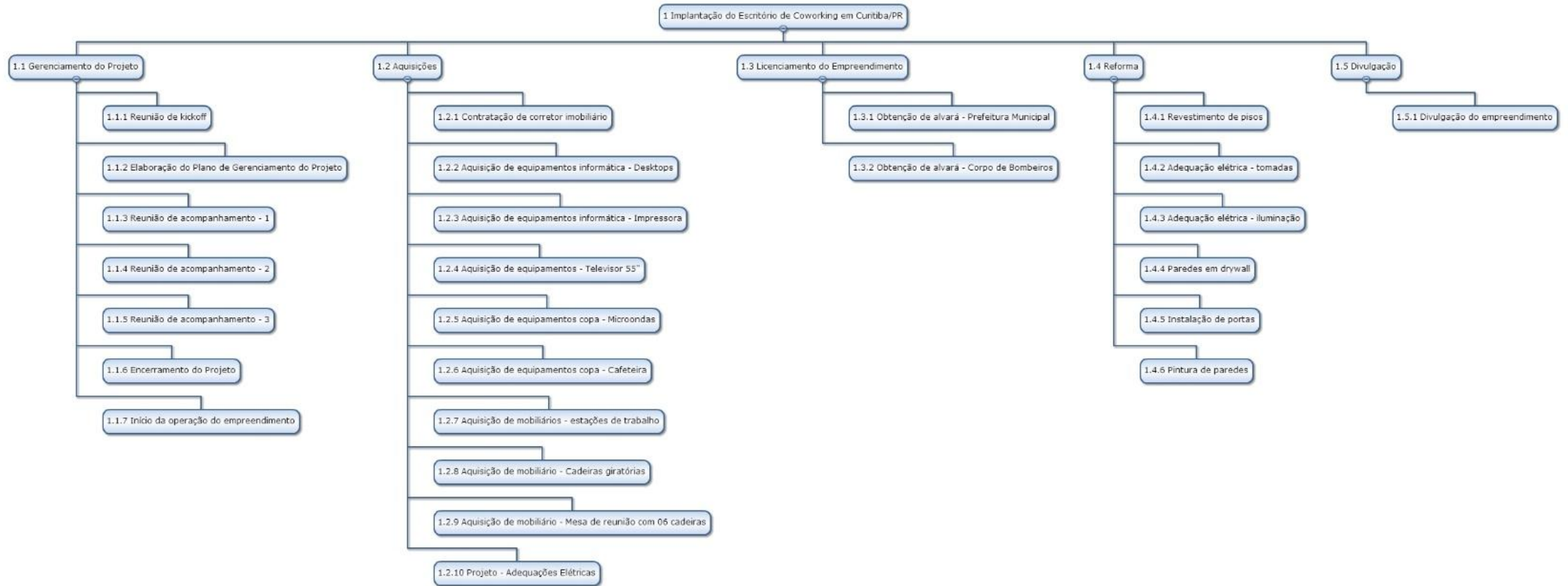
TV Folha. **Vídeo: entenda o conceito de coworking e como ele chegou ao Brasil**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/06/1462605-video-entenda-o-conceito-de-coworking-e-como-ele-chegou-ao-brasil.shtml>. Acesso em: 10/10/2015.

VALLE, André B; SOARES, Carlos A. P; FINOCCHIO, José; SILVA, Lincoln S. F. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. 2. Ed – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

5. APÊNDICES

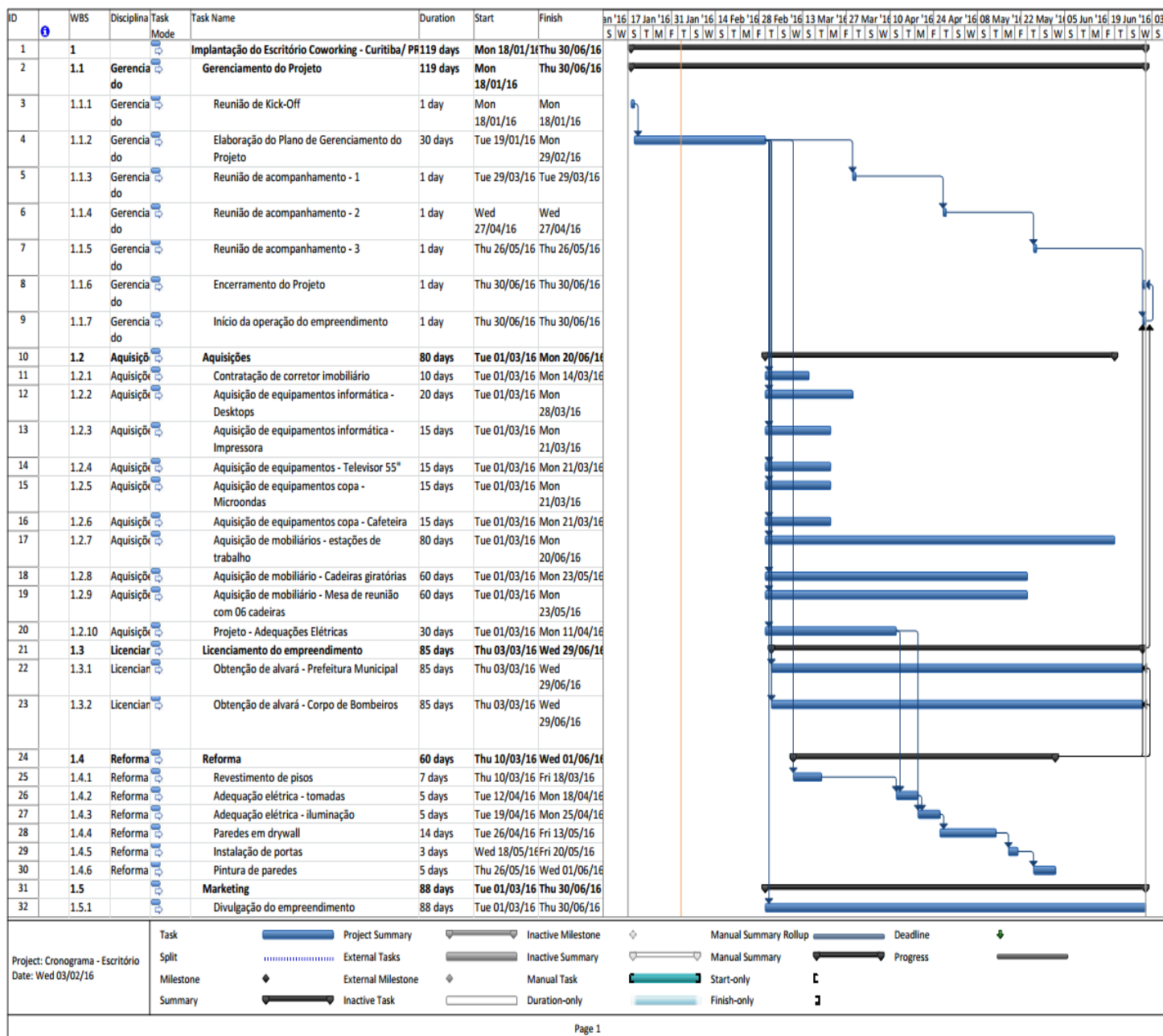
5.1. APÊNDICE A – ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO



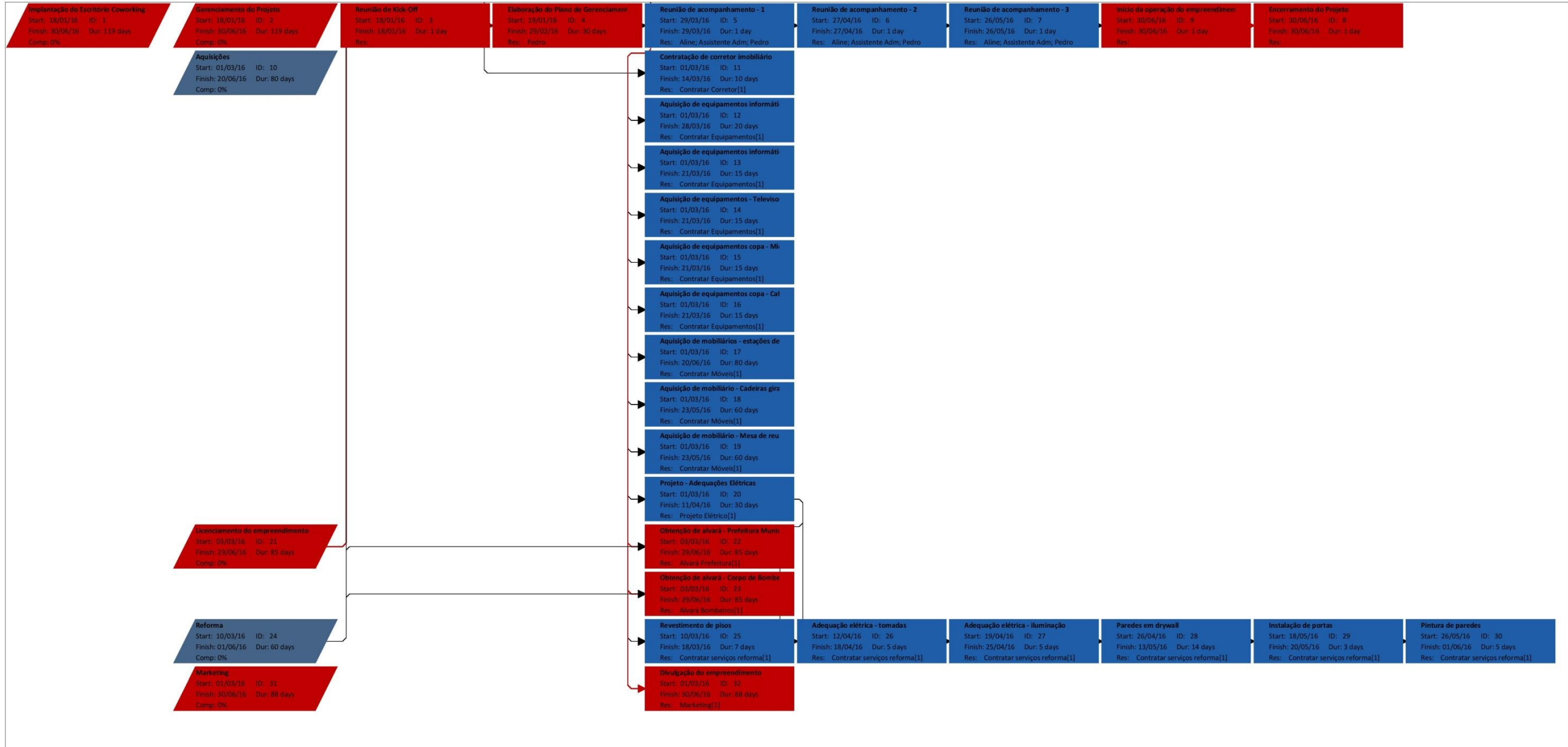
5.2. APÊNDICE B – MODELO DE FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA

Nº XXXX	SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA		Data: Pág.: 1 de 1
PROJETO:	Implantação do escritório de coworking		
Gerente de projeto:	Pedro Sepp		
Descrição da mudança:			
Razão da mudança:			
Impactos no custo?	Sim ()	Não ()	Se sim, por quê?
Impactos no prazo?	Sim ()	Não ()	Se sim, por quê?
Aprovação:	Sim ()	Não ()	Data:
<p>Obs: Após a aprovação, cada solicitação de mudança deverá gerar uma nova versão do plano de escopo do projeto. Todos os demais termos e condições do plano de escopo e do Contrato Principal permanecem inalterados.</p>			
Gerente de Projeto Pedro Sepp		Solicitante Nome:	

5.4. APÊNDICE D – LISTA DE ATIVIDADES E GRÁFICO DE GANTT



5.5. APÊNDICE E – DIAGRAMA DE REDE



5.6. APÊNDICE F – MODELO DE ATA DE REUNIÃO

DATA:	HORÁRIO:	LOCAL:
-------	----------	--------

REFERÊNCIA 1:	ASSUNTO 1:
	ASSUNTO 2:

PARTICIPANTES:

LÍNEA:	A	NOME:	:	EMPRESA	CARGO FUNÇÃO:
A					
B					
C					
D					
E					
F					

AÇÕES E DECISÕES:

o	AÇÃO	ORIGEM/ RESPONS ÁVEL	O PRAZ
1			
2			
3			
4			
5			
6			

OBSERVAÇÕES GERAIS:

5.7. APÊNDICE G – MODELO DE RELATÓRIO GERENCIAL

Relatório Gerencial Mensal	
Projeto:	Implantação do escritório de Coworking.
Local:	Curitiba/PR.
Emitente:	
Função:	
Data:	
Atividades desenvolvidas no período:	
Relatar atividades desenvolvidas no período de análise.	
Dificuldades encontradas:	
Relatar dificuldades encontradas e soluções propostas caso já solucionado.	
Atividades a serem desenvolvidas:	
Relatar as atividades planejadas para as próximas etapas.	
Recursos financeiros gastos:	
Relatar recursos gastos no período descrevendo o que foi gasto por atividade.	

Recursos financeiros necessários:

Relatar recursos necessários para as próximas etapas, descrevendo por atividade.

5.8. APÊNDICE H – MODELO DE CONTRATO

CONTRATO DE FORNECIMENTO E/OU PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

1. CONTRATANTE:

Preencher os dados da Empresa contratante do serviço.

2. CONTRATADA:

Preencher os dados da Empresa contratada para executar o serviço ou fornecimento de material.

3. OBJETO DO CONTRATO:

O presente contrato tem como objeto:

Descrever o que será fornecido pela contratada (serviço, produto, etc).

4. VALORES E FORMA DE PAGAMENTO

Descrever a forma de pagamento, data de pagamentos, como será aferida a quantidade do serviço executado, data de emissão de nota fiscal, etc.

5. PRAZO

Descrever o prazo para fornecimento do produto ou para conclusão da execução do serviço.

6. OBRIGAÇÕES DA CONTRATANTE

Descrever as obrigações da contratante como pagamentos, quem fiscalizará o contrato, etc.

7. OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA

Descrever as obrigações da contratada, como apresentação de documentação, quem fiscalizará o contrato, etc.

8. DENÚNCIA E RESCISÃO

Descrever as condições e prazos mínimos para avisar a outra parte, para caso algumas das partes queira rescindir o contrato.

Contratante	Contratada
_____	_____

RUBRICAS
1

9. PENALIDADES

Descrever as penalidades por atraso de entrega do serviço ou produto por parte da contratada, bem como as penalidades para caso de atraso de pagamento por parte da contratante. Descrever ainda as ressalvas caso o descumprimento ocorrer em razão de caso fortuído ou por motivo de força maior.

10. FORO

As partes elegem de comum acordo o foro da Comarca de Curitiba/PR para dirimir quaisquer controvérsias oriundas do presente Contrato, com exclusão de qualquer outro por mais privilegiado que seja.

E por assim estarem justos e contratados, firmam o presente Instrumento, em 02 (duas) vias, que segue por todos assinado.

Curitiba, __ de _____ de 2016.

Contratante

Contratada

Contratante	Contratada
_____	_____

RUBRICAS
2