ERICLIS TAYSSON DOS SANTOS TERRA

GESTÃO DE PROJETO NA PREVENÇÃO DE PERDAS

Projeto de Pesquisa apresentado ao Curso de MBA Gestão de Projeto da Universidade Estácio de Sá como requisito parcial á aprovação na Disciplina Metodologia da Pesquisa.

RIO DE JANEIRO

2019

GESTÃO DE PROJETO NA PREVENÇÃO DE PERDAS

ERICLIS TAYSSON DOS SANTOS TERRA[[1]](#footnote-2)

**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. Metodologia; 3. A importância da gestão de projetos; 4.Processos de gerenciamento; 5. Gestão de projetos; 6. Áreas de conhecimentos em gerenciamento de projetos; 7. Prevenção de Perdas; 8. Considerações finais..

**RESUMO**

O presente artigo tende apresentar a implantação de um gerenciamento de boas práticas para reduzir a perda envolvendo os setores da retaguarda de um comércio, através de um mecanismo que permite que os itens possam ser vendidos com o preço reduzido, Através das auditorias do setor de prevenção de perdas surgiu à necessidade de desenvolver o projeto, para envolver todos os departamentos que tratam diretamente e indiretamente de produtos, para fazer com que os itens sem ação e sem demanda de venda possam a ter giro e tratar melhor as demandas destinadas a cada ponto de venda. O projeto será baseado nos conceitos de boas praticas apresentadas no guia PMBOK. O mesmo descreve, aplica e executa parte do guia para realização do projeto.

**Palavras-chave:** Projeto. Gestão. Boas Práticas. Prevenção de Perda.

**1. Introdução**

Diante da grande concorrência que vem aumentando no comércio, a gestão de projetos tem ganhado papel fundamental na parte de estratégias das empresas, sendo mais assertivas e diminuindo retrabalho. A fim de controlar o orçamento, tarefas e tempo realizado pela equipe.

Com o baixo investimento feito na área de retaguarda das instituições, percebeu-se que suas perdas aumentaram devido à falta de procedimento e planejamento das ações. Nesse caso, os diretores tende a buscar soluções diferenciadas a de seus concorrentes no mercado para desenvolver e implementar estratégias que visam reforçar a área. Como reduzir as perdas por validade em uma rede de drogaria? Que tem em seu lema vender saúde e bem estar com qualidade aos clientes e parceiros.

O presente trabalho tem como objetivo, estabelecer um projeto que visa à diminuição das perdas e aumentar o lucro, interligando todos os setores da organização. Utilizando as áreas de conhecimento: gerenciamento da integração do projeto, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisição e partes interessadas. Para dirigir um projeto não precisa ter conhecimento no ramo, mais conhecer essas áreas de atuação do projeto. Cada projeto possui uma iniciativa exclusiva cujas ações são executadas em fases, de forma coordenada e obedecendo as restrições de tempo, custo e qualidade. (Vargas, 2009)

Este estudo justifica-se pela percepção da falta de planejamento e projeto na instituição. Entretanto, proporcionará a empresa desenvolver seus próprios projetos sem ter que contratar uma consultoria para resolver os problemas internos, através das boas práticas aplicadas no gerenciamento do projeto, seguindo as fases: início, planejamento, controle, execução e conclusão.

Entretanto, o levantamento das perdas e o seu principal gargalo foram identificados pelo setor de prevenção e perdas, que busca minimizá-las através de treinamentos e relatórios. O mesmo é um setor de estratégia que atua na retaguarda e será o principal auditor do projeto, pois se envolverá com o setor operacional e tático.

**2. Metodologia**

Considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2013), quanto aos fins e quantos aos meios.

Quanto aos fins trata-se de uma pesquisa descritiva e explicativa, com base nas boas práticas aplicadas na gestão de projetos, o trabalho busca apresentar um projeto que reduza a perda operacional e financeira gerando lucro a instituição. Quanto aos meios trata-se de uma pesquisa bibliográfica, O artigo é baseado no guia PMBOK sexta edição, é a versão mais recente e também recorre ao uso de material acessível ao público em geral como livros, artigos e publicações.

**3. A importância da gestão de projeto**

Com um mercado tão competitivo as empresas estão buscando inovar para obter o diferencial competitivo, é preciso reduzir os riscos e maximizar as oportunidades. Entretanto, foi na gestão de projeto e no setor de prevenção de perdas que a companhia viu a necessidade de investir, para minimizar as perdas operacionais e financeiras. Alocando um setor de estratégia dentro da organização através de um gestor de projetos, que aplicará as boas praticas no processo até obter o resultado com sucesso, reduzindo as perdas e aumentando receita de venda.

É importante salientar que, os projetos podem ser temporários, pois possuem início e fim definidos, ela chega ao fim quando seus objetivos são alcançados, quando não for mais necessário ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos. Único, seu resultado sempre será exclusivo, mesmo que o produto ou serviço já tenha sido desenvolvido mais de uma vez. Da mesma forma, elaborar a programação ou o cronograma do projeto como é denominado, é uma atividade que deve necessitar de tempo e esforço condizentes com sua relevância para o respectivo empreendimento (PALHOTA, 2016). Planejado, tudo o que for pretendido a ser fazer tem que haver planejamento, execução e o controle. Restringido por recursos limitados, seja ela de custo, tempo e de pessoal. São executados por pessoas.

Para se desenvolver projeto, o gerente utiliza as boas práticas habilidades desenvolvidas e suas lições aprendidas, para atender a tal necessidade do projeto. O gerenciamento é muito mais do que cobrar resultados, metas e atribuir atividades, pois o processo passará por mais de um indivíduo. “Pequenos projetos podem não ser tão glamorosos ou prestigiados quanto seus grandes pares, mas continuam importantes e ainda requerem gerenciamento de projetos.” (KROLL, 2007, p.30). Um projeto mal gerenciado pode resultar em: Retrabalho investimento perdido, má qualidade do produto ou serviço, perda de tempo, mão de obra, aumentar os riscos e até demissões inesperadas.

3.1 O plano do projeto

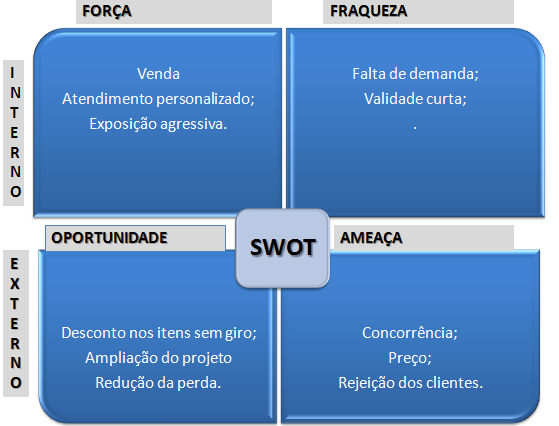
Define como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado. É o documento que reúne todos os outros documentos da fase de planejamento e deve ser elaborado pela equipe de gerenciamento, que planeja a ação necessária definida no escopo para aprovação do patrocinador. É de extrema importância entender o que os *stakeholders* querem do projeto, realizar reuniões para definir os objetivos do projeto e documentando todos os pontos relevantes do encontro. “O principal beneficio deste processo é a produção de um documento abrangente, que define a base de todo o trabalho do projeto e como o trabalho será realizado. Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto”. (PMBOK 2017, p. 82). Depois que os objetivos tiverem sido devidos o gerente saberá quais são os custos, recursos a serem adquiridos, tempo estimados de cada tarefa e sua execução.

”O plano de gerenciamento do projeto deve ser robusto o suficiente para responder a um ambiente de projeto em constante mudança. Essa agilidade pode resultar em informações mais precisas no decorrer do projeto”. (PMBOK 2017, p. 83). Ele está dividido em dez grupos de processos: Gerenciamento de Integração, tempo, custo, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisição, qualidade, partes interessadas e o escopo que precisa ser bem detalhado com suas tarefas e atividades, pois é de lá que definirá a EAP. Tendo como objetivo para este projeto minimizar os custos totais e maximizar os lucros, atendendo ou excedendo ás exigências do cliente (FERREIRA et. Al, 2008). Os fatores ambientais podem apresentar restrições no projeto são elementos da própria instituição, no caso da drogaria a restrição que ela possui é: vender saúde em um ambiente agradável e de qualidade, para qualquer evento o ponto de venda tem que atender esses requisitos caso contrario está indo de contra as premissas.

**4. Processos de Gerenciamento**

No processo de Iniciação é desenvolvido o termo de abertura do projeto, o anexo apresenta o termo de abertura do projeto preço reduzido. Para o PMBOK (2017, p. 23). “Os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase”. O projeto se inicia através de uma necessidade, nela será feito a viabilidade do mesmo, para saber se vale apena desenvolver, com qual equipe irá trabalhar. Pois é um momento de extrema importância para definir todos que serão envolvidos. A necessidade do projeto foi de reduzir as perdas dos produtos por validade, o principal objetivo é reduzir a perda e com isso fazer que os itens tenham giro e gera retorno financeiro, a equipe envolvida no projeto será dos setores: financeiro, compras, gestão de estoque, preço, Marketing, prevenção de perdas e os operacionais de loja.

É importante ressaltar que no Planejamento é desenvolvido um plano de ação para alcançar os objetivos do projeto.Segundo o PMBOK (2017, p. 23). “Os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase”. Envolvendo as partes para detalhar o plano com os documentos necessários e opiniões das partes. Com todos os pontos e recursos bem definidos como: tempo, comunicação, aquisição e recursos bem definidos pode se passar para a próxima fase. A ferramenta escolhida para o planejamento do projeto foi a analise *swot*, nela é listada as forças, fraquezas, oportunidade e ameaças.

 Figura 1: Analise *SWOT*. Fonte: Elaborada pelo autor.

Para a Execução sair conforme o planejado os setores precisam está atento para não haver retrabalho.Segundo o PMBOK (2017, p. 23). “Processos realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer os requisitos do projeto”. Após o plano de gerenciamento define, é só alocar as pessoas, recursos, mitigar o tempo e o coordenar, para que seja executado tudo que foi planejado. O processo funcionará da seguinte maneira, os gerentes de loja serão responsáveis por lançar os itens sem demanda no sistema, para dar visibilidade para os setores envolvidos realizar o valor de desconto, gestão e distribuição da mercadoria, valor de mercado e público alvo, Após o setor de preço autorizar o desconto sairá uma etiqueta alto adesiva para colar junto ao produto indicando o valor da rebaixa.

No Monitoramento e Controle podem ocorrer mudanças no projeto ou de orçamento diminuir o número de pessoas trabalhando e aumentar a data de entrega.PMBOK (2017, p. 23). “Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes”. É fundamental para identificar falhas e corrigir para não haver complicações futuras, ela analisa, organiza e acompanha o andamento do projeto, se houver mudanças em quais áreas aplicar e de que forma para não prejudicar o desenvolvimento do projeto. Só será permitido lançar os itens para rebaixa no sistema os que forem de curva E, D e C. Logo são itens sem demanda de venda que precisam de uma ação para ser vendida, a equipe de prevenção que atua com auditoria em loja será a responsável por analisar os itens que estão sendo colocados para ter descontos. Se estavam perdidos no estoque, má sinalização e exposição ou até o não esforço de venda, o setor é responsável por passar relatório semanal de como está o andamento da perda e do faturamento com os itens vendidos no preço baixo.

Todos os projetos devem passar pela fase de enceramento, seja ele cancelado, concluído com sucesso ou não.O PMBOK (2017, p. 23). “Diz que os processos realizados para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato”. Visa concluir o projeto e se todas as outras fases foram concluídas e se tem algum erro.

**5. Gestão de projetos**

Todo o projeto parte de uma necessidade seja ela qual for e não existe gestão sem o projeto, a gestão age com boas praticas para desenvolver e garantir que o resultado final do projeto, sendo satisfatório para empresa em custo e prazos, atendendo as necessidades dos consumidores finais, viabilizando o alcance dos objetivos mesmo havendo contra tempo no projeto. “Um projeto pode envolver uma única organização ou múltiplas unidades organizacionais de múltiplas organizações”. PMBOK (2017, p. 4). Projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais. Um projeto envolve um único indivíduo ou um grupo.

“Projetos são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido”. PMBOK (2017, p. 4). O gerente de projetos é o responsável pelo o progresso do projeto, atendendo os objetivos propostos e as necessidades do cliente, tem o dever de minimizar as falhas e evitar o retrabalho através de relatórios de custo, qualidade e prazo. Ele pode até não ser do ramo de atuação, porém se tiver as seguintes habilidades: liderança, gerenciamento estratégico, saber gerir conflitos e o conhecimento do guia PMBOK pode gerenciar um projeto que não é de sua área de formação.

Segundo a norma ISO 9000:2000 o projeto “é um conjunto de processos que transformam requisitos em características especificadas ou na especificação de um produto, processo ou sistema”. Empresas que tem maturidade em projeto são as que estão acostumadas a gerirem os seus projetos com os próprios colaboradores, essa cultura requer anos de experiência no ramo e ainda assim tem dificuldades para transformar um processo com características dentro de sua organização, devido à doutrina arcaica e seus costumes.

**6. Áreas de conhecimentos em gerenciamento de projetos**

Essas áreas servem de apoio para desenvolver o projeto, ela tem conceitos e termos que são aplicadas pelo gestor do projeto e em áreas especializadas com ferramentas e técnicas para obter o resultado esperado. Pois da detalhes de cada etapa tendo as entradas e saídas. Para o desenvolvimento do gerenciamento foi utilizado a referência bibliográfica do guia de boas praticas PMBOK.

6.1 Gerenciamento da integração do projeto

Para o PMBOK (2017, p.69) “O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projeto” Área que define os processos e atividades dos grupos, o gerente do projeto tem como seu dever integrar os processos e indivíduos, ela antecipa os problemas concentrando os recursos e esforços para garantir o sucesso do projeto. Gerenciando as dependências de todas ás áreas de conhecimento. Tem como objetivo desenvolver o termo de abertura do projeto, desenvolver todo o plano de gerenciamento, orientar e gerenciar a execução do projeto e encerrar a fase ou o projeto.

6.2 Gerenciamento do escopo do projeto

Segundo o guia PMBOK (2017, p.129) “O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho, e apenas o necessário, para que termine com sucesso”. É o que o projeto deve entregar sendo ele produto ou conjunto do produto, tudo depende do escopo o tempo, riscos, recursos, custo e etc., se tornando uma área de conhecimento muito importante para o gerenciamento. Ela se divide em cinco processos, três de planejamento e dois de controle e monitoramento. A definição do escopo é feita pelo gerente de projeto com todos os setores envolvidos e os gerentes de loja.

6.3 Gerenciamento do cronograma do projeto

Segundo o PMBOK (2017, p.173) “O gerenciamento do cronograma do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto”. É a cronologia do que foi definido no planejamento para saber quanto tempo cada atividade dura, o processo de planejar os prazos do projeto não é somente com o início e fim, deve começar junto com a definição do produto sendo um ciclo contínuo. O gerente do projeto de levar em consideração as lições aprendidas em outro projeto para estimar melhor o tempo. A auditoria cronológica será feita pela equipe de prevenção que passará relatórios semanais para que o gerente do projeto fique por dentro e seqüenciar melhor as atividades.

6.4 Gerenciamento do Custo do projeto

PMBOK (2017, p.231) “inclui os processos usados em planejamento, estimativa, orçamento, financiamento, gerenciamento e controle dos custos, para que o projeto possa ser realizado dentro do orçamento”. É a área que comprova e justifica os gastos com recursos e que o custo empreendido esta dentro do que foi planejado e acordado com o patrocinador. Tendo o controle dos orçamentos, estimativas e gerenciamento para que não tenha surpresa no andamento do projeto e afetar o prazo estimado. Ela está em três etapas: planejamento de recursos, estimativa de custo e elaboração do orçamento. O setor financeiro é o responsável por auditar toda a verba destinada ao projeto.

6.5 Gerenciamento dos recursos humanos do projeto

PMBOK (2017, p.307) “Inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto. Esses processos ajudam a garantir que os recursos certos estarão disponíveis”. Responsável para mobilizar a equipe do projeto, acompanha e desenvolve os indivíduos da equipe, no gerenciamento pode haver mudanças e para não ter retrabalho ou aumento do custo, faz mudança na equipe e desenvolve treinamentos para identificar e desenvolver as habilidades necessárias. A equipe operacional de loja terá um treinamento de como identificar e analisar os itens que entraram para o projeto, os mesmos terão aulas de técnicas de venda para fazer com que os itens tenham saída de venda.

6.6 Gerenciamento das comunicações do projeto

PMBOK (2017, p.359) “Os processos necessários para garantir as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas sejam satisfeitas, com o desenvolvimento de artefatos e a implementação de atividades”. Une as informações necessárias para os processos, a fim de garantir a geração e a distribuição. A comunicação no projeto é fundamental ela pode definir o sucesso ou o insucesso dele, são de extrema importância o gerenciamento das comunicações, planejamento e o controle. Para facilitar e evitar ruídos de comunicação os setores irão trabalhar juntos através do sistema que gera informações dos itens que estão sendo colocados para o preço baixo e os que estão sendo vendida, essa geração de informação poderá definir o preço de certos produtos em determinadas região e até a sua demanda de venda.

6.7 Gerenciamento de riscos do projeto

PMBOK (2017, p.395) “Os processos de condução do planejamento, da identificação, da análise, do planejamento das respostas, da implementação das respostas e do monitoramento dos riscos em um projeto”. Responsável por planejar, controlar, identificar e organizar os riscos do projeto, para minimizar as incertezas, riscos e também buscar oportunidades para elas agregando valor. Tem como objetivo alinhar as estratégias a se tomar nos riscos identificados, identificar riscos futuros, reduzir os prejuízos futuros e operacionais, aproveitar oportunidade, evitar retrabalho e garantir o sucesso do projeto. Os padrões de gerenciamento de riscos para a gestão de projetos são um modo excelente de fornecer orientação para os funcionários sobre como lidar com esse processo. (KERZNER, 2006, p.339). Os riscos identificados são: rejeição pelos clientes, preço não atraente e mercadoria não atrativa ao consumidor.

6.8 Gerenciamento das aquisições do projeto

PMBOK (2017, p.459) “Os processos de gerenciamento e controle necessários para desenvolver e administrar acordos como contratos, pedidos de compra, memorandos de entendimento” Gerencia as decisões de compras do projeto, responsável por identificas os fornecedores que melhor se encaixa no padrão do projeto, sendo eles: aquisição de produtos, serviços ou resultados de terceiros. Ela se divide em planejamento das aquisições, conduzir as aquisições, controlar as aquisições e o encerramento das aquisições. Os itens a serem adquiridos para o projeto serão de sinalização, precificação e de exposição.

6.9 Gerenciamento da qualidade do projeto

PMBOK (2017, p.271) “Inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender os objetivos”. Assegura de que todos os objetivos planejados para o projeto saia como o esperado, sendo ele produto ou serviço que irá atender as necessidades dos clientes. O gerenciamento da área não serve somente para monitorar as ações desenvolvidas, mas também para o nível de excelência que está sendo executados. O requisito de qualidade que deverá ser respeitado é o de vender produtos de qualidade em ambiente agradável.

6.10 Gerenciamento das partes interessadas do projeto.

PMBOK (2017, p. 503) “Os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organização que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas”. Tem como função implantar melhorias nos processos e a comunicação, incluindo todos os participantes do projeto sendo eles diretos ou indiretos que podem impactar no resultado final, seus objetivos em um projeto são: Identificar, planejar, gerenciar e controlar as partes interessadas. As partes interessadas no projeto preço reduzidos são: Os funcionários da drogaria, fornecedores, os clientes internos e externos.

**7. Prevenção de Perdas**

Segundo Moura, (2014, p.12) “Área responsável pelo gerenciamento e monitoramento das atividades corporativas geradoras das perdas físicas, financeiras, rupturas e quebras operacionais.” A prevenção de perdas é um setor de estratégia que implementa processos e procedimentos para evitar as perdas da organização. Previne e conscientiza os níveis operacional, tático e estratégico. Em setembro de 2018 foi criada a Abrappe – “Associação Brasileira de Prevenção e Perdas” que reúne profissionais da área em para criar estratégia que contribua para a diminuição da perda e aumentar a lucratividade. Devido a falta de conteúdo e estudos na área no Brasil.

Para Ozawa (2016) “O papel do auditor hoje na verdade, está evoluindo para um papel de consultor, aonde, além de apontar a irregularidade, coloca-se á disposição para orientação da forma adequada de execução”. O setor vem ganhando cada vez mais importância na parte de estratégia das empresas, é responsável por realizar auditória, levantar os dados e criar soluções para os problemas, ela está diretamente ligada ao cargo da diretoria pois cuida do ativo da instituição. O prevenção tem como uma de suas funções realizar treinamento para que os erros possam ser minimizados e transformar as fraquezas em oportunidade de melhoria através de plano de ação.

7.1 Perdas

Existem vários tipos de perdas são elas: por furto externo ou interno; perdas administrativas, desperdícios de luz, água; perdas legais por fiscalização; Perdas de venda, mau atendimento; perda logística gestão de estoque com excesso de mercadoria, mau armazenagem, transporte; Perda comercial por falta de mercadoria no ponto de venda e a perda operacional que gera os danificados e os vencidos.

**8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A metodologia aplicada para o desenvolvimento do projeto foi a do PMBOK, por ser um guia de boas praticas para realização de projetos e de fácil entendimento, ela é composta por 47 processos que são de fácil compreensão e manuseio em uma instituição que não tem amadurecimento em gerenciamento de projetos.

Utilizando os conceitos do PMBOK foi criado o projeto preço baixo, para diminuir as perdas e aumentar o lucro. Esse sistema depende dos setores de preço, marketing, compras, gestão de estoque e TI, a equipe de venda deve informar via sistema de validade os produtos que estão próximos a vencer com quatro meses de antecedência para receber o desconto, porém só é valido para os itens de curva E sem demanda, tem o desconto de 50%, os de curva D têm o desconto de 40% e os de curva C de 20%. Os mesmos entram nesse sistema devido à falta de venda e para não gerar prejuízo por perda é vendido com desconto para os clientes.

O setor de preço é responsável pela atualização dos descontos, o marketing pelo posicionamento, compras pela negociação do ressarcimento dos fornecedores desses itens, gestão de estoque por rever a demanda deles no ponto de venda e o TI para mapear via sistema a venda do preço baixo, garantindo que sai o desconto dado pelo setor de preço e que não venda curva A e B por esse sistema.

O projeto implantado tem operação continua e depende de indivíduos para que seja realizada a operação, os riscos que corre são: falta de atenção da equipe de venda para visualizar esses itens, rejeição do cliente devido ao produto está com validade curta, preço não atraente, demora para atualização dos preços.

Conclui-se que através do estudo feito e da necessidade de reduzir perdas, a gestão de projetos foi uma ferramenta estratégica para atuar diretamente no problema e envolver os demais setores da empresa, para que os mesmos sejam mais interligados e juntos vir a resolver o problema para o futuro não só paliativo. O gerenciamento do projeto mostrou que visa melhores condições de trabalho, produzindo com qualidade e buscando o melhor resultado.

## Referencias Bibliográficas

EDUARDO, Montes. **Termo de abertura do projeto.** Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/termo-de-abertura-do-projeto> Acesso em: 18 de setembro de 2019 ás 22:42

FERREIRA, F. M. P. R.; et al. **A interface na gestão de escopo, prazo, custo e qualidade em projetos**. Boletim técnico da FATEC-SPBT/24, 2008.

ISSO – INTERNATIONAL ORGAMIZATION OF STANDARDIZATION. NBR ISO 9000:2000, Sistemas de Gestão da Qualidade.

KROLL, K. M. Small projects, big results. PM network. Vol. 21, n. 7, Jul 2007, p.30.

KERZNER, H. **Gestão de projetos as melhores práticas.** Porto Alegre, Bookman 2006.

Moura, Gilson. **Manual de prevenção de Perdas e sua aplicação estratégica no varejo**. São Paulo, 2014

OZAWA, Anderson, como a auditoria operacionais pode contribuir com a prevenção de perdas. [http://blog.gunnebo.com.br/colunista/anderson-ozawa/auditoria-operacionais-e-sua-contribuicao-para-prevencao-de-perdas. Acesso em 30](http://blog.gunnebo.com.br/colunista/anderson-ozawa/auditoria-operacionais-e-sua-contribuicao-para-prevencao-de-perdas.%20Acesso%20em%2030), Set 2019

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 6° edição. Four Campus Boulevard, 2017.

PALHOTA, Thais da Fonseca, **Gestão de prazos em obras de edificações considerando os paradigmas atuais da construção civil**, 2016.

VARGAS, R. V. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide. 4. Ed.,** Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 12. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**ANEXO – Termo de Abertura do Projeto**

1. Pós-Graduando do curso de Gestão de Projetos da Faculdade Estácio.

   Graduado em Gestão em Logística. Pela faculdade Internacional Signorelli. [↑](#footnote-ref-2)