

ESPECIALIZAÇÃO TÉCNICA EM GESTÃO DE PROJETOS

**Nome:** Larissa de Melo Vanderlei

**Matrícula:** SP24AO0243702

**Turma:** TURMA DRN - TO240014879P1 (Gestão de Projetos, Módulo 01)

**Professora tutora:** Cláudia Pereira de Oliveria

## **Atividades**

### **AGENDA 01**

#### ***Conceitos gerais da gerência de projetos***

##### *Glossário*

**Autonomous Project Team (APT)** – Equipe autônoma de projetos. Atua em situações pontuais, em organizações que não tenham estrutura formal ou experiência na realização de projetos, ou nos casos em que um projeto não esteja relacionado com o restante da organização.

**Boa prática** – Forma de aplicar conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas que é acordada, entendida e reconhecida como capaz de aumentar as chances de sucesso de um projeto.

**Controle/Monitoramento** – Quarto dos cinco processos essenciais a um projeto. Nele são feitas medições para avaliar o desempenho do projeto, o que permite encontrar falhas da forma mais antecipada possível para que seja mais fácil corrigi-las.

**Diretoria de projetos** – Escritório de projetos que atua em nível corporativo, que deve ser composto por pessoas que não tenham apenas conhecimento técnico, mas também conhecimento em gestão.

**Encerramento** – Último dos cinco processos essenciais a um projeto. Nessa fase, encerram-se contratos, liberam-se recursos e é feita a avaliação final de desempenho. Constrói-se também um histórico que fortalecerá a bagagem de conhecimentos da organização para facilitar futuros projetos.

**Entrega** – produto ou resultado, tangível ou intangível, único e verificável, que é entregue ao final de um projeto ou fase.

**Estado atual** – Estado em que se encontra uma organização antes do início de um projeto.

**Estado futuro** – Estado em que estará a organização após a conclusão de um projeto, devido às mudanças por ele provocadas.

**Execução** – Terceiro dos cinco processos essenciais a um projeto. Fase de realização do produto ou resultado que a que o projeto se propõe.

**Gerenciamento de projetos** – Aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de um projeto, permitindo que ele seja executado de forma eficiente e eficaz.

**Gerenciamento de projetos organizacional (GPO)** – Gerenciamento que garante que a organização escolha os projetos certos, em alinhamento com seus objetivos estratégicos, e aloque os recursos apropriadamente.

**Inicialização** – Primeiro dos cinco processos essenciais para um projeto. É a fase em que se faz o levantamento de tudo o que será necessário para o projeto, incluindo recursos físicos, financeiros e humanos. Também ficam evidenciados o escopo, os objetivos e o prazo.

**Objetivo** – Resultado ao qual está orientado o esforço em um projeto.

**Padrão** – Um documento produzido por uma autoridade ou um consenso que serve como um modelo. Em gerenciamento de Projetos, o padrão identifica processos que são considerados boas práticas na maioria dos casos e as entradas e saídas normalmente associadas a esses processos.

**Planejamento** – Segundo dos cinco processos essenciais a um projeto. Define os caminhos a seguir para que o projeto atinja o objetivo, formando a equipe do projeto, identificando stakeholders, calculando custos e riscos, elaborando a *Work Breakdown Structure* (WBS).

**Portfólio** – Grupo de programas, projetos e/ou portfólios subsidiários gerenciados em grupo. Dá à organização uma visão macro de seus projetos, permitindo que ela escolha suas prioridades entre eles de modo alinhado aos seus objetivos estratégicos.

**Product backlog** – Decomposição do escopo do projeto em um conjunto de requisitos e trabalho a ser executado.

**Programa** – Grupo de projetos e/programas subsidiários que têm uma relação entre si e são gerenciados de maneira coordenada, de modo a obter, em conjunto, benefícios que não seriam produzidos se esses mesmos projetos fossem gerenciados individualmente.

**Project Charter** – Plano de Gerenciamento de Projetos, elaborado na fase de planejamento.

**Project Management Body of Knowledge (PMBOK)** – Guia publicado e atualizado recorrentemente pelo PMI que consolida o conjunto dos conhecimentos em Gerenciamento de Projetos

**Project Management Institute (PMI)** – Associação mundial especializada na promoção de boas práticas em gerenciamento de projetos, que emite certificações, publica o PMBOK, organiza oficinas e cria networking entre seus membros associados.

**Project Management Office (PMO)** – Escritório de Gerência de Projetos. Estrutura formal dentro de uma organização que fica responsável pelo gerenciamento de seus projetos.

**Project Support Office (PSO)** – Escritório de apoio a projetos. Departamento mais estruturado que uma APT e que atua em diversos projetos ao mesmo tempo. Formaliza cultura de projetos em uma organização.

**Projeto** – Um esforço temporário, isto é, com início, meio e fim, que deve produzir um resultado único.

**Stakeholder** – partes interessadas envolvidas direta ou indiretamente com um projeto.

**Valor de negócios** – Benefícios, tangíveis ou intangíveis, que os resultados de um projeto trarão para as partes interessadas.

**Work Breakdown Structure (WBS)** – Ferramenta que decompõe um projeto em várias partes e as analisa. Organiza o trabalho de um projeto de uma forma simples e visual, para que todos os envolvidos possam entender as etapas e entregas que o projeto deve perseguir.

## **AGENDA 02**

### ***O ciclo de vida de um projeto***

*Tendo definido um projeto a desenvolver ao longo do curso, elaborar planejamento prévio que deverá se estender por todas as suas fases, respondendo às questões abaixo.*

**a) Qual é o projeto?**

O projeto é o desenvolvimento de um negócio, um bar de cervejas artesanais e drinks diferenciados, do zero à inauguração.

**b) Quais são os objetivos de seu projeto?**

Desenvolver um bar economicamente viável, que atenda a um público de classe média a alta com interesse na apreciação de cervejas artesanais, entregue aberto e com todas as condições para operar.

**c) Que pessoas ou organizações serão afetadas pelos resultados do seu projeto?**

Os donos do bar, potenciais clientes, funcionários, fornecedores, proprietário do imóvel utilizado, outros bares na mesma região e/ou que ofereçam produtos e

serviço semelhantes (concorrentes), os moradores da região em que o bar estará localizado.

**d) Quais recursos serão necessários (financeiros, humanos e materiais)? Obs. Aqui ainda não é necessário quantificar os recursos, basta elencá-los.**

Recursos financeiros (capital próprio e empréstimo); chef e mixologista para elaboração do cardápio, construtores para reforma do imóvel a ser utilizado, designers para desenvolvimento da identidade visual e decoração do espaço, divulgadores do negócio; imóvel, material de construção, estrutura para estoque, equipamentos para a cozinha (fogão, industrial, geladeira, freezer, fritadeira, forno, liquidificador, utensílios), balcão para o salão, geladeira e móveis para guarda das bebidas, utensílios para preparar e servir drinks, mesas e cadeiras, ar condicionado, sistema de som, sistema de comandas, computador (para o caixa), sistema de pagamentos.

**e) Quanto tempo será necessário para sua execução?**

Aproximadamente 6 meses.

**f) Quais serão os itens de controle, ou seja, naquilo que você está idealizando, o que precisará ser controlado no desenvolvimento do projeto (qualidade dos processos, custos, desempenho da equipe etc.)?**

Os gastos devem ser controlados para que não ultrapassem, pelo menos não muito, o orçamento. A cozinha deve seguir as determinações das autoridades públicas para segurança alimentar e higiene. A obra deve utilizar materiais de qualidade suficiente para resistir ao uso diário do negócio; os acabamentos, equipamentos e mobília também devem ser resistentes. O trabalho da equipe da obra deve ser avaliado pela sua qualidade e pelo cumprimento dos prazos. O cardápio elaborado deve ser avaliado em sua viabilidade (custo, facilidade de obter os ingredientes e probabilidade de boa aceitação pelo cliente), na eficiência no uso dos ingredientes, na qualidade dos ingredientes e no sabor.

**g) Quais são os riscos de algo dar errado? Que ocorrências podem ameaçar o sucesso do projeto e como preveni-las?**

O primeiro cardápio elaborado pode ficar muito caro, ou muito baixo em qualidade, e precisar ser refeito. Os responsáveis por essa elaboração devem estar bem instruídos quanto ao público-alvo, à qualidade e aos diferenciais que queremos oferecer ao cliente e ao nível de preço que devemos praticar, para evita retrabalho. A obra pode atrasar, seja por alguma dificuldade técnica não prevista, por atraso na entrega dos materiais de construção, ou por ritmo de trabalho inadequado da equipe. Dificuldades técnicas não previstas, como um cano furado na obra porque não sabíamos que estava ali, podem ser prevenidas se tivermos a planta do imóvel e informações detalhadas sobre suas estruturas, como a localização de pilares de sustentação e o esquema das instalações elétricas e hidráulicas. Os materiais de construção devem ser comprados com a máxima antecedência possível. Já o ritmo de trabalho deve ser acompanhado por um arquiteto responsável e deve haver no

contrato uma cláusula que preveja multa em caso de atraso excessivo e não justificável.

A entrega de equipamentos e mobília também pode atrasar. Mais uma vez, é importante fazer a compra com a maior antecedência possível, em lojas confiáveis e com as quais o contato seja fácil.

As autoridades podem não autorizar o funcionamento do bar. Para evitar isso, deve ser feita uma verificação sobre o Plano Diretor Municipal antes de determinar a localização exata do empreendimento, as determinações da vigilância sanitária devem ser cumpridas na obra, bem como as exigências do Corpo de Bombeiros para segurança contra incêndios.

## **AGENDA 03**

### ***As dimensões gerenciais de um projeto***

*Tomando por base o seu projeto, observe as dimensões gerenciais estudadas nessa agenda e listadas a seguir:*

**Escopo: *Faça uma lista de quais são as atividades serão executadas em seu projeto.***

Conseguir os registros e autorizações para funcionamento do bar;

Alugar e reformar imóvel;

Desenvolver cardápio;

Comprar e instalar equipamentos, utensílios, mobília e objetos de decoração;

Definir identidade visual do bar;

Planejar e executar marketing pré-abertura;

Selecionar e contratar funcionários para o trabalho no bar;

Abastecer estoque (comprar ingredientes e bebidas prontas).

**Stakeholders: *quais são as pessoas afetadas pela existência de seu projeto? (Clientes, fornecedores, colaboradores etc.).***

Os donos do bar, potenciais clientes, funcionários, fornecedores (tanto da fase pré-abertura do bar quanto para abastecimento após a abertura), proprietário do imóvel utilizado, outros bares na mesma região e/ou que ofereçam produtos e serviço semelhantes (concorrentes), os moradores da região em que o bar estará localizado, autoridades (prefeitura, bombeiros, Receita Federal).

**Tempo: *Qual é o tempo previsto para a execução de cada uma das atividades e conseqüentemente para a conclusão do projeto?***

Conseguir os registros e autorizações para funcionamento do bar: depende dos prazos praticados pelas autoridades

Alugar e reformar imóvel: 8 semanas

Desenvolver cardápio: 8 semanas

Comprar e instalar equipamentos, utensílios, mobília e objetos de decoração: 6 semanas

Definir identidade visual do bar: 4 semanas

Planejar e executar marketing pré-abertura: 12 semanas

Selecionar e contratar funcionários para o trabalho no bar: 8 semanas

Abastecer estoque (comprar ingredientes e bebidas prontas): 4 semanas

Algumas dessas etapas podem ser executadas simultaneamente. Alugar e reformar o imóvel e desenvolver o cardápio podem ser feitos ao mesmo tempo, ocupando as mesmas 8 semanas. A identidade visual deve ser definida antes de tudo, ocupando outras 4 semanas. A compra e instalação de equipamentos só pode ser feita quando o imóvel estiver pronto; e junto podem ser selecionados e contratados os funcionários, usando outras 8 semanas para essas duas atividades. O abastecimento do estoque é a última atividade a ser realizada, e usaria outras 4 semanas. O marketing pode ser feito nas 12 semanas anteriores à abertura do bar, junto às outras atividades, assim como a obtenção das autorizações deverá ser feita ao longo de toda a execução, já que para cada uma será necessário ter realizado alguma etapa do projeto, minimamente (por exemplo, para conseguir o alvará dos bombeiros, é necessário que o imóvel esteja pronto, com certos equipamentos já instalados, pelo menos). Com isso, podemos estimar um tempo total previsto para a conclusão do projeto de 24 semanas.

### **Integração: Como as atividades se integram? Qual é a relação existente entre uma atividade e outra?**

Conseguir os registros e autorizações necessárias impacta o projeto inteiro, podendo ser um bloqueio para seu avanço e conclusão.

A definição da identidade visual impacta todo o marketing, a reforma do imóvel e a compra da mobília e dos objetos de decoração, já que determinará as características visuais que o imóvel deverá ter.

O desenvolvimento do cardápio impactará na compra de equipamentos, utensílios e no abastecimento do estoque, pois ele vai definir quais ingredientes deverão ser comprados e o que será necessário ter na cozinha para processá-los. É possível que haja impacto também na seleção e contratação de funcionários, se as receitas exigirem alguma habilidade específica.

A reforma do imóvel impacta em todas as atividades relacionadas à estrutura física do bar, pois, enquanto o salão não estiver pronto, não é possível instalar nenhum equipamento ou mobília, nem abastecer o estoque. Além disso, ela afeta também as autorizações para funcionamento, já que o espaço físico precisa cumprir algumas exigências relacionadas a higiene e segurança.

### **Comunicação: Como se dará o processo de comunicação no âmbito do projeto? Qual será o nível de interação entre as partes interessadas?**

A comunicação deverá ser feita por telefone e mensagens instantâneas, no dia a dia, e poderão ser feitas algumas reuniões de alinhamento no início e no fim de cada etapa. Os donos do negócio deverão receber informações sobre o andamento do projeto com bastante frequência, por esses três meios. Com a equipe de construtores, que é um de nossos fornecedores mais críticos, deverá ser mantido contato algumas vezes por semana, pessoalmente, sempre que possível. Com os demais fornecedores, o contato será feito sob

demanda, sempre que houver necessidade de alguma nova compra, tendo e-mail e telefone como meios preferenciais, podendo ocorrer encontros presenciais também.

**Riscos: A que tipo de riscos esse projeto está sujeito? Quais problemas poderão ocorrer em cada uma das fases e que podem ameaçar o seu sucesso? Como minimizar esses riscos?**

O primeiro cardápio elaborado pode ficar muito caro, ou muito baixo em qualidade, e precisar ser refeito. Os responsáveis por essa elaboração devem estar bem instruídos quanto ao público-alvo, à qualidade e aos diferenciais que queremos oferecer ao cliente e ao nível de preço que devemos praticar, para evitar retrabalho.

A reforma pode atrasar, seja por alguma dificuldade técnica não prevista, por atraso na entrega dos materiais de construção, ou por ritmo de trabalho inadequado da equipe. Dificuldades técnicas não previstas, como um cano furado na obra porque não sabíamos que estava ali, podem ser prevenidas se tivermos a planta do imóvel e informações detalhadas sobre suas estruturas, como a localização de pilares de sustentação e o esquema das instalações elétricas e hidráulicas. Os materiais de construção devem ser comprados com a máxima antecedência possível. Já o ritmo de trabalho deve ser acompanhado por um arquiteto responsável e deve haver no contrato uma cláusula que preveja multa em caso de atraso excessivo e não justificável.

A entrega de equipamentos e mobília também pode atrasar. Mais uma vez, é importante fazer a compra com a maior antecedência possível, em lojas confiáveis e com as quais o contato seja fácil.

As autoridades podem não autorizar o funcionamento do bar. Para evitar isso, deve ser feita uma verificação sobre o Plano Diretor Municipal antes de determinar a localização exata do empreendimento, as determinações da vigilância sanitária devem ser cumpridas na obra, bem como as exigências do Corpo de Bombeiros para segurança contra incêndios.

A seleção e contratação de funcionários pode levar mais tempo que o previsto, dependendo de como estiver a oferta de mão-de-obra, em quantidade de trabalhadores disponíveis, habilidades dos candidatos e expectativa deles quanto à remuneração. Se houver dificuldades relacionadas às habilidades dos candidatos, podemos considerar um período de treinamento para os selecionados. Para conseguir encaixar esse treinamento no cronograma do projeto e não atrasar a inauguração, seria necessário avaliar o mercado de trabalho logo no início do projeto e iniciar o processo seletivo o quanto antes.

O abastecimento do estoque pode ser impactado por falta de ingredientes no mercado e dificuldades logísticas, causadas por greves, problemas climáticos etc. As bebidas prontas e ingredientes não perecíveis podem ser comprados com antecedência, desde que já tenhamos pronto o espaço do estoque. Porém, se faltarem ingredientes perecíveis no mercado, fica difícil encontrar uma alternativa, e esse problema poderia levar a um atraso na inauguração.

O marketing pode não gerar engajamento suficiente. Ao menos no marketing digital, é possível medir o engajamento do público ao longo do projeto e, caso isso aconteça, é possível rever a estratégia.

**Aquisições: O que será necessário comprar para a execução de cada uma das atividades desse projeto? Quais seriam os possíveis fornecedores?**

Conseguir os registros e autorizações para funcionamento do bar: pode ser necessária a ajuda de um contador.

Alugar e reformar imóvel: os fornecedores são o proprietário do imóvel e uma construtora. Será necessário comprar materiais de construção.

Desenvolver cardápio: precisamos de um chef e um mixologista. Pode ser necessário comprar ingredientes para que eles façam testes.

Comprar e instalar equipamentos, utensílios, mobília e objetos de decoração: os fornecedores serão lojas ou fabricantes de equipamentos para cozinhas industriais; lojas de móveis especializadas em mobília para restaurantes; lojas variadas, especializadas ou não em utensílios de cozinha e objetos de decoração

Definir identidade visual do bar: precisamos de um designer

Planejar e executar marketing pré-abertura: precisamos de um especialista em marketing

Selecionar e contratar funcionários para o trabalho no bar: pode ser necessário contratar uma agência de empregos ou plataforma online de recrutamento e seleção

Abastecer estoque: nossos fornecedores serão distribuidoras de bebidas e mercados atacadistas

### **Custo: Qual é o orçamento do projeto? Qual é custo de cada fase?**

Conseguir os registros e autorizações para funcionamento do bar: verificar taxas de vistoria e emissão das autorizações à época da execução. A princípio, podemos reservar R\$5.000,00.

Alugar e reformar imóvel: depende muito do estado atual do imóvel escolhido. Podemos estimar em R\$200.000,00.

Desenvolver cardápio: aproximadamente R\$20.000,00

Comprar e instalar equipamentos, utensílios, mobília e objetos de decoração: R\$80.000,00

Definir identidade visual do bar: R\$10.000,00

Planejar e executar marketing pré-abertura: R\$20.000,00

Selecionar e contratar funcionários para o trabalho no bar: R\$5.000,00

Abastecer estoque: R\$10.000,00

Levando em conta os valores acima, somando R\$350.000,00.

### **Qualidade: Quais são os pressupostos para atender às exigências de qualidade do projeto?**

Todas as determinações das autoridades em termos de segurança e higiene deverão ser atendidas pelo espaço físico do bar.

A obra deve utilizar materiais de qualidade suficiente para resistir ao uso diário do negócio; os acabamentos, equipamentos e mobília também devem ser resistentes. O trabalho da equipe da obra deve ser avaliado pela sua qualidade e pelo cumprimento dos prazos. Também deverá ser refletida, no resultado da obra, a identidade visual do bar.

O cardápio elaborado deve ser avaliado em sua viabilidade (custo, facilidade de obter os ingredientes e probabilidade de boa aceitação pelo cliente), na eficiência no uso dos ingredientes, na qualidade dos ingredientes e no sabor.

O marketing deverá obter um bom engajamento nas redes.

A identidade visual do bar será avaliada segundo critérios mais subjetivos. Em linhas gerais, ela deve ser capaz de criar sensação de aconchego, ambiente intimista.

A seleção dos funcionários deverá encontrar candidatos com as habilidades necessários para o trabalho na cozinha, no bar e no salão, e, se possível, deverá levar em conta o histórico dos candidatos quanto ao seu comprometimento com o trabalho e honestidade.

O estoque deverá conter ingredientes frescos, no caso dos perecíveis, e ter cobertura de um mês, para os não perecíveis.

**Recursos humanos: Quais profissionais serão necessários para dar andamento em cada fase do projeto e como você pretende manter as pessoas motivadas durante a execução das atividades?**

Para todas as atividades listadas para o projeto, seriam contratados recursos externos (construtora, contador, designer, especialista em marketing, plataforma de recrutamento e seleção). Como recursos próprios, precisaríamos de compradores, para a busca e desenvolvimento dos fornecedores tanto para a compra de equipamentos, utensílios, móveis, objetos de decoração e insumos para a cozinha quanto para a contratação dos prestadores de serviço externos. No caso desses compradores, que seriam recursos internos, embora possam ser temporários, ao longo do projeto eles devem ser mantidos motivados recebendo tratamento humano, que respeite seus limites, em relação a carga de trabalho, habilidades exigidas para cada tarefa, bem como limites pessoais; o gestor deve demonstrar interesse genuíno para ouvi-los e buscar remover obstáculos ao trabalho deles, além de celebrar com eles cada entrega feita ao longo do projeto.

## **AGENDA 04**

### ***Integrando os diversos processos de um projeto***

*Numa sequência lógica liste todos os processos e respectivas atividades neles constantes, que deverão ser desenvolvidas ao longo do projeto, bem como os recursos materiais necessários para cada uma delas. Descreva também em linhas gerais como deverá ser realizada cada uma das atividades. Aqui basicamente você deve descrever o “como fazer”. Relate quais conhecimentos e habilidades serão necessários para a execução de cada uma delas. No que se refere ao controle de mudanças, considere que se durante a execução ocorrer algum tipo de modificação no projeto, como isso será documentado?*

#### **Desenvolver o termo de abertura do projeto**

Considerando que o projeto não será feito para uma grande empresa, e sim para uma pessoa comum que deseja abrir seu próprio negócio, não podemos esperar que ele nos traga um *business case*. Por essa razão, a principal entrada desse processo será um contrato feito com o cliente.

Devem compor essa etapa:

- Alinhamento de expectativas com o cliente: Deverá ser feita partindo de entrevistas com o cliente, para entender as necessidades e exigências dele, bem como os recursos que tem disponíveis, de modo geral.

- Estudo de mercado: Deverá ser feita uma análise do mercado na região em que deverá estabelecer-se o bar, avaliando concorrentes diretos e indiretos, perfil do público, visibilidade e acessibilidade ao local e possíveis fornecedores. Será necessário ter ou buscar conhecimento sobre a região e as pessoas que vivem ali ou frequentam as redondezas.
- Estimativa geral de prazo e custos: Buscando informação no mercado, isto é, consultando potenciais fornecedores dos principais serviços que precisaremos contratar (o de reforma, por exemplo), estimar prazo e custos, de forma geral e aproximada, para a conclusão do projeto.

### **Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto**

- Definir baseline de escopo: Definir, a partir de entrevista com o cliente, e já tendo realizado algumas consultas ao mercado para entender os custos, qual será, exatamente, o escopo do projeto
- Definir baseline de cronograma: Montar uma versão inicial do cronograma
- Definir baseline de custos: a partir das informações coletadas, montar orçamento de cada fase do projeto
- Fazer um checklist: fazer uma lista de atividades que deverão ser realizadas em cada fase do projeto. Será especialmente útil ao acompanhamento de entregas e para a elaboração do cronograma
- Planejar cronograma de reuniões: Planejar um esquema de reuniões para alinhamentos e feedbacks com o cliente, de modo que ele esteja ciente do status de cada etapa do projeto, dos sucessos e percalços enfrentados
- Listar requisitos técnicos: Listar os requisitos para que a cozinha esteja em conformidade com as determinações da vigilância sanitárias, para que o estabelecimento todo tenha segurança e conforto. Serão necessárias pesquisas e consultas às autoridades para obter essas informações.
- Planejar gerenciamento de riscos: pensar nos riscos do projeto e em como lidar com cada um deles, caso venham a se concretizar.
- Planejar gerenciamento das aquisições: pensar nos critérios que serão utilizados para a escolha dos fornecedores e nos procedimentos que devem ser seguidos em sua contratação, para garantir compras de serviços e materiais que atendem às necessidades do negócio ao melhor custo possível.

### **Orientar e gerenciar o trabalho do projeto**

Tomar como base as definições feitas nos processos anteriores para guiar a execução do projeto, buscando iniciar e encerrar cada etapa conforme o cronograma, orientar a realização do produto de cada fase conforme o que foi acordado com o cliente. Será necessária a organização e visão de cada fase, atividade, requisito etc., por parte do gerente de projetos para liderar os trabalhos de forma integrada, para que não haja impactos negativos de uma sobre a outra e para garantir sinergias. Sistemas informatizados serão úteis. Levar em conta também as mudanças aprovadas que deverão ser levadas adiante nesse processo e registrar demais questões que possam surgir.

### **Gerenciar o conhecimento do projeto**

Para trazer conhecimento para dentro do projeto:

- O gerente do projeto deverá fazer pesquisas na internet e leituras diversas sobre o setor de alimentos e bebidas, voltando-se para bares intimistas e focados em cervejas artesanais;
- O gerente do projeto e o cliente podem participar de feiras e eventos especializados em negócios do setor de alimentos e bebidas;
- Se necessário, os futuros funcionários deverão ser treinados, participando de cursos rápidos ou oficinas que desenvolvam neles as habilidades necessárias para conquistar o público do bar e manter sua satisfação.

Para gerenciar informações do projeto:

- Manter a documentação do projeto atualizada e disponível às partes interessadas que precisem de acesso a ela – nesse caso, o cliente e o gerente do projeto;
- Obter feedback das partes interessadas usando a escuta ativa;
- Registrar lições aprendidas, em documentos feitos em editor de texto, incluindo a descrição do problema encontrado, o porquê de ele ter surgido, seus impactos, medidas tomadas em relação a ele, o que deu certo e, principalmente, o que não deu certo na forma como o problema foi tratado inicialmente.

### **Monitorar e controlar o trabalho do projeto**

Ao longo do projeto, deve-se ir comparando seu desenvolvimento com as definições feitas na fase de planejamento: orçamento, prazos, atendimento aos requisitos.

Para isso:

- Manter controle de todas as saídas de dinheiro e de como foi gasto (em qual fase, para comprar o quê, em qual data etc.);
- Acompanhar semanalmente o andamento de cada fase do projeto, atualizando estimativa de tempo necessário para sua conclusão e, caso haja desvio em relação ao cronograma, buscar e registrar justificativa para isso;
- Na medida do possível, antes que se conclua cada entrega, verificar se os requisitos estão sendo atendidos (exemplo: antes que a reforma da cozinha termine, já pode ser possível verificar se foram criadas as estruturas para instalações elétricas e hidráulicas e para circulação/exaustão de ar);
- Registrar os desvios e fazer solicitações de mudanças, conforme necessidade.

### **Realizar o controle integrado de mudanças**

Caso seja necessária alguma mudança no projeto, ela deverá ser descrita e justificada, em documento de editor de textos, além de ter todos os seus impactos mapeados e relatos nesse mesmo documento, que deverá ser enviado ao cliente por e-mail para sua ciência. Sua aprovação e ressalvas, se houver, deverão ser formalizadas também por e-mail.

Após a aprovação do cliente, todos os documentos e planos impactados pela mudança deverão ser atualizados e, por fim, ela deverá ser executada conforme as atualizações.

### **Encerrar o projeto ou fase**

- Verificar se a entrega da fase ou do projeto está em conformidade com o que foi requerido pelo cliente e planejado;
- Obter feedback das partes interessadas e registrá-lo como “lições aprendidas”, para consulta em projetos futuros;
- Encerrar os contratos com os fornecedores e prestadores de serviço ao final de cada fase, liquidando ou programando a liquidação de quaisquer débitos.

## **AGENDA 05**

### ***Escopo de um projeto – Do início ao controle de mudanças***

*Elabore sua Estrutura Analítica do Projeto (EAP).*

#### **Lista de atividades-pai e atividades-filhas:**

1. Conseguir os registros e autorizações para funcionamento do bar
  - Pesquisar sobre as exigências de autoridades sanitárias
  - Pesquisar sobre as exigências dos bombeiros
  - Abrir CNPJ e inscrições estadual e municipal
  - Elaborar e registrar contrato social
  - Obter alvará de funcionamento e AVCB
  
2. Construir marca e definir identidade visual do bar
  - Entender qual é a ambientação que se quer criar para os clientes
  - Criar nome do bar
  - Definir paleta de cores, escolher formas e texturas
  - Criar logotipo
  
3. Alugar e reformar imóvel
  - Pesquisar e selecionar imóvel
  - Contratar construtora e arquiteto
  - Revisar condições atuais do imóvel
  - Fazer planta e croquis
  - Comprar material de construção
  - Escolher e comprar pisos, revestimentos e tintas
  - Fazer mudanças estruturais, hidráulicas e elétricas
  - Fazer acabamentos
  
4. Desenvolver cardápio
  - Contratar mixologista para elaboração de drinks
  - Contratar chef para elaboração do cardápio de comidas
  - Pesquisar e selecionar cervejas artesanais
  - Validar cardápios desenvolvidos
  
5. Comprar e instalar equipamentos, utensílios, mobília e objetos de decoração
  - Listar máquinas e equipamentos
  - Listar e quantificar itens de mobília e decoração
  - Selecionar itens de mobília e decoração
  - Fazer cotações com diferentes potenciais fornecedores
  - Realizar as compras
  - Fazer as instalações
  
6. Planejar e executar marketing pré-abertura

- Fazer pesquisa de público-alvo
  - Definir estratégia de marketing
  - Definir linguagens a utilizar
  - Elaborar material de divulgação (online e off-line)
  - Montar cronograma de postagens
  - Executar a estratégia definida
7. Selecionar e contratar funcionários para o trabalho no bar
- Contratar plataforma de atração e seleção
  - Analisar currículos
  - Entrevistar candidatos
  - Selecionar e contratar candidatos escolhidos
8. Abastecer estoque (comprar ingredientes e bebidas prontas)
- Pesquisar fornecedores e montar carteira
  - Listar ingredientes, bebidas e alimentos prontos
  - Fazer cotações
  - Comprar ingredientes, bebidas e alimentos prontos
  - Receber os produtos e organizá-los no estoque.

Ver a EAP na página seguinte.

## Conseguir registros e autorizações

- Pesquisar sobre as exigências de autoridades sanitárias
- Pesquisar sobre exigências dos bombeiros
- Abrir CNPJ e inscrições estadual e municipal
- Elaborar e registrar contrato social
- Obter alvará de funcionamento e AVCB

## Construir marca e definir identidade visual

- Entender qual é a ambientação que se quer criar para os clientes
- Criar nome
- Definir paleta de cores, escolher formas e texturas
- Criar logotipo

## Alugar e reformar imóvel

- Pesquisar e selecionar imóvel
- Contratar construtora e arquiteto
- Revisar condições atuais do imóvel
- Fazer planta e croquis
- Comprar material de construção
- Escolher e comprar pisos, revestimentos e tintas
- Fazer mudanças estruturais, hidráulicas e elétricas
- Fazer acabamentos

## Desenvolver cardápio

- Contratar mixologista (elaboração de drinks)
- Contratar chef (elaboração de cardápio de comidas)
- Pesquisar e selecionar cervejas artesanais
- Validar cardápios desenvolvidos

## Comprar e instalar equipamentos e mobília

- Listar máquinas e equipamentos
- Listar e quantificar itens de mobília e decoração
- Selecionar itens de mobília e decoração
- Fazer cotações com diferentes potenciais fornecedores
- Realizar as compras
- Fazer as instalações

## Planejar e executar marketing pré-abertura

- Fazer pesquisa de público-alvo
- Definir estratégia de marketing
- Definir linguagens a utilizar
- Elaborar material de divulgação (online e off-line)
- Montar cronograma de postagens
- Executar a estratégia definida

## Selecionar e contratar funcionários

- Contratar plataforma de atração e seleção
- Analisar currículos
- Entrevistar candidatos
- Selecionar e contratar candidatos escolhidos

## Abastecer estoque

- Pesquisar fornecedores e montar carteira
- Listar ingredientes, bebidas e alimentos prontos
- Fazer cotações
- Comprar ingredientes, bebidas e alimentos prontos
- Receber os produtos e organizá-los no estoque

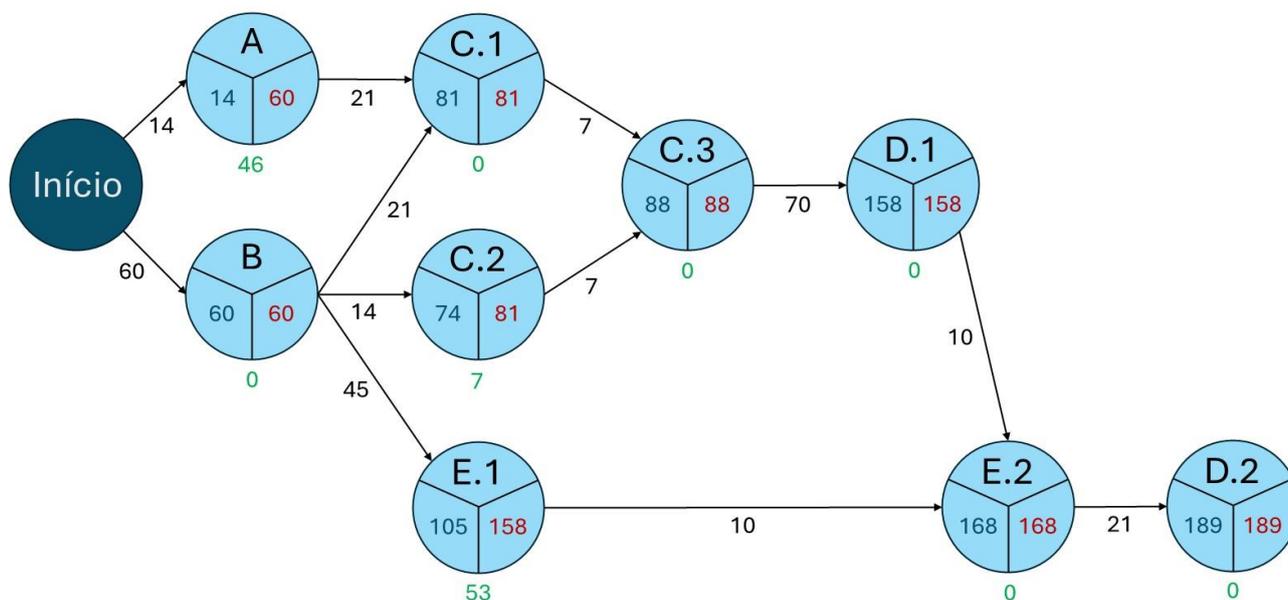
## AGENDA 06

### *A gestão do tempo e as atividades críticas – diagrama de redes*

Monte um diagrama de redes da primeira fase da obra cuja EAP está a seguir, somente até a atividade E2. Após isso, identifique o caminho crítico.

	Atividade	Duração	Dependência
A	Sondagem.	14	-
B	Projeto e aprovação.	60	-
C.1	Escavação da fundação.	21	A e B
C.2	Montagem das quadrilixas da fundação.	14	B
C.3	Concretagem da fundação.	7	C.1 e C.2
D.1	Paredes.	70	C.3
D.2	Forros e divisórias.	21	E.2
E.1	Fabricação das esquadrias.	45	B
E.2	Montagem da cobertura.	10	D.1 e E.1

No diagrama de redes abaixo, as letras identificam as atividades e os números pretos, as suas durações; os números azuis são as “datas mais cedo” e os vermelhos, as “datas mais tarde”; os números verdes são as folgas.



Identificamos, a partir desse diagrama, que o caminho crítico é composto pelas atividades B, C.1, C.3, D.1, E.2 e D.2.

## AGENDA 07

### ***A gestão do tempo e as atividades críticas – gráfico de Gantt***

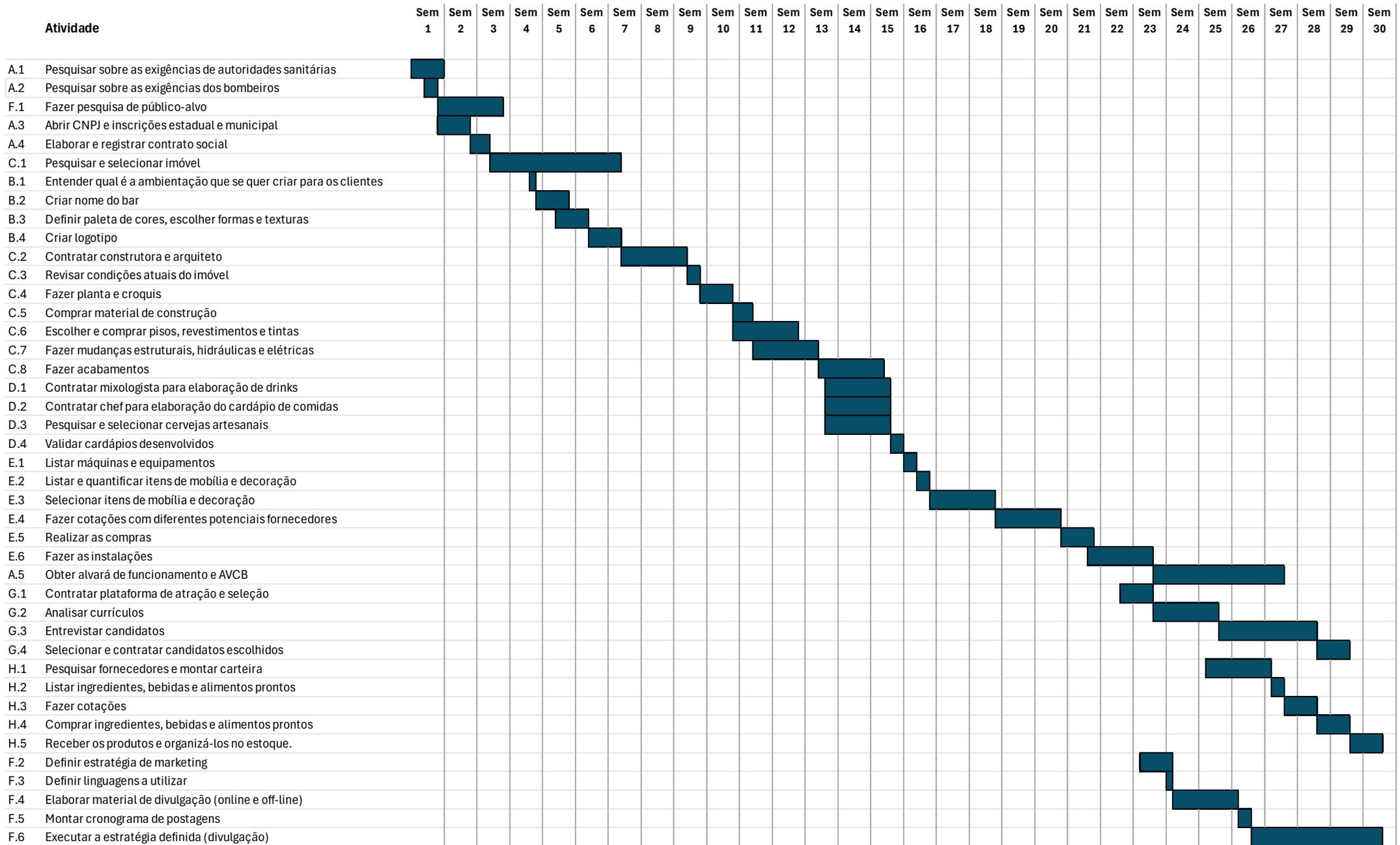
*Tendo como referência as atividades de seu projeto, suas respectivas dependências e tempo de duração de cada uma delas, elabore um cronograma (Gráfico de Gantt).*

Antes de montar o cronograma em si, é útil fazer uma tabela com a lista das atividades e suas durações e relações de precedência. As atividades-filhas estão sendo identificadas com uma letra, que corresponde à sua atividade-pai (evidenciada nas linhas azuis) e um número. A duração de cada atividade está expressa em dias.

Atividade		Duração (dias)	Precedência
<b>Conseguir os registros e autorizações para funcionamento do bar</b>			
A.1	Pesquisar sobre as exigências de autoridades sanitárias	5	-
A.2	Pesquisar sobre as exigências dos bombeiros	2	-
A.3	Abrir CNPJ e inscrições estadual e municipal	5	-
A.4	Elaborar e registrar contrato social	3	A.3
A.5	Obter alvará de funcionamento e AVCB	20	C.8
<b>Construir marca e definir identidade visual do bar</b>			
B.1	Entender qual é a ambientação que se quer criar para os clientes	1	F.1
B.2	Criar nome do bar	5	B.1
B.3	Definir paleta de cores, escolher formas e texturas	5	B.1
B.4	Criar logotipo	5	B.1, B.3
<b>Alugar e reformar imóvel</b>			
C.1	Pesquisar e selecionar imóvel	20	-
C.2	Contratar construtora e arquiteto	10	C.1
C.3	Revisar condições atuais do imóvel	2	C.2
C.4	Fazer planta e croquis	5	A.1, A.2, B.1, C.3
C.5	Comprar material de construção	3	C.4
C.6	Escolher e comprar pisos, revestimentos e tintas	10	C.4
C.7	Fazer mudanças estruturais, hidráulicas e elétricas	10	C.4
C.8	Fazer acabamentos	10	C.6, C.7
<b>Desenvolver cardápio</b>			
D.1	Contratar mixologista para elaboração de drinks	10	-
D.2	Contratar chef para elaboração do cardápio de comidas	10	-
D.3	Pesquisar e selecionar cervejas artesanais	10	-
D.4	Validar cardápios desenvolvidos	2	D.1, D.2, D.3

<b>Comprar e instalar equipamentos, utensílios, mobília e objetos de decoração</b>			
E.1	Listar máquinas e equipamentos	2	C.1
E.2	Listar e quantificar itens de mobília e decoração	2	C.4
E.3	Selecionar itens de mobília e decoração	10	E.2
E.4	Fazer cotações com diferentes potenciais fornecedores	10	E.1, E.3
E.5	Realizar as compras	5	E.4
E.6	Fazer as instalações	10	E.5
<b>Planejar e executar marketing pré-abertura</b>			
F.1	Fazer pesquisa de público-alvo	10	-
F.2	Definir estratégia de marketing	5	F.1
F.3	Definir linguagens a utilizar	1	F.1
F.4	Elaborar material de divulgação (online e off-line)	10	F.2, F.3
F.5	Montar cronograma de postagens	2	F.2
F.6	Executar a estratégia definida (divulgação)	20	F.4, F.5
<b>Selecionar e contratar funcionários para o trabalho no bar</b>			
G.1	Contratar plataforma de atração e seleção	5	-
G.2	Analisar currículos	10	G.1
G.3	Entrevistar candidatos	15	G.2
G.4	Selecionar e contratar candidatos escolhidos	5	G.3
<b>Abastecer estoque (comprar ingredientes e bebidas prontas)</b>			
H.1	Pesquisar fornecedores e montar carteira	10	D.4
H.2	Listar ingredientes, bebidas e alimentos prontos	2	D.4
H.3	Fazer cotações	5	H.1, H.2
H.4	Comprar ingredientes, bebidas e alimentos prontos	5	H.3
H.5	Receber os produtos e organizá-los no estoque.	5	H.4

Feita essa listagem, construiu-se o cronograma. Na tabela acima, a duração das atividades está expressa em dias, porém, como se trata de um projeto longo, com duração total de 30 semanas, traçaram-se linhas verticais que dividem o cronograma também em períodos semanais, para facilitação da leitura. O gráfico de Gantt está na página seguinte.



## AGENDA 08

### ***Os recursos necessários à execução de um projeto***

*Como atividade para essa agenda você deverá:*

*1- Elaborar uma lista de profissionais necessários para a execução de todas as atividades relacionadas na EAP do seu projeto.*

*2- Descrever o perfil profissional e pessoal desejados nesses profissionais que deverão ser selecionados e definir uma cadeia de comando entre eles e elaborando um organograma.*

*3- Retome um item importante que você descreveu na agenda 02 "Quais recursos serão necessários (financeiros, humanos e materiais)? Agora, com mais clareza, elabore uma planilha com as descrições e alocações dos recursos materiais.*

Retomemos a lista de atividades relacionadas na EAP. A partir dela, em atendimento aos itens **1** e **2**, faz-se uma lista dos profissionais necessários a cada atividade-filha, com o perfil buscado.

Atividade		Profissionais necessários e perfis
<b>Conseguir os registros e autorizações para funcionamento do bar</b>		
A.1	Pesquisar sobre as exigências de autoridades sanitárias	O próprio <b>gerente do projeto</b> fará essa pesquisa. Ele deverá fazê-la apenas para ter algum conhecimento sobre o assunto, já que a equipe que reformará o imóvel já deverá ter conhecimento mais profundo e técnico sobre isso.
A.2	Pesquisar sobre as exigências dos bombeiros	O próprio <b>gerente do projeto</b> fará essa pesquisa. Ele deverá fazê-la apenas para ter algum conhecimento sobre o assunto, já que a equipe que reformará o imóvel já deverá ter conhecimento mais profundo e técnico sobre isso.
A.3	Abrir CNPJ e inscrições estadual e municipal	<b>Contador:</b> deverá ter os conhecimentos básicos para abertura de empresas e autorizações de funcionamento.
A.4	Elaborar e registrar contrato social	<b>Advogado:</b> deverá ser especializado em direito empresarial.
A.5	Obter alvará de funcionamento e AVCB	<b>Contador:</b> deverá ter os conhecimentos básicos para abertura de empresas e autorizações de funcionamento.
<b>Construir marca e definir identidade visual do bar</b>		
B.1	Entender qual é a ambientação que se quer criar para os clientes	<b>Arquiteto:</b> experiência em construção e reforma de espaços para restaurantes e bares. <b>Designer:</b> especialista no desenvolvimento de marcas e de identidade visual para negócios.
B.2	Criar nome do bar	<b>Designer:</b> especialista no desenvolvimento de marcas e de identidade visual para negócios. O <b>dono do empreendimento</b> , nosso cliente, trará as ideias iniciais.
B.3	Definir paleta de cores, escolher formas e texturas	<b>Designer:</b> especialista no desenvolvimento de marcas e de identidade visual para negócios.

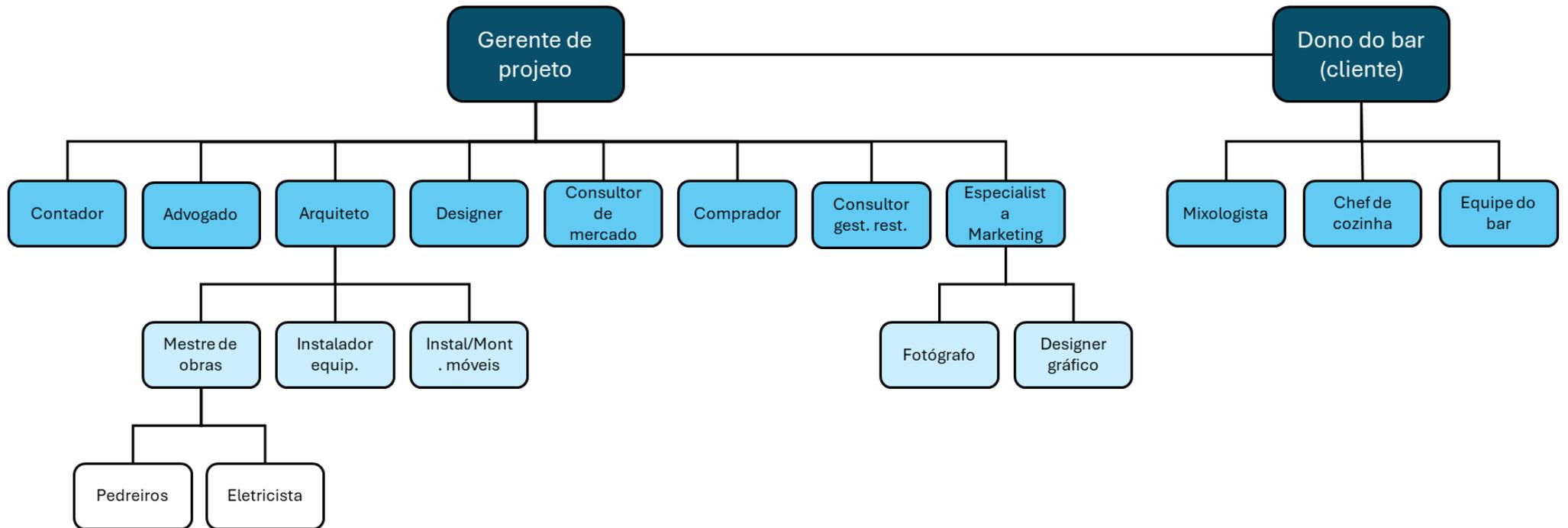
B.4	Criar logotipo	<b>Designer:</b> especialista no desenvolvimento de marcas e de identidade visual para negócios.
<b>Alugar e reformar imóvel</b>		
C.1	Pesquisar e selecionar imóvel	<b>Consultor de mercado:</b> especialista em análise de mercado com experiência no posicionamento geográfico de empresas. O <b>dono do empreendimento</b> pode trazer algumas ideias iniciais.
C.2	Contratar construtora e arquiteto	<b>Comprador:</b> um profissional de compras de nível pleno será suficiente para fazer compras de baixa a média complexidade. A busca é por uma construtora e de um arquiteto especializados na construção e reforma de espaços para restaurantes e bares.
C.3	Revisar condições atuais do imóvel	<b>Arquiteto:</b> experiência em construção e reforma de espaços para restaurantes e bares.
C.4	Fazer planta e croquis	<b>Arquiteto:</b> experiência em construção e reforma de espaços para restaurantes e bares.
C.5	Comprar material de construção	<b>Comprador:</b> um profissional de compras de nível pleno será suficiente para fazer compras de baixa a média complexidade.
C.6	Escolher e comprar pisos, revestimentos e tintas	<b>Arquiteto:</b> experiência em construção e reforma de espaços para restaurantes e bares. Esse profissional fará as escolhas dos materiais. <b>Comprador:</b> um profissional de compras de nível pleno será suficiente para fazer compras de baixa a média complexidade. Esse profissional fará as compras dos materiais, conforme indicações do arquiteto.
C.7	Fazer mudanças estruturais, hidráulicas e elétricas	<b>Arquiteto:</b> experiência em construção e reforma de espaços para restaurantes e bares. Esse profissional dará todas as diretrizes do trabalho. <b>Mestre de obras:</b> experiência em construção e reforma de espaços para restaurantes e bares. Esse profissional traduzirá as diretrizes dadas pelo arquiteto para que sejam executadas pelos pedreiros e acompanhará o trabalho deles no dia a dia. <b>Pedreiros:</b> a construtora deve definir a quantidade exata, mas estimamos que sejam necessários, ao menos, 4 desses profissionais. Deverão ter perfil responsável e pontual. 2 deles devem ter um nível mais sênior, com conhecimento técnico para execução do trabalho, enquanto outros 2 podem ser ajudantes. <b>Eletricista:</b> deverá ter conhecimentos sobre a demanda energética e a estrutura elétrica que restaurantes e bares devem ter.
C.8	Fazer acabamentos	<b>Arquiteto:</b> experiência em construção e reforma de espaços para restaurantes e bares. Esse profissional dará todas as diretrizes do trabalho. <b>Mestre de obras:</b> experiência em construção e reforma de espaços para restaurantes e bares. Esse profissional traduzirá as diretrizes dadas pelo arquiteto para que sejam executadas pelos pedreiros e acompanhará o trabalho deles no dia a dia. <b>Pedreiros:</b> a construtora deve definir a quantidade exata, mas estimamos que sejam necessários, ao menos, 4 desses profissionais. Deverão ter perfil responsável e pontual. 2 deles devem ter um nível mais sênior, com conhecimento técnico para execução do trabalho, enquanto outros 2 podem ser ajudantes.
<b>Desenvolver cardápio</b>		
D.1	Contratar mixologista para elaboração de drinks	<b>Comprador:</b> um profissional de compras de nível pleno será suficiente para fazer compras de baixa a média complexidade. O <b>dono do empreendimento</b> informará os requisitos.
D.2	Contratar chef para elaboração do cardápio de comidas	<b>Comprador:</b> um profissional de compras de nível pleno será suficiente para fazer compras de baixa a média complexidade. O <b>dono do empreendimento</b> informará os requisitos.
D.3	Pesquisar e selecionar cervejas artesanais	O <b>dono do empreendimento</b> trabalhará pessoalmente nessa pesquisa e seleção.
D.4	Validar cardápios desenvolvidos	O <b>dono do empreendimento</b> fará essa validação.

<b>Comprar e instalar equipamentos, utensílios, mobília e objetos de decoração</b>		
E.1	Listar máquinas e equipamentos	<b>Consultor de gestão de restaurantes:</b> especialista em estruturação de restaurantes e bares.
E.2	Listar e quantificar itens de mobília e decoração	<b>Consultor de gestão de restaurantes:</b> especialista em estruturação de restaurantes e bares. Esse profissional dirá o que é necessário adquirir para o bom funcionamento do restaurante. <b>Arquiteto:</b> experiência em construção e reforma de espaços para restaurantes e bares. A partir das informações providas pelo consultor, esse profissional fará complementos e pensará na questão estética.
E.3	Selecionar itens de mobília e decoração	<b>Arquiteto:</b> experiência em construção e reforma de espaços para restaurantes e bares.
E.4	Fazer cotações com diferentes potenciais fornecedores	<b>Comprador:</b> um profissional de compras de nível pleno será suficiente para fazer compras de baixa a média complexidade. As cotações e compras serão feitas com base nas indicações do consultor e do arquiteto.
E.5	Realizar as compras	<b>Comprador:</b> um profissional de compras de nível pleno será suficiente para fazer compras de baixa a média complexidade. As cotações e compras serão feitas com base nas indicações do consultor e do arquiteto.
E.6	Fazer as instalações	<b>Instalador de equipamentos eletroeletrônicos</b> <b>Montador e instalador de móveis</b> <b>Arquiteto:</b> experiência em construção e reforma de espaços para restaurantes e bares. Esse profissional acompanhará as instalações.
<b>Planejar e executar marketing pré-abertura</b>		
F.1	Fazer pesquisa de público-alvo	<b>Especialista em marketing:</b> deverá ter conhecimentos no ramo de alimentos e bebidas.
F.2	Definir estratégia de marketing	<b>Especialista em marketing:</b> deverá ter conhecimentos no ramo de alimentos e bebidas.
F.3	Definir linguagens a utilizar	<b>Especialista em marketing:</b> deverá ter conhecimentos no ramo de alimentos e bebidas.
F.4	Elaborar material de divulgação (online e off-line)	<b>Fotógrafo:</b> deverá ter conhecimentos, ao menos, intermediários em fotografia, com alguma experiência em fotografia de produtos, ambientes e alimentos e bebidas. Fará fotos do espaço e dos pratos, drinks e cervejas, conforme orientação do especialista em marketing. <b>Designer gráfico:</b> conhecimentos em ferramentas de edição de imagens. Trabalhará com base na marca e na identidade visual criadas pelo primeiro designer.
F.5	Montar cronograma de postagens	<b>Especialista em marketing:</b> deverá ter conhecimentos no ramo de alimentos e bebidas.
F.6	Executar a estratégia definida (divulgação)	<b>Especialista em marketing:</b> deverá ter conhecimentos no ramo de alimentos e bebidas. Outros perfis podem ser contratados, dependendo da estratégia de marketing adotada: analista de mídias sociais, panfleteiros, ator/apresentador/influencer.
<b>Selecionar e contratar funcionários para o trabalho no bar</b>		
G.1	Contratar plataforma de atração e seleção	<b>Comprador:</b> um profissional de compras de nível pleno será suficiente para fazer compras de baixa a média complexidade.
G.2	Analisar currículos	A filtragem dos currículos deverá ser feita pela <b>plataforma contratada</b> para atração e seleção de candidatos. O <b>dono do empreendimento</b> atuará diretamente na análise dos currículos filtrados.
G.3	Entrevistar candidatos	O <b>dono do empreendimento</b> atuará diretamente nas entrevistas e análise dos candidatos.
G.4	Selecionar e contratar candidatos escolhidos	O <b>dono do empreendimento</b> selecionará os candidatos que julgar mais adequados. <b>Advogado:</b> deverá ser especializado em direito trabalhista. Atuará na formalização da contratação.

Abastecer estoque (comprar ingredientes e bebidas prontas)		
H.1	Pesquisar fornecedores e montar carteira	<b>Comprador:</b> um profissional de compras de nível pleno será suficiente para fazer compras de baixa a média complexidade. Ele trabalhará com base em listas de ingredientes necessários para os cardápios desenvolvidos e na seleção de cervejas realizada.
H.2	Listar ingredientes, bebidas e alimentos prontos	O <b>mixologista</b> e o <b>chef de cozinha</b> deverão entregar as listas de ingredientes necessários junto com as versões finais dos cardápios. O <b>dono do empreendimento</b> fará a lista de compras com base nessas listas.
H.3	Fazer cotações	<b>Comprador:</b> um profissional de compras de nível pleno será suficiente para fazer compras de baixa a média complexidade. Ele trabalhará com base em listas de ingredientes necessários para os cardápios desenvolvidos e na seleção de cervejas realizada.
H.4	Comprar ingredientes, bebidas e alimentos prontos	<b>Comprador:</b> um profissional de compras de nível pleno será suficiente para fazer compras de baixa a média complexidade. Ele trabalhará com base em listas de ingredientes necessários para os cardápios desenvolvidos e na seleção de cervejas realizada.
H.5	Receber os produtos e organizá-los no estoque.	A <b>equipe do bar</b> , recém-contratada pelo dono do empreendimento, fará a recepção, conferência e organização desses itens.

Nesse projeto, o dono do bar gostaria de cuidar pessoalmente de algumas tarefas relacionadas aos produtos e ao atendimento que serão oferecidos aos clientes do seu bar. Por isso, a cadeia de comando tem o gerente de projetos e o dono do empreendimento no topo, lado a lado. Alguns dos profissionais que atuarão no projeto responderão diretamente ao dono do empreendimento, mas deverão se submeter ao planejamento feito pelo gerente do projeto.

O organograma que representa essa cadeia de comando está na página seguinte.



Em atendimento ao item **3**, faz-se uma lista de recursos materiais necessários.

Na lista estão incluídos máquinas e equipamentos necessários para o funcionamento do bar. Essa é apenas uma estimativa preliminar. A lista final deverá ser elaborada pelo consultor em gestão de restaurantes, nas atividades E.1 e E.2. Não estão incluídos ingredientes, alimentos e bebidas prontos.

Para boa parte da execução do projeto, serão contratados terceiros prestadores de serviços, sejam eles empresas, como a construtora, ou profissionais autônomos, como o contador. Esses terceiros já possuem seus materiais de trabalho, não será necessário adquiri-los.

Item	Descrição	Quantidade	Unidade de medida	Alocação (atividade)	Comentários
M.001	Automóvel	1	unidade	C.1	Para percorrer a região em busca de imóveis para alugar.
M.002	Combustível	A definir	L	C.1	A quantidade depende da distância percorrida na busca por imóveis.
M.003	Notebook	1	unidade	C.2, C.5, C.6, D.1, D.2, E.4, E.5, G.1, H.1, H.3, H.4	Para o comprador, único profissional não autônomo que contrataremos (não traz equipamento próprio).
M.004	Tijolos	10	kit 50	C.7	Estimativa para poucas alterações estruturais
M.005	Cimento	2	saco 50kg	C.7	Estimativa para poucas alterações estruturais
M.006	Areia	15	saco 20kg	C.7	Estimativa para poucas alterações estruturais
M.007	Cano	10	m	C.7	Estimativa para poucas alterações estruturais
M.008	Cabo elétrico	20	m	C.7	Estimativa para poucas alterações estruturais
M.009	Conduíte	20	m	C.7	Estimativa para poucas alterações estruturais
M.010	Argamassa	89	saco 20kg	C.8	
M.011	Piso	200	m <sup>2</sup>	C.8	
M.012	Revestimento	156	m <sup>2</sup>	C.8	
M.013	Massa corrida	2	lata 1,5kg	C.8	
M.014	Tinta látex	4	lata 18L	C.8	
M.015	Fogão industrial	1	unidade	E.6	
M.016	Chapa	1	unidade	E.6	
M.017	Fritadeira	2	unidade	E.6	
M.018	Geladeira	1	unidade	E.6	
M.019	Freezer	1	unidade	E.6	
M.020	Coifa e exaustor	1	unidade	E.6	
M.021	Pia - Cozinha	1	unidade	E.6	
M.022	Bancada - Cozinha	1	unidade	E.6	
M.023	Armários - Cozinha	2	unidade	E.6	
M.024	Liquidificador	2	unidade	E.6	
M.025	Tábua de carne	2	unidade	E.6	
M.026	Espátulas	3	unidade	E.6	
M.027	Coíther cozinha	6	unidade	E.6	
M.028	Faca cozinha	5	unidade	E.6	
M.029	Panela industrial	2	unidade	E.6	

M.030	Mesas	10	unidade	E.6	
M.031	Cadeiras	40	unidade	E.6	
M.032	Pia - Bar	1	unidade	E.6	
M.033	Geladeira expositora	1	unidade	E.6	
M.034	Dosadores	5	unidade	E.6	
M.035	Colheres - Bar	3	unidade	E.6	
M.036	Socadores	3	unidade	E.6	
M.037	Coqueteleiras	3	unidade	E.6	
M.038	Facas - bar	3	unidade	E.6	
M.039	Abridores de garrafa	6	unidade	E.6	
M.040	Copos	70	unidade	E.6	
M.041	Taças	15	unidade	E.6	
M.042	Pratos	50	unidade	E.6	
M.043	Tigelas	30	unidade	E.6	
M.044	Garfos	40	unidade	E.6	
M.045	Colheres de mesa	50	unidade	E.6	
M.046	Facas de mesa	40	unidade	E.6	
M.047	Porta-guardanapos	10	unidade	E.6	
M.048	Bandeja garçom	5	unidade	E.6	
M.049	Computador - Caixa	1	unidade	E.6	
M.050	Sistema de comanda	1	unidade	E.6	
M.051	Ar-condicionado	4	unidade	E.6	
M.052	Sistema de som	1	unidade	E.6	
M.053	Quadros	10	unidade	E.6	
M.054	Máquina de cartão	2	unidade	E.6	
M.055	Estante estoque	3	unidade	E.6	

## **AGENDA 09**

### ***O custo de um projeto e sua adequação ao cronograma financeiro***

*Fazer um orçamento de custo para cada uma das atividades definidas na EAP e distribuídas no cronograma. Para o orçamento, considerar custos com materiais a serem gastos, mão de obra, locações, taxas (se existirem) etc. Após concluir esse levantamento, distribua os valores encontrados ao longo do cronograma, de maneira que possa visualizar quanto será o dispêndio financeiro a cada etapa do projeto.*

Para fazer a estimativa do custo de cada atividade, utilizou-se estimativa paramétrica, para a qual foram pesquisados os preços unitários dos materiais necessários a cada atividade e multiplicados pela quantidade de cada um. A lista de materiais e suas quantidades foi feita na atividade da Agenda 08. Essas pesquisas foram feitas nos sites de vendedores desses materiais.

Também foram orçados os preços da mão de obra a partir de pesquisas feitas na internet, buscando valores aproximados cobrados para projetos de pequeno porte, como este.

Além disso, foram pesquisadas as taxas cobradas pelas autoridades para emissão e registro dos documentos e autorizações requeridas para o funcionamento do bar.

Na tabela a seguir consta a estimativa de custo para cada atividade e, nas linhas em azul claro, o subtotal para cada pacote de atividades. A estimativa de custo total do projeto ficou em **R\$ 226.511,35**.

Atividade		Detalhamento dos custos	Custo por atividade
<b>Conseguir os registros e autorizações para funcionamento do bar</b>			<b>R\$ 2.870,00</b>
A.1	Pesquisar sobre as exigências de autoridades sanitárias	Hora do gerente de projeto: R\$ 100,00	R\$ 100,00
A.2	Pesquisar sobre as exigências dos bombeiros	Hora do gerente de projeto: R\$ 100,00	R\$ 100,00
A.3	Abrir CNPJ e inscrições estadual e municipal	Honorários: R\$ 210,00	R\$ 210,00
A.4	Elaborar e registrar contrato social	Honorários: R\$ 2.000,00 Taxa Junta Comercial: R\$ 250,00	R\$ 2.250,00
A.5	Obter alvará de funcionamento e AVCB	Honorários: R\$ 210,00	R\$ 210,00
<b>Construir marca e definir identidade visual do bar</b>			<b>R\$ 4.500,00</b>
B.1	Entender qual é a ambientação que se quer criar para os clientes	Incluso em outros serviços do arquiteto e do designer	R\$ -
B.2	Criar nome do bar	Pagamento Designer: R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
B.3	Definir paleta de cores, escolher formas e texturas	Pagamento Designer: R\$ 500,00	R\$ 500,00
B.4	Criar logotipo	Pagamento Designer: R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
<b>Alugar e reformar imóvel</b>			<b>R\$ 117.591,35</b>
C.1	Pesquisar e selecionar imóvel	Consultoria: R\$ 1.000,00 Aluguel carro R\$ 2.000,00 Combustível: R\$ 300,00 Aluguel do imóvel (8 meses): R\$ 40.000,00	R\$ 43.300,00
C.2	Contratar construtora e arquiteto	Salário comprador mês 1/7 + obrigações trabalhistas: R\$ 6.000,00 Notebook: R\$ 4.135,00	R\$ 10.135,00
C.3	Revisar condições atuais do imóvel	Incluso no custo da atividade C.4.	R\$ -
C.4	Fazer planta e croquis	Honorários Arquiteto: R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
C.5	Comprar material de construção	Salário comprador mês 2/7 + obrigações trabalhistas: R\$ 6.000,00 Materiais de construção: R\$ 1.771,35	R\$ 7.771,35
C.6	Escolher e comprar pisos, revestimentos e tintas	Honorários arquiteto: Incluso na atividade C.4. Materiais: R\$14.885,00	R\$ 14.885,00
C.7	Fazer mudanças estruturais, hidráulicas e elétricas	Pagamento construtora: R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
C.8	Fazer acabamentos	Pagamento construtora: R\$ 19.500,00	R\$ 19.500,00
<b>Desenvolver cardápio</b>			<b>R\$ 20.000,00</b>
D.1	Contratar mixologista para elaboração de drinks	Pagamento Mixologista: R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
D.2	Contratar chef para elaboração do cardápio de comidas	Pagamento Chef: R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
D.3	Pesquisar e selecionar cervejas artesanais	O cliente fará essa atividade pessoalmente.	R\$ -
D.4	Validar cardápios desenvolvidos	O cliente fará essa atividade pessoalmente.	R\$ -

<b>Comprar e instalar equipamentos, utensílios, mobília e objetos de decoração</b>			<b>R\$ 20.050,00</b>
E.1	Listar máquinas e equipamentos	Honorários Consultor: R\$ 1.450,00	R\$ 1.450,00
E.2	Listar e quantificar itens de mobília e decoração	Honorários Consultor: R\$ 500,00 Honorários Arquiteto: R\$ 900,00	R\$ 1.400,00
E.3	Selecionar itens de mobília e decoração	Honorários Arquiteto: R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
E.4	Fazer cotações com diferentes potenciais fornecedores	Salário comprador mês 3/7 + obrigações trabalhistas: R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
E.5	Realizar as compras	Salário comprador mês 4/7 + obrigações trabalhistas: R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
E.6	Fazer as instalações	Instalador eletroeletrônicos: R\$ 1.000,00 Montador de móveis: 2.400,00 Honorários Arquiteto: Custo incluso na atividade E.6.	R\$ 3.400,00
<b>Planejar e executar marketing pré-abertura</b>			<b>R\$ 8.500,00</b>
F.1	Fazer pesquisa de público-alvo	Espec. Marketing: Custo incluso na atividade F.2.	R\$ -
F.2	Definir estratégia de marketing	Espec. Marketing: R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
F.3	Definir linguagens a utilizar	Espec. Marketing: Custo incluso na atividade F.2.	R\$ -
F.4	Elaborar material de divulgação (online e off-line)	Fotógrafo: R\$ 2.000,00 Designer gráfico: R\$ 2.500,00	R\$ 4.500,00
F.5	Montar cronograma de postagens	Espec. Marketing: Custo incluso na atividade F.2.	R\$ -
F.6	Executar a estratégia definida (divulgação)	Custo incluso na atividade F.5.	R\$ -
<b>Selecionar e contratar funcionários para o trabalho no bar</b>			<b>R\$ 31.000,00</b>
G.1	Contratar plataforma de atração e seleção	Salário comprador mês 5/7 + obrigações trabalhistas: R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
G.2	Analisar currículos	Custo plataforma: R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
G.3	Entrevistar candidatos	O cliente fará essa atividade pessoalmente.	R\$ -
G.4	Selecionar e contratar candidatos escolhidos (8 funcionários)	O cliente fará a seleção pessoalmente. Assistência Advogado: R\$ 2.500,00 Remuneração Novos Funcionários (um mês): R\$ 20.000,00	R\$ 22.500,00
<b>Abastecer estoque (comprar ingredientes e bebidas prontas)</b>			<b>R\$ 22.000,00</b>
H.1	Pesquisar fornecedores e montar carteira	Salário comprador mês 6/7 + obrigações trabalhistas: R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
H.2	Listar ingredientes, bebidas e alimentos prontos	Custo incluso nas atividades D.1 e D.2	R\$ -
H.3	Fazer cotações	Custo incluso na atividade H.4.	R\$ -
H.4	Comprar ingredientes, bebidas e alimentos prontos	Salário comprador mês 7/7 + obrigações trabalhistas: R\$ 6.000,00 Ingredientes, alimentos e bebidas: R\$ 10.000,00	R\$ 16.000,00
H.5	Receber os produtos e organizá-los no estoque.	Custo incluso na primeira remuneração dos funcionários, na atividade G.4.	R\$ -
<b>CUSTO TOTAL</b>			<b>R\$ 226.511,35</b>

Na página a seguir, mostra-se a distribuição desses custos ao longo do cronograma.



## **AGENDA 10**

### ***Controlando a qualidade nos processos de um projeto***

#### ***1 – O planejamento da qualidade:***

*Descreva quais são as expectativas com relação ao subproduto resultante dessa atividade. Em outras palavras, quais são as características que o subproduto deve possuir para que, somados aos outros, possam satisfazer às necessidades do cliente?*

*Com base nessas características defina as especificações técnicas do subproduto resultante dessa atividade.*

A atividade escolhida é a C.1 – Pesquisar e selecionar imóvel.

O imóvel deverá ser grande o suficiente para acomodar algo em torno de 10 mesas pequenas para os clientes, uma cozinha pequena, um pequeno cômodo para o estoque, dois banheiros e um balcão no salão onde serão preparadas e servidas as bebidas. Não pode ser grande demais, para não quebrar o “clima intimista” pretendido. Também tem que dar aos garçons visibilidade e fácil acesso às mesas. Deve estar localizado em uma região com visibilidade e movimento de pessoas.

A partir dessas características, podemos definir as especificações técnicas do imóvel:

- Área total em torno de 100 m<sup>2</sup>;
- Térreo;
- Poucas paredes internas (se houver muitas paredes internas, várias terão que ser derrubadas para liberar toda a área que será o salão onde ficarão os clientes);
- Sem umidade nas paredes, vinda do solo (pode provocar muito mofo e tornar o imóvel inadequado);
- Localizado em rua onde já existam alguns outros bares e restaurantes;
- Localizado em região habitada ou frequentada por um público adulto de classe média a alta.

#### ***2- O planejamento do Controle:***

*Tendo como referência o que você definiu no item anterior defina como realizará o controle, ou seja, qual ou quais ferramentas da qualidade você utilizará para obter informações a respeito daquela etapa e garantir que os resultados atendam às necessidades e satisfaçam às expectativas.*

Como essa atividade se trata da escolha de um imóvel que já existe, e não da construção de um, há pouca oportunidade de usar a maioria das ferramentas demonstradas no curso.

Tendo em consideração que a localização do imóvel é importante, uma forma de controlar as opções de imóveis e garantir uma escolha adequada seria usar um mapa, em que o cliente e o consultor de mercado devem demarcar a(s) área(s) dentro da(s) qual(is) o imóvel deve estar. Opções fora dessa área devem ser descartadas; as que estiverem dentro, deverão ser analisadas.

Uma busca preliminar na internet e em imobiliárias deve permitir uma primeira triagem dos imóveis, fornecendo informações sobre a área (m<sup>2</sup>) e número de andares. A equipe do projeto deverá fazer uma lista com os imóveis que tenham área próxima dos 100 m<sup>2</sup> e que sejam térreos. Apenas esses, desde que estejam dentro da área demarcada no mapa, deverão ser visitados.

Nas visitas aos imóveis, será verificada a quantidade de paredes internas dos imóveis. Serão eliminados aqueles que contiverem muitas paredes dentro do espaço em que deverá ficar o salão que acomodará os clientes do bar. Nessas visitas também deverá ser analisada a umidade das paredes – as que tenham manchas de umidade ou que já apresentem mofo não são adequadas, a menos que a umidade se deva a algum vazamento, que possa ser reparado durante a obra. Um checklist poderá ser utilizado para garantir que todas as características importantes foram revisadas nos imóveis visitados.

## **AGENDA 11**

### ***O compartilhamento de informações na gerência de projetos***

*Faça uma lista de quais são os stakeholders;*

*Escolha um conjunto de atividades da EAP de seu projeto e determine quais são as informações mais relevantes desse conjunto de atividades;*

*Verifique com quem essas informações deverão ser compartilhadas;*

*Defina o formato que essas informações serão passadas;*

*Relate quais seriam as consequências da falta dessas informações.*

Vamos trabalhar sobre o conjunto de atividades “Alugar e reformar imóvel”.

Os stakeholders relacionados a essas atividades são:

- O cliente (dono do bar);
- Potenciais futuros clientes;
- Futuros funcionários;
- Construtora;
- Fornecedores de materiais utilizados na obra;
- Consultor de mercado (que vai ajudar a escolher o local ideal para o bar);
- Comprador;

- Arquiteto;
- Operários (pedreiros, eletricista);
- Proprietário do imóvel escolhido;
- Concorrentes (outros bares na região);
- Moradores da região.

Na tabela a seguir estão detalhadas as informações relevantes, o formato em que serão compartilhadas e as possíveis consequências da falta de cada uma dessas informações.

Nem todos os stakeholders listados deverão receber algum tipo de informação durante a execução dessas atividades relacionadas ao imóvel. Por exemplo, os funcionários do bar ainda não foram contratados nessa etapa e os concorrentes não precisam, e talvez nem possam receber informações sobre a obra ou qualquer outra parte do projeto, já que têm interesse “negativo” nele.

Informações relevantes	Com quem compartilhar	Formato para compartilhamento	Possíveis consequências da falta dessa informação
Que tipo de público o dono do empreendimento quer atrair e que tipo de serviço pretende oferecer	Consultor de mercado	Reunião presencial com registro em ata	Sem saber a qual público o bar quer atender, corre-se o risco de posicioná-lo mal geograficamente e comprometer o sucesso do empreendimento.
Quais imóveis atendem bem ao projeto, de acordo com análise feita pelo consultor de mercado	Dono do empreendimento	Reunião presencial com registro em ata	O dono do empreendimento poderia, por qualquer motivo, não estar de acordo com a seleção. E ele é quem deve dar a última palavra na seleção do imóvel.
Capacidade esperada para o bar (em quantidade de clientes, produção e estoque)	Arquiteto e construtora	Reuniões presenciais com registro em ata	O arquiteto não conseguiria planejar adequadamente o espaço e a construtora não conseguiria fazer um orçamento preciso, nem se ajustar bem ao cronograma do projeto.
Ambientação que se quer oferecer ao cliente	Arquiteto	Reuniões presenciais com registro em ata	A arquiteto não conseguiria planejar adequadamente o espaço, selecionando as melhores cores, materiais e texturas para fazer a ambientação.
Quais alterações serão feitas no imóvel	Proprietário do imóvel	Reunião presencial com registro das mudanças anexo ao contrato de locação	Se o proprietário do imóvel não conhecer e não estiver de acordo com as mudanças que serão feitas, isso pode gerar conflitos, inclusive judiciais, no futuro
Andamento da obra	Dono do empreendimento	Telefonemas e mensagens instantâneas recorrentes e e-mails semanais	Não conhecer o andamento da obra pode gerar ansiedade ao dono do empreendimento e causar nele a impressão de que o projeto não está avançando.
Lista de materiais para a construção e o acabamento	Comprador	Planilhas com descrições, quantidades e especificações técnicas	Sem ter tudo bem especificado, o comprador poderia comprar materiais inadequados e em quantidades insuficientes ou excessivas, gerando prejuízos financeiros e/ou atrasos no cronograma.
	Fornecedores de materiais	E-mails com as planilhas	Sem o detalhamento, os fornecedores poderiam enviar os materiais errados, em quantidades inadequadas, gerando atrasos no cronograma.
Especificações técnicas das alterações a fazer no imóvel	Construtora	Arquivos (listas em Excel, plantas e croquis feitos pelo arquiteto) enviados por e-mail	Sem essas informações, a construtora não sabe o que deve ser feito, não consegue orientar os operários e a obra não avança.
	Operários (pedreiros, eletricista)	Reunião breve no início de cada dia da obra, com a "ordem do dia", e conversas para orientação e acompanhamento do andamento ao longo de cada dia, conforme necessário	Sem essas informações os operários não saberão o que fazer e há um sério risco de que façam errado, gerando custos e atrasos para refazer o trabalho depois.

## AGENDA 12

### ***A identificação e minimização dos efeitos dos riscos***

*Siga as etapas apresentadas a seguir e elabore um plano de gerenciamento de riscos do seu projeto.*

**1-** *Identifique os riscos que podem comprometer o sucesso de seu projeto.*

**A. Cardápios inapropriados**

Os cardápios elaborados podem ficar muito caros, ou com qualidade muito baixa, e precisarem ser refeitos.

**B. Atraso na reforma do imóvel**

A reforma pode atrasar, seja por alguma dificuldade técnica não prevista, por atraso na entrega dos materiais de construção, ou por ritmo de trabalho inadequado da equipe.

**C. Atraso na entrega dos equipamentos e da mobília**

A entrega de equipamentos e mobília também pode atrasar, por desorganização dos fornecedores ou indisponibilidade momentânea dos produtos em seus estoques.

**D. Autorizações de funcionamento negadas pelas autoridades**

As autoridades podem não autorizar o funcionamento do bar, ao final de toda a obra, o que poderia exigir que parte dela fosse refeita.

**E. Atraso na atração e seleção de funcionários que atendam à necessidade do negócio**

A seleção e contratação de funcionários pode levar mais tempo que o previsto, dependendo de como estiver a oferta de mão-de-obra, em quantidade de trabalhadores disponíveis, habilidades dos candidatos e expectativa deles quanto à remuneração.

**F. Escassez de ingredientes no mercado por problemas logísticos ou climáticos**

O abastecimento do estoque pode ser impactado por falta de ingredientes no mercado e dificuldades logísticas, causadas por greves, problemas climáticos etc.

**G. Pouco engajamento gerado pelas ações de marketing**

O marketing pode não gerar engajamento suficiente, atraindo poucos clientes para a inauguração.

## 2- Realize uma análise qualitativa e quantitativa.

A análise qualitativa foi feita na forma de uma matriz de probabilidade e impacto, em que os riscos, identificados pelas letras atribuídas a eles no item anterior, estão distribuídos.

Probabilidade	Muito alta					
	Alta				B	
	Média			G	E	
	Baixa	C	A			
	Muito baixa				F	D
		Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto

**Impacto**

Para a análise quantitativa, foi feito um levantamento do valor monetário esperado desses riscos.

Risco	Probabilidade	Impacto	Valor esperado
A - Cardápios inapropriados (muito caros ou de baixa qualidade)	15%	-R\$ 5.000,00	<b>-R\$ 750,00</b>
B - Atraso na reforma do imóvel	80%	-R\$ 25.000,00	<b>-R\$ 20.000,00</b>
C - Atraso na entrega dos equipamentos e da mobília	15%	-R\$ 2.000,00	<b>-R\$ 300,00</b>
D - Autorizações de funcionamento negadas pelas autoridades	5%	-R\$ 40.000,00	<b>-R\$ 2.000,00</b>
E - Atraso na atração e seleção de funcionários que atendam à necessidade do negócio	40%	-R\$ 15.000,00	<b>-R\$ 6.000,00</b>
F - Escassez de ingredientes no mercado por problemas logísticos ou climáticos	5%	-R\$ 15.000,00	<b>-R\$ 750,00</b>
G - Pouco engajamento gerado pelas ações de marketing	35%	-R\$ 9.500,00	<b>-R\$ 3.325,00</b>
<b>Total do valor esperado para os riscos</b>			<b>-R\$ 33.125,00</b>

### 3- Desenvolva as respostas aos riscos.

#### A. Cardápios inapropriados (muito caros ou de baixa qualidade)

**Mitigar:** Os responsáveis por essa elaboração devem estar bem instruídos quanto ao público-alvo, à qualidade e aos diferenciais que queremos oferecer ao cliente e ao nível de preço que devemos praticar.

#### B. Atraso na reforma do imóvel

**Mitigar:** Dificuldades técnicas não previstas, como um cano furado na obra porque não sabíamos que estava ali, podem ser prevenidas se tivermos a planta do imóvel e informações detalhadas sobre suas estruturas, como a localização de pilares de sustentação e o esquema das instalações elétricas e hidráulicas. Os materiais de construção devem ser comprados com a máxima antecedência possível. Deve haver no contrato uma cláusula que preveja multa em caso de atraso excessivo e não justificável.

#### C. Atraso na entrega dos equipamentos e da mobília

**Mitigar:** Fazer as compras com a maior antecedência possível, em lojas confiáveis e com as quais o contato seja fácil. Ter uma lista com vários fornecedores que possam oferecer os mesmos produtos ajuda a ter alternativas, tornando possível, em caso de grandes atrasos, o cancelamento da compra com o primeiro fornecedor e a realização de nova compra com outro fornecedor.

#### D. Autorizações de funcionamento negadas pelas autoridades

**Aceitar:** Já está incluído no projeto básico a responsabilidade, por parte do consultor de mercado, de fazer uma verificação sobre o Plano Diretor Municipal antes de determinar a localização exata do empreendimento. Os responsáveis pela obra também já têm entre suas atribuições mais básicas observar as determinações da vigilância sanitária, bem como as exigências do Corpo de Bombeiros para segurança contra incêndios. Se esses básicos forem bem feitos, a probabilidade de que as autorizações sejam negadas é baixíssima, não requer nenhum planejamento especial.

#### E. Atraso na atração e seleção de funcionários que atendam à necessidade do negócio

**Mitigar:** Se houver dificuldades relacionadas às habilidades dos candidatos, podemos considerar um período de treinamento para os selecionados. Para conseguir encaixar esse treinamento no cronograma do projeto e não atrasar a inauguração, seria necessário avaliar o mercado de trabalho logo no início do projeto e iniciar o processo seletivo o quanto antes.

#### F. Escassez de ingredientes no mercado por problemas logísticos ou climáticos

**Mitigar:** As bebidas prontas e ingredientes não perecíveis podem ser comprados com antecedência, desde que já tenhamos pronto o espaço do estoque. Porém, se faltarem ingredientes perecíveis no mercado, fica difícil encontrar uma alternativa, e esse problema poderia levar a um atraso na inauguração.

#### G. Pouco engajamento gerado pelas ações de marketing

**Aceitar:** Ao menos no marketing digital, é possível medir o engajamento do público ao longo do projeto e, caso isso aconteça, é possível rever a

estratégia. Porém, rever a estratégia pode significar que teremos que refazer também todo o material de divulgação. Dessa forma, os custos com marketing duplicariam, pois realmente seria necessário fazer todo o trabalho duas vezes. Esse custo é relativamente baixo e esse é um risco muito difícil de mitigar. Não vale a pena ter um planejamento especial para tentar evitá-lo ou mitigá-lo, nem transferi-lo.

#### **4- Controle das respostas aos riscos.**

##### **A. Cardápios inapropriados (muito caros ou de baixa qualidade)**

Devem ser feitas reuniões periódicas com os profissionais que estão desenvolvendo os cardápios, para verificar se estão indo no caminho certo, evitando retrabalho.

##### **B. Atraso na reforma do imóvel**

O arquiteto deve acompanhar a obra diariamente, para orientar a equipe sobre a estrutura do imóvel, tendo como base a planta e os esquemas das instalações, sinalizando imediatamente se alguma diferença for encontrada. O ritmo de trabalho também deve ser acompanhado por ele, tendo em mãos o cronograma dessa parte do projeto. A entrega dos pedidos de materiais de construção deve ser acompanhada pelo comprador, que deve sinalizar caso haja expectativa de atraso significativo.

##### **C. Atraso na entrega dos equipamentos e da mobília**

A entrega dos pedidos de equipamentos e mobília também deve ser acompanhada pelo comprador, que deve sinalizar caso haja expectativa de atraso significativo.

##### **D. Autorizações de funcionamento negadas pelas autoridades**

Vale a pena fazer reuniões com os responsáveis pela escolha e pela reforma do imóvel, para que nos certifiquemos de que eles estão levando em consideração as exigências das autoridades.

##### **E. Atraso na atração e seleção de funcionários que atendam à necessidade do negócio**

Usar um checklist para identificar as habilidades que estamos encontrando e, principalmente, as que não estamos encontrando nos perfis dos candidatos avaliados. Com isso, pode-se ir preparando um treinamento focado nas habilidades mais difíceis de encontrar, que poderá ser realizado assim que os novos funcionários forem contratados.

##### **F. Escassez de ingredientes no mercado por problemas logísticos ou climáticos**

É importante estarmos atentos ao noticiário, pois é a partir dele que podemos ter alguma visão sobre a realização de algum risco desse tipo.

##### **G. Pouco engajamento gerado pelas ações de marketing**

Aproveitar, no caso do marketing digital, as ferramentas fornecidas pelas próprias plataformas e redes sociais para acompanhamento do engajamento do público, que podem nos fornecer o número de cliques, visualizações e interações com as publicações, por período, entre outras informações.

## AGENDA 13

### ***A gerência de aquisições – do planejamento à gestão de contratos***

*Pensar em tudo o que irá precisar comprar para a implementação de cada fase de seu projeto. Para isso, tenha em mãos uma lista de todos os materiais a serem adquiridos bem como todos os serviços que precisará contratar.*

*Em seguida desenvolva a atividade de planejamento das aquisições.*

Para planejar as aquisições e contratações, foram feitas duas listas daquilo que precisará ser comprado ou contratado – uma de materiais e outra de serviços. Nessas listas, estão informados:

- Em que momento deverá ser iniciado o processo de compra daquele material ou serviço, identificado pela semana do cronograma do projeto;
- Quem será responsável pela compra;
- Quem deverá aprovar os valores e condições de contrato antes de fechar cada compra;
- O tipo de contrato que será utilizado.

A lista de materiais também traz preços de referência, que deverão ser usados como *target* pelo comprador. Já os serviços deverão ser contratados dentro do valor orçado para cada um deles na tabela de custos do projeto (atividade da agenda 09).

Quase tudo do projeto será adquirido, e não feito internamente – dentro do *make or buy*, seguimos predominantemente com o *buy* –, contrataremos fornecedores para quase tudo. Apenas algumas atividades terão alguma interferência do cliente, o dono do bar, que participará da definição da identidade do bar (nome, espaço físico), da definição dos cardápios (fará a validação do trabalho feito pelo chef e pelo mixologista e selecionará pessoalmente as cervejas que serão servidas) e da seleção dos seus novos funcionários.

Por se tratar de um projeto de médio prazo, aproximadamente 7 meses de duração, e muito local, o gerente do projeto deve estar atento às condições de fornecimento de materiais de construção, equipamentos, móveis e dos alimentos a serem servidos no bar, que são, talvez, as duas coisas que maior impacto podem sofrer de mudanças repentinas nas condições de mercado, sobretudo sobre a flutuação do dólar e possíveis problemas logísticos, como aumento nos preços dos combustíveis, greve de caminhoneiros ou algum improvável embargo comercial.

Para as compras de materiais, serão requeridos apenas as notas fiscais e recibos de pagamento, que deverão ser entregues pelo fornecedor após a realização da compra e do pagamento, e uma cópia do documento que formalize a entrega dos materiais. Já para as compras de alguns serviços, será necessário firmar contrato, anexando a ele um formulário de especificação do serviço, além das notas fiscais de serviço e recibos de pagamento.

Nas 5 páginas seguintes está a lista de materiais a serem comprados. Na sequência, está a tabela com a lista de serviços a serem contratados.

## Lista de materiais a comprar

Código Material	Material	Quantidade	Unidade de medida	Preço unitário ref.	Preço total ref.	Alocação (atividade)	Início disponibilidade recurso	Início processo compra	Responsável pela compra	Aprovadores	Tipo de contrato	Comentários
M.001	Automóvel	1	unidade	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	C.1	Semana 3	Semana 2	Consultor de mercado	Gerente do projeto	Custos reembolsáveis. O consultor pode alugar o carro, dentro do valor indicado, e faremos o reembolso.	Usado para percorrer a região em busca de imóveis para alugar.
M.002	Notebook	1	unidade	R\$ 4.135,00	R\$ 4.135,00	C.2, C.5, C.6, D.1, D.2, E.4, E.5, G.1, H.1, H.3, H.4	Semana 4	Semana 2	Gerente do projeto	Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	Para o comprador.
M.003	Combustível	A definir	L	R\$ 300,00	R\$ 300,00	C.1	Semana 3	Semana 3	Consultor de mercado	Gerente do projeto	Custos reembolsáveis. O consultor fará o abastecimento e apresentará as notas para que façamos o reembolso.	Usado para percorrer a região em busca de imóveis para alugar. A quantidade depende da distância percorrida.
M.004	Tijolos	10	kit 50	R\$ 124,50	R\$ 1.245,00	C.7	Semana 10	Semana 10	Comprador	Arquiteto e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	Estimativa para poucas alterações estruturais
M.005	Cimento	2	saco 50kg	R\$ 30,00	R\$ 60,00	C.7	Semana 10	Semana 10	Comprador	Arquiteto e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	Estimativa para poucas alterações estruturais
M.006	Areia	15	saco 20kg	R\$ 5,29	R\$ 79,35	C.7	Semana 10	Semana 10	Comprador	Arquiteto e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	Estimativa para poucas alterações estruturais
M.007	Cano	10	m	R\$ 1,00	R\$ 10,00	C.7	Semana 10	Semana 10	Comprador	Arquiteto e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	Estimativa para poucas alterações estruturais
M.008	Cabo elétrico	20	m	R\$ 15,00	R\$ 300,00	C.7	Semana 10	Semana 10	Comprador	Arquiteto e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	Estimativa para poucas alterações estruturais
M.009	Conduite	20	m	R\$ 3,85	R\$ 77,00	C.7	Semana 10	Semana 10	Comprador	Arquiteto e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	Estimativa para poucas alterações estruturais

Código Material	Material	Quantidade	Unidade de medida	Preço unitário ref.	Preço total ref.	Alocação (atividade)	Início disponibilidade recurso	Início processo compra	Responsável pela compra	Aprovadores	Tipo de contrato	Comentários
M.010	Argamassa (piso e revestimento)	89	saco 20kg	R\$ 15,00	R\$ 1.335,00	C.8	Semana 11	Semana 10	Comprador	Arquiteto e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.011	Piso	200	m²	R\$ 27,00	R\$ 5.400,00	C.8	Semana 11	Semana 10	Comprador	Arquiteto e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.012	Revestimento	156	m²	R\$ 29,00	R\$ 4.524,00	C.8	Semana 11	Semana 10	Comprador	Arquiteto e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.013	Massa corrida	2	lata 1,5kg	R\$ 13,00	R\$ 26,00	C.8	Semana 11	Semana 10	Comprador	Arquiteto e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.014	Tinta látex	4	lata 18L	R\$ 900,00	R\$ 3.600,00	C.8	Semana 11	Semana 10	Comprador	Arquiteto e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.015	Fogão industrial	1	unidade	R\$ 1.870,00	R\$ 1.870,00	E.6	Semana 21	Semana 16	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.016	Chapa	1	unidade	R\$ -	R\$ -	E.6	Semana 21	Semana 16	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	Embutido no fogão industrial
M.017	Geladeira	1	unidade	R\$ 2.310,00	R\$ 2.310,00	E.6	Semana 21	Semana 16	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.018	Freezer	1	unidade	R\$ 3.190,00	R\$ 3.190,00	E.6	Semana 21	Semana 16	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.019	Coifa e exaustor	1	unidade	R\$ 1.485,00	R\$ 1.485,00	E.6	Semana 21	Semana 16	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.020	Pia - Cozinha	1	unidade	R\$ 1.815,00	R\$ 1.815,00	E.6	Semana 21	Semana 16	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.021	Bancada - Cozinha	1	unidade	R\$ 4.070,00	R\$ 4.070,00	E.6	Semana 21	Semana 16	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	

Código Material	Material	Quantidade	Unidade de medida	Preço unitário ref.	Preço total ref.	Alocação (atividade)	Início disponibilidade recurso	Início processo compra	Responsável pela compra	Aprovadores	Tipo de contrato	Comentários
M.022	Armários - Cozinha	2	unidade	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00	E.6	Semana 21	Semana 16	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.023	Mesas	10	unidade	R\$ 610,50	R\$ 6.105,00	E.6	Semana 21	Semana 16	Comprador	Arquiteto e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.024	Cadeiras	40	unidade	R\$ -	R\$ -	E.6	Semana 21	Semana 16	Comprador	Arquiteto e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	Preço incluso nas mesas (kits)
M.025	Pia - Bar	1	unidade	R\$ 1.045,00	R\$ 1.045,00	E.6	Semana 21	Semana 16	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.026	Geladeira expositora	1	unidade	R\$ 3.960,00	R\$ 3.960,00	E.6	Semana 21	Semana 16	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.027	Computador - Caixa	1	unidade	R\$ 1.870,00	R\$ 1.870,00	E.6	Semana 21	Semana 16	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.028	Ar-condicionado	4	unidade	R\$ 7.750,00	R\$ 31.000,00	E.6	Semana 21	Semana 16	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.029	Sistema de som	1	unidade	R\$ 2.884,00	R\$ 2.884,00	E.6	Semana 21	Semana 16	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.030	Estante estoque	3	unidade	R\$ 1.230,00	R\$ 3.690,00	E.6	Semana 21	Semana 16	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.031	Fritadeira	2	unidade	R\$ 660,00	R\$ 1.320,00	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.032	Liquidificador	2	unidade	R\$ 385,00	R\$ 770,00	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.033	Tábua de carne	2	unidade	R\$ 60,50	R\$ 121,00	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.034	Espátulas	3	unidade	R\$ 38,00	R\$ 114,00	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	

Código Material	Material	Quantidade	Unidade de medida	Preço unitário ref.	Preço total ref.	Alocação (atividade)	Início disponibilidade recurso	Início processo compra	Responsável pela compra	Aprovadores	Tipo de contrato	Comentários
M.035	Colher cozinha	6	unidade	R\$ 25,00	R\$ 150,00	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.036	Faca cozinha	5	unidade	R\$ 198,00	R\$ 990,00	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.037	Panela industrial	2	unidade	R\$ 520,00	R\$ 1.040,00	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.038	Dosadores	5	unidade	R\$ 15,00	R\$ 75,00	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.039	Colheres - Bar	3	unidade	R\$ 10,00	R\$ 30,00	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.040	Socadores	3	unidade	R\$ 18,70	R\$ 56,10	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.041	Coqueteleiras	3	unidade	R\$ 27,50	R\$ 82,50	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.042	Facas - bar	3	unidade	R\$ 50,00	R\$ 150,00	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.043	Abridores de garrafa	6	unidade	R\$ 3,50	R\$ 21,00	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.044	Copos	70	unidade	R\$ 6,67	R\$ 466,90	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.045	Taças	15	unidade	R\$ 11,00	R\$ 165,00	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.046	Pratos	50	unidade	R\$ 14,60	R\$ 730,00	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.047	Tigelas	30	unidade	R\$ 13,00	R\$ 390,00	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	

Código Material	Material	Quantidade	Unidade de medida	Preço unitário ref.	Preço total ref.	Alocação (atividade)	Início disponibilidade recurso	Início processo compra	Responsável pela compra	Aprovadores	Tipo de contrato	Comentários
M.048	Garfos	40	unidade	R\$ 3,00	R\$ 120,00	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.049	Colheres de mesa	50	unidade	R\$ 3,35	R\$ 167,50	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.050	Facas de mesa	40	unidade	R\$ 6,67	R\$ 266,80	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.051	Porta-guardanapos/condimentos	10	unidade	R\$ 16,50	R\$ 165,00	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.052	Bandeja garçom	5	unidade	R\$ 40,00	R\$ 200,00	E.6	Semana 23	Semana 21	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.053	Quadros	10	unidade	R\$ 35,00	R\$ 350,00	E.6	Semana 28	Semana 23	Comprador	Arquiteto e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.054	Sistema de comanda	1	assinatura 1 ano	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	E.6	Semana 28	Semana 24	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Preço fechado. Pagamento por assinatura de 1 ano.	
M.055	Máquina de cartão	2	unidade	R\$ 226,80	R\$ 453,60	E.6	Semana 28	Semana 25	Comprador	Consultor de gestão de restaurantes e Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	
M.056	Ingredientes e alimentos prontos	A definir	unidade	R\$ -	R\$ -	H.4	Semana 29	Semana 28	Comprador	Gerente do projeto	Time & Material. Pagamento conforme quantidade comprada	A definir, na atividade H.2, a lista de ingredientes e alimentos que deverão ser adquiridos

## Lista de serviços a contratar

Código Serviço	Serviço	Alocação (atividade)	Início disponibilidade recurso	Início processo compra	Responsável pela compra	Aprovadores	Tipo de contrato
S.001	Mestre de obras	C.3, C.7, C.8	Semana 9	A cargo da construtora	Incluso no contrato da construtora	-	A construtora trará esse profissional e será responsável pelo contrato com ele.
S.002	Pedreiros	C.3, C.7, C.8	Semana 9	A cargo da construtora	Incluso no contrato da construtora	-	A construtora trará esse profissional e será responsável pelo contrato com ele.
S.003	Eletricista	C.3, C.7, C.8	Semana 9	A cargo da construtora	Incluso no contrato da construtora	-	A construtora trará esse profissional e será responsável pelo contrato com ele.
S.004	Contador	A.3, A.5	Semana 1	Semana 1	Gerente do projeto	Gerente do projeto	Preço fechado - Honorário por serviço pontual executado
S.005	Advogado empresarial	A.4	Semana 2	Semana 1	Gerente do projeto	Gerente do projeto	Preço fechado - Honorário por serviço pontual executado
S.006	Consultor de mercado	C.1	Semana 3	Semana 1	Gerente do projeto	Gerente do projeto	Preço fechado
S.007	Especialista em Marketing	F.1, F.2, F.3, F.5, F.6	Semana 1	Semana 1	Gerente do projeto	Gerente do projeto	Preço fechado
S.008	Designer	B.1, B.2, B.3, B.4	Semana 4	Semana 2	Gerente do projeto	Especialista em Marketing e Gerente do projeto	Preço fechado. Preferência por indicação do especialista em Marketing, deverão trabalhar juntos
S.009	Comprador	C.2, C.5, C.6, D.1, D.2, E.4, E.5, E.6, F.4, F.6, G.1, G.4, H.1, H.3, H.4	Semana 4	Semana 2	Gerente do projeto	Gerente do projeto	Preço fechado. Contrato de trabalho CLT com prazo definido.
S.010	Construtora	C.3, C.7, C.8	Semana 10	Semana 4	Comprador	Gerente do projeto	Time & Material. A construtora será paga por metro quadrado.
S.011	Arquiteto	C.3, C.4, C.6, C.7, C.8, E.2, E.3, E.6	Semana 9	Semana 5	Comprador	Gerente do projeto	Preço fechado
S.012	Mixologista	D.1, H.2	Semana 13	Semana 6	Comprador	Gerente do projeto e Dono do empreendimento (cliente)	Preço fechado
S.013	Chef de cozinha	D.2, H.2	Semana 13	Semana 6	Comprador	Gerente do projeto e Dono do empreendimento (cliente)	Preço fechado
S.014	Consultor de gestão de restaurantes	E.1, E.2	Semana 15	Semana 10	Gerente do projeto	Gerente do projeto	Preço fechado
S.015	Instalador de equipamentos	E.6	Semana 21	Semana 18	Comprador	Gerente do projeto	Preço fechado
S.016	Montador de móveis	E.6	Semana 21	Semana 18	Comprador	Gerente do projeto	Preço fechado
S.017	Fotógrafo	F.4	Semana 24	Semana 20	Comprador	Especialista em Marketing e Gerente do projeto	Preço fechado
S.018	Designer gráfico	F.4	Semana 24	Semana 20	Comprador	Especialista em Marketing e Gerente do projeto	Preço fechado
S.019	Plataforma de atração e seleção (RH)	G.2	Semana 23	Semana 21	Comprador	Gerente do projeto	Preço fechado
S.020	Meios online (redes sociais e outros para divulgação)	F.6	Semana 26	Semana 23	Comprador	Especialista em Marketing e Gerente do projeto	Time & Material. Será pago por dia que as publicações forem veiculadas.
S.021	Advogado trabalhista	G.4	Semana 28	Semana 24	Comprador	Gerente do projeto	Preço fechado - Honorário por serviço pontual executado

Para a contratação de alguns serviços será necessário contrato e, anexo a ele, um formulário com informações sobre o serviço. Os serviços que requerem esse formulário e contrato são os dos seguintes fornecedores:

- Consultor de mercado;
- Arquiteto;
- Construtora;
- Especialista em marketing;
- Designer;
- Mixologista;
- Chef de cozinha;
- Consultor de gestão de restaurantes;
- Fotógrafo;
- Designer gráfico.

Não podemos ter a especificação de todos esses serviços pronta neste momento, isso será feito ao longo do projeto. Porém, como exemplo do formulário de especificação, que vai funcionar também como um resumo da contratação, deixamos aqui o que seria um possível formulário para a contratação da construtora (ver página seguinte).

## Formulário de especificação de serviço - Resumo de contratação

### Descrição do serviço

Reforma de um salão comercial de 200 m<sup>2</sup>, situado à rua \_\_\_\_\_, nº \_\_\_\_, bairro \_\_\_\_\_, município de São Paulo, estado de São Paulo, CEP \_\_\_\_-\_\_\_\_. A reforma inclui construção de um banheiro em cômodo existente, fixação e troca de portas e janelas da cozinha, criação de novos braços de encanamento para entrada de água e saída de esgoto, ampliação da rede de fios elétricos e tomadas, colocação de pisos e revestimentos, com retirada dos antigos e novo contrapiso e reboco, pintura das paredes internas e externas, pintura de portas e janelas, construção de balcão de alvenaria no salão.

<b>Perfis profissionais requeridos</b>	2 pedreiros 2 ajudantes 1 mestre de obras 1 eletricista
--	--

<b>Duração</b>	6 semanas
<b>Data início</b>	13/01/2025
<b>Data fim</b>	24/02/2024

<b>Valor</b>	R\$ 29.500,00
<b>Condição de pagamento</b>	30% antecipado 30% após 3 semanas do início do serviço 40% na entrega do serviço

\_\_\_\_\_  
Ass. CONTRATADO

Nome:

CPF:

\_\_\_\_\_  
Ass. CONTRATANTE

Nome:

CPF:

## AGENDA 14

### *Os stakeholders*

*Elabore uma descrição evidenciando de que forma cada um dos stakeholders afetará ou será afetado pelo desenvolvimento e resultado do projeto.*

Faz-se uma lista dos principais stakeholders identificados e seus impactos no projeto. Alguns serão impactados ou impactarão já durante a execução do projeto; em outros casos, o impacto virá apenas a partir do momento em que o bar começar a funcionar.

- **O cliente (dono do bar):** principal interessado (positivamente), será afetado, a partir da inauguração do negócio, por tudo o que for feito no projeto, pois o serviço prestado aos seus clientes a partir da inauguração do bar depende do ambiente e da estrutura criados no projeto, o que poderá ter impacto nas receitas por toda a vida do empreendimento. Será afetado durante a execução do projeto, pois os custos e o prazo impactarão o início do seu trabalho e o tempo em que todo o seu investimento se pagará. Também terá impacto durante todo o projeto, pois, como cliente, sua opinião tem muito peso e suas decisões podem ajudar ou atrapalhar a execução.
- **Potenciais futuros clientes:** interessados positivamente na qualidade e variedade dos alimentos e bebidas que serão servidos, no conforto do ambiente e na rapidez e qualidade do serviço prestado pelos funcionários. Só começam a ser impactados a partir da inauguração do bar. Porém, seus interesses, que serão mapeados pelo projeto, impactarão nas escolhas feitas para a obra, a decoração, a compra de equipamentos, o treinamento dos funcionários e os alimentos e bebidas que serão servidos.
- **Futuros funcionários:** interessados positivamente, terão impacto, após a inauguração do bar, na satisfação dos clientes e nas receitas do bar. Serão parcialmente responsáveis pela qualidade dos alimentos e bebidas servidos e muito responsáveis pela qualidade do serviço. Por outro lado, impactam a reforma do imóvel e a compra de equipamentos, já que é necessário pensar na segurança deles e na facilidade que terão em cumprir suas funções no ambiente de trabalho.
- **Construtora:** Tem impacto importante no prazo do projeto e na qualidade da obra entregue, que determinará parcialmente a frequência de manutenção requerida após o início do funcionamento do bar. É positivamente interessada, já que obtêm receitas com nosso projeto.
- **Fornecedores de materiais utilizados na obra:** positivamente interessados, podem ter impacto no prazo do projeto, a depender do cumprimento de seu prazo de entrega, e na qualidade da obra, já que seus conhecimentos e transparência na hora da venda afetarão a escolha dos materiais a serem comprados.
- **Fornecedores de suprimentos (alimentos, bebidas):** positivamente interessados, sobretudo após a inauguração do bar, já que poderão compor nossa carteira de fornecedores e ser recorrentemente procurados para abastecimento do estoque.

- **Fornecedores de móveis e equipamentos:** positivamente interessados, podem ter impacto no prazo do projeto, pois podem ter prazo de entrega um pouco longo. Afetarão a segurança e o conforto do ambiente oferecido aos funcionários e aos clientes, já que seus conhecimentos e transparência na hora da venda afetarão as nossas decisões de compra.
- **Consultor de mercado (que vai ajudar a escolher o local ideal para o bar):** interessado positivamente, afetará a escolha da localização do bar, o que impactará as receitas por toda a vida do empreendimento naquele local.
- **Consultor de gerenciamento de restaurantes:** interessado positivamente, afetará a segurança e o conforto do ambiente oferecido aos funcionários e aos clientes, já que seus conhecimentos serão cruciais para equiparmos o bar corretamente.
- **Contador e advogados:** positivamente interessados, terão impactos pontuais à medida que ajudam na formalização da empresa e de suas relações com os futuros funcionários.
- **Comprador:** positivamente interessado, é impactado por ter salário e um contrato de trabalho, ainda que temporário, e tem impacto importante no prazo do projeto, pois a maior parte das compras necessárias depende da eficiência de seu trabalho.
- **Arquiteto:** positivamente interessado, tem impacto na qualidade e conforto do ambiente que será oferecido aos clientes, pois dele virão as ideias e muitas determinações de compra de materiais de construção, móveis e objetos de decoração. Dessa forma, tem impacto inclusive sobre as receitas do bar. Também será impactado pelo resultado da obra, podendo incluí-la no seu portfólio.
- **Operários (pedreiros, eletricitista):** positivamente interessados, beneficiados pelo contrato de trabalho, têm impacto importante na qualidade da obra, na aparência do ambiente, pela qualidade dos acabamentos, e na recorrência de manutenção que será necessária a partir da inauguração do empreendimento.
- **Proprietário do imóvel escolhido:** positivamente interessado, será beneficiado pelas receitas vindas do aluguel do imóvel. Tem impacto no alcance da obra, pois pode aceitar ou não as modificações que desejamos fazer no imóvel.
- **Concorrentes (outros bares na região que ofereçam produtos/serviço semelhantes):** negativamente interessados, possivelmente terão que dividir seus clientes com o novo bar que vamos abrir na região.
- **Moradores da região:** podem ser negativamente interessados, pois o bar pode aumentar um pouco o barulho na região e o movimento e estacionamento de carros na frente de suas casas. Também podem ser positivamente interessados, pois o movimento noturno pode aumentar a sensação de segurança no local, além de poder valorizar imóveis na região.
- **Governo:** positivamente interessado, já que se beneficiará do recolhimento de impostos. Impactará toda a formalização do negócio, podendo, inclusive, não autorizar o seu funcionamento. Pode afetar o prazo do projeto, dependendo do quão fiel será aos prazos estabelecidos para fazer suas análises e liberação da documentação.

## AGENDA 15

### ***As metodologias ágeis na gerência de projetos***

*De posse de seu plano de projeto, elabore uma lista de atividades nas quais você acredita poder utilizar alguma técnica de metodologias ágeis.*

*Descreva quais são essas técnicas e o contexto no qual elas podem ser aplicadas no âmbito de seu projeto.*

Por ser uma metodologia simples, muito fácil de aplicar e que basicamente facilita a visualização do status de cada tarefa, acredito que seja possível utilizar o Kanban no projeto inteiro. Todas as tarefas começariam com o status “a fazer, com cartões vermelhos. Com base na ordem estabelecida pelo cronograma, as atividades seriam movidas para o status “em andamento”, com cartões amarelos. Ao serem terminadas, as tarefas passariam ao status “concluído”, com cartões verdes. Essa metodologia pode ser aplicada com ajuda do Trello, uma ferramenta online gratuita e bem intuitiva, fácil de usar.

Embora haja quem diga que obras devem seguir o método cascata, no caso deste projeto, em que temos uma obra mais simples, apenas uma reforma com poucas mudanças estruturais e mais intervenções cosméticas, seria possível utilizar técnicas do Scrum.

As atividades relacionadas à obra são as seguintes:

- C.1**    Pesquisar e selecionar imóvel
- C.2**    Contratar construtora e arquiteto
- C.3**    Revisar condições atuais do imóvel
- C.4**    Fazer planta e croquis
- C.5**    Comprar material de construção
- C.6**    Escolher e comprar pisos, revestimentos e tintas
- C.7**    Fazer mudanças estruturais, hidráulicas e elétricas
- C.8**    Fazer acabamentos

Sabemos que é muito comum que obras atrasem, e muitas vezes isso se deve a um acompanhamento insuficiente dessa obra. Para ajudar no nosso projeto, podemos trazer do Scrum a técnica da realização da *daily*, reunião curta diária para atualização do status da obra e para passar a ordem do dia aos operários. O arquiteto poderia assumir a função de *Scrum master*, já que ele entende bastante de obra, podendo ajudar a guiar os pedreiros (a equipe, neste contexto), e se comunica bem com o cliente e/ou o gerente de projeto.

Um outro grupo de atividades ao qual técnicas do Scrum podem ser aplicadas é o de planejamento e execução de ações de marketing:

- F.1** Fazer pesquisa de público-alvo
- F.2** Definir estratégia de marketing
- F.3** Definir linguagens a utilizar
- F.4** Elaborar material de divulgação (online e off-line)
- F.5** Montar cronograma de postagens
- F.6** Executar a estratégia definida (divulgação)

Para esse grupo de atividades é possível até estruturar sprints, em que cada uma das atividades de F.1 a F.5 constitui um sprint, inicialmente. A atividade F.6 pode ser dividida em vários sprints e, ao final de cada um, faz-se uma avaliação dos resultados das campanhas, podendo-se recalculá-la para o próximo sprint, se necessário. Nesse caso, voltaríamos a ter sprints das atividades anteriores, como a F.4 e a F.5 – provavelmente, seria necessário produzir novos materiais de divulgação e reprogramar seus lançamentos para iniciar um novo sprint de execução da estratégia (F.6). A cada iteração, ajustes seriam feitos de acordo com os resultados dos sprints anteriores dedicados à F.6. As *dailies* também poderiam ser aplicadas para essas atividades, mas uma frequência menor de reuniões deve ser suficiente.

## **AGENDA 16**

### ***Utilizando o MS Project e o EXCEL como ferramentas da gestão de projetos***

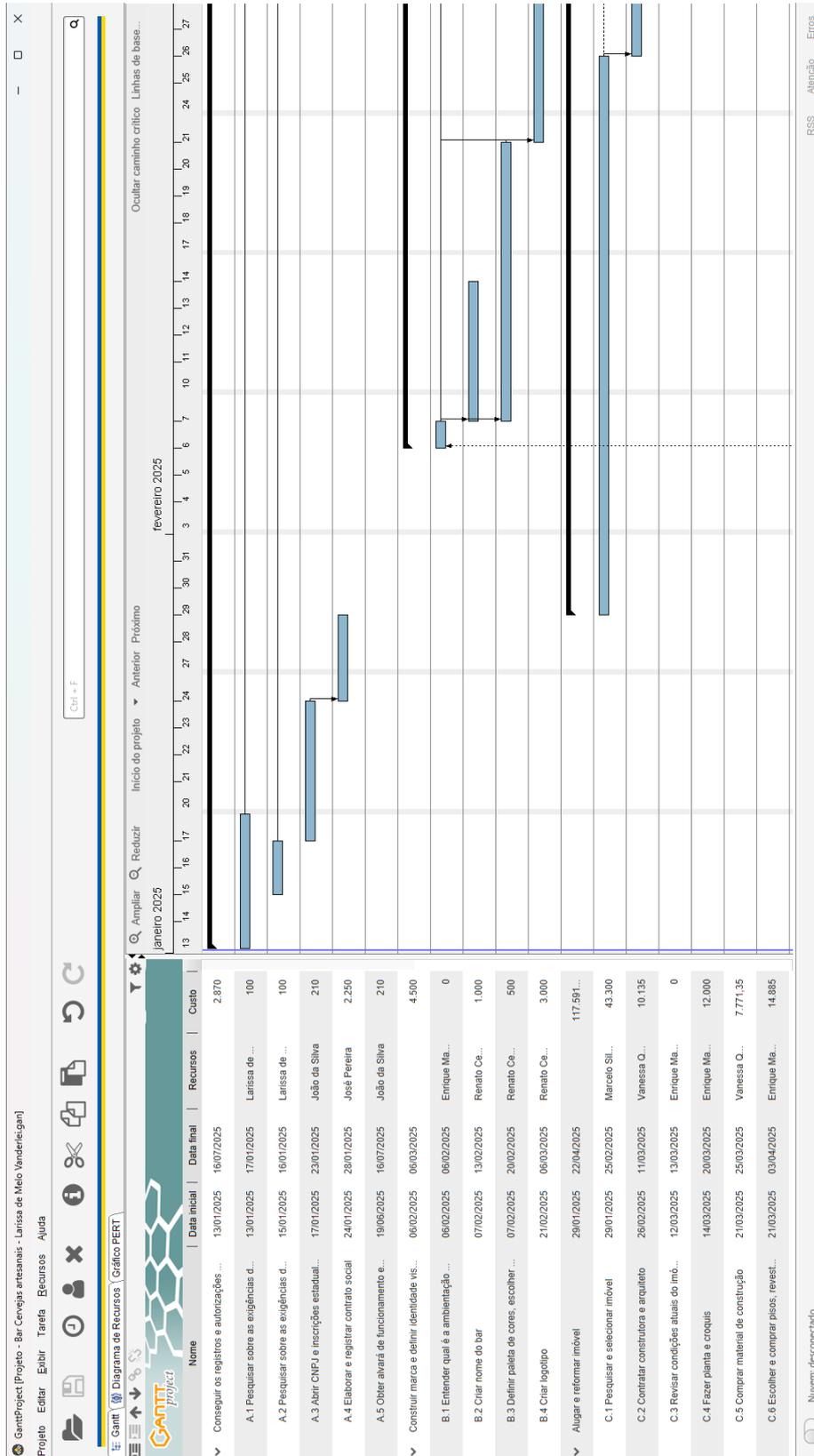
*De posse do seu projeto, insira os dados no GanttProject. Observe os resultados da inserção dos dados, como o gráfico de Gantt, a rede PERT e o caminho crítico.*

*Considerando EAP de seu projeto, utilize o EXCEL para elaborar sua planilha de controle de gastos e montar um gráfico de Gantt. Se desejar você poderá ainda correlacionar os gastos com as barras do gráfico de Gantt.*

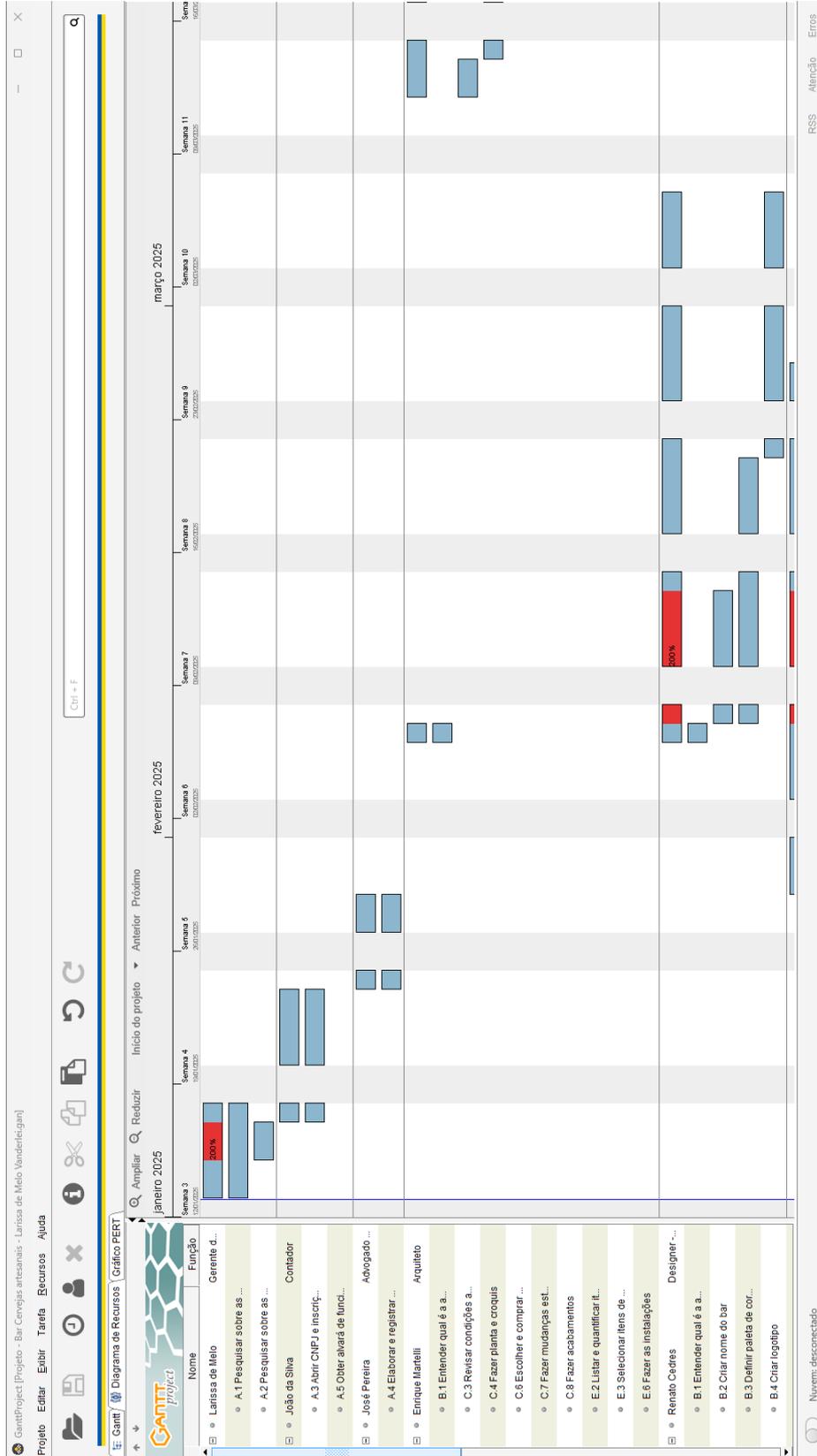
Copiam-se, a seguir, algumas telas do projeto estruturado no Gantt Project. O arquivo completo do Gantt Project também pode ser consultado, anexo.



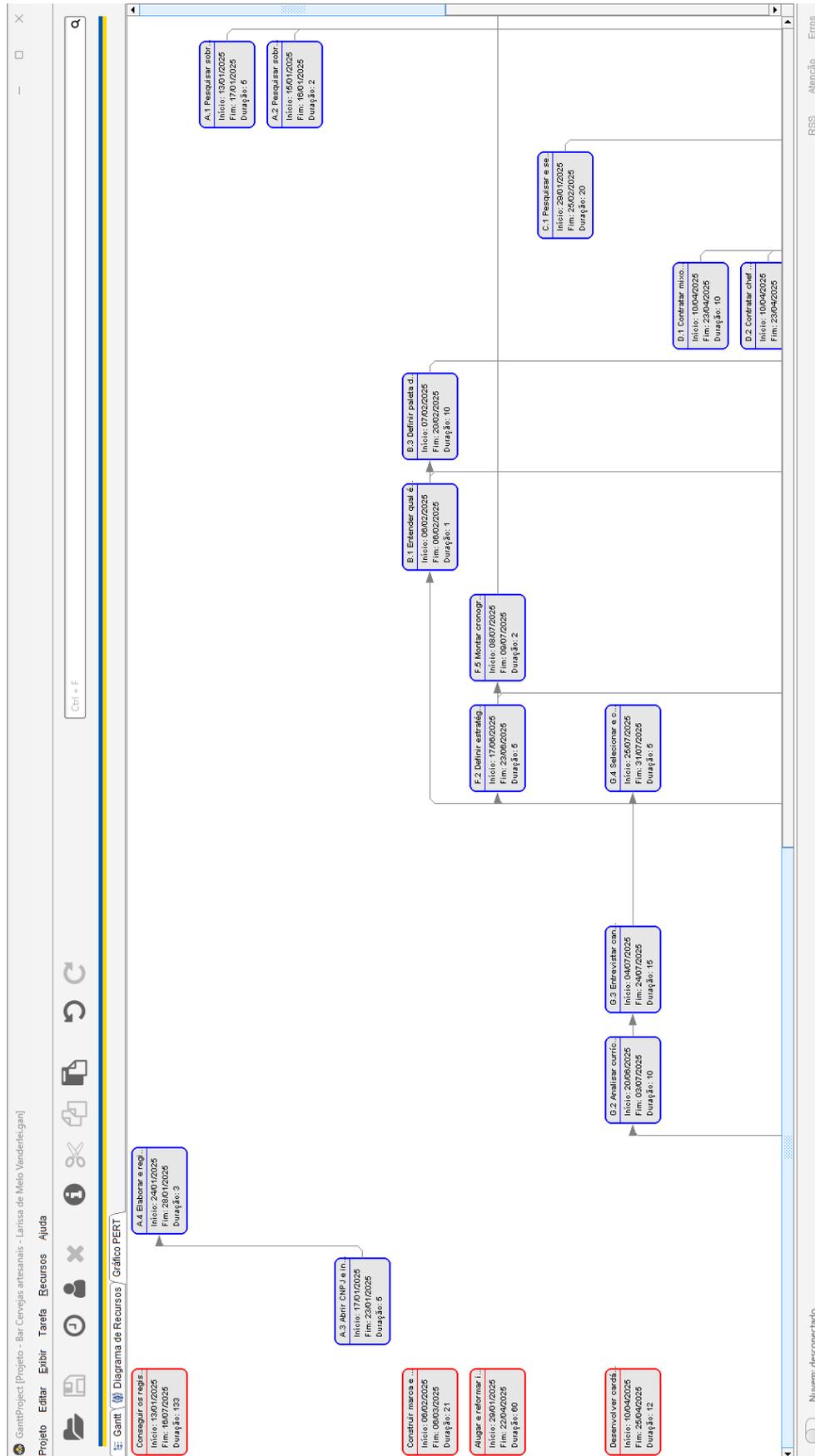
Foram inseridas todas as tarefas da EAP – atividades-pai e suas atividades filhas –, com suas datas iniciais e finais, pessoas responsáveis por cada uma delas e o custo de cada uma.



Na aba *Diagrama de recursos*, estão listadas todas as pessoas que trabalharão no projeto e as atividades atribuídas a cada uma delas, evidenciando-se também os momentos em que algum recurso está sobrecarregado.



A rede PERT também foi criada a partir dos dados inseridos:



O caminho crítico é exibido no gráfico de Gantt, com as atividades-filhas hachuradas e a atividade-pai em vermelho:

