

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

REGINA KOSSMANN MIOZZO

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS**  
**PLANO DE PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE CONTROLE**  
**DE REEMBOLSO DE DESPESAS SEGUNDO PRÁTICAS DO PMBOK**

SÃO LEOPOLDO  
2010

Regina Kossmann Miozzo

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS**  
**PLANO DE PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE CONTROLE**  
**DE REEMBOLSO DE DESPESAS SEGUNDO PRÁTICAS DO PMBOK**

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos, pelo Curso de MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Orientador: Prof. Ms. Marcos André Knewitz

São Leopoldo

2010

## ***Agradeço***

*Ao orientador deste trabalho,  
professor Marcos André Knewitz, por ter compartilhado  
seus conhecimentos e experiências com dedicação e paciência.*

*À Maria de Lurdes e Aline, querida mãe e amada filha,  
pelo amor e assistência dedicados nas situações difíceis.*

*Aos amigos Maurílio, Elizete e Marileia,  
pelo carinho e apoio prestados.*

*Aos colegas de curso César, Everton, Fernanda, Patrícia e José  
Alexandre, pelo coleguismo demonstrado.*

*Aos meus queridos familiares e amigos, que me acompanharam  
e auxiliaram nos bons e maus momentos.*

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo a aplicação de um conjunto integrado de práticas, técnicas e ferramentas nos processos de análise de viabilidade, definição e gerenciamento de um projeto de implantação de sistema de informações em uma empresa de grande porte. Foi embasado no caso de uma empresa internacional com unidades geograficamente dispersas na América do Sul, a qual necessitava implantar um dos módulos disponíveis do seu sistema integrado de gerenciamento de informações. O trabalho utilizou como referência o *Project Management Body Of Knowledge – PMBOK Guide*, reconhecido como um guia de melhores práticas em gerenciamento de projetos e amplamente utilizado em organizações de diferentes segmentos e porte.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de projetos. Projetos de implantação de Sistemas de informação. Projetos de Tecnologia da Informação.

## LISTA DE SIGLAS

EMS – *Expense Management System*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

EAR – Estrutura Analítica de Riscos

PMBOK – *Project Management Body Of Knowledge*

RH – Recursos Humanos

SOX – *Sarbanes-Oxley Act*

TI – Tecnologia da Informação

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Mapa estratégico da Clever América do Sul 2008-2012 .....	14
<b>Figura 2:</b> Diagrama de Ishikawa do problema “Pagamento de despesas Indevidas”.16	
<b>Figura 3:</b> Curva S do projeto .....	46
<b>Figura 4:</b> Organograma do projeto .....	57
<b>Figura 5:</b> Estrutura analítica de riscos do projeto .....	77
<b>Figura 6:</b> Distribuição gráfica dos riscos.....	81
<b>Figura 7:</b> Gráfico de probabilidade acumulada.....	82

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Causas intervenientes no problema “Pagamentos de despesas indevidas” .....	17
<b>Quadro 2:</b> Termo de abertura do projeto.....	29
<b>Quadro 3:</b> Dicionário da EAP .....	40
<b>Quadro 4:</b> Cronograma resumido projeto SA 21 – EMS – <i>Expense Management System</i> .....	41
<b>Quadro 5:</b> Orçamento do projeto por recurso.....	48
<b>Quadro 6:</b> Indicadores de desempenho de custos de projeto .....	49
<b>Quadro 7:</b> Diretório do time de projeto .....	61
<b>Quadro 8:</b> Matriz de responsabilidades.....	68
<b>Quadro 9:</b> Indicadores de qualidade do produto do projeto .....	70
<b>Quadro 10:</b> Indicadores de qualidade do gerenciamento do projeto .....	72
<b>Quadro 11:</b> Plano de itens a adquirir.....	74
<b>Quadro 12:</b> Relação entre itens da EAP e EAR.....	78
<b>Quadro 13:</b> Escala de probabilidade para análise qualitativa de riscos .....	79
<b>Quadro 14:</b> Escala de impacto para análise qualitativa de riscos .....	79
<b>Quadro 15:</b> Análise qualitativa dos riscos do projeto baseados no produto entre probabilidade e impacto .....	80
<b>Quadro 16:</b> Plano de resposta a riscos .....	83
<b>Quadro 17:</b> Principais instrumentos formais de comunicação do projeto.....	87
<b>Quadro 18:</b> Mapa de aprovação de mudanças .....	88
<b>Quadro 19:</b> Registro de alterações do Plano de Projeto .....	88

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Despesas de viagens nacionais reembolsadas no ano de 2008 .....	18
<b>Tabela 2:</b> Custo de telefonia móvel referente a celulares corporativos de uso individual em 2008.....	19
<b>Tabela 3:</b> Variação total das despesas analisadas em 2008.....	19
<b>Tabela 4:</b> Amostragem de despesas não cobertas pagas em 2008.....	20
<b>Tabela 5:</b> Custos estimados para o projeto .....	22
<b>Tabela 6:</b> Redução mensal estimada com a realização do projeto.....	23
<b>Tabela 7:</b> Análise financeira do projeto.....	24
<b>Tabela 8:</b> Custos estimados para o projeto com contingência.....	45
<b>Tabela 9:</b> Análise quantitativa dos riscos.....	81
<b>Tabela 10:</b> Análise estatística dos valores prováveis de custos considerando os riscos .....	82

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 ESTUDO DE VIABILIDADE.....</b>	<b>13</b>
2.1 SUMÁRIO EXECUTIVO .....	
2.2 ANÁLISE DO PROBLEMA E OPORTUNIDADE .....	
2.2.1 Investigação .....	14
2.2.2 Indicadores do processo atual .....	17
2.3 PRÁTICAS DE MERCADO E ALTERNATIVAS .....	
2.4 RECOMENDAÇÃO .....	
2.5 ANÁLISE FINANCEIRA .....	
2.5.1 Custos estimados.....	22
2.5.2 Benefícios estimados .....	22
2.5.3 Retorno do investimento .....	23
<b>3 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO .....</b>	<b>25</b>
<b>4 PLANO DE PROJETO.....</b>	<b>30</b>
4.1 GERENCIAMENTO DO ESCOPO .....	
4.1.1 Atividades e responsabilidades do gerenciamento do escopo.....	30
4.1.2 Declaração do escopo.....	30
4.2 GERENCIAMENTO DO TEMPO .....	
4.2.1 Planejamento de atividades, prazos e recursos.....	40
4.2.2 Gerenciamento da alocação de recursos .....	41
4.2.3 Apontamento de progresso de atividades .....	41
4.2.4 Acompanhamento e controle do cronograma .....	42
4.2.5 Revisões de cronograma .....	42
4.3 GERENCIAMENTO DOS CUSTOS .....	
4.3.1 Estimativa de custos .....	43
4.3.2 Definição do orçamento .....	45
4.3.3 Medição do desempenho .....	48
4.3.4 Acompanhamento e controle de gastos .....	50
4.3.5 Uso da verba de contingência e controle de mudanças .....	50
4.3.6 Autorizações de pagamentos .....	51
4.3.7 Acompanhamento de resultados do projeto .....	51
4.4 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS .....	

4.4.1 Planejamento dos Recursos Humanos .....	51
4.4.2 Supervisão dos Recursos Humanos .....	52
4.4.3 Apontamento de progresso de atividades e de horas alocadas .....	53
4.4.4 Alterações no time de projeto.....	53
4.4.5 Treinamento dos Recursos .....	54
4.4.6 Avaliação de desempenho e <i>feedback</i> aos membros do time .....	54
4.4.7 Avaliação de desempenho consolidada .....	55
4.4.8 Bonificação.....	56
4.4.9 Alocação de custos de gerenciamento dos recursos humanos .....	56
4.4.10 Organograma do projeto .....	57
4.4.11 Diretório do time de projeto .....	58
4.4.12 Principais papéis e responsabilidades no projeto .....	61
4.4.13 Matriz de responsabilidades das entregas do projeto .....	65
<b>4.5 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE</b> .....	
4.5.1 Política e diretrizes da qualidade e o projeto.....	68
4.5.2 Qualidade do produto do projeto .....	69
4.5.3 Qualidade do processo de gerenciamento do projeto .....	71
4.5.4 Atividades e responsabilidades sobre o gerenciamento da qualidade do projeto .....	72
<b>4.6 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES</b> .....	
4.6.1 Definições sobre comprar ou fazer.....	73
4.6.2 Plano de contratações.....	73
4.6.3 Atividades e responsabilidades sobre o gerenciamento das aquisições... 74	
<b>4.7 GERENCIAMENTO DOS RISCOS</b> .....	
4.7.1 Atividades e responsabilidades de gerenciamento dos riscos .....	76
4.7.2 Estrutura analítica de riscos .....	76
4.7.3 Análise qualitativa de riscos .....	78
4.7.4 Análise quantitativa de riscos .....	81
4.7.5 Plano de respostas a riscos .....	83
<b>4.8 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES</b> .....	
4.8.1 Atividades e responsabilidades no gerenciamento das comunicações.....	83
4.8.2 Eventos de comunicação .....	84
<b>4.9 GERENCIAMENTO INTEGRADO DE MUDANÇAS</b> .....	
4.9.1 Atividades e responsabilidades do gerenciamento das mudanças .....	87
<b>4.10 CONTROLE DE VERSÕES DO PLANO DE PROJETO</b> .....	
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>91</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>92</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>103</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da globalização, muitas empresas são absorvidas por outras internacionais que lhes impõem suas diretrizes, controles e ferramentas de trabalho, (como, por exemplo, sistemas informatizados), que passam a ser utilizados sem real entendimento do processo ou do produto gerado. Isto pode conduzir à anomalia nos processos, informações inconsistentes, rotinas inadequadas e morosas. As empresas parecem estar cumprindo com as diretrizes corporativas, contudo com processos frágeis e ineficientes, cujo tratamento dos dados e obtenção de informações exige grande e repetido esforço.

O objetivo deste trabalho é justificar, definir e descrever o planejamento de um projeto de implantação de um sistema de informações, já disponível no mercado em uma companhia de grande porte, que precisa racionalizar processos e assegurar controles corporativos.

Para tal, foi escolhido o caso de uma empresa internacional, aqui denominada Clever América do Sul, que implantará um dos módulos ainda não utilizados do seu sistema integrado de gerenciamento de informações, o ERP, em todas as suas unidades, visando automatizar os processos de gerenciamento de reembolso de despesas a funcionários.

Uma vez que um sistema informatizado é somente uma ferramenta e pode não conduzir, por si só, às boas práticas de processo, tampouco a resultados significativos, o projeto prevê também mapear e redefinir políticas e processos de gerenciamento de reembolso de despesas.

A justificativa para o projeto foi baseada no estudo de viabilidade realizado no início do ano de 2009, com dados referentes a 2008, o qual demonstrou a situação-problema a ser tratada, oportunidades de ganhos tangíveis e intangíveis, bem como o seu alinhamento com a estratégia e diretrizes da empresa.

A definição e o planejamento do projeto visam definir e descrever escopo, prazos, custos e recursos previstos para o projeto e seu produto, bem como os processos, atividades, técnicas, ferramentas e responsabilidades aplicados ao

mesmo. Ambos foram desenvolvidos ao longo de 2009 e 2010, período em que o este estudo foi realizado.

Todo o trabalho utilizou como referência o *PMBOK – Project Management Body Of Knowledge*, Quarta Edição, reconhecido como um guia de melhores práticas em gerenciamento de projetos.

As primeiras duas seções do trabalho abordam o estudo de viabilidade e a definição inicial do projeto, enquanto que as seguintes compõem o Plano de Projeto, detalhando os principais processos do gerenciamento de projetos: gerenciamento de escopo, prazo, custos, recursos, aquisições, riscos, comunicação e controle integrado de mudanças.

## 2 ESTUDO DE VIABILIDADE

### 2.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Atualmente, o controle e reembolso de despesas é realizado através de formulário impresso pela Tesouraria e planilhas eletrônicas. Não há um controle formal que assegure o cumprimento da política de reembolso de despesas. Dado o grande número de viagens e participação em eventos na companhia, tanto no Brasil quanto no exterior, há um grande volume de trabalho para realizar os adiantamentos e executar as prestações de contas, tornando-se inviável assegurar que todo o montante de despesas reembolsadas cumpra-se de acordo com as políticas e limites da empresa. Com a permanente necessidade de aprimorar controles, agilizar processos e reduzir custos percebe-se oportunidades de melhoria deste processo através da utilização de recursos de sistematização e automatização de informações. Assim, o presente estudo tem por objetivo geral avaliar a viabilidade de um projeto de implantação de um sistema automatizado de gerenciamento de reembolso de despesas de viagem, cartão de crédito e outras pequenas despesas, considerando-se os custos, recursos e os benefícios que podem ser obtidos com o mesmo.

Além do controle automatizado dos processos de gerenciamento de reembolso de despesas, com a realização do projeto vislumbra-se a oportunidade de:

- a) revisar as políticas de reembolso de despesas da companhia e divulgá-las a todos os colaboradores, assegurando-se da ciência dos mesmos;
- b) reforçar os princípios de ética, seriedade administrativa e tratamento igualitário dos colaboradores, no qual se fundamenta a organização;
- c) prover análise gerencial quanto aos custos de viagens e outras despesas reembolsadas;
- d) subsidiar tomadas de decisões quanto a revisões de políticas e negociações com fornecedores.

e) permitir análise histórica comparativa destes gastos por departamento, centros de custos, tipos de despesas, perfil funcional, entre outros.

Como pode ser visto na Figura 1, o mapa estratégico da companhia prevê, sob a perspectiva financeira, um objetivo relacionado a custos competitivos obtidos através de gestão e eficiência operacional. Este projeto contribui para o atendimento deste objetivo.

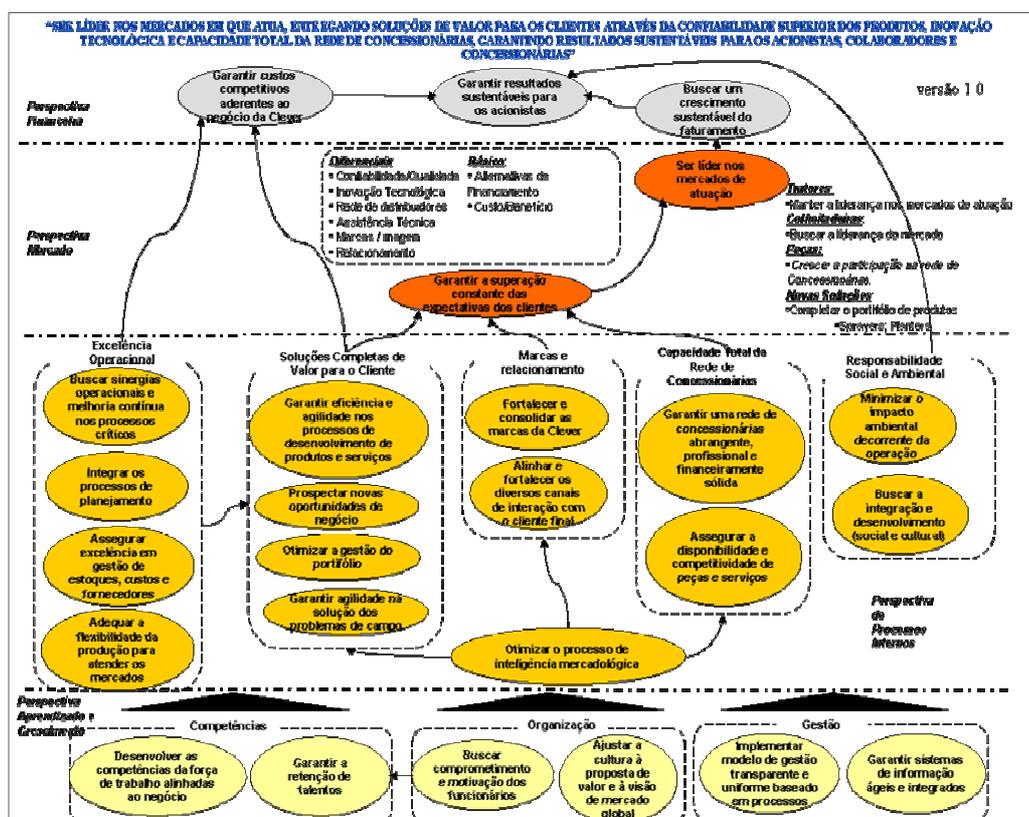


Figura 1: Mapa estratégico da Clever América do Sul 2008-2012

## 2.2 ANÁLISE DO PROBLEMA E OPORTUNIDADE

### 2.2.1 Investigação

A investigação foi conduzida através do mapeamento em alto nível do processo atual de controle de despesas e da análise, por amostragem, de custos de

viagem, reembolsos gerais, pagamentos com cartão de crédito corporativo e contas de celulares corporativos.

Foram identificadas despesas que não estavam de acordo com a política da empresa, as quais, pela falta de um controle efetivo, foram ressarcidas. Além do ressarcimento indevido, o qual gera custo adicional e não planejado, há um passivo de auditoria tanto interno quanto externo, por representar não-conformidade aos controles financeiros requeridos pelas práticas de governança da empresa.

Também foi identificada a necessidade de alteração do procedimento no processo de gerenciamento do cartão de crédito corporativo, onde as faturas são debitadas diretamente da conta da empresa e a comprovação é feita posteriormente pelas secretárias dos departamentos, permitindo a falta de compromisso dos funcionários e gestores com a entrega dos comprovantes de gastos.

Outro item a destacar foi o fato de não haver política que regule o uso de telefones celulares corporativos, nem controle de despesas dos mesmos, o que permite seu uso indiscriminado e excessivo, impossibilitando qualquer planejamento e acompanhamento de despesas em relação a este serviço.

Assim, o processo atual apresenta-se da seguinte forma:

- a) controle precário quanto ao processo de reembolso de despesas de viagem dos funcionários;
- b) ausência de controle nos reembolsos de pequenas despesas do dia-a-dia;
- c) dificuldade na auditoria dos documentos comprobatórios de despesas;
- d) controle precário na utilização de cartão de crédito corporativo;
- e) falta de visibilidade das despesas por centro de custos e por tipos de despesas;
- f) dificuldade de controle do cumprimento das políticas de viagens e de reembolso de despesas;
- g) acúmulo de trabalho para as secretárias, pois hoje todas as prestações de contas, adiantamentos e reembolsos estão centralizados nas mesmas;
- h) falta de informações para prover planejamento de despesas e negociações com fornecedores;

- i) ocorrência de pagamentos de despesas não autorizadas na política, consideradas despesas indevidas.

O problema do pagamento de despesas indevidas foi analisado para identificar causas, através da ferramenta Diagrama de Ishikawa, conforme mostra a Figura 2.

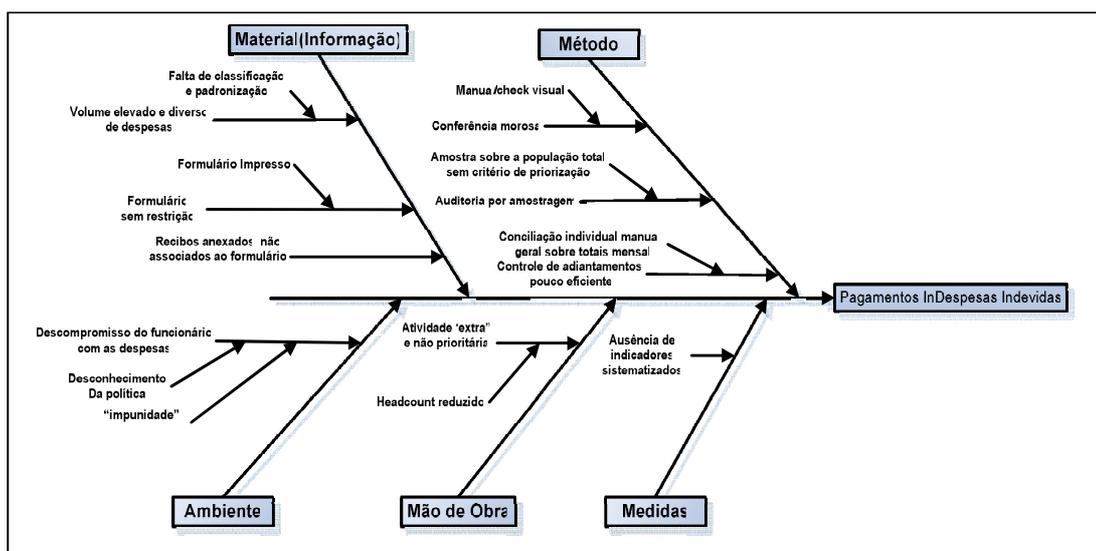


Figura 2: Diagrama de Ishikawa do problema "Pagamento de despesas Indevidas"

Relacionando-se as causas primárias e secundárias identificam-se aquelas que deverão ser alvo de análise neste projeto, conforme demonstra o Quadro 1.

Causa Primária	Causa Secundária	Efeito a ser tratado no projeto
Volume elevado e diversidade de despesas	Falta de classificação e padronização	Aumento de complexidade e quantidade da conferência manual já ineficiente
Formulário sem restrição	Formulário impresso	Permite que qualquer despesa seja reportada, sem crítica primária
Recibos anexados sem conexão com o formulário		Permite anexação de documentos inconsistentes em relação ao que está sendo solicitado o reembolso
Falta de compromisso com as despesas	Desconhecimento da política	Facilita a justificativa para o descuido

Falta de compromisso com as despesas	Impunidade	Incentiva o descuido e negligencia
Conferencia morosa	Operação manual /visual	Baixa confiabilidade nas informações
Auditoria por amostragem	Amostra sobre a população total, sem critério de priorização.	Perde o foco no que mais interessa (valores, divergências, etc.)
Controle de adiantamentos pouco eficiente	Processo de controle e conciliação individual manual. Geral somente por valores e mensal	Impossibilidade de realizar o acompanhamento das prestações de contas
Atividade considerada "extra" e não prioritária	Número de pessoas a realizar o controle insuficiente	Baixa disponibilidade de tempo e recursos para a execução dos controles
Ausência de indicadores sistematizados		Falta de visibilidade para decisão/ação gerencial

**Quadro 1:** Causas intervenientes no problema "Pagamentos de despesas indevidas"

### 2.2.2 Indicadores do processo atual

A Tabela 1 demonstra que há um desvio médio mensal nas despesas de viagens entre a política e o realizado de 26%. Cabe salientar que somente foram computados gastos com diárias, refeições e extras de hotel de viagens nacionais, os quais perfazem somente 20% dos custos de reembolsos de despesas. Neste montante, não estão incluídas as passagens aéreas ou terrestres, aluguéis de veículos, verba de representação, táxi, traslados ou outros extras, bem como todos os custos de viagens ao exterior.

**Tabela 1 - Despesas de viagens nacionais reembolsadas no ano de 2008**

Despesas de Viagens Reembolsadas em 2008 - Valores em Reais										
Mês	Qt	Refeição		Extras Hotel		Diária Hotel		Total		Variação %
		Diárias	Real	Política	Real	Política	Real	Política	Real	
Jan	176	87,00	55,00	36,00	15,00	235,00	185,00	358,00	255,00	40,39
Fev	298	90,00	55,00	44,00	15,00	229,00	185,00	363,00	255,00	42,35
Mar	176	85,00	55,00	29,00	15,00	263,00	185,00	377,00	255,00	47,84
Abr	340	77,00	55,00	25,00	15,00	189,00	185,00	291,00	255,00	14,12
Mai	134	67,00	55,00	32,00	15,00	187,00	185,00	286,00	255,00	12,16
Jun	233	78,00	55,00	44,00	15,00	188,00	185,00	310,00	255,00	21,57
Jul	345	66,00	55,00	39,00	15,00	234,00	185,00	339,00	255,00	32,94
Ago	234	89,00	55,00	24,00	15,00	267,00	185,00	380,00	255,00	49,02
Set	235	90,00	55,00	37,00	15,00	188,00	185,00	315,00	255,00	23,53
Out	112	78,00	55,00	34,00	15,00	245,00	185,00	357,00	255,00	40,00
Nov	288	63,00	55,00	23,00	15,00	185,00	185,00	271,00	255,00	6,27
Dez	154	77,00	55,00	29,00	15,00	198,00	185,00	304,00	255,00	19,22
Média	227	78,92	55,00	27,00	15,00	217,33	185,00	323,25	255,00	26,76
VI Medio Mês		17.921	12.490	6.131	3.406	49.353	42.010	73.405	57.906	26,76

O uso de celulares corporativos está representado na Tabela 2. Considerando-se as 280 linhas dirigidas ao uso de funcionários, a variação ultrapassa os 86% em relação ao valor estimado. Ou seja, tem-se mensalmente um custo adicional aproximado de R\$ 41.000,00 em relação ao planejado para despesas operacionais. Por não haver política ou diretriz formal referente ao uso de celulares corporativos, somente pode-se estabelecer o comparativo com o planejamento de despesas.

Numa projeção anual, baseando-se nos valores coletados, o montante de variações de despesas de viagens somado ao de variações no uso de celulares perfaria aproximadamente R\$ 682.000,00, conforme demonstra a Tabela 3.

A Tabela 4 ilustra as despesas não cobertas nas atuais políticas de ressarcimento. Observa-se que muitas destas despesas eventualmente seriam realizadas. Contudo, isto ocorreria sob o processo de controle adequado ao propósito para o qual se destinam. Desta forma, estas despesas foram consideradas indevidas, por representar excesso em relação ao previsto para tais situações, bem como apropriação contábil incorreta.

**Tabela 2 - Custo de telefonia móvel referente a celulares corporativos de uso individual em 2008**

Custo de Telefonia Celular em 2008 - Valores em Reais			
Mês	Planejado	Realizado	Variação %
Jan	170,00	220,00	29,41
Fev	170,00	234,00	37,65
Mar	170,00	346,00	103,53
Abr	170,00	239,00	40,59
Maio	170,00	345,00	102,94
Jun	170,00	256,00	50,59
Jul	170,00	234,00	37,65
Ago	170,00	356,00	109,41
Set	170,00	456,00	168,24
Out	170,00	447,00	162,94
Nov	170,00	345,00	102,94
Dez	170,00	336,00	97,65
Média mensal	170,00	317,83	86,96
VI médio mensal	47.600,00	88.993,33	86,96

**Tabela 3 - Variação total das despesas analisadas em 2008**

Total variações no ano de 2008		
Variação	Mensal	Anual
Viagens	15.499,00	185.988,00
Celulares	41.393,00	496.716,00
Total	56.892,00	682.704,00

**Tabela 4** - Amostragem de despesas não cobertas pagas em 2008

Despesas sem cobertura pela política pagas em 2008	
Valores em Reais	
Tipo Despesa	Valor
Vestuário	1.200,00
Livros/Publicações	1.800,00
Aparelhos eletrônicos	4.500,00
Bebidas	450,00
Lazer	1.200,00
Atendimento médico	1.455,00
Medicamentos	890,00
Serviços	40.256,00
Ferramentas	2.345,00
<b>Total</b>	<b>54.096,00</b>

### 2.3 PRÁTICAS DE MERCADO E ALTERNATIVAS

Foi realizada visita ao fornecedor do sistema GSSystem, que é o sistema ERP corporativo utilizado pela companhia, a fim de conhecer as funcionalidades do módulo e verificar a experiência do próprio fornecedor como usuário do sistema. Durante a visita foram identificadas algumas boas práticas, tais como:

- a) controle das despesas de viagens centralizado na área financeira;
- b) autonomia da área de auditoria para alterar valores de reembolso no caso destes não estarem de acordo com a política;
- c) descentralização das solicitações de adiantamentos e prestações de contas, sendo que cada funcionário é responsável pelo preenchimento e entrega dos seus relatórios;
- d) notificação automática para o funcionário e seu gerente das alterações realizadas pela auditoria no relatório de despesas;
- e) acompanhamento da situação dos processos de prestação de contas pelo solicitante;

- f) fluxo de aprovação de despesas pré-definido e padronizado;
- g) possibilidade de prestação de despesas com entrada por planilha eletrônica e/ou arquivo texto, possibilitando integração com fornecedores;
- h) aplicação de políticas diferenciadas por perfil funcional.

Foram visitadas algumas empresas usuárias do sistema GSSystem: JJ do Brasil, TZT do Brasil, Banco Sulamericano e Mattos Correa Ltda. Nestas empresas pôde-se perceber a aderência do módulo às necessidades de controle do processo e as vantagens no uso do sistema. Todas as empresas visitadas asseguraram que o módulo EMS atende bem aos quesitos propostos, com estabilidade e baixíssima manutenção.

Como alternativas, ainda foram pesquisados os sistemas CC-Control, oferecido no Brasil pela DLT Consultoria em Sistemas LTDA e Accura, fornecido por Accuracy Sistemas Ltda. Ambos os sistemas apresentam aderência ao processo de negócios a ser implementado, contudo requerem esforço significativo de integração com o ERP corporativo.

## 2.4 RECOMENDAÇÃO

Uma vez que a Clever já tem implementado o sistema ERP GSSystem e uma equipe interna que lhe presta suporte, concluiu-se que a implementação do módulo EMS - *Expense Management System*, por atender aos requisitos funcionais da Clever e representar um projeto de baixo investimento e custo de manutenção, é a alternativa que apresenta melhor relação entre custo e benefício. Recomenda-se que a implantação seja precedida da revisão dos processos e das políticas de ressarcimento de despesas, para que os processos a automatizar estejam claramente definidos e conhecidos pelo grupo de implementação e colaboradores que o suportarão.

## 2.5 ANÁLISE FINANCEIRA

### 2.5.1 Custos estimados

Os custos do projeto foram estimados em aproximadamente R\$ 242.000,00, distribuídos como mostra a Tabela 5.

**Tabela 5 - Custos estimados para o projeto**

<b>Custos estimados para o projeto</b>	
<b>Valores em Reais</b>	
<b>Custos Diretos</b>	
Consultoria	59.220,00
Viagens	20.880,00
Treinamentos	18.108,00
Comunicação	9.189,00
Infraestrutura	2.934,00
<b>Total</b>	<b>110.331,00</b>
<b>Custos Indiretos</b>	
Horas Labor	132.430,89
<b>Total</b>	<b>132.430,89</b>
<b>Total Geral</b>	<b>242.761,89</b>

### 2.5.2 Benefícios estimados

Com a realização do projeto estimam-se os seguintes benefícios intangíveis:

- melhoria e automatização do processo de ressarcimento de cartão de crédito, eliminando-se ressarcimentos indevidos ou sem comprovação;
- disponibilidade de relatórios gerenciais de controle das despesas (com diversas visões), subsidiando tomadas de decisões quanto a revisões de políticas e negociações com fornecedores;
- descentralização dos procedimentos de prestação de contas e reembolsos, reduzindo o trabalho hoje centralizado nas secretárias;

- d) automatização do processo de auditoria dos documentos comprobatórios;
- e) conscientização sobre ética e valores-chave no ambiente empresarial.

Baseando-se na análise de valores e indicadores coletados, os benefícios tangíveis foram estimados em R\$ 618.000,00 assim distribuídos:

- a) eliminação do ressarcimento de despesas não autorizadas (não constantes na política), estimados no ano passado em R\$ 54.000,00;
- b) redução das despesas de telefonia celular, mantendo-as em até 10% acima do planejado, estimada em R\$ 420.000,00;
- c) redução do custo diária em despesas de viagens em 25%, considerando alimentação e hospedagem, através da manutenção das mesmas dentro da política atual, perfazendo um valor anual estimado de R\$ 192.000,00 anuais.

**Tabela 6** - Redução mensal estimada com a realização do projeto

Redução Anual Estimada - Valores em Reais	
Despesas não cobertas	54.000,00
Celular	420.000,00
Despesas Viagem	144.000,00
<b>Total</b>	<b>618.000,00</b>

### 2.5.3 Retorno do investimento

O investimento traz retorno rápido, uma vez que é baixo e o controle aplicado permite uma redução significativa de custos, considerando-se o volume atual de viagens nacionais e de uso de linhas celulares. A Tabela 7 permite a visão detalhada dos indicadores financeiros do resultado do investimento, considerando-se a taxa de oportunidade de 12% ao ano.

Tabela 7 – Análise financeira do projeto

Análise Financeira	Ano Zero (período do projeto)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Moeda</b>	BRL					
Benefícios	0,00	618.000,00	618.000,00	618.000,00	618.000,00	618.000,00
Custos	242.782,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fluxo de Caixa Líquido	(242.782,00)	618.000,00	618.000,00	618.000,00	618.000,00	618.000,00
Fluxo de Caixa Acumulac	(242.782,00)	375.218,00	993.218,00	1.611.218,00	2.229.218,00	2.847.218,00
Payback (anos)		0,39				
<b>Taxa (i)</b>	12%					
Fluxo de Caixa Líquido	(242.782,00)	618.000,00	618.000,00	618.000,00	618.000,00	618.000,00
Fluxo de Caixa c/ descon	(242.782,00)	551.785,71	492.665,82	439.880,19	392.750,17	350.669,80
FCD Acumulado	(242.782,00)	279.869,87	806.120,08	1.342.734,68	1.896.613,01	2.474.876,37
Payback Líquido		0,44				
IFRR %	254%					
VPL	1.772.294,37					

### 3 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

Termo de abertura do projeto				
<b>Nome do Projeto:</b>	<b>Número do Projeto:</b>	<b>Preparado por:</b>	<b>Data:</b>	
EMS – <i>Expense Management System</i>	SA 21	Regina Kossmann Miozzo	01/02/2010	
<b>Cliente:</b>	<b>Unidade de Negócios:</b>	<b>Contato:</b>	<b>Tipo de Projeto:</b>	
Julio César Branco – Vice-Presidente Financeiro América do Sul	Canoas	Regina Kossmann Miozzo – 8122 2166	TI – Sistema Aplicativo	
Informações de controle do Projeto				
<b>Gerente do Projeto</b>	Regina Kossmann Miozzo	<b>Patrocinador do Projeto</b>	Julio César Ribeiro – Gerente de Tesouraria América do Sul	
<b>Unidades de Negócio afetadas ou envolvidas</b>	<b>Principais membros do time de projeto</b>	<b>Autoridade e Responsabilidades</b>	<b>Gerente Responsável</b>	<b>Assinatura e Data</b>
Canoas	Antonio da Silva – Analista TI  Fabiana Marques – Analista de TI	Líder Técnico TI  Definir e coordenar a implementação do sistema  Executar a implementação do sistema	Antonio Souza	
Canoas	Laura Santos - Analista de RH	Usuário Líder – RH  Definir e coordenar o desenvolvimento do produto do projeto (processos, treinamento, comunicação) nos aspectos referentes à área de RH. Nos demais processos, atuará como apoio.	Mario Dias	

	Pedro Costa – Analista de RH	Executar as tarefas para o desenvolvimento do produto do projeto (processos, sistema, treinamento, comunicação).		
Canoas	Luciano Santos - Analista de Tesouraria  Rodrigo Meirelles - Analista de Tesouraria	Líder Funcional  Definir e coordenar os processos de desenvolvimento do produto do projeto no que tange às áreas funcionais (políticas e processos) Apoiar a implementação do sistema  Usuário Líder Finanças Liderar a execução das atividades para o desenvolvimento do produto do projeto	Julio César Ribeiro	
Canoas	Ruy Lago - Consultor Funcional sistema Serviço contratado	Consultoria técnica e funcional no sistema	Antonio Souza	
Canoas	Regina Miozzo – Gerente de Projeto	Gerente do projeto  Gerenciar o projeto e coordenar a equipe de projeto.	Antonio Souza	
<b>Escopo</b>				
<b>Beneficiários</b>	Gestores aprovadores de despesas, Analistas de tesouraria envolvidos no processo, secretárias executoras do controle de despesas, Planejamento financeiro, Gestão de riscos e Auditoria Interna.			
<b>Metas de Negócios</b>	Redução anual não cumulativa de: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) 100% de despesas fora da política;</li> <li>b) 90% de despesas com telefonia celular de uso individual, consideradas as 280 linhas atuais;</li> <li>c) 25% no valor da diária com despesa de viagem, considerados os valores atuais autorizados.</li> </ul>			

	<table border="1" data-bbox="595 353 1086 510"> <tr> <td>Redução Mensal Estimada (1)</td> <td>BRL</td> <td>USD(2)</td> </tr> <tr> <td>Despesas Não autorizadas</td> <td>4500</td> <td>2195,122</td> </tr> <tr> <td>Celular</td> <td>79200</td> <td>38634,15</td> </tr> <tr> <td>Diárias Despesas Viagem</td> <td>16000</td> <td>7804,878</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>99700</td> <td>48634,15</td> </tr> </table> <p>(1) Considerando-se 280 linhas de celulares, 227 diárias mês, políticas atuais e restrição total a despesas não constantes nas políticas de ressarcimento.</p> <p>(2) Taxa dólar do plano de despesas revisão 2/2009 = R\$2,05.</p>	Redução Mensal Estimada (1)	BRL	USD(2)	Despesas Não autorizadas	4500	2195,122	Celular	79200	38634,15	Diárias Despesas Viagem	16000	7804,878	Total	99700	48634,15
Redução Mensal Estimada (1)	BRL	USD(2)														
Despesas Não autorizadas	4500	2195,122														
Celular	79200	38634,15														
Diárias Despesas Viagem	16000	7804,878														
Total	99700	48634,15														
<b>Requerimentos chave</b>	<p>O projeto deverá rever e atender a demanda dos seguintes processos ou rotinas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>definição e manutenção de políticas de viagens e reembolso de despesas;</li> <li>divulgação das políticas de viagens e despesas;</li> <li>solicitação de adiantamento de viagem;</li> <li>prestação de contas de despesas de viagens;</li> <li>reembolso de pequenas despesas;</li> <li>aprovação de prestação de contas;</li> <li>auditoria de prestação de contas;</li> <li>reembolso de despesas no cartão de crédito;</li> <li>reembolso de uso de celulares corporativos;</li> <li>emissão de relatórios gerenciais e de análise.</li> </ol> <p>Como requisitos do sistema têm-se:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>relatório de despesas e reembolsos automatizados (despesas de cartão de crédito corporativo, despesas de viagem, telefones celulares corporativos e pequenas despesas);</li> <li>controle em diversas moedas;</li> <li>auditoria dos lançamentos x política de viagem;</li> <li>controle e aprovações através de <i>Workflow</i>;</li> <li>controle de despesas centralizado no departamento financeiro</li> <li>definição de tipos de reembolsos;</li> <li>definição de despesas a serem auditadas;</li> <li>cadastro de diferentes políticas;</li> <li>sistema com interface em diferentes idiomas (Português, Inglês e Espanhol).</li> </ol>															
<b>Objetivos do Projeto</b>	<p>Redefinir e implantar um processo automatizado de gerenciamento de despesas de viagem, cartão de crédito reembolso de despesas realizadas pelos funcionários, de forma a assegurar o cumprimento das correspondentes políticas da companhia. Com a implantação do projeto vislumbram-se os seguintes ganhos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>divulgação a todos os colaboradores das novas políticas;</li> <li>reforço dos princípios de ética, seriedade administrativa e tratamento igualitário dos colaboradores em que se fundamenta a organização;</li> <li>análise gerencial quanto os custos de despesas de viagem e de reembolso;</li> <li>Informações para a tomada de decisão quando de revisões de políticas e negociações com fornecedores;</li> <li>análise histórica comparativa de gastos por departamento, centros de custos, tipos de despesas, perfil funcional. etc., melhorando o processo de planejamento das mesmas;</li> <li>redução de valores de despesas de viagens, cartões corporativos e celulares, a partir de um melhor controle.</li> </ol>															

<b>Entregas</b>	<p><u>Processo</u> de gerenciamento de reembolso de despesas redesenhado e padronizado em todas as unidades da América do Sul</p> <p><u>Políticas</u> de reembolso de despesas revisadas, ajustadas, aprovadas e divulgadas aos colaboradores das unidades da Clever da América do Sul.</p> <p><u>Sistema</u> de gerenciamento de despesas – Módulo EMS do ERP da companhia, configurado, operativo e disponível a todos os funcionários da Clever América do Sul, com documentação funcional e técnica.</p> <p><u>Usuários</u> multiplicadores treinados no processo e no sistema para apoiar a utilização do mesmo.</p>
<b>Resumo do Estudo de Caso de Negócios</b>	<p>O estudo de caso analisa as falhas nos processos de gerenciamento de ressarcimento de despesas que geram um grande volume de pagamentos fora da política. Sugere um controle mais rígido e facilitado, através da automatização dos processos, via um sistema integrado de informações. Analisa os valores referentes ao ano de 2008 gastos em despesas de viagens, celulares e outros ressarcimentos, estimando os ganhos tangíveis que este projeto poderá proporcionar.</p>
<b>Cronograma Preliminar</b>	
<p>Tempo estimado em dias úteis para execução do projeto, considerando-se o início das atividades como D0:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) contratação de fornecedores de consultoria: D + 30;</li> <li>b) aprovação das novas políticas: D+50;</li> <li>c) divulgação das novas políticas – D+70;</li> <li>d) sistema configurado em Produção – D+60;</li> <li>e) treinamento de usuários multiplicadores – D+80;</li> <li>f) <i>Go-live</i> D+90;</li> <li>g) operação assistida: D+10;</li> <li>h) finalização do projeto: D+120.</li> </ul>	
<b>Orçamento</b>	
<p>A estimativa de custos para esse projeto é de aproximadamente R\$ 250.000,00, sendo que R\$135.000,00 referem-se a custos indiretos de recursos internos e R\$ 115.000,00 conforme orçamento abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) consultoria funcional R\$ 60.000,00;</li> <li>b) viagens R\$ 22.000,00;</li> <li>c) divulgação e treinamento R\$ 30.000,00;</li> <li>d) infraestrutura R\$ 3.000,00.</li> </ul> <p>Despesa de manutenção anual do sistema – US\$ 2.400,00</p>	

<b>Recursos adicionais</b>
<p>Participação no projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) administrador de segurança para o sistema, recurso interno com alocação pontual;</li><li>b) usuários-multiplicadores para cada área ou departamento da empresa, por unidade geográfica, com alocação pontual;</li><li>c) prestador de serviço de comunicação para lançamento e divulgação das novas políticas.</li></ul>
<b>Riscos</b>
<p>O atraso no acordo sobre os limites de despesas poderá dificultar o cumprimento do cronograma de projeto. Também pode haver reação do corpo de funcionários em relação a um maior controle de despesas a reembolsar. Como risco técnico, percebe-se baixa senioridade nas consultorias de sistema em relação ao módulo que será implantado, podendo trazer dificuldades na implantação do sistema.</p>
<b>Resumo e Recomendações</b>
<p>A Clever trabalha com o sistema ERP que já possui o módulo de gerenciamento de despesas integrado com os demais módulos. Não se justifica a aquisição ou o desenvolvimento de um novo sistema, uma vez que o mesmo adere aos requerimentos funcionais e ao processo desejado, trazendo resultados com baixo investimento e baixo custo de manutenção.</p>

**Quadro 2:** Termo de abertura do projeto

## **4 PLANO DE PROJETO**

### **4.1 GERENCIAMENTO DO ESCOPO**

#### **4.1.1 Atividades e responsabilidades do gerenciamento do escopo**

As atividades de definição, documentação, controle de mudanças e verificação do escopo são de responsabilidade do gerente de projetos, o qual será apoiado pelos líderes técnico e funcional.

Alterações no escopo do projeto devem ser registradas e submetidas à aprovação conforme definido no processo de gerenciamento integrado de mudanças.

A verificação do escopo do produto do será realizada pelo time de projeto, através de listas de verificação dos requisitos definidos no mesmo, sendo sua coordenação e execução de responsabilidade do gerente de projeto.

#### **4.1.2 Declaração do escopo**

##### **4.1.2.1 Escopo do produto**

O projeto terá três entregas principais:

- a) políticas de adiantamento e de despesas, com respectivos tipos de despesas, critérios e limites revisados;
- b) processos de gerenciamento de despesas mapeados e redesenhados de acordo com o modelo de processo automatizado no módulo EMS;
- c) módulo EMS do sistema GSSystem configurado e disponível em ambiente de produção a todos os funcionários da companhia de todas as unidades da Clever América do Sul.

#### 4.1.2.1.1 Requisitos funcionais

As políticas de reembolso de despesas atualmente vigentes, que deverão ser revisadas são:

- a) viagens nacionais e internacionais;
- b) despesas em treinamentos, eventos ou serviços externos;
- c) despesas de representação;
- d) uso de celulares corporativos.
- e) uso de celulares particulares, quando em viagens;
- f) uso de cartões de crédito corporativos.

As despesas cujos limites devem ser revisados são:

- a) passagens (aérea, terrestre, marítima ou fluvial);
- b) aluguel de veículos;
- c) hospedagem;
- d) refeição;
- e) *frigobar*;
- f) serviço telefônico em hotel;
- g) serviço lavanderia;
- h) estacionamento;
- i) pedágio;
- j) abastecimento de carro corporativo ou alugado;
- k) km rodado para veículo particular;
- l) cartão de crédito corporativo;
- m) celular particular em viagem;
- n) despesa médica e medicamentos em viagem;
- o) serviço de Internet;
- p) táxi ou similar para locomoção;
- q) taxas (IOF, CPMF, taxa turismo, comissão câmbio, comissão *traveler check*, etc.);
- r) despesa de viagem ou entretenimento de cliente, quando realizado por funcionário em representação;

s) gorjeta, em regiões ou países em que esta for à prática.

Os processos de gerenciamento de despesas que devem ser mapeados e revisados são:

- a) revisão periódica de limites;
- b) solicitação, aprovação e pagamento de adiantamentos de despesas;
- c) solicitação, aprovações e pagamentos de reembolsos de despesas;
- d) auditoria de despesas reembolsadas;
- e) análise e acompanhamento contábil e gerencial.

A implantação do módulo EMS deverá automatizar os processos de gerenciamento de despesas abaixo relacionados:

- a) solicitação, aprovação e pagamento de adiantamentos de despesas;
- b) solicitação, aprovação e pagamento de reembolsos de despesas;
- c) auditoria de despesas reembolsadas;
- d) análise e acompanhamento contábil e gerencial.

Os novos processos e ferramentas deverão prover:

- a) sistema disponibilizado a todos os funcionários nas unidades da América do Sul, na moeda e idiomas do país;
- b) valores em Dólar e Euro para despesas realizadas no exterior;
- c) relatório de despesas e reembolsos automatizados;
- d) despesas de cartão de crédito;
- e) despesas de viagem;
- f) despesas diversas realizadas fora de viagens e do uso do cartão como por participação em treinamentos ou palestras, estacionamento, refeição em atividade externa e uso de celular a serviço;
- g) análise gerencial em diferentes moedas, configuráveis, baseada no cadastro de moedas disponível no sistema e taxa do período desejado;
- h) auditoria dos lançamentos com base na política de despesas;
- i) aprovações através de processo de *workflow*;
- j) definição de diferentes tipos de reembolsos;
- k) definição de despesas a auditar;

- l) cadastro de mais de uma política para a mesma despesa de acordo com grupos funcionais, unidades, moedas;
- m) controle de despesas centralizado no departamento financeiro.

#### 4.1.2.1.2 Requisitos técnicos

Uma vez que o sistema ERP GSSystem já está instalado e operativo, com infraestrutura para crescimento vegetativo de transações e dados dimensionados para os próximos três anos, não há requisitos técnicos específicos para o projeto. Ressalta-se, contudo, que o desempenho do sistema deve manter-se estável, ou seja, com o mesmo tempo de resposta atual.

#### 4.1.2.1.3 Exclusões do escopo do produto

O sistema não contemplará as funcionalidades de aprovação de despesas por alçadas e conciliação automática entre os adiantamentos e prestação de contas, uma vez que estes itens não estão disponíveis no módulo EMS. Os mesmos não foram considerados pelo cliente como requisitos necessários para a implantação do sistema.

#### 4.1.2.1.4 Critérios de aceitação do produto

O produto do projeto será aceito se:

- a) todas as despesas atualmente conhecidas forem revisadas em seus limites e critérios e os funcionários ativos informados;
- b) as políticas de despesas forem revisadas, redigidas e divulgadas a todos os funcionários ativos;
- c) os processos forem revisados e aderirem aos controles internos, corporativos e legais, requeridos pela companhia;

- d) o sistema implementar os processos definidos, sem customizações, atendendo a todos os tipos de despesas definidos, em todas as unidades da América do Sul;
- e) houver colaboradores treinados no uso do sistema em cada unidade para apoiar os demais colaboradores nas primeiras duas semanas de operação do mesmo;
- f) o sistema não apresentar incidentes graves durante as duas primeiras semanas de operação.

#### 4.1.2.2 Escopo do projeto

O projeto será dividido em quatro grandes grupos de atividades:

- a) revisão e definição de políticas de reembolso de despesas com divulgação das mesmas;
- b) redesenho e análise de processos referentes ao reembolso de despesas;
- c) implementação do sistema EMS, com operação assistida;
- d) gerenciamento do projeto.

As três primeiras devem produzir e entregar o produto e a última assegurar o produto em conformidade com o escopo, qualidade, custo e prazo acordado. O Plano de Projeto detalha as atividades, responsabilidades, ferramentas e indicadores de cada processo necessário ao gerenciamento do projeto. Cada grupo de atividades é detalhado na Estrutura Analítica do Projeto.

#### 4.1.2.3 Principais marcos

Três etapas principais são previstas no projeto:

- a) aprovação das novas políticas e divulgação para os colaboradores; será o ponto de corte onde passam a vigorar os novos limites;
- b) revisão e aprovação dos novos processos;

- c) *Go-live*, em que passam a ser utilizados os novos processos e o sistema em todas as unidades da companhia, na América do Sul.

#### 4.1.2.4 Mudanças organizacionais

Não estão previstas mudanças organizacionais críticas, uma vez que já existem políticas e uma sistemática manual de gerenciamento de reembolso de despesas. Contudo, uma vez que o produto do projeto afetará direta ou indiretamente todos os funcionários da companhia, haverá uma campanha de comunicação por parte da área de Recursos Humanos para facilitar e o processo de divulgação e assimilação pelos colaboradores das novas políticas e processos de gerenciamento de reembolso de despesas, bem como dos limites e controles aplicados.

#### 4.1.2.5 Principais partes interessadas

Todas as áreas serão afetadas pelo projeto com a automatização dos processos de controle de despesas:

- a) funcionários que tiverem a necessidade de algum reembolso seja ele de pequenas despesas ou de viagens;
- b) secretárias que atualmente realizam o processo de solicitação de reembolso de despesas;
- c) gerentes e diretores aprovadores e controladores de despesas;
- d) analistas de tesouraria;
- e) analistas de planejamento financeiro.

#### 4.1.2.6 Critérios de qualidade do projeto

A qualidade do projeto será medida com base em:

- a) atendimento aos requisitos de negócio detalhados no escopo;
- b) cumprimento do cronograma aprovado na etapa de planejamento;
- c) cumprimento do orçamento de custos aprovado na etapa de planejamento;
- d) documentação em conformidade com os procedimentos da empresa;
- e) mudanças controladas, com índices estabelecidos no processo de gerenciamento da qualidade.

#### 4.1.2.7 Premissas e restrições

Foram consideradas premissas do projeto:

- a) todas as unidades da Clever América do Sul adotarão as mesmas políticas, processos e os mesmos critérios de limitação por perfil funcional;
- b) todo o funcionário tem um gestor aprovador responsável pela aprovação de despesas que porventura venha a solicitar reembolso;
- c) todo o gestor aprovador, ao afastar-se da empresa por qualquer razão, indica um substituto para assuntos administrativos.

Foram consideradas restrições do projeto:

- a) não há previsão orçamentária ou de tempo para customizações do sistema, devendo o mesmo ser implementado na versão padrão;
- b) por limitação de despesas de viagens, o time funcional e técnico de projeto será composto principalmente por funcionários da unidade de Canoas e consultoria funcional, devendo o mesmo realizar o treinamento e acompanhamento nas demais unidades funcionais.

#### 4.1.2.8 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Considerando as entregas e a metodologia utilizada para o gerenciamento e o desenvolvimento do projeto, foi definida a seguinte estrutura analítica:

- 1 Iniciação
- 2 Planejamento
  - 2.1 Escopo
  - 2.2 Tempo
  - 2.3 Custos
  - 2.4 Construção do time
  - 2.5 Qualidade
  - 2.6 Riscos
  - 2.7 Mudanças
  - 2.8 Plano de projeto
- 3 Execução
  - 3.1 Time de projeto
  - 3.2 Produto do Projeto
    - 3.2.1 Políticas de ressarcimento de despesas
    - 3.2.2 Mapeamento e Revisão de Processos
    - 3.2.3 Sistema
      - 3.2.3.1 Configuração
      - 3.2.3.2 Homologação
      - 3.2.3.3 Implantação
  - 3.3 Aquisições
  - 3.4 Qualidade
  - 3.5 Comunicação
- 4 Controle
  - 4.1 Gerenciamento dos custos e tempo
  - 4.2 Gerenciamento do escopo, qualidade e riscos.
- 5 Finalização
  - 5.1 Lições aprendidas
  - 5.2 Gerenciamento da documentação
  - 5.3 Encerramento

## 4.1.2.9 Dicionário da EAP

O Quadro 3 descreve os itens da EAP, clarificando o que cada item da estrutura analítica do projeto deve realizar.

<b>S A - 21 - EMS – Expense Management System - Dicionário da EAP</b>		
<b># EAP</b>	<b>Atividade</b>	<b>Descrição</b>
1	Iniciação	Produção da documentação inicial do projeto (Termo de abertura, definição preliminar do escopo) e aprovação para a realização do mesmo.
2	Planejamento	No planejamento devem ser documentados os processos de gerenciamento do projeto e do produto e refinado o escopo dos mesmos. Toda a documentação produzida deve ser consolidada em um Plano de Projeto e deve ser obtida a aprovação deste plano.
2.1	Escopo	O detalhamento do escopo do produto e do projeto deve ser detalhado e documentado, assim como os processos de gerenciamento do escopo. As atividades necessárias para o desenvolvimento do projeto e o detalhamento dos requisitos também devem ser refinados nesta etapa.
2.2	Tempo	O detalhamento dos processos de gerenciamento do tempo, assim como a definição do cronograma inicial deve ser realizado nesta etapa.
2.3	Custos	O levantamento detalhado de custos deve ser realizado e um plano financeiro preliminar (budget), com o fluxo de caixa deve ser produzido, bem como a definição dos processos de gerenciamento dos custos do projeto.
2.4	Construção do time	O organograma de projeto deve ser documentado explicitando os papéis dos atores do projeto. Uma matriz de responsabilidades deve ser definida e os membros-chave do time definidos e acordadas a sua alocação com a gerência funcional.
2.5	Qualidade	Definição e documentação dos processos e indicadores de qualidade do projeto e do produto.
2.6	Riscos	Definição e documentação das ferramentas e atividades aplicadas no processo de gerenciamento dos riscos do projeto.
2.7	Mudanças	A atividade deve documentar o que e como serão solicitadas, controladas, aprovadas e executadas as mudanças do projeto.

2.8	Plano de Projeto	Esta atividade consiste na aprovação formal do Plano de Projeto e seus componentes (planos específicos de gerenciamento de qualidade, custos, tempo, etc.) e da criação da linha de base de tempo, escopo, custos e qualidade.
3	Execução	Conjunto de atividades para a realização do projeto e do produto em si.
3.1	Time de projeto	Inserir o time de projeto no mesmo através de reunião inicial e treinamento nas ferramentas e metodologias que serão utilizadas para o gerenciamento do projeto.
3.2	Produto do Projeto	Atividades para o desenvolvimento do produto do projeto
3.2.1	Políticas de ressarcimento de despesas	Revisão e aprovação e divulgação das despesas e respectivos limites de ressarcimento e adiantamento.
3.2.2	Mapeamento e Revisão de Processos	Os processos devem revisados, mapeados e aprovados antes de serem configurados no sistema.
3.2.3	Sistema	Conjunto de atividades para prover a disponibilizarão do módulo EMS aos usuários.
3.2.3.1	Configuração	O módulo EMS deve ser configurado para automatizar os processos de adiantamentos e ressarcimentos de despesas.
3.2.3.2	Homologação	Antes de ser colocado em produção, há necessidade de o usuário homologar a configuração do novo módulo. Os testes devem ser preparados e as evidências de testes devem ser produzidas.
3.2.3.3	Implantação	Devem ser realizadas as etapas para colocação do sistema em produção e assegurarem-se de informação, recursos e serviços para o melhor uso possível do mesmo pela área de negócios.
3.3	Aquisições	Atividade para disponibilizar os recursos ou serviços a serem comprados para a realização do projeto.
3.4	Qualidade	Emissão e divulgação dos indicadores de qualidade definidos no plano de gerenciamento da qualidade do projeto.
3.5	Comunicação	Atividade para coletar e disponibilizar ao time de projeto e partes interessadas informações sobre o projeto.
4	Controle	Execução das atividades planejadas no Plano de Projeto.
4.1	Gerenciamento	Execução das atividades planejadas no Plano de Projeto

	dos custos e tempo	referentes aos custos e prazos.
4.2	Gerenciamento do escopo, qualidade e riscos.	Execução das atividades planejadas no Plano de Projeto referentes ao escopo e qualidade do produto e do projeto e aos seus riscos.
5	Finalização	Etapa de finalização do projeto, sendo executadas as atividades de encerramento do projeto.
5.1	Lições aprendidas	Ao final do projeto devem ser revisadas, documentadas e divulgadas as lições aprendidas ao longo do projeto para um processo de melhoria contínua no processo de gerenciamento do projeto e do produto do projeto e aprendizado organizacional.
5.2	Gerenciamento da documentação	A documentação do projeto deve ser aditada e arquivada para auditoria externa e como base de conhecimento.
5.3	Encerramento	O projeto deve ser formalmente encerrado e ser comunicado a todos os interessados.

**Quadro 3:** Dicionário da EAP

## 4.2 GERENCIAMENTO DO TEMPO

### 4.2.1 Planejamento de atividades, prazos e recursos

O planejamento de tempo do projeto será desenvolvido pelo gerente do projeto, utilizando-se a técnica Pert/CPM.

A definição e a seqüência de atividades são de responsabilidade do gerente do projeto.

A confecção do cronograma com a respectiva alocação de recursos foi realizada pelo gerente do projeto em conjunto com os líderes funcional e técnico da equipe, devendo ser aprovado pelo patrocinador e a gerência de sistemas. Os tempos de duração de atividades foram estimados com base na opinião de especialistas, uma vez que não há base histórica destas atividades para apoiar estimativas. A ferramenta utilizada é o MS Project, disponibilizada pela empresa. O

Quadro 4 mostra o cronograma do projeto com as atividades agrupadas em grandes processos, gerada a partir do MS Project.

Após aprovado, uma linha de base deverá ser salva e o cronograma será publicado no MS Project Server, estando acessível ao time de projeto e a outros grupos funcionais da empresa facilitando, desta forma, a atualização e divulgação de informações do projeto.

<b>Id</b>	<b>Nome da tarefa</b>	<b>Duração</b>	<b>Início</b>	<b>Término</b>	<b>Custo</b>	<b>Trabalho</b>
0	<b>SA 21 - EMS - Expense Management System</b>	882 hrs	Seg 1/2/10	Seg 5/7/10	R\$ 242.761,89	3.502,78 hrs
1	<b>Iniciação</b>	6,6 hrs	Seg 1/2/10	Seg 1/2/10	R\$ 283,80	6,6 hrs
3	<b>Planejamento</b>	138 hrs	Seg 1/2/10	Qui 25/2/10	R\$ 12.707,09	288,18 hrs
28	<b>Execução</b>	737,4 hrs	Qui 25/2/10	Seg 5/7/10	R\$ 215.244,00	2.877 hrs
108	<b>Controle</b>	737,4 hrs	Qui 25/2/10	Seg 5/7/10	R\$ 7.482,00	174 hrs
200	<b>Finalização</b>	86 hrs	Qua 16/6/10	Qua 30/6/10	R\$ 7.045,00	157 hrs

**Quadro 4:** Cronograma resumido projeto SA 21 – EMS – *Expense Management System*

#### **4.2.2 Gerenciamento da alocação de recursos**

O gerente do projeto terá, durante o período de duração do projeto, autonomia para remanejar seus recursos nas tarefas e avaliar os resultados obtidos pelos mesmos.

#### **4.2.3 Apontamento de progresso de atividades**

Cada recurso fará o apontamento do progresso das suas tarefas através do *Project Web Access* disponível no MS Project Server. Ao iniciar a atividade, o

recurso deve apontá-la com 10% de conclusão e ir apontando-a em, pelo menos, outras quatro etapas sucessivas, reportando 25%, 50%, 75% e 100%, distribuídas ao longo do processo de realização da tarefa.

#### **4.2.4 Acompanhamento e controle do cronograma**

O acompanhamento e o controle do cronograma ocorrerão diariamente, através da aceitação e revisão dos apontamentos e verificação das atividades previstas para início e término no período anterior. Para comunicação formal da situação do projeto, serão emitidos relatórios semanais e mensais de situação, constantes no Apêndice A e B, respectivamente.

Semanalmente será emitido o Relatório Semanal de Situação do projeto, onde deve ser resumido o progresso do mesmo na linha do tempo, bem como os desvios e riscos para o atendimento do planejamento do projeto.

Quinzenalmente será apurado o indicador de qualidade do processo de gerenciamento do tempo, baseado no prazo definido na linha de base inicial contra o realizado, conforme definido no processo de gerenciamento da qualidade do Plano de Projeto. Este indicador constará no painel de indicadores constante no Relatório Mensal de Situação do projeto.

Mensalmente será enviado o Relatório Mensal de Situação, contendo a posição consolidada do período ao Escritório de Projetos, patrocinador e cliente.

Caso existam desvios e riscos para o cumprimento do planejado, o gerente do projeto deve disparar uma reunião com o patrocinador e um representante do Escritório de Projetos para análise da situação e alternativas de solução.

#### **4.2.5 Revisões de cronograma**

Revisões de prazos ou realocação de recursos para as atividades são responsabilidades do gerente do projeto. Todas as mudanças de prazos devem ser avaliadas conforme a priorização abaixo:

- a) prioridade zero – atividades com atrasos em mais de 15 % da duração estimada, e que esteja no caminho crítico;
- b) prioridade um – atividades com atraso que estejam no caminho crítico, com menos de 15% de atraso;
- c) prioridade dois – atividades que não estejam no caminho crítico, mas que apresentam atraso.

Alterações do cronograma que resultem em novas datas nos marcos do projeto ou impactem no prazo final deverão ser registradas e aprovadas conforme descrito no gerenciamento integrado de mudanças. Em caso de alteração do cronograma, nova linha de base deve ser salva, mantendo-se o histórico da linha de base anterior.

## 4.3 GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

### 4.3.1 Estimativa de custos

A estimativa de custos do projeto foi realizada pelo gerente do projeto, atualizando-se no MS Project a taxa de cada recurso envolvido no projeto, em moeda corrente nacional, após a definição detalhada das atividades, dos recursos e tempo necessários para a sua alocação.

O gerente de projetos foi apoiado pelos líderes técnico e funcional e com informações da gerência de sistemas e de Recursos Humanos para tal atividade.

Os custos dos recursos foram definidos utilizando as seguintes unidades de medida:

- a) horas para recursos humanos contratados em modalidade “tempo e material”;
- b) horas para recursos humanos colaboradores funcionários das unidades envolvidas no projeto (*labor*);
- c) unidades para os recursos materiais (exceto salas);
- d) horas para os recursos materiais salas ou espaços de eventos;

e) unidades para serviço contratado em modalidade “preço fixo”.

Os custos do projeto foram classificados como custos diretos e indiretos. Os custos diretos são os que somente incidem com a realização do projeto e incluem investimentos com prestação de serviços contratados (consultoria da implantação do sistema, por exemplo), despesas de infraestrutura, treinamento, comunicação e viagens. Os custos indiretos referem-se ao custo dos recursos da companhia que incidiriam à operação da mesma, independentemente de realizar-se o projeto. Incluem os custos dos salários dos funcionários envolvidos no projeto, respectivos encargos trabalhistas, benefícios e rateio de despesas. Este custo foi definido como uma taxa hora média de labor, calculada e informada pela área de Recursos Humanos.

Não está considerado nos custos o valor do licenciamento e manutenção do sistema ou dos ambientes nos quais será configurado e implantado. Sendo um módulo já disponível no sistema ERP da companhia, estes custos já foram tratados. Igualmente, entende-se que os custos operacionais referentes à utilização do módulo, uma vez que a implantação é com o produto padrão, serão absorvidos pela operação atual de TI da companhia.

Um acréscimo de 10% sobre o valor total será previsto para fins de contingência. Este número é o recomendado pela companhia para os projetos de Tecnologia da Informação, considerando-se projetos com baixa alocação de consultoria contratada em modalidade “tempo e material”. A Tabela 8 descreve os custos em sua classificação.

Após a aprovação deste plano pelo patrocinador, o gerente de projeto deve proceder à definição do orçamento e às solicitações de inversão de capital para investimentos e despesas, em conformidade aos procedimentos da Clever América do Sul. A autorização de inversão de capital terá um código único no qual deverão ser lançados e contabilizados os pagamentos realizados para o projeto. Somente poderão ser realizados pagamentos aos fornecedores após esta autorização.

**Tabela 8 - Custos estimados para o projeto com contingência**

Custos estimados para o projeto	
Valores em Reais	
Custos Diretos	
Consultoria	59.220,00
Viagens	20.880,00
Treinamentos	18.108,00
Comunicação	9.189,00
Infraestrutura	2.934,00
<b>Total</b>	<b>110.331,00</b>
Custos Indiretos	
Horas Labor	132430,89
<b>Total</b>	<b>132430,89</b>
<b>Total Geral</b>	<b>242.761,89</b>
<b>Total c/ Contingência</b>	<b>267.038,08</b>

#### 4.3.2 Definição do orçamento

O orçamento do projeto segue a classificação das estimativas, distribuído por recurso, em moeda corrente nacional. A composição do orçamento é detalhada no Quadro 5.

A Figura 3 demonstra a curva S do projeto, com o montante de custos previsto, acumulado semana a semana.

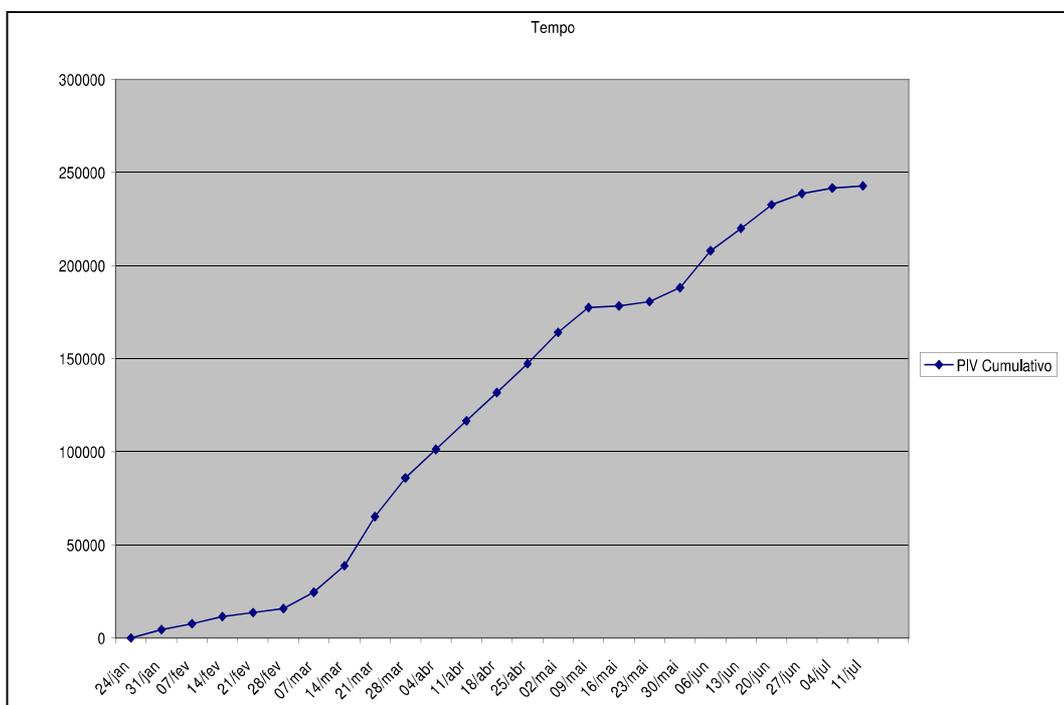


Figura 3: Curva S do projeto

S A 21 – EMS - Expense Management System				
Orçamento do projeto				
Grupo	Descrição	Custo Total	Taxa	Unidade
Comunicação	Almoço restaurante executivo da empresa para 40 pessoas	289,00	17,00	Unidade
Comunicação	Auditório Carazinho	400,00	20,00	Hora
Comunicação	Auditório Mogi	600,00	20,00	Hora
Comunicação	Auditório Buenos Aires	320,00	16,00	Hora
Comunicação	Auditório Canoas	820,00	20,00	Hora
Comunicação	Banner	3.120,00	260,00	Unidade
Comunicação	Camiseta pólo com bordado	1.080,00	18,00	Unidade
Comunicação	Cartaz	2.000,00	20,00	Unidade

Comunicação	Folheto	0,00	0,10	Unidade
Comunicação	Toalha bandeja	560,00	0,16	Unidade
Subtotal		9.189,00		
Consultoria especializada	Ruy Lago( Consultor)	59.220,00	140,00	Hora
Subtotal		59.220,00		
Infraestrutura	Café/chá/água em reunião	84,00	12,00	Unidade
Infraestrutura	Diária <i>Desktop</i> locado	1.160,00	10,00	Unidade
Infraestrutura	Diária <i>Notebook</i> locado	0,00	17,00	Unidade
Infraestrutura	Sala de reuniões	1.690,00	R\$ 5,00	Hora
Subtotal		2.934,00		
Recurso Interno	Andre Vargas (Escritório projetos)	3.841,33	43,00	Hora
Recurso Interno	Antonio da Silva (Analista Finanças - TI)	15.580,33	43,00	Hora
Recurso Interno	Eduardo Kosta (TI)	5.982,73	43,00	Hora
Recurso Interno	Fabiana Marques (TI)	12.312,33	43,00	Hora
Recurso Interno	Julio César Branco (Cliente)	1.046,33	43,00	Hora
Recurso Interno	Julio César Ribeiro (Patrocinador)	298,13	43,00	Hora
Recurso Interno	Laura Santos (Recursos Humanos)	8.299,00	43,00	Hora
Recurso Interno	Luciano Santos (Finanças)	23.225,23	43,00	Hora
Recurso Interno	Paulo Ledur (Homologador)	4.529,33	43,00	Hora
Recurso Interno	Pedro Costa (Recursos Humanos)	8.342,00	43,00	Hora
Recurso Interno	Regina Miozzo (Gerente projeto)	20.465,13	43,00	Hora

Recurso Interno	Roberto Meira (TI)	3.239,33	43,00	Hora
Recurso Interno	Rodrigo Meirelles (Finanças)	16.211,00	43,00	Hora
Recurso Interno	Sandra Ka (Homologador)	4.529,33	43,00	Hora
Recurso Interno	Sandro Xaves (Homologador)	4.529,33	43,00	Hora
Subtotal		132.430,89		
Treinamento	Apostila Treinamento	232,00	4,00	Unidade
Treinamento	Caneta promocional	1.400,00	0,40	Unidade
Treinamento	Cartilha política	14.700,00	4,20	Unidade
Treinamento	Lanche por participante	96,00	2,40	Unidade
Treinamento	Sala de treinamento para 15 pessoas	1.680,00	60,00	Hora
Subtotal		18.108,00		
Viagem	Diária automóvel locado	240,00	60,00	Unidade
Viagem	Diária viagem internacional	280,00	140,00	Unidade
Viagem	km rodado	1.040,00	0,65	Unidade
Viagem	Passagem aérea BSAS/POA/BSAS	1.000,00	1.000,00	Unidade
Viagem	Passagem aérea POA/SP/POA	14.000,00	1.000,00	Unidade
Viagem	Diária de viagem nacional	4.320,00	80,00	Unidade
Subtotal		20.880,00		
<b>Total geral</b>		<b>242.761,89</b>		
<b>Total dos custos diretos</b>		<b>110.331,00</b>		

**Quadro 5:** Orçamento do projeto por recurso

#### 4.3.3 Medição do desempenho

O gerente do projeto irá acompanhar semanalmente o desempenho de custos através dos indicadores de análise de valor agregado disponíveis no MS Project,

exemplificados no Apêndice C. Uma vez que os custos das atividades estão mapeados no MS Project e os apontamentos de progresso das mesmas serão feitos por cada membro do time através do *Project Web Access*, no MS Project Server, o gerente do projeto poderá ter rapidamente a posição de avanço e realizar as análises que esta ferramenta oferece.

Ao iniciar a atividade, o recurso deve apontá-la com 10% de conclusão e ir apontando-a em, pelo menos, outras quatro etapas sucessivas, reportando 25%, 50%, 75% e 100%, distribuídas ao longo do processo de realização da tarefa.

Os indicadores de desempenho utilizados estão descritos no Quadro 6.

Índice	Descrição	Fórmula	Componentes de cálculo	Objetivo
IDC	Índice de Desempenho de Custo	$IDC = COTR / CRTR$	COTR = Custo Orçado do Trabalho Realizado (EV)  CRTR = Custo Real do Trabalho Realizado(AC)	Meta = 1  Limite $\geq 0,95$
IDPT	Índice de Desempenho Para Término	$IDTP = (OAT - COTR) / (OAT - CRTR)$	OAT = Orçamento Ao Término	Meta = 1  Limite $< 1,05$
EAT	Estimativa a Término	$EAT = CRTR + (COTA - COTR) / IDC$		Meta EAT = COTA  Limite = COTA * 1,1

**Quadro 6:** Indicadores de desempenho de custos de projeto

#### **4.3.4 Acompanhamento e controle de gastos**

O acompanhamento e o controle dos custos do projeto ocorrerão periodicamente e estão sob responsabilidade do gerente de projetos.

Semanalmente o gerente do projeto deverá atualizar os pagamentos previstos e realizados, acompanhando o fluxo de caixa do projeto, com base no MS Project atualizado, conforme Apêndice D. Esta ferramenta também o auxiliará a identificar os desvios e riscos para a conclusão do projeto dentro da previsão de custos. Desvios de até 5% adicionais ao valor mensal previsto deverão ser administrados e compensados por ações do time, coordenadas pelo gerente do projeto. Desvios superiores a 5% do valor previsto no período, ou acumulado, devem ser, assim que detectados, informados ao patrocinador do projeto e Escritório de Projetos para avaliação de ações e tomada de decisão.

Quinzenalmente será apurado o indicador de qualidade do gerenciamento dos custos, conforme definido no processo de gerenciamento da qualidade do projeto.

Mensalmente será enviado o Relatório Mensal de Situação do projeto, ao Escritório de Projetos, patrocinador e cliente, produzido conforme o Apêndice B.

#### **4.3.5 Uso da verba de contingência e controle de mudanças**

O uso da verba de contingência deve ser autorizado pelo patrocinador, em reunião específica para tal na qual devem estar presentes o gerente do projeto, representante do Escritório de Projetos e o patrocinador. O gerente do projeto deve registrar em ata o limite de utilização autorizada e a justificativa para tal.

Em caso de necessidade de aumento, redução ou remanejamento de valores entre grupos de custos, utilizando ou não a verba de contingência, o gerente do projeto deve tratar as mudanças necessárias de acordo com os processos definidos no gerenciamento integrado de mudanças.

#### **4.3.6 Autorizações de pagamentos**

A autorização de pagamentos é de responsabilidade do gerente de projetos. Para a realização de pagamentos seguir-se-á a seguinte rotina:

- a) os documentos de cobrança deverão ser recebidos e lançados no sistema da companhia de acordo com os procedimentos administrativos usuais para pagamento, e encaminhados ao gerente do projeto;
- b) o gerente de projeto deve proceder à conferência e autorização do valor, rubricando o respectivo documento e lançando o código do projeto no mesmo (SA-21) e o código da autorização de inversão de capital;
- c) a aprovação dos pagamentos segue o fluxo de aprovações e pagamentos da companhia, em conformidade com os procedimentos internos da companhia.

Cabe ao gerente do projeto consultar e conferir os lançamentos referentes ao projeto nos sistemas de Contas a pagar e de Contabilidade através do sistema de informação GSSystem.

#### **4.3.7 Acompanhamento de resultados do projeto**

O acompanhamento de resultados é de responsabilidade do cliente do projeto. Será realizado mensalmente até que seja atingido o período de payback previsto para o projeto.

### **4.4 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS**

#### **4.4.1 Planejamento dos Recursos Humanos**

O planejamento dos recursos humanos foi desenvolvido pelo gerente do projeto, apoiado pelos líderes técnico e funcional, pré-designados pela área de TI e

pela área de negócios cliente, a Tesouraria corporativa. Os recursos solicitados devem ter a alocação previamente acordada com os seus gestores e os mesmos devem estar cientes da importância de sua participação no projeto.

Alterações no time deverão ser aprovadas pelo gerente de projeto, líder técnico e líder funcional e deverão ser registradas como mudança de recursos humanos, de acordo com os procedimentos definidos pelo gerenciamento integrado de mudanças.

As atividades com a alocação de tempo de cada recurso são publicadas no MS Project *Server*, acessíveis a outros grupos funcionais da empresa, bem como ao time de projeto, facilitando, desta forma a atualização e a divulgação de informações do projeto.

#### **4.4.2 Supervisão dos Recursos Humanos**

Os recursos devem estar disponíveis para o projeto nos períodos determinados pela agenda de atividades constante no MS Project. O gerente do projeto tem, durante o período de duração das atividades, autonomia para alocar e remanejar os recursos nas tarefas do projeto e avaliar os resultados obtidos pelos mesmos, respeitados os períodos de alocação estabelecidos. Quaisquer outras necessidades deverão ser negociadas com os gerentes funcionais dos recursos, pelo gerente do projeto apoiado pelo patrocinador.

Na ausência do gerente de projeto, os recursos devem reportar-se ao líder funcional e, na ausência deste, ao líder de TI.

O gerente de projeto ou seus substitutos não têm autonomia para realizar ações de caráter administrativo, como aprovar férias, abonos, horas extras ou similares. Toda e qualquer ação desta natureza deverá ser solicitada pelo gerente de projeto ao gerente funcional para que este tome as devidas providências.

#### **4.4.3 Apontamento de progresso de atividades e de horas alocadas**

Com o uso do *Project Web Access* disponível no MS Project Server, cada recurso do projeto fará o apontamento do progresso das tarefas para as quais foi designado. Cabe ao gerente do projeto orientar, acompanhar e aprovar estes apontamentos.

Ao iniciar a atividade o recurso deve apontá-la com 10% de conclusão e ir apontando-a em, pelo menos, outras quatro etapas sucessivas, reportando 25%, 50%, 75% e 100%, distribuídas ao longo do processo de realização da tarefa.

#### **4.4.4 Alterações no time de projeto**

Revisões do time ou realocação de recursos para as atividades são de responsabilidade do gerente de projeto.

Alterações no time de projeto devem estar devidamente registradas em documento específico e serem aprovadas pelo patrocinador e gerência de TI, conforme procedimentos definidos no gerenciamento integrado de mudanças.

Sempre que possível, as substituições de recursos deverão ser feitas considerando-se uma semana como período de transição.

Recursos incluídos no time após a conclusão da fase de planejamento, ou dos treinamentos iniciais, deverão receber treinamentos individuais específicos, os quais deverão, sempre que possível, ser ministrados por outro membro do time, designado pelo gerente do projeto. Estes treinamentos consistirão nos workshops iniciais das ferramentas necessárias à atividade no projeto (documentação, MS Project Server, etc.) e no informativo das atividades a serem desenvolvidas.

#### 4.4.5 Treinamento dos Recursos

Os membros do time deverão ser treinados no *Project Web Access*, para o qual se estima 2 horas e no módulo EMS do sistema GSSystem, versão *standard*, com tempo estimado de 8 horas.

Os treinamentos serão ministrados pelo Líder de TI e Consultor funcional do sistema, respectivamente. Os demais treinamentos, referentes às entregas do projeto, serão realizados de acordo com o planejamento de atividades do projeto.

Todos os funcionários deverão ser informados da nova política. A divulgação das novas políticas será realizada pela área de recursos humanos da companhia. Contudo, o treinamento dos procedimentos e do uso do sistema, será ministrado por multiplicadores, em modalidade *hands on*, ou seja, na medida em que a área disparar a necessidade, pessoal interno deverá dar treinamento e apoio pontual.

#### 4.4.6 Avaliação de desempenho e *feedback* aos membros do time

Além das competências técnicas específicas de gerenciamento de projetos e do ciclo de desenvolvimento de cada produto, a companhia entende as seguintes competências comportamentais como sendo fundamentais para o adequado desempenho em projetos:

- a) comunicação;
- b) pró-atividade e iniciativa;
- c) orientação a resultados;
- d) organização;
- e) trabalho em equipe;
- f) assertividade;
- g) responsabilidade (*accountability*);
- h) resiliência;
- i) gestão de mudança;
- j) criatividade e busca da excelência.

As avaliações levarão em consideração o nível de prontidão nestas competências, além dos seguintes elementos tangíveis referentes ao desempenho do projeto:

- a) atendimento das tarefas no prazo e custos planejados;
- b) atendimento dos critérios definidos de qualidade do produto e do projeto;
- c) execução dos planos definidos de resposta a risco;
- d) atendimento a requisitos legais/conformidade e documentação adequada.

A responsabilidade por realizar a avaliação de desempenho e dar *feedback* durante o período de atividade no projeto é:

- a) do gerente do projeto para os membros do time;
- b) do gerente do Escritório de Projetos para o gerente do projeto;
- c) do gerente do Escritório de Projetos para o patrocinador do projeto.

O gerente de projeto deverá realizar, pelo menos, uma sessão individual de *feedback* ao longo do projeto, com cada membro do time. O mesmo cabe em relação ao gerente do projeto e ao patrocinador. As sessões de *feedback* devem ser registradas em ata de reunião e assinadas pelo avaliador e avaliado.

Ao final do projeto, o gerente deve produzir uma avaliação individual de cada membro do time, baseando-se em situações vividas no projeto. Deve realizar uma reunião de *feedback* individual e encaminhá-la ao gestor funcional do recurso.

Da mesma forma, o gerente do Escritório de Projetos deve produzir uma avaliação individual do desempenho do gerente do projeto, baseando-se nas suas observações e em informações coletadas com o time, cliente, patrocinador e partes interessadas, realizando a reunião de *feedback* individual.

#### **4.4.7 Avaliação de desempenho consolidada**

No Relatório Mensal de Situação do projeto, o gerente de projeto emitirá uma posição consolidada sobre o desempenho do time de projeto. O indicador de desempenho referente ao time segue a seguinte definição global:

- a) Verde – o time apresenta desempenho satisfatório (qualitativa e quantitativa) para o atendimento do plano do projeto;
- b) Amarelo – o time apresenta situações que podem comprometer o atendimento do Plano de Projeto;
- c) Vermelho - o time apresenta situações que impactam fortemente no cumprimento do Plano de Projeto.

No caso de o indicador apresentar-se amarelo ou vermelho, caberá ao gerente de projeto tratar dos riscos associados. O relatório deve descrever estes riscos e devem ser definidos e anexados, quando aplicável, planos de resposta aos mesmos, conforme definido no processo de gerenciamento dos riscos.

Ao final do projeto, o gerente, em conjunto com o Escritório de Projetos, emitirá uma avaliação de desempenho baseada nos critérios de desempenho definidos no processo de gerenciamento da qualidade.

#### **4.4.8 Bonificação**

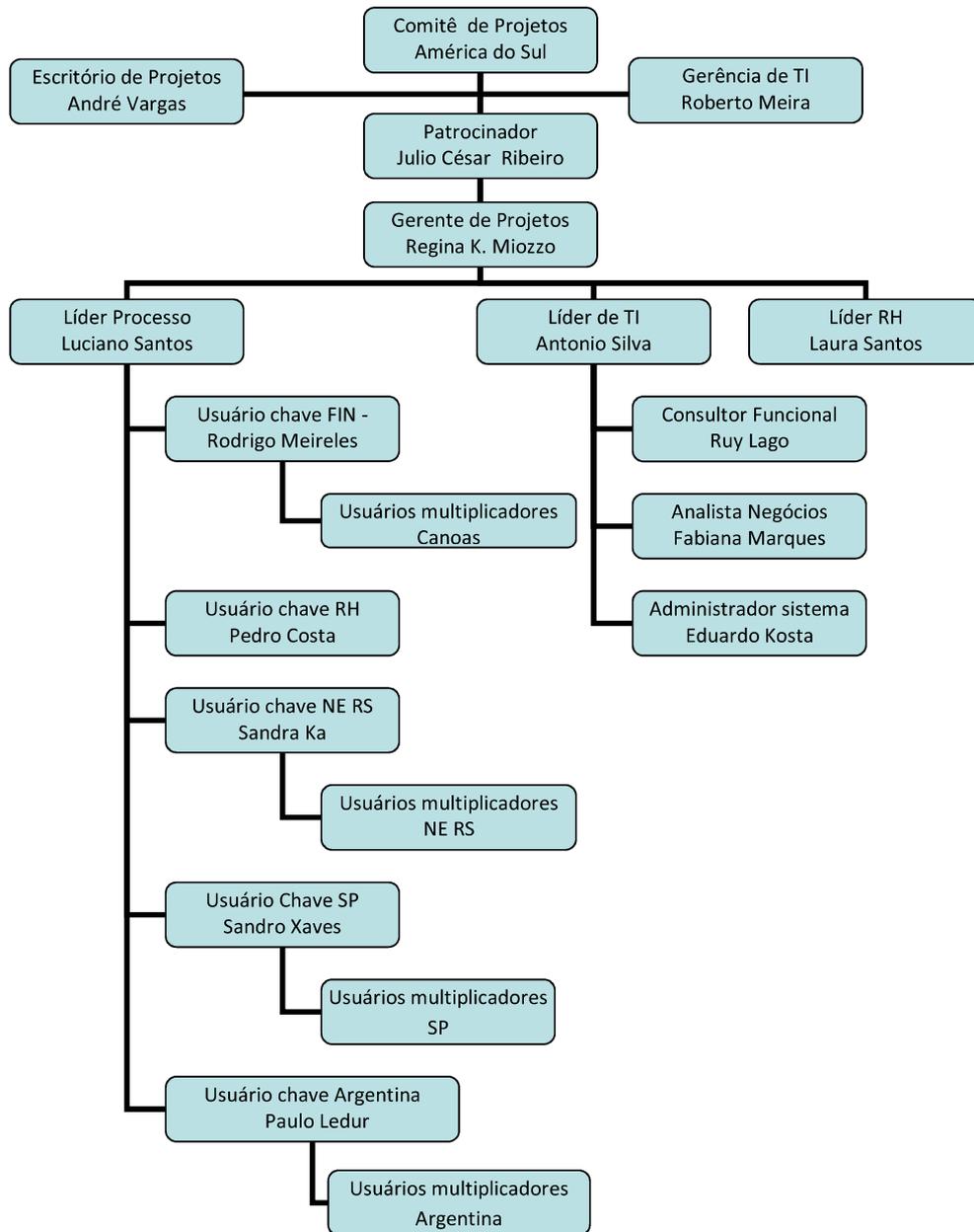
Uma vez que a empresa somente realiza programas de remuneração variável baseado em metas mundiais, regionais, locais e individuais, não há remuneração adicional referente ao projeto que não esteja associada a estas metas. Assim, fica a critério de cada gerente funcional se incluirá ou não metas de desempenho no projeto como meta de remuneração variável. O projeto, por si só, não bonificará os membros do time. Cabe ressaltar que esta prática é vedada na companhia.

#### **4.4.9 Alocação de custos de gerenciamento dos recursos humanos**

Custos com o gerenciamento dos recursos humanos serão absorvidos em contas específicas de recursos humanos. O gerente de projeto é responsável por aprovar tais custos e classificar as despesas de acordo com sua natureza. A alocação de custos está descrito no processo de gerenciamento de custos.

#### 4.4.10 Organograma do projeto

A estrutura organizacional está demonstrada na Figura 4.



**Figura 4:** Organograma do projeto

#### 4.4.11 Diretório do time de projeto

Os dados do time de projeto encontram-se disponíveis no Quadro 7.

Nome	Organização	Informação para contato		Horários	Papel no projeto
André Vargas	Clever SA – Unidade SP  Escritório de Projetos	Telefone	55 11 47371627	Seg a sex 8h às 17h	Gerente do Escritório de Projetos
		Celular	55 11 8132 2166		
		Fax	55 11 473730771		
		E-mail	andre.vargas@clever.com.br		
Nome	Organização	Informação para contato		Horários	Papel no projeto
Antonio Silva	Clever SA – Unidade Canoas - TI	Telefone	55 51 30371627	Seg a sex 8h às 17h	Líder de TI
		Celular	55 51 8122 2167		
		Fax	55 51 30373077		
		E-mail	antonio.silva@clever.com.br		
Nome	Organização	Informação para contato		Horários	Papel no projeto
Eduardo Kosta	Clever AS – Unidade Canoas - TI	Telefone	55 51 30371627	Seg a sex 8h às 17h	Administrador de sistema
		Celular	55 51 8122 2167		
		Fax	55 51 30373077		
		E-mail	eduardo.kosta@clever.com.br		
Nome	Organização	Informação para contato		Horários	Papel no projeto
Fabiana Marques	Clever AS – Unidade Canoas - TI	Telefone	55 51 30371630	Seg a sex 8h às 17h	Analista de Negócios da área financeira
		Celular	55 51 8122 2157		
		Fax	55 51 30373077		
		E-mail	fabiana.marques@clever.com.br		

<b>Nome</b>	<b>Organização</b>	<b>Informação para contato</b>		<b>Horários</b>	<b>Papel no projeto</b>
Julio César Branco	Clever AS – Unidade Canoas – Finanças	Telefone	55 51 30371759	Seg a sex 8h às 17h	Cliente do projeto
		Celular	55 51 8134 2100		
		Fax	55 51 30373080		
		E-mail	julio.branco@clever.com.br		
<b>Nome</b>	<b>Organização</b>	<b>Informação para contato</b>		<b>Horários</b>	<b>Papel no projeto</b>
Julio César Ribeiro	Clever SA – Unidade Canoas - Tesouraria	Telefone	55 51 30371750	Seg a sex 8h às 17h	Patrocinador do projeto
		Celular	55 51 8134 2179		
		Fax	55 51 30373080		
		E-mail	julio.ribeiro@clever.com.br		
<b>Nome</b>	<b>Organização</b>	<b>Informação para contato</b>		<b>Horários</b>	<b>Papel no projeto</b>
Laura Santos	Clever SA – Unidade Canoas - RH	Telefone	55 51 30371050	Seg a sex 8h às 17h	Líder de RH Comunicação interna
		Celular	55 51 8134 2045		
		Fax	55 51 30373086		
		E-mail	laura.santos@clever.com.br		
<b>Nome</b>	<b>Organização</b>	<b>Informação para contato</b>		<b>Horários</b>	<b>Papel no projeto</b>
Luciano Santos	Clever AS – Unidade Canoas - Tesouraria	Telefone	55 51 30371755	Seg a sex 8h às 17h	Líder da área de negócios
		Celular	55 51 8134 2267		
		Fax	55 51 30373080		
		E-mail	luciano.santos@clever.com.br		
<b>Nome</b>	<b>Organização</b>	<b>Informação para contato</b>		<b>Horários</b>	<b>Papel no projeto</b>
Paulo Ledur	Clever SA – Unidade BSAS - Tesouraria	Telefone	54 12 6730 5678	Seg a sex 9h às 17h	Usuário homologador
		Celular	54 12 8867 5678		
		Fax	54 12 6730 5678		
		E-mail	paulo.ledur@clever.com.ar		

<b>Nome</b>	<b>Organização</b>	<b>Informação para contato</b>		<b>Horários</b>	<b>Papel no projeto</b>
Pedro Costa	Clever SA – Unidade Canoas - RH	Telefone	55 51 30371056	Seg a sex 8h às 17h	Usuário homologador
		Celular	55 51 8134 2099		
		Fax	55 51 30373086		
		E-mail	pedro.costa@clever.com.br		
<b>Nome</b>	<b>Organização</b>	<b>Informação para contato</b>		<b>Horários</b>	<b>Papel no projeto</b>
Regina Miozzo	Clever SA – Unidade Canoas – Escritório de Projetos	Telefone	55 513037 3077	Seg a sex 8h às 17h	Gerente do projeto
		Celular	55 51 8122 2166		
		Fax	55 51 3037 1689		
		E-mail	regina.miozzo@clever.com.br		
<b>Nome</b>	<b>Organização</b>	<b>Informação para contato</b>		<b>Horários</b>	<b>Papel no projeto</b>
Roberto Meira	Clever SA – Unidade Canoas -TI	Telefone	55 513037 3777	Seg a sex 8h às 17h	Gerente de TI - Sistemas
		Celular	55 51 8122 2100		
		Fax	55 51 3037 1600		
		E-mail	roberto.meira@clever.com.br		
<b>Nome</b>	<b>Organização</b>	<b>Informação para contato</b>		<b>Horários</b>	<b>Papel no projeto</b>
Rodrigo Meirelles	Clever SA – Unidade Canoas - TI	Telefone	55 513037 3537	Seg a sex 8h às 17h	Usuário chave de Tesouraria
		Celular	55 51 8124 2103		
		Fax	55 51 3037 1645		
		E-mail	roberto.meira@clever.com.br		
<b>Nome</b>	<b>Organização</b>	<b>Informação para contato</b>		<b>Horários</b>	<b>Papel no projeto</b>
Ruy Lago	JJJ Sistemas Ltda. - Fornecedor da Clever SA – Unidade Canoas  TI	Telefone	55 51 3247 3000	Seg a sex 8h às 17h	Consultor funcional JDE suíte financeira
		Celular	55 51 9968 3456		
		Fax	55 51 3247 1600		
		E-mail	ruy.lago@jjjsistemas.com.br		

Nome	Organização	Informação para contato		Horários	Papel no projeto
Sandra Ka	Clever AS – Unidade Carazinho - Tesouraria	Telefone	55 543301 3037	Seg a sex 8h às 17h	Usuário homologador
		Celular	55 54 8122 1234		
		Fax	55 54 3203 3222		
		E-mail	sandra.ka@clever.com.br		
Nome	Organização	Informação para contato		Horários	Papel no projeto
Sandro Xaves	Clever SA – Unidade Mogi das Cruzes - Tesouraria	Telefone	55 114637 3777	Seg a sex 9h às 18h	Usuário homologador
		Celular	55 11 9922 7123		
		Fax	55 11 4637 1600		
		E-mail	sandro.xaves@clever.com.br		

**Quadro 7:** Diretório do time de projeto

#### 4.4.12 Principais papéis e responsabilidades no projeto

Cada membro do time exerce um papel no projeto, o qual tem suas responsabilidades definidas conforme descrito a seguir. Os membros do time devem ter conhecimento destas e cabe ao gerente do projeto dirimir quaisquer dúvidas sobre as mesmas, se necessário.

Gerente do Escritório de Projetos:

- a) dar suporte metodológico em gerenciamento de projetos ao gerente de projeto bem como, patrocinador e membros do time de projeto;
- b) acompanhar o andamento do projeto e apoiar o gerente do projeto em caso de situações de risco;
- c) realizar a avaliação de desempenho do gerente do projeto e do patrocinador, se necessário, dando *feedback* aos mesmos, conforme planejado no gerenciamento dos recursos humanos;
- d) reportar a situação do projeto corporativamente;
- e) participar de reuniões periódicas de situação do projeto;

- f) apoiar o processo de auditoria interna e arquivamento de documentos do projeto;
- g) suprir o Comitê de Projetos e alta gestão de informações gerais sobre o projeto;
- h) coletar, consolidar e divulgar lições aprendidas no projeto;
- i) utilizar experiências do projeto como entrada para melhoria contínua no processo de gerenciamento de projetos.

Patrocinador:

- a) defender o planejamento orçamentário para o projeto;
- b) definir e aprovar os custos do projeto e alterações nos mesmos;
- c) atuar política e gerencialmente de forma a assegurar os recursos para o projeto;
- d) atuar como facilitador no fluxo de aprovação das solicitações de capital;
- e) aprovar as alterações de cronograma;
- f) acompanhar o andamento do projeto;
- g) apoiar ações de resposta a riscos;
- h) aprovar o produto do projeto;
- i) aprovar o *Go-live* do sistema;
- j) acompanhar os resultados do produto do projeto;

Cliente do projeto:

- a) desenvolver o estudo de viabilidade do projeto;
- b) submeter a oportunidade ao Comitê de Projetos a fim de obter aprovação do mesmo e garantir a inclusão no plano de investimentos;
- c) apoiar o desenvolvimento do material para a Iniciação do projeto;
- d) conseguir patrocinador e gerente para o projeto;
- e) apoiar a definição e planejamento do projeto;

- f) aprovar o produto do projeto;
- g) aprovar o *Go-live* do sistema;
- h) reportar os benefícios do projeto ao Comitê de Projetos.

Comitê de Projetos:

- a) aprovar os estudos de casos e a inclusão da oportunidade no plano de investimentos;
- b) aprovar a priorização dos projetos no portfólio de projetos;
- c) aprovar as alterações no projeto de custo total, tempo total e escopo;
- d) acompanhar os benefícios reportados pelo cliente do projeto.

Gerente do projeto:

- a) obter aprovação da definição e planejamento do projeto;
- b) coordenar as atividades de definição, planejamento e execução do projeto;
- c) assegurar conformidades legais e metodológicas do projeto;
- d) gerenciar a comunicação do projeto;
- e) gerenciar tarefas e recursos (tempo, recursos humanos e físicos) do projeto;
- f) gerenciar prazos, custos e riscos do projeto;
- g) gerenciar a qualidade do projeto e do produto do projeto;
- h) gerenciar aquisições do projeto;
- i) administrar os conflitos que surgem no e do projeto;
- j) gerenciar a integração do projeto entre áreas e com outras iniciativas;
- k) prover a documentação do projeto;
- l) reportar o projeto nos grupos específicos e ferramentas da empresa ( Comitês, portal de projetos, etc.);
- m) suprir o patrocinador, Comitê e Escritório de Projetos de informações sobre o projeto no nível de detalhes solicitado;

- n) aprovar o *Go-live* do projeto;
- o) aprovar a finalização do projeto.

Líderes funcionais e técnicos:

- a) executar as atividades do projeto, funcionais ou técnicas, para os quais for designado;
- b) suprir o gerente do projeto e outros membros do time de informações referentes à sua atividade no projeto;
- c) desenvolver a documentação do projeto e do produto do projeto;
- d) providenciar as evidências de projeto para os controles referentes à *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) e outros requisitos para conformidade com normas internas, externas, legais ou metodológicas;
- e) apoiar o gerente do projeto nos aspectos técnicos e funcionais do produto do projeto;
- f) apoiar a coordenação dos recursos nas atividades sob sua responsabilidade, liderando-os no sentido de atingir os resultados esperados;
- g) aprovar o produto do projeto;
- h) aprovar o *Go-live* do projeto.

Usuário-chave:

- a) apoiar as definições funcionais do processo e do sistema;
- b) realizar configurações e testes unitários do sistema;
- c) apoiar os testes integrados;
- d) suprir o gerente do projeto e outros membros do time de informações referentes à sua atividade no projeto;
- e) desenvolver a documentação do projeto e do produto do projeto;

- f) providenciar as evidências de projeto para os controles referentes à SOX, e outros requisitos para conformidade com normas internas, externas, legais ou metodológicas dos produtos que lhe couber produzir.

Usuário homologador:

- executar testes integrados;
- gerar evidências de testes integrados;
- suprir o gerente do projeto e outros membros do time de informações referentes à sua atividade no projeto;
- homologar a documentação do produto do projeto.

Gerente de Sistemas de TI:

- aprovar o produto do projeto;
- aprovar o *Go-live* do projeto.

#### 4.4.13 Matriz de responsabilidades das entregas do projeto

Matriz de Responsabilidades															
Item EAP		R – Responsible		A – To whom R is accountable			S – Supportive			C – To be Consulted			I – Informative		
1	Iniciação	I	S	I	I	C	A	C	R	I	I	R	C	I	S
2	Planejamento	I	R		I	I	I	R	R	I	I	A	I	I	S

2.1.	Escopo	I	R	C	C	C	C	S	R	I	I	A	I	I	S		
2.2.	Tempo	I	R	C	C	I	C	C	S	I	I	A	I	I	S		
2.3.	Custos	I	R	C	C	I	C	C	S			A	C	I			
2.4.	Construção do time	I	R	C	C		I	C	C	I	I	A	C	I	C		
2.5.	Qualidade	S	S		I	C	C	I	C	I	I	A	C	I	C		
2.6.	Riscos	I	S		I	I	I	I	C	I	I	A	C	I	C		
2.7.	Mudanças	I	S		I	I	C	I	S	I	I	A	I	I	C		
2.8.	Plano de Projeto	I	R	I	I	I	I	R	S	I	I	A	I	I	S	I	I
3	Execução	I	R		R	I	I	R	R		R	A	I	R			
3.1	Time de projeto	I	R	R	R	I	I	R	R	I	I	A	I	I	I		
3.2	Produto de projeto		R	S	R	I	I	R	A	I	R	R	I	R	R		

3.2.1	Políticas de ressarcimento de despesas		S		R	I	I	R	A	I	R	S	I	R	S	I	I
3.2.2	Mapeamento e Revisão de Processos		S		C	I	I	I	A	I	R	S	I	R	S	I	I
3.2.3	Sistema		A	S	R	R	I	I	R	I	R	S	I	R	R	I	I
3.2.3.1	Configuração		A	S	R	R	I	I	R	I	R	S	I	R	R	I	I
3.2.3.2	Homologação		R	S	R	S	I	A	R	R	C	S	I	R	C	R	R
3.2.3.3	Implantação	C	A	R	R	S	I	C	S	C	C	S	C	R	R	C	C
3.3	Aquisições	I	I	I	I	I	I	S	I	I	I	A	R	I	I	I	I
3.4	Qualidade	I	S	S	S	I	I	I	S	C	C	A	I	C	S	C	C
3.5	Comunicação	I	S	I	I	I	S	R	I	I	I	A	I	I	I	I	I
4	Controle	I	S	S	S	I	I	I	C	C	I	A	I	I	C	C	C
4.1	Gerenciamento dos custos e do tempo	I	S	C	S	I	I	I	C	C	C	A	I	C	C	C	C

4.2	Gerenciamento do escopo, qualidade e riscos	I	S	S	S	I	I	I	S	C	C	A	I	C	C	C	C
5	Finalização	C	S	C	S	C	S	C	S	C	C	A	I	C	C	C	C
5.1	Lições aprendidas	C	S	C	C	I	C	C	C	C	I	A	I	C	C	C	C
5.2	Gerenciamento da documentação	R	S	I	I	I	I	I	S	I	I	A	I	S	S	C	C
5.3	Encerramento	R	R	I	I	I	I	I	R	I	I	A	R	I	I	I	I

**Quadro 8:** Matriz de responsabilidades

## 4.5 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

### 4.5.1 Política e Diretrizes da Qualidade e o projeto

De acordo com a Política e Diretrizes da Qualidade da Clever América do Sul, todas as ações da companhia devem visar à satisfação dos clientes e a excelência operacional, de forma a gerar os resultados aos acionistas e a continuidade dos negócios, com responsabilidade social e ambiental, através da parceria com os colaboradores, fornecedores e comunidade. Para assegurar que o projeto e seu produto estejam em conformidade com tais princípios, deve-se adotar as boas práticas de gerenciamento de projetos apresentadas no PMBOK e a metodologia Clever de implementação de sistemas de TI. Os documentos do projeto e do sistema devem estar de acordo com esta metodologia e são passíveis de auditoria interna, tanto pelo Escritório de Projetos, quanto auditorias independentes e externas.

Nos tópicos a seguir, estão relacionados os padrões e métricas de qualidade que serão usados neste projeto, divididos em dois grupos: itens de controle de qualidade do produto do projeto e itens de controle de qualidade do processo de gerenciamento do projeto.

#### 4.5.2 Qualidade do produto do projeto

O produto do projeto está calcado nos seguintes itens:

- a) processo de gerenciamento de reembolso de despesas redesenhado e padronizado em todas as unidades da América do Sul;
- b) políticas de gerenciamento de despesas revisadas, ajustadas, aprovadas e divulgadas aos colaboradores das unidades da Clever América do Sul;
- c) sistema de gerenciamento de despesas – Módulo EMS do ERP da companhia, configurado, operativo e disponível a todos os funcionários da Clever América do Sul, com documentação funcional e técnica;
- d) usuários multiplicadores treinados no processo e no sistema para apoiar a utilização do mesmo.

Para atender aos requisitos de qualidade destas entregas estão estabelecidos os critérios descritos no Quadro 9, os quais serão formalmente avaliados antes de ser a entrega concluída, em reunião com os responsáveis.

Quesito da entrega	Descrição	Técnicas e ferramentas	Responsável	Critério de aceitação de qualidade
Efetividade da revisão do processo	O processo deverá ser redesenhado de forma a sanar as causas identificadas.	- Fluxograma - Diagrama de causa e efeito - Histograma - Diagrama de Pareto - Lista de verificação	Execução - Responsável pela atividade  Aprovação - Gerente do projeto	- Redução de 90% das falhas identificadas que geram pagamentos fora da política

Políticas de reembolso de despesas revisadas, aprovadas e divulgadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As políticas devem contemplar ou excluir todas as despesas ora reembolsadas.</li> <li>- Aprovação formal das políticas</li> <li>- Ciência das políticas pelos colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de verificação</li> <li>- Coleta de evidência da aprovação do Comitê</li> <li>- Coleta de evidência de ciência da política pelos colaboradores.</li> </ul>	<p>Execução - Responsável pela atividade</p> <p>Aprovação – Gerente do projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100 % das despesas identificadas tratadas nas políticas</li> <li>- 80% de ciência comprovada dos colaboradores ativos</li> <li>- 75% de aprovação dos membros do Comitê de Projetos das novas políticas.</li> </ul>
Sistema configurado, operativo, documentado e disponível	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O sistema deverá estar disponível e sem apresentar erros críticos (que parem o processo). Operação assistida deverá ser finalizada 10 dias úteis após o <i>Go-live</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listas de verificação</li> <li>- Fluxogramas</li> <li>- Testes unitários, modulares e integrados</li> <li>- Teste de aceite de usuários</li> <li>- Ata de reunião</li> <li>- Histogramas de incidentes reportados após <i>Go-live</i></li> <li>- Termo de aceite do sistema implementado (para consultoria)</li> </ul>	<p>Execução - Responsável pela atividade</p> <p>Aprovação - Gerente do projeto e Gerente de Sistemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Até um erro não crítico para cada dez cenários testados no teste integrado.</li> <li>- Aceite do usuário: até dois erros não críticos em todos os cenários/processos.</li> <li>- Manual de procedimento de usuário e scripts de configuração do sistema disponíveis na pasta lógica do projeto.</li> <li>- 100% de aprovação para <i>Go-live (Go-No-Go Meeting)</i></li> <li>- zero erros críticos após <i>Go-live</i></li> </ul>
Usuários multiplicadores treinados		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de verificação</li> <li>- Teste para avaliação de aproveitamento</li> </ul>	<p>Execução - Responsável pela atividade</p> <p>Aprovação - Gerente do projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 90% de assiduidade no treinamento</li> <li>- 75% de acertos no teste para avaliação de aproveitamento.</li> </ul>

**Quadro 9:** Indicadores de qualidade do produto do projeto

### 4.5.3 Qualidade do processo de gerenciamento do projeto

A qualidade do processo de gerenciamento do projeto será acompanhada através do monitoramento definida no Quadro 10.

Item	Descrição	Método de coleta e medição	Responsável	Periodicidade e	Indicadores de Resultado
Metodologia e documentação	O projeto deverá seguir o procedimento padrão de implementação de sistemas da Clever e produzir a documentação correspondente.	Auditoria interna. Cada documento ou entregável é considerado como um item de avaliação. Itens não aplicáveis deverão estar identificados e não serão considerados.  Entregáveis disponíveis e aprovados ao final do projeto.	Execução da documentação - Gerente do projeto  Execução da auditoria – Escritório de Projetos  Aprovação - Escritório de Projetos	Ao final do projeto	100% = verde  > 80% e < 100% ao final de fase = amarelo  < 80% no Go-live do sistema = vermelho
Custo	Seguimento do planejamento de custos.	Dados serão obtidos do razão contábil da conta/centro de custos do projeto.  Valor total realizado contra o valor previsto.	Execução - Gerente do projeto  Aprovação - Patrocinador do projeto e Escritório de Projetos	Quinzenal e ao final do projeto	< 100,01 % = verde  >= 100,01 e < 110% = amarelo  >110,01 = vermelho
Prazo	Realização de atividades do caminho crítico de acordo com o planejamento do cronograma.	Acompanhamento da data prevista (linha de base) e de conclusão de atividades do caminho crítico.  Atraso em dias = data realizada – data prevista	Execução - Gerente do projeto  Aprovação – Patrocinador do projeto e Escritório de Projetos	Quinzenal e ao final do projeto.	= < 0 = verde  > 0.01 e < 5% = amarelo  > 5,01 = vermelho
Escopo	A taxa de mudanças representa o nível de acurácia da definição	Listar e identificar requisitos incluídos, alterados ou excluídos em relação aos listados no escopo	Execução - Gerente do projeto  Aprovação – Patrocinador do	Quinzenal e ao final do projeto	0 = verde  >0 e < 10 =

	original do escopo.	original.  Número de requisitos funcionais alterados	projeto e Escritório de Projetos		amarelo  > 10 vermelho
Comunicação	Reuniões semanais de acompanhamento do projeto e reportes de situação do projeto emitidos periodicamente.	Auditoria das reuniões realizadas e reportes de situação mensal emitidos	Execução - Gerente do projeto  Aprovação – Escritório de Projetos	Mensal	>= 80 % = verde  >= 70% e < 80% = amarelo  < 70% = vermelho

**Quadro 10:** Indicadores de qualidade do gerenciamento do projeto

#### 4.5.4 Atividades e responsabilidades sobre o gerenciamento da qualidade do projeto

A coleta de dados e apuração de resultados de cada métrica ou critério tem um responsável e um aprovador definidos. Isto assegura que pelo menos duas pessoas com papéis diferenciados no processo possam avaliar e validar os resultados, minimizando a possibilidade de análise ou interpretação equivocada.

As atividades referentes à qualidade estarão inseridas nas atividades de gerenciamento, e previstas no cronograma do projeto. O gerente do projeto é responsável pela avaliação geral de qualidade e pelos números finais divulgados. Contudo, todo o time do projeto é responsável por assegurar a qualidade das tarefas, do processo de produção e pelos próprios dos entregáveis do projeto e fidedignidade das informações levadas às reuniões.

O Escritório de Projetos participa como apoio no processo, orientando quanto aos documentos e procedimentos específicos dos projetos, bem como realizando auditorias internas sobre os mesmos.

## 4.6 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

### 4.6.1 Definições sobre comprar ou fazer

Apesar de a empresa priorizar o “comprar” ao “fazer” como uma de suas estratégias em TI, pelas características do produto do projeto que envolve desenho e mapeamento de processos, configuração do módulo de um sistema previamente adquirido e licenciado. Este está fortemente calcado no conceito de “fazer”, uma vez que a maior parte das atividades requer profundo conhecimento da organização e práticas de negócio da empresa. (este período frasal estava longo demais)

Contudo, há necessidade de contratação de serviços de consultoria funcional especializada para a configuração do módulo de sistema GSSystem que será implementado, uma vez que não há na companhia domínio sobre o mesmo. Respeitando a estratégia de priorizar o comprar ao fazer, não será desenvolvido esse conhecimento internamente, se puder ser adquirido no mercado de consultorias em ERP. Também deverão ser contratados materiais de divulgação e treinamento como *banners*, cartazes, toalha de bandeja, pois não há infraestrutura de produção deste tipo de item na empresa.

A infraestrutura necessária para treinamentos será alugada, por representar necessidade temporária e eventual, não justificando o custo de organização interna para tal.

### 4.6.2 Plano de contratações

Os contratos seguem o padrão da companhia, cuja minuta consta no Anexo A. Uma vez que os serviços e produtos que estão sendo contratados já têm fornecedores homologados e contratos ativos, sugerem-se estes como preferenciais para cada item. Caso o departamento de Compras entenda como necessário avaliar novas cotações ou alternativas de fornecimento, os potenciais fornecedores deverão ter seus dados levantados conforme o modelo de documento do Anexo B e serem avaliados de acordo com os critérios definidos na matriz constante no Anexo C.

Os itens como passagens aéreas e hotel, por já haver convênios firmados com uma agência de viagens, podem ser adquiridos diretamente pela área solicitante, neste caso, pelo gerente do projeto. O mesmo vale para os itens de alimentação em geral para consumo dentro da empresa, que são fornecidos com contrato exclusivo. O Quadro 11 detalha o plano de itens a adquirir.

Item	Fornecedor preferencial	Comprador Responsável	Tipo de contrato	Aprovador
Consultoria funcional especializada em GSSystem – Módulo financeiro e <i>Expense Management</i>	XYZ consultores associados Ltda.	Depto. De Compras – Serviços	Tempo e Material	Gerente de Projeto
Locação de computadores	Compuloc Ltda.	Depto. De Compras – Serviços	Tempo e Material	Gerente de projeto
Passagens aéreas	AATur/Cia. Aérea	Gerente de Projeto	Tempo e Material	Gerente de Projeto
Hotel	AATur/Metropolitan	Gerente de Projeto	Tempo e Material	Gerente de Projeto
Material Promocional	GVA Comunicação Visual	Depto. De Compras – Serviços	Custo unitário	Gerente de projeto
Refeições internas (café, lanche, almoço).	GR Refeições	Gerente de projeto	Custo unitário	Gerente de projeto
Infraestrutura de salas e auditório internos	Comenche Serviços	Depto. de Compras – Serviços		Gerente de Projeto

**Quadro 11:** Plano de itens a adquirir

#### 4.6.3 Atividades e responsabilidades sobre o gerenciamento das aquisições

Prover as aquisições para o projeto e gerir os contratos resultantes são responsabilidades do gerente do projeto. Esse é também o responsável por validar a conformidade dos serviços realizados e produtos entregues. Os líderes funcionais e técnicos devem apoiar o gerente de projeto nestas atividades.

O desempenho do fornecedor de serviços de consultoria especializada será medido por:

- a) assiduidade do consultor nos períodos agendados;
- b) pontualidade nas entregas, dentro dos prazos e horas contratadas;
- c) entrega semanal dos relatórios de atividades conforme Apêndice F, para aprovação do gerente do projeto;
- d) cobrança mensal acompanhada dos relatórios de horas aprovados anexados.

Os fornecedores de produtos serão avaliados por:

- a) pontualidade na entrega conforme solicitado no pedido;
- b) produtos de acordo com a especificação do pedido;
- c) fatura de cobrança com recibo de entrega assinado por membro do time de projeto anexado e de acordo com o prazo acordado no pedido.

No caso de algum fornecedor não cumprir com estes itens, serão tomadas as seguintes medidas uma após a outra, caso a anterior não seja possível ou não gere o resultado combinado, antes de qualquer ação de caráter legal:

- a) reunião do gerente de projeto, área de compras e gerente de relacionamento do fornecedor para realinhamento;
- b) comunicação por escrito ao gerente de relacionamento do fornecedor;
- c) comunicação por escrito protocolada ao gestor do contrato da contratada informando e solicitando providências.

A possibilidade de não atendimento dos contratos de serviços ou produtos críticos ao projeto, se identificados, deverão ser tratados pelo processo de gerenciamento dos riscos.

O distrato de serviços e produtos dar-se á ao final do projeto, após a entrega do produto do projeto. Esta atividade deve ser planejada no cronograma do projeto e é de responsabilidade do gerente de projeto, apoiado pelo Departamento de Compras.

## 4.7 GERENCIAMENTO DOS RISCOS

### 4.7.1 Atividades e responsabilidades de gerenciamento dos riscos

Dados menor complexidade e porte do projeto, o gerenciamento dos riscos é de responsabilidade do gerente de projeto, o qual não contará com equipe específica para tal processo.

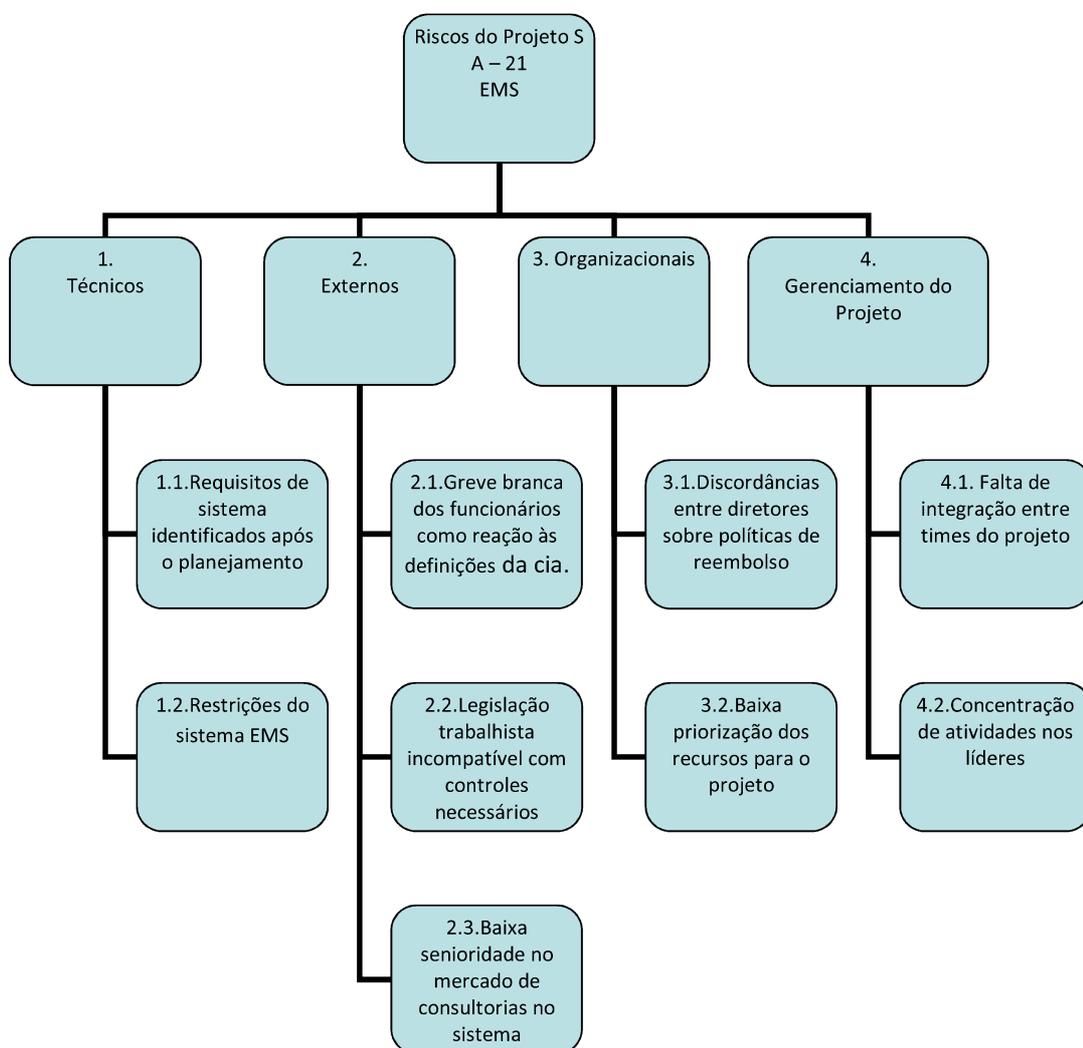
Os riscos serão identificados e analisados qualitativa e quantitativamente pelo gerente do projeto, apoiado pelos líderes técnicos e funcionais, baseando-se na opinião de especialistas e em entrevistas com as principais partes interessadas. Também contar-se-á com a experiência prévia da empresa em implementação de sistemas, a experiência do Escritório de Projetos em projetos de TI, bem como a documentação do projeto de implementação do ERP GSSystem.

O mapeamento e monitoramento dos riscos serão executados ao longo de todo o projeto, semanalmente. Os principais riscos serão registrados no Relatório de Situação Mensal do projeto, com o plano de resposta aos mesmos, quando aplicável.

O controle de mudanças em riscos será executado em conformidade com o processo planejado de gerenciamento das mudanças, sendo de responsabilidade do gerente do projeto. Os custos do gerenciamento dos riscos estão sendo tratados no gerenciamento dos custos, assim como o uso da verba de contingência.

### 4.7.2 Estrutura Analítica de Riscos

A Figura 5 demonstra a estrutura analítica dos riscos do projeto, enquanto que o Quadro 12 relaciona os riscos desta à estrutura analítica do projeto.



**Figura 5:** Estrutura analítica de riscos do projeto

# EAR	Descrição	# EAP	Descrição
1.1.	Requisitos identificados após o planejamento	3.2.3.1.	Configuração
1.2.	Restrições do módulo EMS	3.2.3.2	Homologação
2.1.	Greve branca dos funcionários como reação às definições da companhia	3.2.3.3	Implantação

2.2.	Legislação trabalhista incompatível com os controles necessários	3.2.1	Políticas de ressarcimento de despesas
		3.2.2	Mapeamento e Revisão de Processos
2.3.	Baixa senioridade no mercado de consultorias no sistema	3.2.3.	Sistema
3.1.	Discordâncias entre diretores sobre políticas	3.2.1	Políticas de ressarcimento de despesas
3.2.	Baixa priorização dos recursos para o projeto	3.2.1	Políticas de ressarcimento de despesas
		3.2.2.	Mapeamento e Revisão de Processos
		3.2.3.	Sistema
4.1.	Falta de integração entre times do projeto	3.2.1.	Políticas de ressarcimento de despesas
		3.2.2.	Mapeamento e Revisão de Processos
		3.2.3..	Sistema
4.2.	Concentração de atividades nos líderes	3.2.2.	Mapeamento e Revisão de processos
		3.2.3..	Sistema

**Quadro 12:** Relação entre itens da EAP e EAR

#### 4.7.3 Análise qualitativa de riscos

Os riscos foram qualitativamente analisados na sua probabilidade de ocorrência e grau de impacto, de acordo com as escalas definidas nos Quadros 13 e 14, respectivamente.

O Quadro 15 demonstra a análise qualitativa dos riscos identificados para o projeto.

Probabilidade			
Escala	Nível	Descrição	Probabilidade Percentual
5	Muito Alto	Chances consideráveis. É muito provável que aconteça.	80,01 a 99,9
4	Alto	Pode-se assumir que há grande probabilidade de acontecer.	60,01 a 80
3	Médio	É pouco provável, mas existem dúvidas sobre a ocorrência.	40,01 a 60
2	Baixo	Provavelmente não ocorrerá porque há poucas chances de acontecer.	20,01 a 40
1	Muito Baixo	Improvável. Praticamente não há chances para que ocorra.	0,01 a 20

**Quadro 13:** Escala de probabilidade para análise qualitativa de riscos

Impacto		
Escala	Nível	Descrição
5	Crítico	Variação acima de 20% do valor inicial
4	Extremo	Variação de 10 a 20% do valor inicial
3	Importante	Variação de 5 a 10% do valor inicial
2	Moderado	Variação até 5% do valor inicial
1	Desprezível	Variação percentualmente insignificante do valor inicial

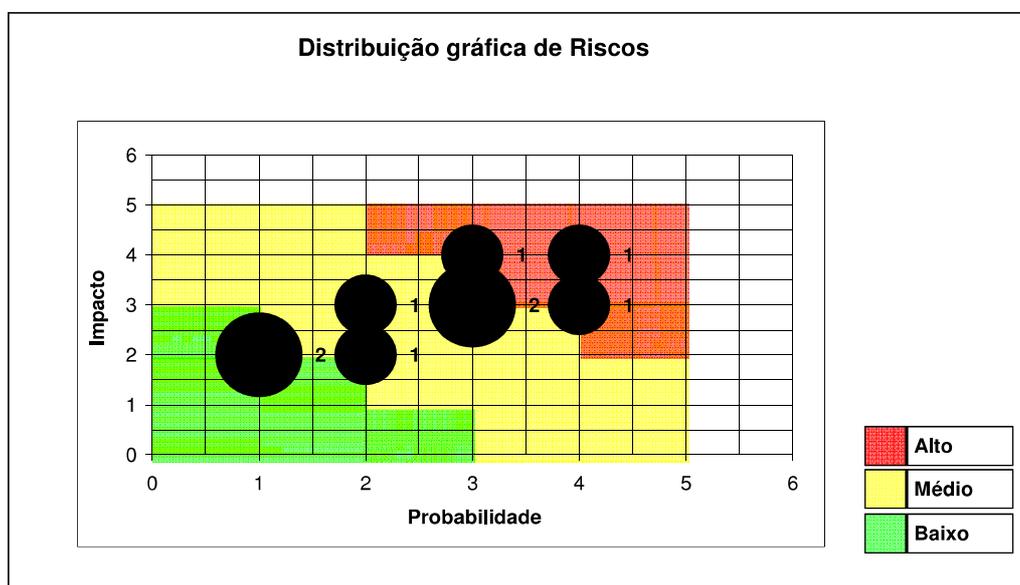
**Quadro 14:** Escala de impacto para análise qualitativa de riscos

Análise de Riscos											
Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco						Impacto x Probabilidade	Prioridade		
Risco	Descrição do risco	Impacto					Prob		A	M	B
		Custo	Crono	Escop	Qual	Geral					
1	Requisitos identificados após o planejamento	2	2	3	2	3	3	9		4	
2	Restrições do sistema E M S	3	3	3	3	3	2	6		6	
3	Greve branca dos funcionários como reação às definições da companhia	1	2	1	2	2	1	2			7
4	Legislação trabalhista incompatível com a necessidade de controle	1	1	1	2	2	1	2			9
5	Baixa senioridade no mercado de consultorias no sistema a implantar	2	3	2	4	4	3	12	2		
6	Discordâncias entre diretores sobre políticas	1	2	1	2	2	2	4			8
7	Baixa prioridade dos recursos para atividades do projeto	3	4	2	3	4	4	16	1		
8	Integração entre times de projetos	3	3	2	3	3	3	9			5
9	Concentração de atividades nos líderes	2	3	1	1	3	4	12	3		
<b>SOMA</b>								72	<b>ÍNDICE</b>		
<b>MÉDIA</b>								8,00	<b>40,00%</b>		

**Quadro 15:** Análise qualitativa dos riscos do projeto baseados no produto entre probabilidade e impacto

Transportando a relação de probabilidade e impacto para um gráfico de bolhas, percebe-se que os riscos do projeto, nesta etapa, concentram-se principalmente nas faixas média e baixa.

Somente serão definidos planos de resposta a riscos para os riscos que se encontrem nas faixas média e alta.



**Figura 6:** Distribuição gráfica dos riscos

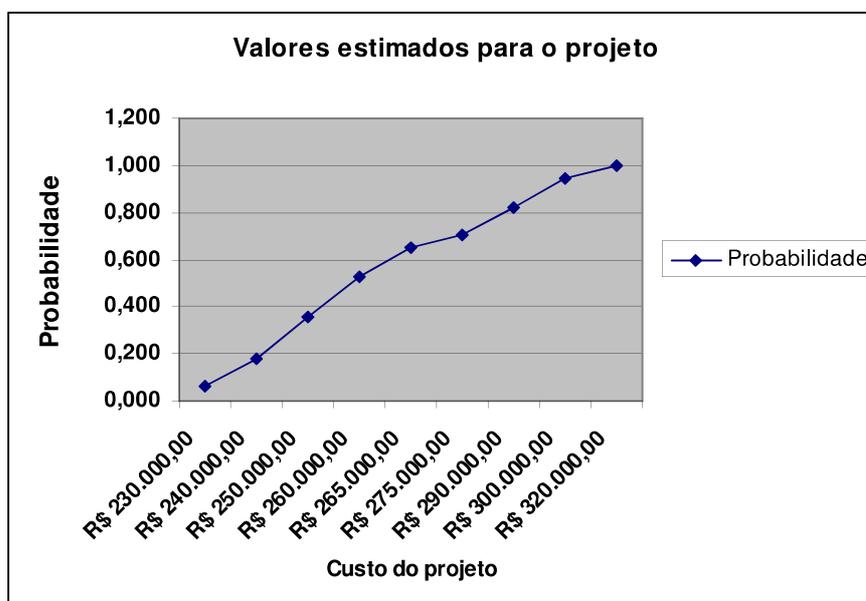
#### 4.7.4 Análise quantitativa de riscos

A análise quantitativa de riscos foi realizada através da técnica de *brainstorming*, avaliando-se as possíveis variações de custos nos melhores e nos piores casos, resultando nos dados constantes na Tabela 9.

**Tabela 9 - Análise quantitativa dos riscos**

Valores previstos para o projeto SA 21 com incidência de riscos			
Valores	Frequência	Probabilidade	Acumulada
R\$ 230.000,00	1	0,059	0,059
R\$ 240.000,00	2	0,118	0,176
R\$ 250.000,00	3	0,176	0,353
R\$ 260.000,00	3	0,176	0,529
R\$ 265.000,00	2	0,118	0,647
R\$ 275.000,00	1	0,059	0,706
R\$ 290.000,00	2	0,118	0,824
R\$ 300.000,00	2	0,118	0,941
R\$ 320.000,00	1	0,059	1,000

A Figura 7 demonstra graficamente a probabilidade acumulada e a Tabela 10 demonstra a análise estatística do impacto dos riscos nos custos do projeto.



**Figura 7:** Gráfico de probabilidade acumulada

**Tabela 10 -** Análise estatística dos valores prováveis de custos considerando os riscos

Média	267.352,94
Moda	250.000,00
Mediana	260.000,00
Mínimo	230.000,00
Máximo	320.000,00

Considerando-se que a moda e a mediana ficam abaixo do valor total previsto para o projeto (incluindo-se a verba de contingência de 10% sobre o valor total, recomendada pelos especialistas quando das estimativas de custos) e a média praticamente coincide com este, entende-se que os valores estimados para o projeto darão cobertura à realização do mesmo e a verba de contingência aos efeitos dos riscos, caso ocorram.

#### 4.7.5 Plano de respostas a riscos

Para tratar os riscos identificados e qualificados, optou-se por estratégias diferenciadas para cada necessidade, conforme Quadro 16.

# EAR	Descrição	PXI	Estratégia	Proprietário	Ação
1.1.	Requisitos identificados após o planejamento	9	Mitigação	Líder funcional	Validação dos requisitos com áreas funcionais e principais executores do processo.
1.2.	Restrições do módulo EMS	6	Aceitação ativa	Líder técnico	Adequação dos processos ao sistema
2.3.	Baixa senioridade no mercado de consultorias no sistema	12	Aceitação ativa	Líder técnico	Monitoramento de atividades e desempenho técnico do consultor
3.2.	Baixa priorização dos recursos para o projeto	16	Prevenção	Gerente do projeto	Pré-agendamento de recursos
4.1.	Falta de integração entre times do projeto	9	Mitigação	Gerente do projeto	Reuniões e atividades extras de integração
4.2.	Concentração de atividades nos líderes	12	Mitigação	Gerente do projeto	<i>Feedback e coaching</i> dos líderes  Monitoramento de desempenho

**Quadro 16:** Plano de resposta a riscos

#### 4.8 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

##### 4.8.1 Atividades e responsabilidades no gerenciamento das comunicações

A responsabilidade sobre o gerenciamento das comunicações é do gerente de projeto. Esse deverá, como principal emissor das informações do projeto, assegurar-se do adequado entendimento da mensagem pelos receptores.

Todas as comunicações oficiais do projeto devem manter registro escrito, sempre que possível em meio magnético, minimizando-se assim, problemas de falta de informação, esquecimento ou não entendimento.

Todas as reuniões do projeto devem ser registradas em ata. As atas devem conter data e local, lista de presentes, assuntos tratados, questões discutidas, decisões tomadas, itens pendentes ou tarefas assinaladas, as quais devem ter responsável, situação e data de solução prevista e realizada.

As mensagens eletrônicas referentes ao projeto devem ser enviadas com cópia ao líder da equipe a que se refere o assunto que está sendo tratado. Cabe ao líder encaminhá-las ao gerente de projeto se, e quando julgar necessário.

#### **4.8.2 Eventos de comunicação**

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação, os quais já estão planejados no cronograma do projeto:

- d) reunião de apresentação e aprovação do Plano de Projeto na qual participam o patrocinador, o cliente, um representante do Escritório de Projetos e o gerente de TI; esta reunião marcará o final da etapa de planejamento na qual gerente deverá apresentar o Plano de Projeto resumido e os presentes aprová-lo, autorizando o seu seguimento;
- e) reunião inicial do projeto, também chamada *kick off meeting*, na qual participam todos os membros do time e convidados (principais partes interessadas, gestores funcionais, cliente, patrocinador, etc.). Esta reunião tem por objetivo disparar a execução do projeto, envolvendo o time e sensibilizando o grupo para sua importância no processo e apresentar os principais elementos que nortearão as próximas etapas do projeto como metodologia, marcos do projeto, principais papéis e responsabilidades;
- f) lançamento da divulgação das novas políticas de reembolsos de despesas, ocorrendo no dia programado para a primeira turma de

- divulgação; as bandejas no refeitório da unidade terão toalhas de papel pré-impresso, com chamadas sobre o projeto e os eventos de divulgação; deverá ocorrer nas diversas unidades nos períodos estabelecidos no cronograma;
- g) apresentação das políticas de reembolso de despesas aos funcionários, coordenada por Recursos Humanos, na qual serão convidados, em turmas, todos os funcionários ativos da companhia; nestes eventos serão explicadas as novas políticas; o funcionário receberá uma cartilha explicativa e caneta promocional; neste evento deve ser registrada a participação do funcionário e assinado o recebimento da cartilha que deve ser arquivada na sua pasta funcional;
  - h) reunião de acompanhamento semanal do projeto com a participação dos líderes técnico e funcional e um representante do Escritório de Projetos; nesta reunião deve ser apresentado o Relatório Semanal de Situação do projeto, conforme Apêndice A, o qual deve reportar o avanço do mesmo e, ao final de cada mês, o relatório de situação mensal, de acordo com o Apêndice B, consolidando a informação do período;
  - i) envio do Relatório Mensal de Situação ao Escritório de Projetos, patrocinador e cliente e divulgação aos gestores, através da publicação deste na *Intranet* corporativa, pelo Escritório de Projetos;
  - j) reunião de aprovação do *Go-Live* do sistema, que objetiva comunicar formalmente, o acordo e a decisão de entrar com o sistema em ambiente de produção em uma determinada data, na qual devem estar presentes o os líderes, representante do Escritório de Projetos e gerência de TI;
  - k) divulgação do *Go-live* do sistema por representante de TI, de acordo com o procedimento de TI da companhia;
  - l) emissão do relatório final de lições aprendidas, conforme Apêndice E, em reunião com representante do Escritório de Projetos e publicação na *Intranet* corporativa, com acesso de todos os colaboradores;
  - m) reunião-almoço ao final do projeto, na qual será dado o *feedback* geral sobre o desempenho do projeto, onde participam time de projeto cliente, patrocinador, gerência de TI e representante do Escritório de Projetos;

- n) reunião de encerramento formal do projeto na qual participam o patrocinador, Representante do Escritório de Projetos de TI e gerência de TI;
- o) mensagem do Escritório de Projetos ao Comitê de Projetos, gerentes funcionais e time de projeto sobre o encerramento do projeto, publicada na Intranet corporativa.

Além destes eventos formais, a comunicação de designação e reporte de atividades do projeto pelos membros do time de projeto dar-se-á através do MS Project Server, que provê um ambiente colaborativo no qual o time interage nos assuntos e tarefas de seu interesse.

O Quadro 17 detalha os principais instrumentos formais de comunicação que serão utilizados.

Relatório / Ferramenta	Objetivo	Conteúdo	Público-alvo	Responsável	Atualização	Publicação	Instrumento
Cronograma e relatórios do MS Project	Planejar e controlar tarefas, recursos, prazos e custos	Atividades planejadas e executadas, custos, recursos	Time de projeto, Escritório de Projetos, Patrocinador	Gerente do projeto	Semanal	Semanal	Intranet - <i>MS-Project</i> Server - Site do projeto
Relatório Semanal de Situação	Acompanhar avanço do projeto	Realizações, próximas atividades, pendências e atenções	Time de projeto. Escritório de Projetos. Patrocinador	Gerente do projeto	Semanal	Semanal	Intranet - <i>MS-Project</i> Server - Site do projeto
Relatório Mensal de Situação	Acompanhar situação do projeto e indicadores de qualidade e riscos	Indicadores, riscos, plano de resposta a riscos, situações de atenção, valores e datas previstos e realizados.	Escritório de Projetos, Patrocinador, Cliente, Gestores, Partes interessadas	Gerente do projeto	Mensal	Mensal	Intranet - <i>MS-Project</i> Server - Site do projeto

Painel de Controle de Projetos	Informar indicadores de qualidade e risco do dos projetos	Informações sumarizadas do projeto e indicadores	Patrocinador, Gerente do Escritório de Projetos e Gerente de TI Comitê de Projetos	Gerente do projeto	Mensal	Mensal	Intranet Corporativa
Reunião de acompanhamento com equipe de projeto	Acompanhar desenvolvimento do Projeto	Atividades realizadas e atividades programadas, pontos de atenção	Time de projeto	Gerente do Projeto	Semanal	Semanal	E-mail com aviso
Reunião de atividades com equipe de projeto	Dirimir dúvidas, direcionar e acompanhar atividades	Acompanhamento de atividades	Time de projeto	Gerente do Projeto	Semanal	Semanal	E-mail com aviso

**Quadro 17:** Principais instrumentos formais de comunicação do projeto

## 4.9 GERENCIAMENTO INTEGRADO DE MUDANÇAS

### 4.9.1 Atividades e responsabilidades do gerenciamento das mudanças

Sabe-se que, por ser um empreendimento em um ambiente dinâmico, um projeto pode sofrer mudanças em relação ao seu planejamento inicial. Assim, as mudanças em um projeto podem ocorrer a partir de qualquer necessidade ou evento e precisam ser adequadamente analisadas, planejadas e controladas.

Ao identificar uma necessidade de mudança, deve um membro do time do projeto, patrocinador, cliente ou parte interessada convocar reunião com o gerente do projeto para detalhar, registrar e justificar formalmente o pedido de mudança, em documento específico, conforme o Apêndice G. Se aceita a razoabilidade da mudança, cabe ao gerente de projeto providenciar a avaliação de impacto e submeter a solicitação à aprovação, conforme apresenta o Quadro 18.

Mudança	Avaliador	Aprovação 1	Aprovação 2	Aprovação 3
Escopo	Gerente de projeto Líderes técnico e funcional	Gerência de TI	Cliente Patrocinador	Comitê de Projetos
Qualidade	Gerente de projeto Escritório de Projetos	Gerência de TI	Cliente	Patrocinador
Prazo	Gerente de projeto Líderes técnico e funcional	Gerência de TI Escritório de Projetos	Cliente Patrocinador	Comitê de Projetos
Custo – uso da verba de contingência	Gerente de projeto	Patrocinador		
Custo – além da verba de contingência	Gerente de projeto	Cliente	Patrocinador	Comitê de Projetos
Recursos	Gerente de projeto Escritório de Projetos	Gerência de TI Gerência funcional	Patrocinador	
Riscos	Gerente de projeto Escritório de Projetos	Patrocinador	Cliente	

**Quadro 18:** Mapa de aprovação de mudanças

O gerente do projeto deve manter o registro histórico das mudanças no Quadro 19, Registro de Alterações do Plano de Projeto, bem como a documentação que suporta a solicitação, análise e aprovação.

#### 4.10 CONTROLE DE VERSÕES DO PLANO DE PROJETO

Versão	Descrição	Data	Gerente do Projeto	Aprovadores
1.0	Emissão	01/02/2010	Regina K.Miozzo	

**Quadro 19:** Registro de alterações do Plano de Projeto

## 5 CONCLUSÃO

Uma vez que um projeto consiste em um empreendimento único, para atingir resultados específicos, com escopo, tempo e valores delimitados, o qual ocorre, normalmente, num ambiente sujeito as oscilações internas e externas à organização, para que este realize as entregas com o desempenho de custos, prazo e qualidade esperados, faz-se necessário detalhado planejamento e controle, de forma a minimizar incertezas e riscos e assegurar informações precisas para a tomada de decisão para ações consistentes. Adicionalmente, um projeto, por representar um empreendimento que requer recursos monetários, foco e esforço em atividades que vão além da manutenção da operação deve ser, antes de empreendido, adequadamente avaliado, evitando-se assim iniciativas pouco consistentes com a estratégia da organização.

Desta forma, este trabalho propôs-se a desenvolver um estudo de viabilidade e um plano de projeto, aplicando os processos e práticas recomendadas pelo PMBOK.

Para atingir o objetivo do trabalho, primeiramente foi realizado um estudo de viabilidade. Este estudo considerou a ineficiência dos processos de gerenciamento de reembolso de despesas e as dificuldades de aplicar os controles corporativos requeridos. Aplicando-se ferramentas como o Diagrama de Ishikawa e análise de dados por amostragem, identificou-se e quantificou-se a situação problema, bem como oportunidades de melhoria em processos e de redução de custos com a realização deste projeto. Para realizar a recomendação do projeto, realizou-se também um processo de *benchmark* em empresas com necessidades de controle similares.

Tendo-se concluído e aprovado o estudo de viabilidade, deu-se a fase de Iniciação, na qual foi produzido o Termo de Abertura, que definiu, preliminarmente, as questões que compõem o projeto: objetivos, escopo, recursos, prazos, custos, resultados esperados, premissas, restrições, riscos, além de definidos papéis fundamentais no empreendimento como cliente, patrocinador e gerente do projeto.

Para esta etapa foram consideradas opiniões de especialistas e os ativos organizacionais da companhia, na qual o projeto seria desenvolvido.

Após a Iniciação, ocorreu a fase de Planejamento, a qual detalhou os processos de gerenciamento de escopo custos, prazos, recursos, riscos, comunicações, aquisições, qualidade, integração e mudanças, nas quais diversas técnicas como *braimstorming*, decomposição funcional, PERT/CPM, Gerenciamento de Valor Agregado, sugeridas pelo PMBOK foram aplicadas. De forma resumida, o planejamento foi composto por um núcleo, o qual iniciou com a definição do escopo e a confecção da Estrutura Analítica do Projeto. Deu-se o seguimento com a explosão de atividades e respectivas estimativas de tempo e recursos necessários. A partir deste, houve a definição do time de projeto e de parte do plano de aquisições, ambos baseados nas necessidades identificadas com a explosão de atividades. Os recursos foram, então, designados às atividades programadas e encadeadas, resultando o cronograma. Com base nos custos dos recursos, já alocados e programados, obteve-se um orçamento detalhado. Complementando esta estrutura nuclear foram identificados, analisados e detalhados riscos, critérios e indicadores de qualidade (do produto e do projeto) e eventos de comunicação.

Montou-se, também, um plano de gerenciamento de cada processo e um plano de controle integrado de mudanças, visando atender à dinâmica do ambiente empresarial e do projeto de forma consistente e integradora.

Unindo-se todos estes elementos aos ativos organizacionais da empresa, como resultado de um processo criterioso de planejamento, obteve-se o Plano do Projeto, principal direcionador de todas as etapas seguintes do empreendimento.

Embora nenhuma avaliação metodológica referente à qualidade deste Plano tenha sido aplicada, o autor entende, a partir de sua experiência prévia em projetos, que definir e seguir uma metodologia de gerenciamento de projetos baseada num conjunto de processos, práticas e técnicas reconhecidas e amplamente utilizados, apóia fortemente o gerente de projetos e seu time para o sucesso do empreendimento.

## REFERÊNCIAS

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos**: guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos – PMBOK Guide**. 4.ed. 2008.

**ANEXOS**

## ANEXO A - MINUTA PADRÃO DE CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

### CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ESPECIALIZADOS EM \_\_\_\_\_ E OUTRAS AVENÇAS

Pelo presente instrumento particular, de um lado \_\_\_\_\_, com sede em \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_, na Avenida \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, inscrita no CNPJ/MF sob o nº. 00.000.000/0001-00, doravante denominada simplesmente CONTRATANTE, e \_\_\_\_\_, estabelecida em \_\_\_\_\_, inscrita no CNPJ/MF sob o nº. \_\_\_\_\_, doravante simplesmente denominada CONTRATADA, ambas por seus representantes legais que este subscreve, têm entre si justo e acertado celebrar o presente contrato, que se regerá pelas cláusulas e condições seguintes:

#### CLÁUSULA PRIMEIRA - OBJETO

O presente contrato tem por objeto a prestação dos serviços de

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

#### CLÁUSULA SEGUNDA - PREÇO E CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

Pelos serviços prestados, a CONTRATANTE pagará à CONTRATADA a importância mensal de R\$ \_\_\_\_\_.

**Parágrafo Primeiro:** Os pagamentos serão efetuados mediante apresentação de nota fiscal de prestação de serviços, com antecedência mínima de 15 (quinze) dias. Caso a CONTRATADA atrase a apresentação destas notas, fica automaticamente prorrogado o prazo para pagamento pelo mesmo número de dias do atraso.

**Parágrafo Segundo:** Nos valores acima estão incluídos todos os serviços e materiais necessários à execução do objeto do presente contrato, exemplificativamente, a implantação e instalação do(s) *software(s)*, suporte, consultoria, compactação de

documentos, mapeamento e tradução de documentos, treinamento, licenças de uso do(s) *software(s)*, mão-de-obra, equipamentos, transporte, salários, encargos previdenciários e trabalhistas, seguros, lucros e todos os demais custos complementares e decorrentes do objeto do presente contrato.

**Parágrafo Terceiro:** O atraso injustificado no pagamento da prestação de serviços sujeitará a CONTRATANTE ao acréscimo de atualização monetária correspondente à variação *pro rata temporis* do IGP-M e à multa de 2% (dois por cento) e mais os juros moratórios na forma prevista na legislação civil, calculados sobre o valor do débito monetariamente atualizado.

#### **CLÁUSULA TERCEIRA - REAJUSTE**

Os valores deste contrato serão reajustados com base na variação do IGP-M atendida sempre a periodicidade mínima prevista em lei, e que no momento é de 1 (um) ano a contar da assinatura deste instrumento. Na hipótese de extinção do IGP-M, o contrato passará a ser reajustado pelo seu substituto legal, ou na hipótese da inexistência deste substituto, o reajuste se dará por aquele que melhor reflita a variação inflacionária do período considerado.

#### **CLÁUSULA QUARTA - VIGÊNCIA**

O presente contrato terá a expectativa de vigência de 01 (um) ano a contar de sua assinatura, findo este prazo, não havendo manifestação por qualquer das partes, o mesmo passará a vigorar por prazo indeterminado.

**Parágrafo Único:** É facultado a qualquer das partes, a qualquer tempo, rescindir o presente contrato mediante prévio aviso de 30 (trinta) dias, não cabendo às partes qualquer direito à indenização.

#### **CLÁUSULA QUINTA - OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA**

A CONTRATADA assume expressamente as seguintes obrigações, sem excluir as demais inerentes e aplicáveis ao presente ajuste:

I - responder, exclusivamente, por todos os ônus decorrentes da legislação do trabalho, Previdência Social, acidentes do trabalho e contribuições de acordo com as leis vigentes, e ainda por todos os tributos que incidam ou que venham a incidir em decorrência deste contrato;

II - realizar a prestação de serviços através de profissionais que tenham boa capacidade técnica, zelo na atividade a ser exercida e respeito ao patrimônio da CONTRATANTE, ficando ainda responsável, exclusivamente, por qualquer ato ou omissão de seus prepostos na consecução deste contrato;

III - fornecer aos seus empregados uniformes e crachás de identificação, sendo vedada a utilização de uniforme da CONTRATANTE;

IV - designar um responsável, com autoridade bastante para representar a CONTRATADA, inclusive com poderes para receber notificações e determinar providências relativas a execução dos serviços, que deverá permanecer ininterruptamente no local da execução dos serviços;

V - arcar com as despesas de alimentação e os meios de transporte dos seus empregados, enquanto estes estiverem realizando os serviços objeto deste contrato;

VI - assumir integral responsabilidade por quaisquer pagamentos a título de encargos sociais, trabalhistas, previdenciários e de acidentes do trabalho, devidos em razão da designação de seus empregados para a execução deste contrato, comprometendo-se a comparecer onde quer que seja no foro judicial ou no extrajudicial para reafirmar esta assunção de responsabilidade e isenção da CONTRATANTE;

VII – disponibilizar suporte técnico via telefone (0800), 24 horas por dia, 7 dias por semana;

VIII – fornecer, sem custos adicionais, as atualizações tecnológicas do(s) *software(s)* licenciado(s).

**CLÁUSULA SEXTA - OBRIGAÇÕES DA CONTRATANTE**

A CONTRATANTE obriga-se nos seguintes termos:

I - renegociar com a CONTRATADA as condições de prazo e remuneração, caso venha a alterar os serviços a serem prestados;

II - pagar os preços nas condições ajustadas na forma deste instrumento;

III - prover a CONTRATADA de todas as informações e documentos necessários para o bom desenvolvimento dos serviços e, viabilizar aos empregados da CONTRATADA, desde que devidamente identificados, o acesso às instalações da CONTRATANTE para a execução dos serviços contratados.

**CLÁUSULA SÉTIMA - RESPONSABILIDADE JUDICIAL**

I - Se os empregados da CONTRATADA propuserem reclamação trabalhista contra a CONTRATANTE, ou qualquer outra medida judicial ou extrajudicial, desde já a CONTRATADA se obriga a requerer em juízo a exclusão da CONTRATANTE do feito, assumindo todos os ônus decorrentes desses eventuais processos, inclusive o pagamento integral de toda e qualquer parcela, custas judiciais, extrajudiciais e honorários advocatícios que, porventura, sejam exigidos da CONTRATANTE e tão logo esta lhe exigir o valor pleiteado em juízo pelos reclamantes ou autores, além dos acréscimos legais. Para todos os efeitos legais, a CONTRATADA é considerada como única e exclusiva empregadora responsável por quaisquer reivindicações ou ônus que vierem a serem imputados à CONTRATANTE, a qualquer época, decorrentes de tais reivindicações judiciais ou extrajudiciais.

II – A CONTRATADA responsabilizar-se-á integralmente pelas conseqüências dos erros e/ou omissões que possam ocorrer por negligência, imprudência ou imperícia de sua parte, seus empregados ou prepostos e, ainda, a seu custo, deverá corrigir as possíveis deficiências que resultaram da sua falha ao executar os serviços ora contratados.

**CLÁUSULA OITAVA - DA MANIFESTAÇÃO**

Todas as comunicações entre as contratantes deverão ser feitas por escrito e entregues mediante protocolo, carta registrada, fax ou telegrama, sendo que será tido como entregue uma comunicação na data de seu protocolo no local onde for dirigida ou na data de sua transmissão por fax ou telegrama, devendo ser endereçada da seguinte forma:

I) Os comunicados enviados à CONTRATANTE serão entregues ou endereçados para:

Clever do Brasil S/A

A/C \_\_\_\_\_

Av. \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_

CEP \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_

Fax (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_

II) Os comunicados enviados à CONTRATADA serão entregues ou endereçados para:

\_\_\_\_\_

A/C \_\_\_\_\_

Av. \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_

CEP \_\_\_\_\_

Fax (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_

**CLÁUSULA NONA - CESSÃO E SUBCONTRATAÇÃO**

É vedada a cessão parcial ou total deste contrato, sem prévia concordância, por escrito, de ambas as partes, sob pena de tornar o presente rescindido, independente de aviso ou interpelação judicial ou extrajudicial;

#### **CLÁUSULA DÉCIMA - SIGILO CONTRATUAL**

A CONTRATADA se obriga a executar os serviços ora contratados em caráter de confiabilidade e confidencialidade, comprometendo-se a manter o mais absoluto sigilo em relação aos serviços a serem prestados, bem como sobre todas as informações, que não sejam de domínio público, que estejam em seu poder ou sobre aquelas que venham a ter acesso em decorrência do presente contrato, sendo-lhe vedado divulgar ou possibilitar que terceiros tomem conhecimento de tais informações.

**Parágrafo Único:** A violação desta cláusula dá à CONTRATANTE o direito de haver em juízo indenização pelos prejuízos decorrentes, independentemente das sanções civis e criminais previstas em lei.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - DA CAPACIDADE TÉCNICA**

A CONTRATADA declara ter todos os registros, alvarás e autorizações públicas necessárias para o desempenho dos serviços, obrigando-se a assim permanecer durante toda a vigência do presente contrato. Declara também a CONTRATADA ter e manter em seu quadro pessoal habilitado e treinado ao perfeito desempenho de todas as atividades decorrentes dos serviços ora contratados.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA - DA RESCISÃO**

As partes poderão, após o período de vigência deste, rescindir o contrato a qualquer tempo, desde que realizada manifestação da intenção conforme descrito na cláusula oitava com antecedência de 90 dias.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA - DISPOSIÇÕES GERAIS**

As partes ajustam, ainda, que:

I - a CONTRATANTE não mantém e não manterá qualquer vínculo empregatício com os empregados da CONTRATADA, sendo, portanto, uma avença de caráter pessoal e genérico, não havendo nenhum tipo de subordinação jurídica, tampouco recebendo ordens dos prepostos da CONTRATANTE;

II - fica reservado à CONTRATANTE o direito de avaliar, a qualquer tempo, os serviços prestados pela CONTRATADA;

III - o presente contrato representa o entendimento atual entre as partes e substitui toda e qualquer proposta ou documento anterior que tenha sido apresentado pela

CONTRATADA, sobre os quais tem preferência, e somente poderá ser alterado mediante termo aditivo;

IV - as partes se comprometem a zelar pelo bom desempenho da relação comercial, pela função social e pelo equilíbrio econômico-financeiro deste contrato, cooperando entre si para o cumprimento de suas obrigações, ficando ajustado que os casos omissos serão resolvidos por entendimento direto entre as partes;

VI - a inaplicabilidade ou nulidade de quaisquer termos ou condições do presente contrato não resultará na nulidade das demais cláusulas que continuarão em pleno vigor e eficácia até o término ou rescisão deste contrato;

VII - este contrato não é gravado com cláusula de exclusividade;

VIII - é vedado à CONTRATADA caucionar ou utilizar este contrato para qualquer operação financeira, sem a prévia e expressa autorização da CONTRATANTE;

IX - é vedado à CONTRATADA, seus administradores, empregados, representantes ou prepostos utilizarem quaisquer desenhos, marcas, logotipos, nomes empresariais ou comerciais e frases de propaganda da CONTRATANTE, a que título for, sem a expressa e prévia autorização da CONTRATANTE;

X - nenhuma das partes poderá produzir, publicar ou distribuir folheto de divulgação ou qualquer outra divulgação relativa à outra parte ou a este contrato, sem a prévia e expressa autorização da outra parte;

XI - as partes contratantes declaram, sob as penas da lei, que os signatários do presente instrumento são seus procuradores/representantes legais, devidamente constituídos na forma dos respectivos contratos ou estatutos sociais, com poderes para assumir as obrigações ora contratadas.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA - FORO**

Fica eleito o foro da Comarca de Central de São Paulo para dirimir qualquer litígio que possa advir do presente contrato, com renúncia de qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E, por estarem justas e acertadas, as partes assinam o presente contrato em 02 (duas) vias de igual teor e forma, na presença das testemunhas abaixo assinadas.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

CONTRATANTE

CONTRATADA

Testemunhas:

Nome:

Nome:

CPF:

CPF:

## ANEXO B - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDOR

 <b>CLEVER</b>	<b>Formulário para Seleção de Fornecedores</b>		Número
			FCR005.00
Elaborado por:		Página	
Ass: _____		1 de 3	
Cobertura		Última revisão	
América do Sul		Nova	
Efetivação		Próxima revisão	
Jun, 2005	Data	Jun, 2012	
<b>Dados do Fornecedor 1 de 3</b>			
Nome da empresa		Serviço	
Endereço		Cidade	Estado CEP
C.G.C.	Inscrição estadual	Telefone	Pessoa de contato
Responsável técnico		Tempo de mercado (anos)	Foco no serviço requisitado
Programa de qualidade Consulta SEFASA		( ) Sim ( ) Não	
( ) Sim ( ) Não		( ) Não Consta ( ) Consta Valor: R\$	
<b>Referências Comerciais - Empresa 01</b>			
Nome da empresa		Cidade	Estado
Pessoa de contato		Cargo	Telefone
Tempo que utiliza o serviço		Qualidade do serviço (0 à 10)	Recomendaria o serviço
		( ) Sim ( ) Não	
<b>Referências Comerciais - Empresa 02</b>			
Nome da empresa		Cidade	Estado
Pessoa de contato		Cargo	Telefone
Tempo que utiliza o serviço		Qualidade do serviço (0 à 10)	Recomendaria o serviço
		( ) Sim ( ) Não	
<b>Referências Comerciais - Empresa 03</b>			
Nome da empresa		Cidade	Estado
Pessoa de contato		Cargo	Telefone
Tempo que utiliza o serviço		Qualidade do serviço (0 à 10)	Recomendaria o serviço
		( ) Sim ( ) Não	

## ANEXO C - MATRIZ COMPARATIVA ENTRE FORNECEDORES

	<b>Matriz Comparativa de Fornecedores</b>			Número																					
				FCR006.00 BR																					
				Página																					
				1 de 1																					
Cobertura	<b>Elaborado por</b>  <b>Ass:</b>	Última revisão																							
América do Sul		Nova																							
Efetivação		Próxima revisão																							
mai/10		jul/12																							
<b>Empresa 1 (E1)</b>		<b>Serviço/Produto</b>																							
<b>Empresa 2 (E2)</b>																									
<b>Empresa 3 (E3)</b>																									
Peso	Critério de avaliação	Escore			Observação																				
		E1	E2	E3																					
	Consta Serasa																								
	Avaliação Serasa																								
	Referências Comerciais																								
	Certificações de Segurança																								
	Certificações de Qualidade																								
	Foco no Serviço Requisitado																								
	Qualificação do Pessoal																								
	Conhecimento no mercado/produto/demanda da empresa																								
	Tempo de Mercado																								
	Avaliação interna Dpto Jurídico																								
	Custo																								
	Prazos																								
	<b>Total</b>																								
<b>Recomendação:</b>																									
<b>Legenda e Pesos</b>																									
Peso: O peso pode ser variável e deve ser atribuído de acordo com o tipo de serviço a ser contratado																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Avaliação</th> <th>Escore</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Não avaliado</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Não atende</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Atende parcialmente</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Atende plenamente</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		Avaliação	Escore	Não avaliado	0	Não atende	1	Atende parcialmente	2	Atende plenamente	3	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Classificação Comparativa</th> <th>Escore</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Não avaliado</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Pior classificado</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Intermediário</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Melhor classificado</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		Classificação Comparativa	Escore	Não avaliado	0	Pior classificado	1	Intermediário	2	Melhor classificado	3		
Avaliação	Escore																								
Não avaliado	0																								
Não atende	1																								
Atende parcialmente	2																								
Atende plenamente	3																								
Classificação Comparativa	Escore																								
Não avaliado	0																								
Pior classificado	1																								
Intermediário	2																								
Melhor classificado	3																								

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A - RELATÓRIO SEMANAL DE SITUAÇÃO DO PROJETO**

**SA- 21- EMS – Situação do Projeto**

<dd/mm/aaaa>

---

*Regina Kossmann Miozzo*

*Canoas, Brasil*

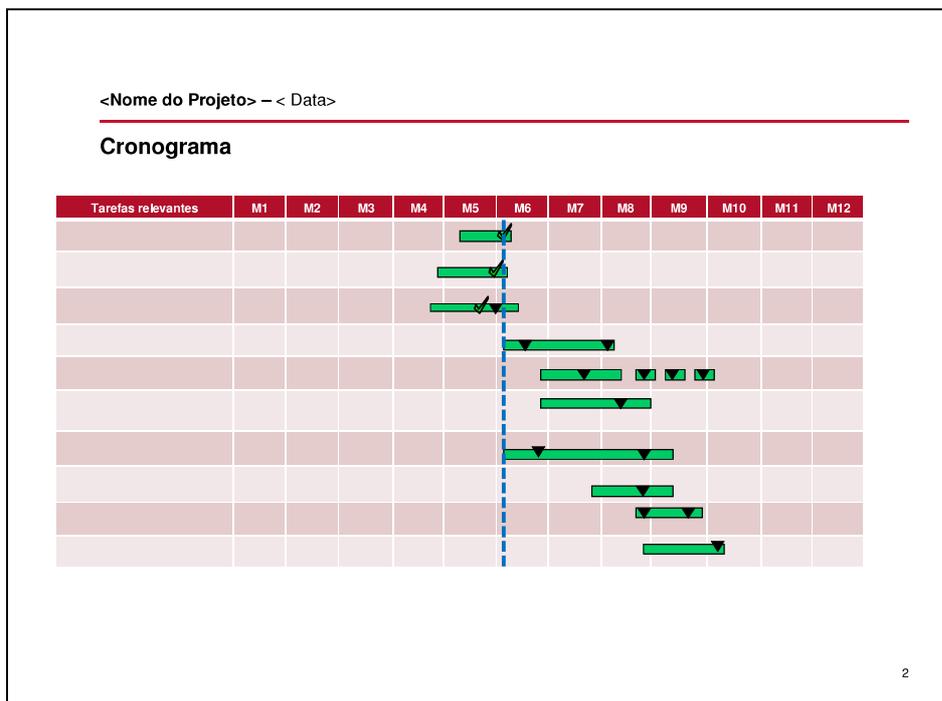
**SA 21 – EMS – Expense Management System – Em: <dd/mm/aaaa> Por: Regina K. Miozzo**

Situação Geral: Green

Realizações	Próximos Passos (2 semanas)	Riscos/Ações	
<b>Questões pendentes</b>			
<b>Etapas</b>			
Etapa	Término Real	Término Estimado	Situação

**Decisões chave**

1



**APÊNDICE B - RELATÓRIO MENSAL DE SITUAÇÃO DO PROJETO**

**SA 21 – EMS - Situação do Projeto**  
<mmm/aaaa>

---

*Canoas, Brasil*  
*Regina Kossmann Miozzo*  
<data>

Relatório Mensal de Situação do Projeto <nome do projeto> <MMM/AA>  2

---

<b>Gerente:</b>	<b>Fase:</b>
<b>Patrocinador:</b>	<b>Valor Aprovado:</b>
<b>Área de Negócios:</b>	<b>Data conclusão aprovada:</b>

**Escopo** 

Breve descrição dos objetivos e entregas, assinalar o indicador.

**Situação Geral** 

Resumo da situação atual e assuntos relevantes, assinalar o indicador.

1

Relatório Mensal de Situação de Projeto - <nome do projeto> - <MMM/AA>



<mensagem geral de status>

Orçamento de investimento		Comentários
Orçamento de despesas		Comentários
Indicador geral de custos		Comentários

Legenda  
Indicador  
Custos e  
Prazo

- >10% valor aprovado
- Entre 5% - 10% acima valor aprovado
- < 5% acima valor aprovado

Indicador Geral de Prazo		Comments
Recursos		Comments
Qualidade		Comments
Alinhamento organizacional		Comments
<outro>		

Riscos

- Questoes que representam risco elevados
- Situação sob controle
- De acordo com o planejado

2

Relatório Mensal de Situação de Projeto - <nome do projeto> - (MMM/AA)



Principais Riscos e Pendências

Pendências	Comentários/Ações Requeridas da Gestão

Riscos	Probabilidade	Impacto	Plano de Resposta

3

### APÊNDICE C – MAPA DE VALOR AGREGADO EXTRAÍDO DO MS-PROJECT

<b>Id</b>	<b>Nome</b>	<b>COTA</b>	<b>COTR</b>	<b>CRTR</b>	<b>SV</b>	<b>CV</b>	<b>EAT</b>	<b>OAT</b>	<b>VAT</b>
0	<b>SA 21 - EMS - Expense Management System</b>	R\$ 188.907,39	R\$ 0,00	R\$ 0,00	(R\$ 188.907,39)	R\$ 0,00	R\$ 242.761,89	R\$ 242.761,89	R\$ 0,00
1	<b>Iniciação</b>	R\$ 283,80	R\$ 0,00	R\$ 0,00	(R\$ 283,80)	R\$ 0,00	R\$ 283,80	R\$ 283,80	R\$ 0,00
2	Termo de abertura	R\$ 283,80	R\$ 0,00	R\$ 0,00	(R\$ 283,80)	R\$ 0,00	R\$ 283,80	R\$ 283,80	R\$ 0,00
3	<b>Planejamento</b>	R\$ 12.707,09	R\$ 0,00	R\$ 0,00	(R\$ 12.707,09)	R\$ 0,00	R\$ 12.707,09	R\$ 12.707,09	R\$ 0,00
4	<b>Escopo</b>	R\$ 5.553,89	R\$ 0,00	R\$ 0,00	(R\$ 5.553,89)	R\$ 0,00	R\$ 5.553,89	R\$ 5.553,89	R\$ 0,00
5	Definição do escopo	R\$ 2.756,89	R\$ 0,00	R\$ 0,00	(R\$ 2.756,89)	R\$ 0,00	R\$ 2.756,89	R\$ 2.756,89	R\$ 0,00
6	Plano de gerenciamento do escopo	R\$ 728,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	(R\$ 728,00)	R\$ 0,00	R\$ 728,00	R\$ 728,00	R\$ 0,00
7	EAP	R\$ 2.069,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	(R\$ 2.069,00)	R\$ 0,00	R\$ 2.069,00	R\$ 2.069,00	R\$ 0,00
8	<b>Tempo</b>	R\$ 2.488,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	(R\$ 2.488,00)	R\$ 0,00	R\$ 2.488,00	R\$ 2.488,00	R\$ 0,00
9	Plano de gerenciamento do tempo	R\$ 344,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	(R\$ 344,00)	R\$ 0,00	R\$ 344,00	R\$ 344,00	R\$ 0,00

10	Cronograma	R\$ 2.144,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	(R\$ 2.144,00)	R\$ 0,00	R\$ 2.144,00	R\$ 2.144,00	R\$ 0,00
11	<b>Custos</b>	R\$ 2.419,20	R\$ 0,00	R\$ 0,00	(R\$ 2.419,20)	R\$ 0,00	R\$ 2.419,20	R\$ 2.419,20	R\$ 0,00
12	Levantamento de custos	R\$ 1.662,40	R\$ 0,00	R\$ 0,00	(R\$ 1.662,40)	R\$ 0,00	R\$ 1.662,40	R\$ 1.662,40	R\$ 0,00
13	Plano de gerenciamento dos custos	R\$ 344,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	(R\$ 344,00)	R\$ 0,00	R\$ 344,00	R\$ 344,00	R\$ 0,00

## APÊNDICE D - PLANILHA FLUXO DE CAIXA SEMANAL PREVISTO E REALIZADO

S A 21 - Expense Management System Fluxo de Caixa semanal Preparado por Regina Kossmann Miozzo em: 01/02/2010					Comparativo Previsto x Realizado Valores em Reais				Demonstrativo Semanal								
Descritivo do componente do custo					Acumulado		Variação		31/jan		7/fev						
Grupo	Descrição	Custo Total	Taxa	UM	Prev	Real	Valor	%	Previsto		Realizado		Previsto		Realizado		
									Qt	Valor	Qt	Valor	Qt	Valor	Qt	Valor	
Comunica	Almoço restaura	289,00	17,00	Unidade	289,00	0,00	(289,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Comunica	Auditório Carazi	400,00	20,00	Hora	400,00	0,00	(400,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Comunica	Auditório Mogi	600,00	20,00	Hora	600,00	0,00	(600,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Comunica	Auditório BS AS	320,00	16,00	Hora	320,00	0,00	(320,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Comunica	Auditório Canoas	820,00	20,00	Hora	820,00	0,00	(820,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Comunica	Banner	3.120,00	260,00	Unidade	3120,00	0,00	(3120,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Comunica	Camiseta pólo cr	1.080,00	18,00	Unidade	1080,00	0,00	(1080,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Comunica	Cartaz	2.000,00	20,00	Unidade	2000,00	0,00	(2000,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Comunica	Folheto	0,00	0,10	Unidade	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Comunica	Toalha bandeja	560,00	0,16	Unidade	560,00	0,00	(560,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Subtotal</b>					<b>9189,00</b>	<b>0,00</b>	<b>(9.189,00)</b>	<b>(1,00)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Consultori	Ruy Lago(CONS	59.220,00	140,00	Hora	59220,00	0,00	(59220,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Subtotal</b>					<b>59.220,00</b>	<b>0,00</b>	<b>(59.220,00)</b>	<b>(1,00)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Infra-estru	Café/cá/água em	84,00	12,00	Unidade	84,00	0,00	(84,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Infra-estru	Diária Desktop Ic	1.160,00	10,00	Unidade	1160,00	0,00	(1160,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Infra-estru	Diária notebook I	0,00	17,00	Unidade	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Infra-estru	Sala de reuniões	1.690,00	5,00	Hora	1690,00	0,00	(1690,00)	(1,00)	28,34	141,70	0,00	4,06	20,30	0,00	0,00	0,00	
<b>Subtotal</b>					<b>2.934,00</b>	<b>0,00</b>	<b>(2934,00)</b>	<b>(1,00)</b>	<b>28,34</b>	<b>141,70</b>	<b>0,00</b>	<b>4,06</b>	<b>20,30</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Recurso I	Andre Vargas(PI	3.841,33	43,00	Hora	3841,62	0,00	(3841,62)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Recurso I	Antonio da Silva	15.580,33	43,00	Hora	15580,19	0,00	(15580,19)	(1,00)	29,40	1264,20	0,00	20,00	860,00	0,00	0,00	0,00	
Recurso I	Eduardo Costa(T	5.982,73	43,00	Hora	5982,59	0,00	(5982,59)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Recurso I	Fabiana Marques	12.312,33	43,00	Hora	12312,19	0,00	(12312,19)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Recurso I	Julio Cesar Bran	1.046,33	43,00	Hora	1046,19	0,00	(1046,19)	(1,00)	20,00	860,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Recurso I	Julio Cesar Ribe	298,13	43,00	Hora	297,99	0,00	(297,99)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Recurso I	Laura Santos (R)	8.299,00	43,00	Hora	8299,00	0,00	(8299,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Recurso I	Luciano Santos (	23.225,23	43,00	Hora	23224,73	0,00	(23224,73)	(1,00)	11,18	480,74	0,00	14,00	602,00	0,00	0,00	0,00	
Recurso I	Paulo Ledur(OM	4.529,33	43,00	Hora	4529,19	0,00	(4529,19)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Recurso I	Pedro Costa(R-I	8.342,00	43,00	Hora	8342,00	0,00	(8342,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Recurso I	Regina Miozzo(C	20.465,13	43,00	Hora	20465,42	0,00	(20465,42)	(1,00)	40,00	1720,00	0,00	40,00	1720,00	0,00	0,00	0,00	
Recurso I	Roberto Meira(T	3.239,33	43,00	Hora	3239,19	0,00	(3239,19)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Recurso I	Rodrigo Meirelle	16.211,00	43,00	Hora	16211,43	0,00	(16211,43)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Recurso I	Sandra Ka(OM)	4.529,33	43,00	Hora	4529,19	0,00	(4529,19)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Recurso I	Sandro Xaves(O	4.529,33	43,00	Hora	4529,19	0,00	(4529,19)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Subtotal</b>					<b>132.430,89</b>	<b>0,00</b>	<b>(132430,11)</b>	<b>(1,00)</b>	<b>4324,94</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>74,00</b>	<b>3182,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Treiname	Apostila Treina	232,00	4,00	Unidade	232,04	0,00	(232,04)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Treiname	Caneta promoc	1.400,00	0,40	Unidade	1400,00	0,00	(1400,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Treiname	Cartila politica	14.700,00	4,20	Unidade	14700,00	0,00	(14700,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Treiname	Coffee Break p	96,00	2,40	Unidade	96,00	0,00	(96,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Treiname	Sala de treinarr	1.680,00	60,00	Hora	1680,00	0,00	(1680,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Subtotal</b>					<b>18.108,00</b>	<b>0,00</b>	<b>(18108,04)</b>	<b>(1,00)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Viagem	Diária Automóv	240,00	60,00	Unidade	240,00	0,00	(240,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Viagem	Diária viagem ii	280,00	140,00	Unidade	281,40	0,00	(281,40)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Viagem	Km rodado	1.040,00	0,65	Unidade	1040,00	0,00	(1040,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Viagem	Passagem aérc	1.000,00	1.000,00	Unidade	1000,00	0,00	(1000,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Viagem	Passagem aérc	14.000,00	1.000,00	Unidade	14010,00	0,00	(14010,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Viagem	Diária de viagem	4.320,00	80,00	Unidade	4320,00	0,00	(4320,00)	(1,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Subtotal</b>					<b>20.880,00</b>	<b>0,00</b>	<b>(20891,40)</b>	<b>(1,00)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total geral</b>					<b>242.761,89</b>	<b>0,00</b>	<b>(242772,55)</b>	<b>(1,00)</b>	<b>0,00</b>	<b>4466,64</b>	<b>0,00</b>	<b>78,06</b>	<b>3202,30</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total custos desembol</b>					<b>110.331,00</b>	<b>0,00</b>	<b>(110342,44)</b>	<b>(1,00)</b>	<b>0,00</b>	<b>141,70</b>	<b>0,00</b>	<b>4,06</b>	<b>20,30</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

### APÊNDICE E - RELATÓRIO DE LIÇÕES APRENDIDAS

Relatório de lições aprendidas		Projeto:	
		Data:	
Resumo	Histórico do projeto		
	Resumo das Lições aprendidas		
	Recomendações gerais		
Desempenho nos processos	Estudo de Viabilidade	Observações	
		Melhorias identificadas	
	Iniciação	Observações	
		Melhorias identificadas	
	Planejamento	Observações	
		Melhorias identificadas	
	Execução	Observações	
		Melhorias identificadas	
Controle	Observações		
	Melhorias identificadas		
Finalização	Observações		
	Melhorias identificadas		
Ferramentas de apoio	Observações		
	Melhorias identificadas		
Time de projeto	Observações		
	Melhorias identificadas		
Cronograma	Observações		
	Melhorias identificadas		
Custos	Observações		

	<b>Melhorias identificadas</b>				
<b>Qualidade</b>	<b>Observações</b>				
	<b>Melhorias identificadas</b>				
<b>Outros (identificar)</b>	<identificar>	<b>Observações</b>			
		<b>Melhorias identificadas</b>			
<b>Gerente do projeto</b>	<assinatura e data>:	<b>Patrocinador</b>	<assinatura e data>:	<b>Aprovação Escritório de Projetos</b>	<assinatura e data>:

**APÊNDICE F - RELATÓRIO MODELO DE ATIVIDADES  
DE PRESTADOR DE SERVIÇOS**

Empresa:		Prestador:		Período: de/até
Dia	Horário	Descrição atividade	Referência	Acumulado
Aprovado por:			Data:	

## APÊNDICE G – FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA EM PROJETO

<b>Projeto:</b>	<b>Número:</b>	<b>Preparado por:</b>	<b>Data:</b>
<b>Solicitação de Mudança</b>			
Fato gerador da mudança		Descrição da Solicitação	
<input type="checkbox"/> Nova necessidade ou mudança na área de negócios  <input type="checkbox"/> Necessidade de mudança de escopo (requisitos não identificados ou mal definidos)  <input type="checkbox"/> Correção de erro  <input type="checkbox"/> Requisito legal  <input type="checkbox"/> Mudança no planejamento do projeto (custo, prazo, qualidade, etc.) , sem alteração de escopo  <input type="checkbox"/> Outros - <especificar>			
Justificativa			
Custo estimado da mudança			
Tempo/Esforço requerido			

Recursos necessários			
Análise de impacto			
Aprovação do solicitante (data e assinatura)			
Aprovação do gerente do projeto (data e assinatura)			
<b>Autorização para execução da mudança</b>			
Nome	Título/Papel no projeto	Assinatura	Data