



Desenvolvimento de Nova Linha de Produto Alimentício de Rápida Preparação

Equipe de Projeto:

Eduardo Ramos
Fernanda Camargo
Humberto B. de Andrade
Roberto R. dos Santos
Thiago K. Furlan

Project Charter

DESENVOLVIMENTO DE UMA NOVA LINHA DE PRODUTO ALIMENTÍCIO DE RÁPIDA PREPARAÇÃO

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO *PROJECT CHARTER*

Preparado por:	Diretoria de Projetos	Data: 12/07/2011	Versão: 1.0
----------------	-----------------------	------------------	-------------

TÍTULO

Desenvolvimento de uma nova linha de produto alimentício de rápida preparação

OBJETIVO

- Disponibilizar alimento com qualidade, agilidade no preparo e praticidade no consumo
- Desenvolvimento de embalagem diferenciada, própria para envase de produto alimentício de rápida preparação

JUSTIFICATIVA

- Rotina frenética
- Otimização do tempo para preparo e consumo de alimentos
- Praticidade no preparo de alimentos

Project Charter

DESENVOLVIMENTO DE UMA NOVA LINHA DE PRODUTO ALIMENTÍCIO DE RÁPIDA PREPARAÇÃO

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

PROJECT CHARTER

Preparado por:	Diretoria de Projetos	Data: 12/07/2011	Versão: 1.0
----------------	-----------------------	------------------	-------------

PRAZOS

- Desenvolvimento: 18 meses – Aproximadamente 391 dias úteis
- Desenvolvimento da Embalagem: 3 meses – Aproximadamente 82 dias

CUSTOS

- Investimento (estimado): US\$ 12.3 milhões – R\$ 19,3 milhões

EQUIPE

- Professor Antonio Cesar Amaru Maximiano – *Sponsor*
- Roberto Roger dos Santos – *Gerente de projeto*
- Fernanda Camargo – *Stakeholder*
- Carlos Eduardo Ramos – *Stakeholder*
- Humberto Bernardino de Andrado – *Stakeholder*
- Thiago Kelementi Furlan – *Stakeholder*

Resumo do Projeto

DESENVOLVIMENTO

- Avaliação das necessidades e especificações;
- Homologação de fornecedores de embalagem;
- Homologação de fornecedores de produtos da receita;

PRODUÇÃO

- Avaliação e compra de maquinário;
- Treinamento da mão-de-obra;
- Construção e/ou adequação da nova instalação de produção;

DISTRIBUIÇÃO

- Levantamento das necessidades regionais das modalidades de transporte;
- Levantamento das necessidades regionais dos centros de distribuições;
- Determinação dos pontos de venda;

Análise dos Stakeholders

Stakeholder	Função no Projeto	Impacto	Importância	Expectativa
Consumidores	Aprovação do produto final	ALTO	ALTO	Fornecer um produto de qualidade de preparo rápido a um preço acessível
Acionistas (Japão)	Aprovar o projeto e alimentar com recursos financeiros	ALTO	ALTO	Fornecer retorno financeiro
Distribuidores (Parceiros)	Distribuir o produto dentro da sua área de distribuição geográfica	MÉDIO	MÉDIO	Oferecer um produto de qualidade e com uma margem de lucro excelente
Governo e Orgão governamental	Regulamentação, fiscalização de normas e leis do setor alimentício	ALTO	ALTO	Atuar dentro das leis vigentes
Colaboradores	Fornecer mão de obra	MÉDIO	MÉDIO	Oferecer ambiente seguro de trabalho dentro das normas e leis trabalhistas
Fornecedores	Fornecer produtos para a lista de matéria prima	MÉDIO	MÉDIO	Estabelecer relação comercial saudável para ambos os lados
Mídia	Divulgar informações sobre o produto de forma positiva ou não	MÉDIO	MÉDIO	manter bom relacionamento com órgão de imprensa

Escopo

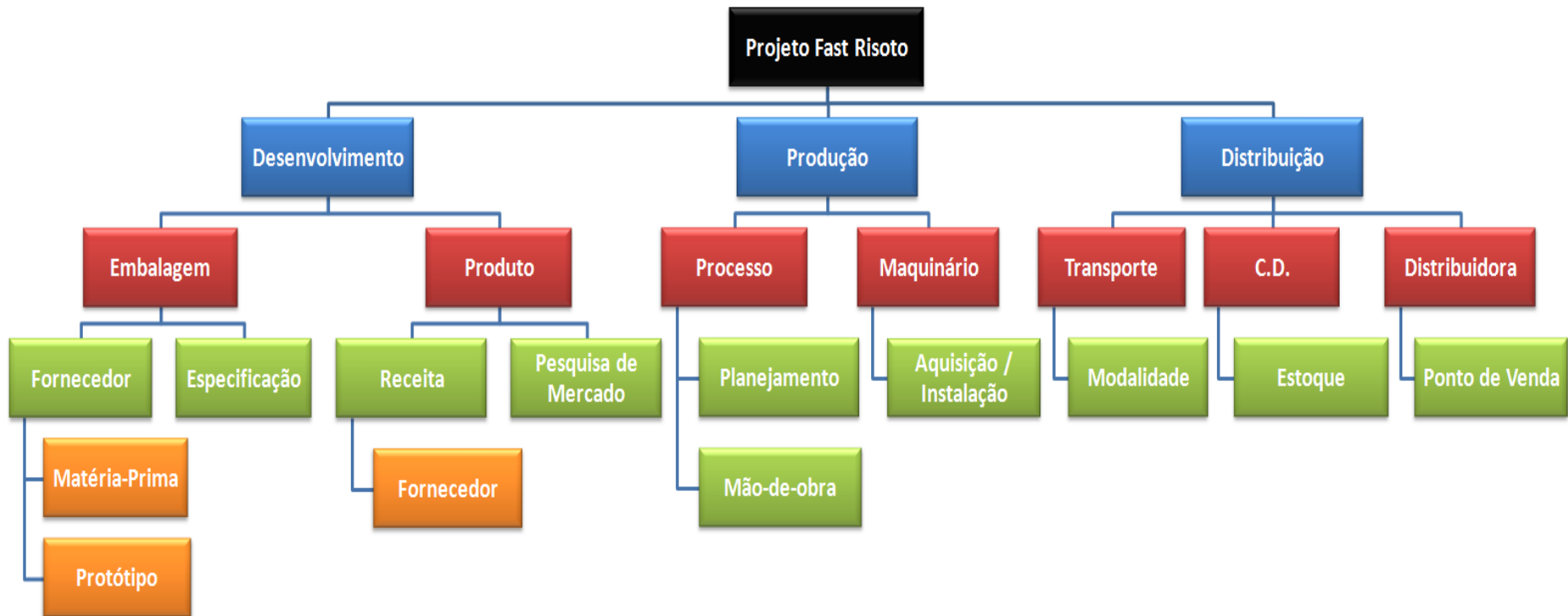
PREMISSAS

- Prazo de desenvolvimento máximo: 18 meses para entrega;
- Corpo técnico capacitado e com experiência no mercado;
- Não será necessário contratação de novos funcionários para este projeto, exceto os serviços terceirizados;
- Pesquisa de patente;
- Materiais e serviços → provenientes de fornecedores que atendem as normas ISO9001/14001, normas de alimentos e regulamentações ANVISA.

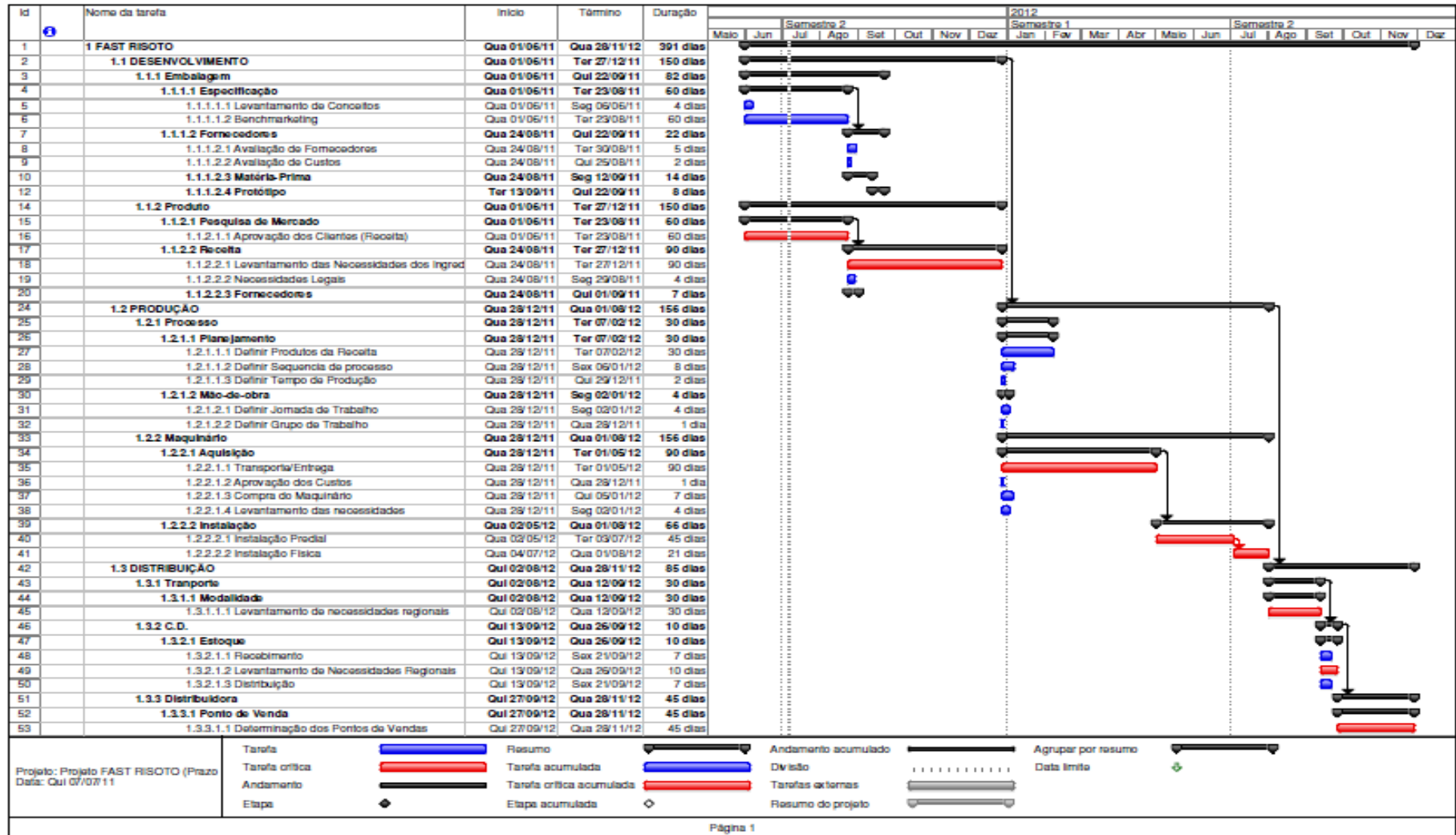
RESTRIÇÕES

- Custo estimado de investimento: R\$19,3 milhões
- Retorno do investimento: médio/longo prazo
- Fornecedores certificados nacional e internacionalmente
- Campanha de marketing nacional

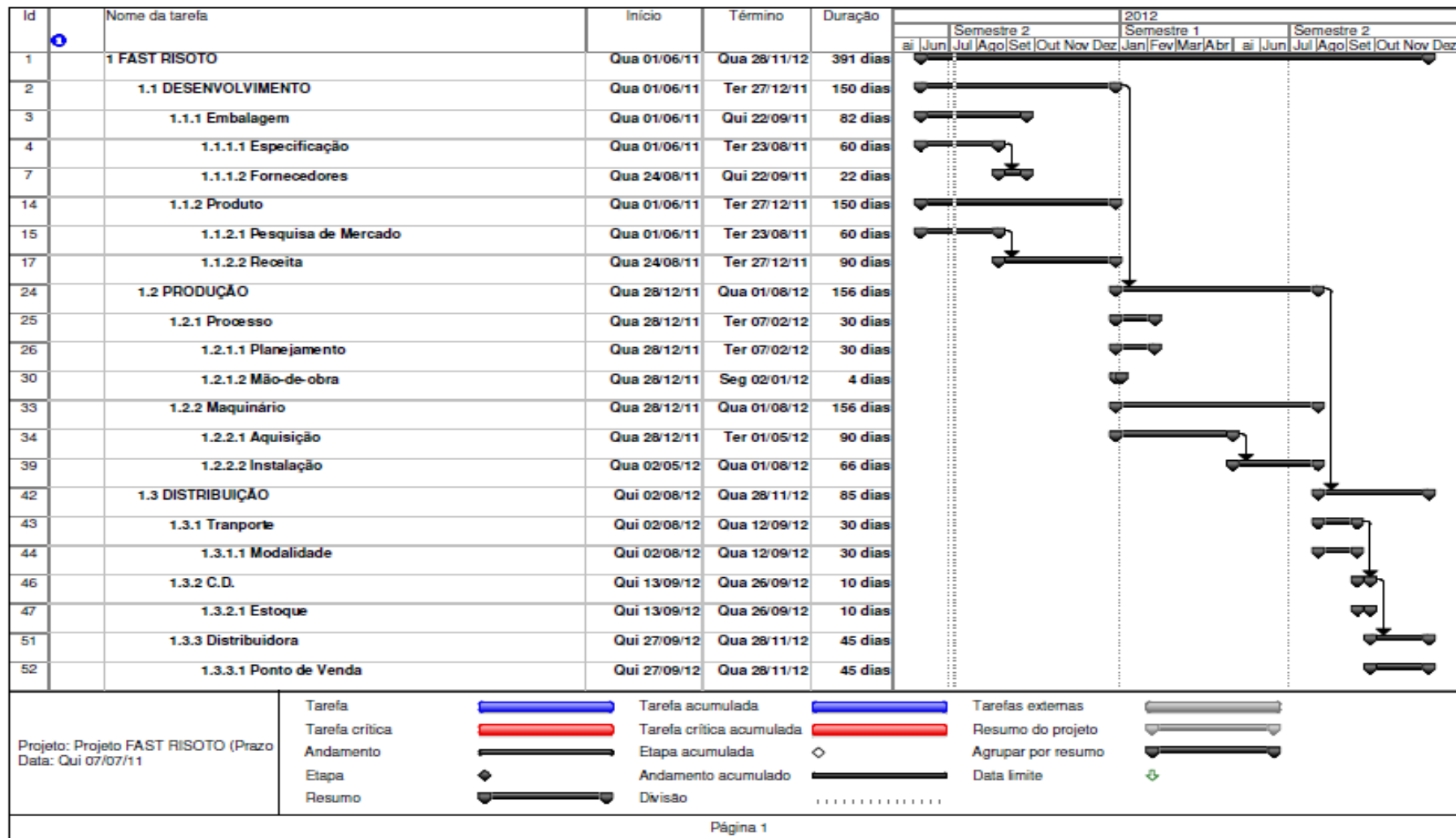
Work Breakdown Structure



Cronograma Completo



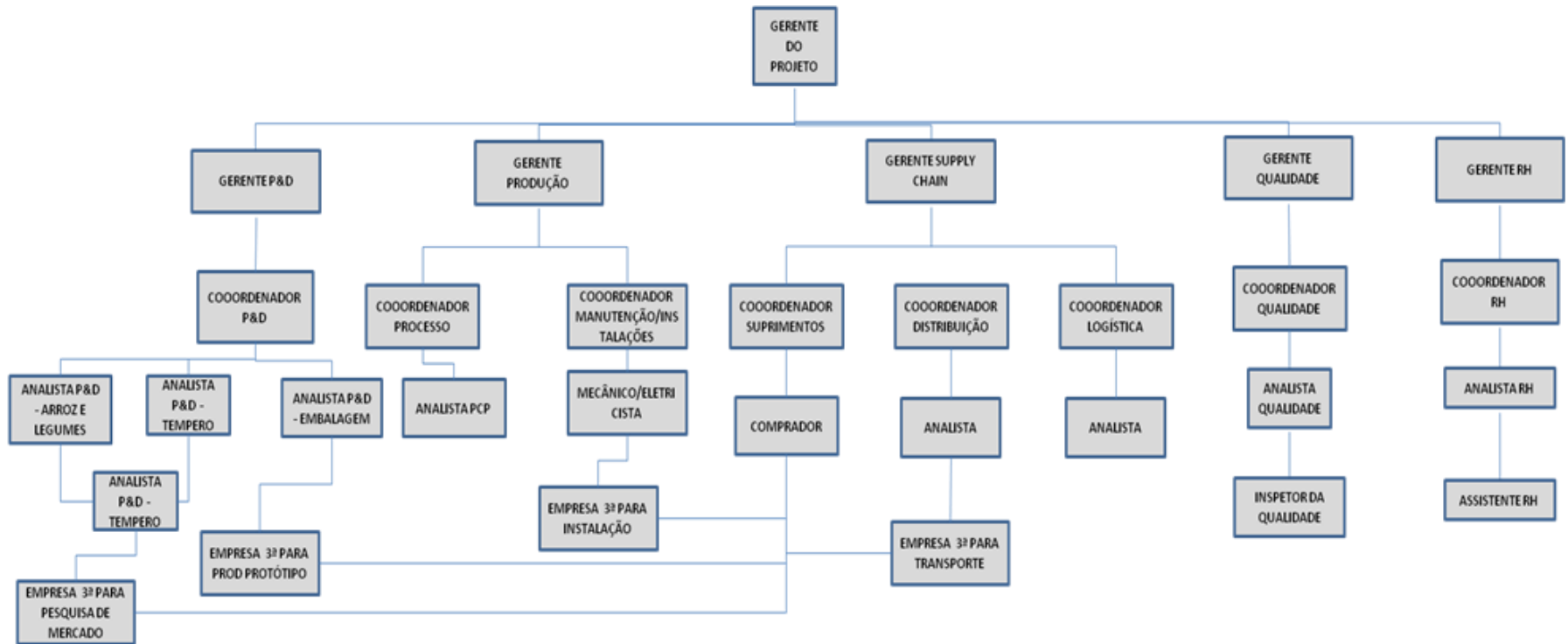
Cronograma Resumido



Custos

Descritivo	1º Bim	2º Bim	3º Bim	4º Bim	5º Bim	6º Bim	7º Bim	8º Bim	9º Bim	TOTAL
Especificação	R\$ 110.608,43	R\$ 39.891,57	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 150.500,00
Pesquisa de Mercado	R\$ 220.849,40	R\$ 79.650,60	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 300.500,00
Fornecedores	R\$ -	R\$ 310.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 310.000,00
Receita	R\$ -	R\$ 99.396,80	R\$ 163.870,40	R\$ 72.532,80	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 335.800,00
Mão-de-obra	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 202.560,00	R\$ 135.040,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 337.600,00
Planejamento	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 289.746,34	R\$ 59.653,66	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 349.400,00
Aquisição	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 922.406,40	R\$ 1.627.776,00	R\$ 841.017,60	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.391.200,00
Instalação	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.106.206,59	R\$ 2.364.993,41	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.471.200,00
Modalidade	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.483.200,00	R\$ -	R\$ 3.483.200,00
Estoque	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.567.300,00	R\$ -	R\$ 3.567.300,00
Ponto de Venda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 231.503,23	R\$ 3.356.796,77	R\$ 3.588.300,00
TOTAL	R\$ 331.457,83	R\$ 528.938,97	R\$ 163.870,40	R\$ 1.487.245,54	R\$ 1.822.469,66	R\$ 1.947.224,19	R\$ 2.364.993,41	R\$ 7.282.003,23	R\$ 3.356.796,77	R\$ 19.285.000,00
TOTAL ACUMULADO	R\$ 331.457,83	R\$ 860.396,80	R\$ 1.024.267,20	R\$ 2.511.512,74	R\$ 4.333.982,40	R\$ 6.281.206,59	R\$ 8.646.200,00	R\$ 15.928.203,23	R\$ 19.285.000,00	

Organograma



Matriz de Responsabilidades

Departamentos									
	Produto	Processos	Produção	Suprimentos	Marketing	Vendas	Logística	Qualidade	RH
Embalagem									
Especificação	R	P		P	P				
Levantamento de conceitos	R				P	P			
Benchmarking	P				R	P			
Avaliação de Fornecedores	P			P				R	
Avaliação de Custos	P			R	P	P			
Matéria-Prima	R	P		P				P	
Protótipo	R			P	P	P		P	
Milestone	CF								
Produto									
Pesquisa de mercado					R	P			
Aprovação dos Clientes (Receita)	P				R	P			
Receita	R				P	P			
Levantamento das Necessidades dos Ingredientes	R			P				P	
Necessidades Legais						P			R
Fornecedores				R		P			
Milestone					CF				
Processo									
Planejamento	P	R	P						
Definir Produtos da Receita	R			P	P	P		P	
Definir Sequencia de processo	P	R	P				P		
Definir Tempo de Produção		R	P						
Mão-de-obra		P	P						R
Definir Jornada de Trabalho		R	P						P
Definir Grupo de Trabalho		P	P						R
Milestone		CF							

Matriz de Responsabilidades

Departamentos	Produto	Processos	Produção	Suprimentos	Marketing	Vendas	Logística	Qualidade	RH
Atividades									
Maquinário									
Aquisição	P	P		R					
Transporte/Entrega						P	R	P	
Aprovação dos Custos	R	P		P		P			
Compra do maquinário		P	P	R					
Levantamento das necessidades	P	R	P						
Instalação		R	P	P					
Instalação Predial		R	P	P					
Instalação Física		R	P	P					
Milestone		CF							
Tranporte									
Modalidade					P	P	R		
Levantamento de necessidades regionais					P	R			
Milestone						CF			
C.D.									
Estoque			P		P	P	R	P	
Recebimento				P			P	R	
Levantamento de Necessidades Regionais						R	P		
Distribuição					P	P	R	P	
Milestone							CF		
Distribuidora									
Ponto de Venda					P	R	P		
Determinação dos Pontos de Vendas					R	P			
Milestone					CF				

Deve participar da atividade	P
Responsável pela atividade	R
Responsável pela verificação e controle da fase	CF

Mapa de Riscos

ID	Risco	%	Impacto	%	Resposta (Ação Preventiva)	Evento deflagrador (Evidência)	Plano de contingência
1	Mudança na definição do escopo do produto	0,1	Aumento de custo e atraso na implementação do projeto	0,7	Documento para aprovação de escopo	Alterações de Escopo	Redefinição de Custos e Prazos e alinhamento com principais áreas
2	Atraso na entrega de itens de fornecedores	0,3	Aumento de custo e atraso na implementação do projeto	0,7	Definição de uma margem de segurança junto aos fornecedores com multa por não cumprimento dos prazos	Atraso na preparação da receita e consequentemente implementação do projeto	Follow-up semanalmente, visitas técnicas aos fornecedores a fim de fazer um acompanhamento de perto
3	Dificuldades em capacitação de fornecedores locais	0,1	Aumento de custo e atraso na implementação do projeto	0,7	Análise das capacidades locais dos fornecedores e alinhamento com o time interno de desenvolvimento	Atraso na preparação da receita e consequentemente implementação do projeto	Follow-up semanalmente, possível importação de insumos até total capacitação de fornecedores locais
4	Demora na aprovação da receita por consumidores	0,3	Aumento de custo e atraso na implementação do projeto	0,7	Pesquisa detalhada dos produtos concorrentes e escolha correta do público alvo	Alterações na especificação da receita para se adequar a padrões determinados pelo target	Novas pesquisas poderão ser feitas, redefinição de prazos e análise detalhada da concorrência.
5	Dificuldades na implementação da nova embalagem	0,3	Redefinição da embalagem e atraso na implementação do projeto	0,7	Novos testes e testes detalhados com fornecedores locais a fim de atender as	Alterações na especificação inicial da embalagem	Redefinição de prazos e novos testes de qualidade com fornecedores



Mapa de Riscos

ID	Risco	%	Impacto	%	Resposta (Ação Preventiva)	Evento deflagrador (Evidência)	Plano de contingência
6	Altos custos de maquinários para fabricação do produto	0,1	Redefinição do processo fabril e prazos de entrega	0,3	Redefinição de custos e novos orçamentos com diferentes fornecedores	Negociações com fornecedores com contrato a longo prazo. Comodato de maquinário	Redefinição de prazos e custos juntamente com o time de compras
7	Atrasos para disponibilizar o maquinário	0,3	Não atender o prazo de lançamento e aumento dos custos de transporte previstos no orçamento	0,3	Follow up dos processos internos	Revisão dos prazos e negociação de novos meios de transporte	Contratação de novos meios de transporte para agilizar a entrega do maquinário
8	Problemas durante a instalação física dos produtos	0,1	Aumento de custos	0,3	Acompanhamento da instalação do maquinário juntamente com o time da fábrica	Revisão dos prazos e custos	Mão de obra especializada para instalação do maquinário
9	Problemas na distribuição do produto para CDs, distribuidores e clientes finais	0,3	Aumento de custos, perda de produtos já produzidos e atraso no lançamento	0,3	Follow up com o time de logística	Revisão dos prazos	Novas empresas de logística, novo plano de distribuição
10	Não aceitação do produto pelo mercado	0,1	Revisão do plano e perda dos investimentos no desenvolvimento do produto	0,3	Revisão da receita e plano de marketing	Erro na pesquisa realizada no início e dimensionamento de vendas	Rever preço final e possibilidade de novos targets para o produto
11	Mudança organizacional	0,1	Nova gestão e focos de mercado	0,3	Renegociação do projeto e revisão dos objetivos	Novas prioridades dentro da empresa	Alinhamento periódico com a empresa a fim de evitar que mudanças de gestão impactem no lançamento dos produtos



Plano da Qualidade

Requisito	Métrica	Medida	Garantia da Qualidade	Controle da Qualidade
Fornecedor de Embalagem	Capacidade Produtiva	5.000.000 unidades/mês	Engenharia de Processo	Teste de desempenho
	Qualificação	HACCP / ISO 14000 / ISO 9000 / ISO 18000	SSMA	Verificação de documentos
Protótipo	Prazo	4 dias	Equipe especializada	Verificação de cronograma
	Qualidade	Especificação	Engenharia de Produto	Teste de desempenho
Especificação	Dimensões	300 mm x250 mm x150 mm	CQ	Teste de desempenho
	COF X COF	< 0,15	CQ	Teste de desempenho
	Gramatura	50 g/m ²	CQ	Teste de desempenho
Receita	Qualidade dos ingredientes	Aprovação	CQ	Teste de desempenho
	Degustação	Aprovação	Equipe especializada, Engenharia de produto	Teste de desempenho
Fornecedor de Matéria-prima	Capacidade Produtiva	3 toneladas/mês	Engenharia de Processo	Teste de desempenho
	Qualificação	HACCP / ISO 14000 / ISO 9000 / ISO 18000	SSMA	Verificação de documentos
Aceitação de mercado	Degustação	Aprovação	Marketing	QFD e pesquisa

Comunicação

PRINCIPAIS INTERESSADOS	TIPO DE INFORMAÇÃO	PERIODICIDADE	FORMA DE COMUNICAÇÃO
FORNECEDORES DE EMBALAGENS	Qualidade, testes e prazo	Semanalmente	e-mails, desenhos, reuniões, especificações e relatórios de testes
FORNECEDORES MATERIA PRIMA	Qualidade, testes e prazo	Semanalmente	e-mails, receitas, reuniões, especificações e relatórios de testes
CLIENTES	Custo, qualidade e prazo	Quinzenal	e-mails, receitas, especificações, relatórios de testes
PROJETO/PRODUTO R&D	Requisitos técnicos, receitas, custo, prazo e investimentos	Semanalmente	e-mails, receitas, reuniões, especificações e relatórios de testes
EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO	Requisitos técnicos, receitas, custo, prazo e investimentos	Semanalmente	e-mails, receitas, reuniões, especificações e relatórios de testes
ENGENHARIA MANUFATURA	Requisitos técnicos, receitas, qualidade, custo, prazo e investimentos	Semanalmente	e-mails, especificações, desenhos, receitas e reuniões.

Comunicação

PRINCIPAIS INTERESSADOS	TIPO DE INFORMAÇÃO	PERIODICIDADE	FORMA DE COMUNICAÇÃO
ENGENHARIA DE ALIMENTOS	Requisitos técnicos, receitas, qualidade, custo, prazo e investimentos	Semanalmente	e-mails, receitas e reuniões.
PRODUÇÃO	qualidade, custo, prazo e investimentos	Semanalmente	e-mails, especificações, receitas, desenhos e reuniões.
LOGÍSTICA/SUPRIMENTOS	Custo e prazo	Semanalmente	e-mails, documentos e reuniões
EQUIPE DE COMPRAS	Custo e prazo	Semanalmente	e-mails, documentos, editais, e reuniões
MARKETING	Custo e prazo	Quinzenal	e-mails, apresentações e reuniões
VENDAS	Custo e prazo	Quinzenal	mails, apresentações e reuniões
DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DE FORNECEDORES	Custo e prazo	Semanalmente	e-mails, especificações e reuniões
QUALIDADE	Requisitos técnicos, receitas, testes, qualidade e prazo.	Semanalmente	e-mails, receitas, especificações e reuniões.
EQUIPE FISCAL	Custo e prazo	Quinzenal	e-mails, documentações e reuniões
EQUIPE DE PESQUISA	Prazo, receitas e testes	Quinzenal	e-mails, documentações, apresentações e reuniões
DEPARTAMENTO JURÍDICO	Custo e prazo	Quinzenal	e-mails, documentações e reuniões

Suprimentos

Natureza do serviço	Objeto	Escopo	Especificação do trabalho	Modalidade contratual
Desenvolvimento matéria prima	Levantamento da receita	Farinha, ovo, vitaminas	Projeto especificado	Preço global
Desenvolvimento matéria prima	Formulação do produto	método de industrialização	Projeto especificado	Preço global
Desenvolvimento matéria prima	Testes de laboratório	Análises de coliformes etc	Projeto especificado	Preço global
Desenvolvimento matéria prima	Teste industrial	Análise de processo	Projeto especificado	Preço global
Desenvolvimento matéria prima	Busca por fornecedores	Preço, entrega, qualidade	Projeto especificado	Preço global
Desenvolvimento matéria prima	homologação de fornecedores	Auditoria	Projeto especificado	Preço global
Desenvolvimento embalagem	Brifieng	Levantamento da idéia	Projeto especificado	Preço global
Desenvolvimento embalagem	Especificação	Documentando as necessidades	Projeto especificado	Preço global
Desenvolvimento embalagem	Busca por fornecedores	Preço, entrega, qualidade	Projeto especificado	Preço global
Desenvolvimento embalagem	homologação de fornecedores	auditoria	Projeto especificado	Preço global
Desenvolvimento embalagem	Levantamento de equipamento de envase	Análise das soluções disponíveis	Solução do fornecedor	Preço global
Desenvolvimento embalagem	Relatório de custo	Custeio do produto	Projeto especificado	Preço global
Produção	Levantamento de métodos e processos	Análise fabril	Projeto especificado	Preço global
Qualidade	Necessidades legais	BPF, ISO, HACCP	Projeto especificado	Preço global
Qualidade	Monitoramento	auditoria na linha de produção	Projeto especificado	Preço global

Considerações Finais



Alta qualidade na capacitação de fornecedores locais → suprir material embalagem, + insumos da receita.



Acuracidade custos do projeto : insumos , pesquisas, testes, etc. Garantir que o projeto não vai exceder o orçamento inicial, pay-bak previsto.



Pesquisa de mercado → contribuições consistentes para o desenvolvimento do projeto com o objetivo de adaptar o produto final de acordo com a opinião do consumidor



Envolver equipe de produção em todas as etapas do processo e implementação.



Equipe de compras alinhada com os prazos de implementação principalmente no que diz respeito a compra de maquinário



Equipe de engenharia deve garantir uma instalação de todo o maquinário dentro do prazo estabelecido.



Desenvolvimento de documento com todos os learnings do projeto