

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

GABRIELA BECKER OLIVEIRA

**MODELAGEM DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO SISTEMA SISCOSEV NA
EMPRESA CLEMAR**

São Leopoldo

2014

GABRIELA BECKER OLIVEIRA

MODELAGEM DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO SISTEMA SISCOSEV NA
EMPRESA CLEMAR

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial à
obtenção do grau de Especialista em
Gestão de Projetos na Universidade do
Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Flávio Nerva

São Leopoldo
2014

RESUMO

A partir das práticas em projeto apresentadas no guia PMBOK, buscou-se formular um plano de projeto para a modelagem de serviços relacionados ao Sistema Integrado do Comércio Exterior de Serviços, Intangíveis e Outras Operações que Produzam Alterações no Patrimônio (SISCOSERV) na empresa Clemar. As novas exigências requeridas pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) juntamente com a Receita Federal do Brasil (RFB) demandaram uma obrigação acessória às empresas e pessoas físicas que vendem ou adquirem serviços com empresas e/ou pessoas físicas residentes no exterior. Visto que a Clemar teve também de se adequar às exigências, muitas dúvidas surgiram e demandaram treinamentos e constantes consultas à RFB. Esta experiência resultou em aprendizado e oportunidade de ofertar serviços a seus clientes (importadores e exportadores) relacionados a este novo sistema. Este presente trabalho proporcionou um plano dos procedimentos a seguir em equipe na empresa Clemar para definir os serviços a ofertar aos clientes, a experiência que se deseja ofertar ao cliente a partir dos momentos de contato com este e quais as atividades a executar para obter estes resultados. O presente plano de projeto foi criado dentro dos requisitos definidos selecionando as práticas mais adequadas à empresa sugeridas no guia PMBOK. Além de proporcionar a entrega concreta dos resultados previstos neste plano, a execução deste projeto representa a primeira experiência prática de implantação de novos serviços na empresa Clemar por meio de gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: SISCOSERV. Modelagem de Serviços. PMBOK. Gerenciamento de Projetos.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - EAP.....	30
Figura 2 – Cronograma: Gráfico de Gantt.....	44
Figura 3 – Orçamento	57
Figura 4 – EAR: Estrutura analítica de riscos.....	66
Figura 5 – Auditoria da Qualidade.....	93
Figura 6 – Organograma do Projeto.....	96
Figura 7 - Ata de reunião.....	118
Figura 8 - Acompanhamento por LA	119
Figura 9 - Modelo de Gráfico de Gantt:.....	120
Figura 10 - Modelo de Demonstrativo de Custo.....	121
Figura 11 - Modelo RRR	122
Figura 12 - Modelo de lições aprendidas	123
Figura 13 - Momentos da Verdade do Serviço: Registro de Vendas e Aquisições de Serviço no SISCOSERV	126
Figura 14 – Fluxo de Processo de Serviço : Registro de Vendas e Aquisições de Serviço no SISCOSERV	127

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Curva S: Custo Acumulado.....	58
Gráfico 2 – ROI: Retorno sobre investimento.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Orçamento básico.....	16
Quadro 2 - Mesa decisória de mudanças	19
Quadro 3 – Empenho das partes interessadas.....	21
Quadro 4 – Expectativas dos stakeholders.....	23
Quadro 5 – Marcos do cronograma	28
Quadro 6 – Lista de atividades	45
Quadro 7 – Estimativa de custo por recurso	50
Quadro 8 - Estimativa de custo por fase do projeto	51
Quadro 9 – Estimativa de custo por atividade	51
Quadro 10 – Reservas de custo	58
Quadro 11 – ROI: Retorno sobre investimento.....	61
Quadro 12 – Ameaças identificadas e ações preventivas	63
Quadro 13 - Matriz RACI Riscos.....	65
Quadro 14 – Identificação de riscos	67
Quadro 15 – Escala de impacto.....	68
Quadro 16 – Matriz de probabilidade X impacto.....	69
Quadro 17 – Análise qualitativa dos riscos	70
Quadro 18 - Plano de resposta aos riscos.....	75
Quadro 19 – VME: Valor monetário esperado	83
Quadro 20 – Desempenho do projeto.....	85
Quadro 21 – Desempenho do produto	87
Quadro 22 – Contatos da equipe.....	96
Quadro 23 – Matriz RACI.....	98
Quadro 24 – Mapa das aquisições	105
Quadro 25 - Identificação dos stakeholders.....	109
Quadro 26 - Matriz de Interesse X Poder X Impacto	111
Quadro 27 - Ferramentas de comunicação	112
Quadro 28 - Eventos de comunicação.....	115
Quadro 29 - Acompanhamento de cronograma por Lista de Atividades (LA)....	119
Quadro 30 - Acompanhamento de cronograma pelo Gráfico de Gantt (GG).....	120

Quadro 31 - Demonstrativo de Custo (DE)	121
Quadro 32 - Registro e Resposta ao Risco (RRR)	121
Quadro 33 – Modelo de Negócios: Registros no sistema SISCOSERV	125

SUMÁRIO

RESUMO.....	3
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVO GERAL:	13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	15
2.1 TERMO DE ABERTURA	15
2.1.1 Identificação do projeto	15
2.1.2 Gerente de projeto e suas atribuições:.....	15
2.1.3 Descrição preliminar do produto.....	15
2.1.4 Orçamento básico.....	16
2.1.5 Premissas.....	16
2.1.5 Restrições	17
2.2 EXECUÇÃO E CONTROLE	17
2.2.3 Sistema de Controle Integrado de Mudanças	18
3 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	20
3.1 EMPENHO DAS PARTES INTERESSADAS.....	21
3.2 IMPACTO DA MUDANÇA.....	22
3.3 MÉTODO PARA ATUALIZAR E REFINAR ESTE PLANO CONFORME ANDAMENTO DO PROJETO	22
4 GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	27
4.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO	27
4.2 DEFINIÇÃO DO PROJETO.....	27
4.3 PRINCIPAIS MARCOS	28
4.4 EAP	30
4.5 DICIONÁRIO DA EAP	30
4.5.1 Gestão de Tempo.....	30
4.5.2 Gestão de Custos	31
4.5.3 Gestão de Escopo.....	31
4.5.4 Gestão de Recursos Humanos (RH)	31

4.5.5	Gestão de Aquisições	32
4.5.6	Gestão de Comunicação	32
4.5.7	Gestão das Partes Interessadas.....	33
4.5.8	Gestão da Qualidade	33
4.5.9	Gestão Riscos	33
4.5.10	Gestão da Integração	34
4.5.11	Caracterização dos novos serviços	34
4.5.12	Fluxo de processo de serviço – FPS.....	34
4.5.13	Comunicação Interna	35
4.5.14	Fluxograma e organograma dos serviços	35
4.5.15	Definir documentos para RVS e RAS.....	35
4.5.16	Criação de comunicados	36
4.5.17	Criação de contratos	36
4.5.18	Benchmarking de preços	37
4.5.19	Definição de preços.....	37
4.5.20	Definição do banco de dados	38
4.5.21	Criação de story board.....	38
4.5.22	Criação de avaliação	39
4.5.23	Seleção de avaliadores	39
4.5.24	Entrevista e avaliação	39
4.5.25	Análise e atualização dos processos.....	40
4.5.26	Feedback aos clientes.....	40
4.5.27	Análise de custo e tempo agregados.....	41
4.5.28	Lições aprendidas	41
4.6	Alterações de Escopo:.....	41
5	GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	43
5.1	METODOLOGIA:.....	43
5.2	CONTROLE DE CRONOGRAMA	43
5.3	CRONOGRAMA GANTT.....	44
5.4	LISTA DE ATIVIDADES	45
6	ESTIMATIVA:	50

6.1 ESTIMATIVA DE CUSTO POR RECURSO	50
6.2 ESTIMATIVA DE CUSTO POR FASE DO PROJETO:	51
6.3 ESTIMATIVA DE CUSTO POR ATIVIDADE:.....	51
6.4 ORÇAMENTO:	56
6.5 RESERVAS DE CUSTO:	57
6.6 CURVA S:	58
6.7 RETORNO QUALITATIVO SOBRE INVESTIMENTO	59
6.8 RETORNO QUANTITATIVO SOBRE INVESTIMENTO.....	60
6.9 CONTROLE DE CUSTOS.....	61
6.10 CONTROLE DE MUDANÇAS NO CUSTOS.....	62
7 GERENCIAMENTO DE RISCO	63
7.1 AMEAÇAS IDENTIFICADAS E AÇÕES PREVENTIVAS.....	63
7.2 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES NOS RISCOS	65
7.3 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	66
7.4 ESCALA DE IMPACTO	68
7.5 MATRIZ PROBABILIDADE X IMPACTO:.....	69
7.6 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS.....	70
7.7 ANÁLISE QUANTITATIVA	73
8 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	84
8.1 POLÍTICA DE QUALIDADE DO PROJETO	84
8.2 FATORES AMBIENTAIS (NORMAS APLICÁVEIS).....	84
8.3 MÉTRICAS DE QUALIDADE	85
8.4 CONTROLE DA QUALIDADE.....	91
8.5 GARANTIA DA QUALIDADE	93
9 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	95
9.1 ORGANOGRAMA DO PROJETO	95
9.2 DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO:	96
9.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES: RACI.....	97
9.4 NOVOS RECURSOS, RE-ALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DO TIME:.....	99
9.5 TREINAMENTO	99

9.6 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DO PROJETO:.....	100
9.7 BONIFICAÇÃO:.....	100
9.8 FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DO TIME:	100
9.9 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RH:.....	101
9.10 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:.....	101
10 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	102
10.1 ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO	102
10.2 ANÁLISE FAZER OU COMPRAR.....	102
10.3 MAPA DAS AQUISIÇÕES.....	105
10.4 DETALHAMENTO DE CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO	106
11 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO.....	108
11.1 OBJETIVO GERAL DO PLANO DE COMUNICAÇÃO:.....	108
11.1.1 Objetivo específico 1	108
11.1.2 Objetivo específico 2	108
11.1.3 Objetivo específico 3	109
11.2 IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS	109
11.3 MATRIZ DE INTERESSE X PODER X IMPACTO	111
11.4 FERRAMENTAS E EVENTOS DE COMUNICAÇÃO.....	112
11.5 RELATÓRIOS E FORMULÁRIOS.....	118
11.5.1 Modelo de Ata de Reunião	118
11.5.2 Relatório de Cronograma	119
11.5.3 Relatório de Custo	121
11.5.4 Relatório de Risco	121
12 MODELO DE NEGÓCIO, MOMENTOS DA VERDADE E FLUXO DE SERVIÇO..	125
13 CONCLUSÃO	128
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	130

1 INTRODUÇÃO

A empresa Clemar Assessoria e Logística em Comércio Internacional Ltda atua no segmento de assessoria ofertando serviços de apoio às negociações de seus clientes no exterior, transporte internacional, despacho de importação e exportação e solicitação de benefícios ao comércio de bens aos órgãos governamentais responsáveis.

Com a implantação de um novo serviço relacionado à prestação de informações no Sistema Integrado do Comércio Exterior de Serviços, Intangíveis e Outras Operações que Produzam Alterações no Patrimônio (SISCOSERV), surgiram muitas dificuldades em como definir responsáveis e atividades necessárias para a prestação do serviço.

Considerando que grande parte dos clientes da organização não possui formação em Comércio Exterior e/ou Logística ou não tenham vivência prática nos procedimentos para compra/venda de mercadorias do/para o exterior, há grande demanda de questionamentos dos clientes principalmente quando surgem novas exigências dos órgãos competentes como a Receita Federal do Brasil (RFB) e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Desta forma, a exigência de informações sobre comércio exterior de serviços por parte destes, resultou em uma oportunidade para a Clemar para oferta de novos serviços relacionados ao SISCOSERV.

Atualmente, a organização está desenvolvendo um trabalho de mapeamento de seus fluxos, atividades e respectivos responsáveis e setores com o intuito de iniciar melhorias nos processos e criar documentação de instrução para os colaboradores como material de consulta sobre procedimentos para produção e ofertas dos serviços. Da mesma forma, a organização não possui nenhuma metodologia ou práticas para implantação de novos serviços ou para a melhoria dos já existentes. No presente momento, a organização também não possui controle sobre o nº de registros no SISCOSERV realizados em nome de clientes.

Sendo assim, com o intuito de minimizar riscos e criar uma forma de organização para por em prática as demandas da diretoria, adotou-se o guia de boas práticas em

projetos (PMBOOK 5ª edição) para criar um plano de gerenciamento de projeto visando atingir os objetivos abaixo citados obtendo controle e organização na empresa Clemar para a oferta dos serviços relacionados ao sistema SISCOSERV.

1.1 OBJETIVO GERAL:

Desenvolver um plano de gerenciamento de projeto para definir processos e padronizar a oferta dos serviços relacionados ao sistema SISCOSERV (Sistema Integrado do Comércio Exterior de Serviços, Intangíveis e Outras Operações que Produzam Alterações no Patrimônio) pela empresa Clemar.

Desenvolver o mapeamento, padronização de documentos e processos e definição dos responsáveis para a oferta do serviço de consultoria, registro e classificação na NBS (Nomenclatura Brasileira de Serviços) no SISCOSERV (Sistema Integrado do Comércio Exterior de Serviços) em quatro meses dentro do custo estimado de R\$ 10.000,00 (dez mil reais).

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Com intuito de atingir o objetivo geral, foram levantados os seguintes objetivos específicos:

- a) **modelar os serviços** que se deseja ofertar a partir do sistema SISCOSERV e posteriormente **fluxo de processo de serviço**;
- b) desenvolver mapeamento, padronização de **documentos** necessários para o registro dos serviços dos clientes no sistema SISCOSERV e classificação na Nomenclatura Brasileira de Serviços Intangíveis e Outras Operações que Produzam Alterações no Patrimônio (NBS);
- c) desenvolver padronização de **processos** necessários para o registro dos serviços dos clientes no sistema SISCOSERV.

1.3 JUSTIFICATIVA

Visto a obrigatoriedade dos importadores e exportadores registrarem as operações de aquisição e venda de serviços ao exterior por exigência da Receita Federal (RF) e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) a Clemar passou a ofertar serviços de registro e classificação na NBS a seus clientes. Como o fluxo de processo de tais serviços é o único que não está delineado na organização, surgiu a necessidade de mapear e padronizar processos e documentações para a produção e oferta deste serviço de maneira ágil e organizada.

Sendo assim, adotou-se o guia de boas práticas em projetos (PMBOOK 5ª edição) para criar um plano de gerenciamento de projeto visando atingir os objetivos definidos e obter a primeira experiência da organização com práticas de gerenciamento de projeto.

Modelagem de Serviços – SISCOSEV	
Nome do Projeto: Modelagem de Serviços - SISCOSEV	
Plano de Gerenciamento da Integração	
Elaborado por: Gabriela Becker	Data: 16/05/14
Aprovado por: Clecio Hoffstater	Versão: 1.1

2 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

2.1 TERMO DE ABERTURA

2.1.1 Identificação do projeto

Nome do projeto: Modelagem de Serviços Relacionados ao Sistema SISCOSEV.

2.1.2 Gerente de projeto e suas atribuições:

Gerente do projeto designado: Gabriela Becker Oliveira

Atribuições:

- a) garantir que o projeto seja realizado dentro do escopo de tempo e custo planejados, com a qualidade e recursos disponíveis;
- b) garantir que a comunicação seja eficiente e eficaz, para que não se tenha desvios;
- c) fazer com que a equipe se mantenha engajada com foco no objetivo do projeto;
- d) controlar os riscos previstos.

2.1.3 Descrição preliminar do produto

Definição e criação de workflow documentado das atividades de cada processo dos serviços de consultoria, registro e classificação na NBS. Precificação de cada um dos serviços ofertados, criação de comunicados com imagens para comunicar aos

clientes o que é o Siscoserv e quais os serviços que a Clemar oferece. Documentação com padronização de e-mails para envio ao cliente de cada etapa do processo. Criação de contrato para oferta do serviço ao cliente. Documentação das NBSs mais utilizadas pelos clientes da Clemar para fácil consulta. Instrução à todos os colaboradores sobre o que é o Siscoserv e quais os serviços que a Clemar oferece para que possam auxiliar a tirar dúvidas dos clientes atendidos por eles.

2.1.4 Orçamento básico

Quadro 1 – Orçamento básico

Quantidade	Produtos/Serviços	Valor
9 recursos	Custo horas da equipe	R\$ 10.000,00
Total		R\$ 10.000,00

Fonte: Autor.

2.1.5 Premissas

Abaixo são informadas as premissas que regem o projeto demonstrando quais os princípios básicos já estabelecidos para o seguimento e gerenciamento do projeto:

- a) assume-se que alteração em valores e pagamentos devem ser solicitados ao gerente de projeto para posterior análise e aprovação do Gerente Financeiro;
- b) assume-se que a demissão e admissão de colaboradores para a equipe são de responsabilidade dos dois sócios-diretores da empresa;
- c) assume-se que dúvidas dos clientes sobre como efetuar registros, quais dados necessários e qual a NBS adequada serão tratados como consultoria e deverão ser vendidos como tal sem prestar estas informações sem a contratação formal do serviço;
- d) assume-se que os serviços serão prestados mediante aprovação do cliente por e-mail referente a contrato enviado;
- e) assume-se que o cliente assumirá a responsabilidade sobre as informações prestadas no Siscoserv.

2.1.5 Restrições

Abaixo são destacados os pontos que delimitam as responsabilidades e autonomia de determinadas atividades ou papéis durante este projeto:

- a) não poderão ser utilizadas NBSs divergentes ao serviço prestado;
- b) a oferta de descontos sobre o serviço prestado reduzindo o preço padrão poderá ser concedida mediante aprovação do diretor da empresa;
- c) caso seja necessário a alocação de recursos dos setores de exportação e desembaraço de importação, deve-se comunicar primeiramente o gerente funcional do colaborador sobre a necessidade de tê-lo na equipe e solicitar seu auxílio para a cobrança do cumprimento das atividades executadas pelo recurso.

2.2 EXECUÇÃO E CONTROLE

A execução do projeto se dará através das atividades para entrega dos pacotes de trabalho conforme detalhado no Plano de Gerenciamento de Escopo. O dicionário da EAP descreve a que se refere cada pacote de trabalho e quais seus respectivos critérios de aceite.

Na lista de atividades e no planejamento demonstrado no arquivo MS Project, são destacadas as atividades apontadas e recursos responsáveis por cada uma destas. Ao fim de cada pacote de trabalho exige-se uma entrega – marcos do projeto resultando pontos de controle de cronograma, qualidade e custo. Desta forma, poderá ser analisado com maior facilidade se as entregas apresentadas estão de acordo com os critérios de aceite, prazos e custo planejados. Nos pontos de controle, serão

executadas as auditorias conforme formulário de auditoria apresentado no Plano de Gerenciamento da Qualidade.

O retorno à equipe em relação à execução do projeto será proporcionado através de reuniões semanais de acompanhamento do projeto entre o Gerente, *Sponsor*, Analista do Projeto e demais integrantes da equipe. Tais reuniões serão precedidas por reuniões curtas entre Gerente e Analista de Projeto (reuniões *Chat*) para levantar os pontos a serem discutidos com a equipe a fim de orientar as reuniões semanais com o grupo.

Nas reuniões semanais de acompanhamento serão analisados o andamento das fases, fluxo de caixa, valor agregado (VA). Sendo assim, será descrito o cenário em que se encontra o projeto e discutidos pontos específicos no gerenciamento de acordo com as necessidades apontadas nas reuniões *Chat*. Da mesma forma, será discutida a necessidade de alguma mudança solicitando a autorização do *Sponsor* por escrito. A definição de um plano de ação ou de utilização de alguma medida levantada no plano de resposta aos riscos também será realizada neste momento no caso de algum risco identificado na etapa de planejamento ocorrer.

Quaisquer decisões e definições deverão constar na atualização dos documentos de gerenciamento do projeto. Demais informações sobre apresentação de resultados à equipe e organização constam no Plano de Gerenciamento das Comunicações.

2.2.3 Sistema de Controle Integrado de Mudanças

A fim de evitar reações contrárias de toda a organização, ao início do projeto, será realizada a reunião de *kick-off* para antecipar que serão definidos responsáveis e procedimentos específicos em relação aos serviços relacionados ao SISCOSEV e que estes deverão ser cumpridos ao serem repassadas as demandas dos clientes.

Estes, por sua vez, participarão da avaliação dos serviços que, após o projeto, serão prestados de maneira diferente da que estão habituados, facilitando assim a aprovação do novo modelo de prestação de serviço.

Ao ser definida a equipe, houve a preocupação de considerar colaboradores com conhecimento sobre o sistema SISCOSERV e que possuem interesse e motivação em implementar a oferta dos serviços e aumentar a percepção de critérios de aceite e fidelização por parte dos clientes. Percebe-se também, que a equipe desfrutaria de maior agilidade no atendimento aos clientes, visto que as dúvidas destes reduziriam.

2.2.3.1 Solicitação de mudanças no planejamento do projeto

A necessidade de mudanças no planejamento projeto como duração de atividades, precedências, alocação de recursos, exigência de novas atividades a realizar poderá ser apontada nas reuniões de acompanhamento em equipe ou individualmente e passará pela aprovação da mesa decisória conforme demonstrada abaixo:

Quadro 2 - Mesa decisória de mudanças

Nome	Papel	Responsabilidade	Autoridade
Gerente do Projeto	Receber as solicitações de mudança dos <i>stakeholders</i>	Analisar o impacto das solicitações de mudança para encaminhamento ao <i>sponsor</i> , se não tiver autoridade para aprovação	Aprovação de mudanças que causem impacto no custo e prazo dentro da margem permitida caso haja prioridade média-alta ou alta.
<i>Sponsor</i>	Receber as solicitações com a análise do GP e verificar aprovação	Analisar as solicitações com a análise do GP e discutir com o gerente financeiro sobre aprovação caso seja necessário a utilização das reservas de contingência ou gerencial	Aprovar e/ou reprovar solicitações com necessidade de utilização das reservas de contingência ou gerencial.

Fonte: Autor.

As mudanças solicitadas pela equipe ao gerente do projeto e por este ao *Sponsor* devem ser encaminhadas via e-mail contendo os seguintes itens:

- a) justificativa para a solicitação de mudança;
- b) sugestão do item que deve ser alterado indicando ID da atividade;
- c) tempo e custo estimado para por a alteração em prática;
- d) recurso disponível para executá-la.

2.2.3.2 Controle Integrado de Mudanças

O controle será realizado através das atas de reunião com as ações corretivas a serem tomadas indicando os prazos determinados para a entrega das medidas. A correção será exposta no quadro de atividades e responsabilidades para demonstrar o compromisso assumido e meta que devem ser seguidos.

Modelagem de Serviços – SISCOSEV	
Nome do Projeto: Modelagem de Serviços - SISCOSEV	
Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas	
Elaborado por: Gabriela Becker	Data: 16/05/14
Aprovado por: Clecio Hoffstater	Versão: 1.1

3 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O Gerenciamento das Partes Interessadas segue a partir do engajamento da equipe do projeto e clientes como um todo (os que farão a avaliação dos serviços modelados e os que terão a experiência do consumo do serviço após o término do projeto). Abaixo é apresentado o registro das Partes Interessadas, demonstrando seu engajamento, expectativas e reações que se espera ter da equipe. Os requisitos para a comunicação com os *stakeholders* nas fases e quais as ferramentas são apresentados no Plano de Gerenciamento da Comunicação.

3.1 EMPENHO DAS PARTES INTERESSADAS

O quadro 03 avalia o comportamento atual e desejável de cada parte interessada em que:

A = Atual comprometimento

D = Comprometimento Desejável

Inconsciente: Inconsciente do projeto e resistente a impactos potenciais

Consciente do projeto: Consciente do projeto e impactos potenciais. Resistente à mudança.

Neutro: Consciente do projeto, nem favorável, nem resistente.

Apoio: Consciente do projeto e impactos potenciais e apóia a mudança.

Líder: Consciente do projeto e impactos potenciais e empenhado ativamente em garantir o sucesso do projeto.

Quadro 3 – Empenho das partes interessadas

Parte Interessada	Inconsciente	Resistente	Neutro	Apoio	Líder
Gabriela					A/D
Jackson				A/D	
Denise				A/D	
Níccolas				A/D	
Clecio				A/D	
Paulo Moacyr			A	D	
Adriana			A	D	
Natália	A		D		
Alex			A	D	
Importadores de Serv.		A		D	
Exportadores de Serv.		A		D	

Fonte: Autor. Adaptado de PMBOK Ed. 5.

A avaliação do empenho dos *stakeholders* será realizada a partir do quadro 3 ao longo do projeto. Assim, o gerente de projeto poderá verificar se há algum membro da

equipe com desvio de comprometimento permitindo que se possa reforçar o objetivo e importância do projeto na tentativa de guiá-lo ao comprometimento desejável.

3.2 IMPACTO DA MUDANÇA

Prevê-se um sentimento de pressão em toda a equipe devido à exigência de entregas em datas predeterminadas em conjunto com as demandas do dia a dia. Pode surgir insegurança em relação à inexperiência da equipe em projetos. Da mesma forma, há resistência por parte do *sponsor*, pois ao passo que compreende a importância de um padrão para que se possa melhorar o atendimento e aprimorar a cartela de serviços, o perfil intempestivo acaba por transpor etapas sem analisar a qualidade da entrega.

3.3 MÉTODO PARA ATUALIZAR E REFINAR ESTE PLANO CONFORME ANDAMENTO DO PROJETO

Durante a execução do projeto, o Gerente de Projeto irá verificar ao fim de cada marco do cronograma (entrega) qual o nível de empenho de cada uma das partes interessadas a partir do quadro 3. Desta forma, pode-se verificar se ocorreu um desenvolvimento positivo do comportamento anterior ao atual a caminho do desejável ou se há a necessidade de alterar a forma de comunicação ou abordagem da mudança com os *stakeholders* a fim de reduzir resistências e produzir maiores resultados.

O quadro 04 apresentado abaixo identifica quais os requisitos e expectativas de cada parte interessada levando as quais as informações que serão repassadas para que o apoio e empenho ao projeto sejam mantidos por estes. Ao passo que ocorrer mudanças nas expectativas de algum membro da equipe, o quadro deverá ser atualizado e as informações a repassar deverão ser condizentes.

Quadro 4 – Expectativas dos stakeholders

Nome	Posição	Papel	Requisitos	Expectativas	Informações necessárias	Frequência
Gabriela B. Oliveira	Assistente de embarques	Gerente de Projeto; Padronização dos processos.	Atividades e procedimentos para o serviço Siscoserv de forma padronizada e organizada para agilizar a prestação do serviço.	Que seja organizada a prestação de serviço de registros no Siscoserv para que possa se dedicar somente aos embarques e registros no Siscoserv apenas de frete e <i>profit</i> de importação da Clemar.	Desempenho do projeto, necessidade de alterações de escopo ou medidas preventivas/corretivas.	Durante todo o projeto.
Jackson	Assistente de Importação - Drawback	Analista de Projeto. Responsável pela execução das atividades referentes a entrega do produto do projeto. Existem também atribuições em conjunto com o GP.	Atividades e procedimentos para o serviço Siscoserv de forma padronizada e organizada para agilizar a prestação do serviço.	Que seja organizada a prestação de serviço de registros no Siscoserv	Aprovação/ Reprovação sobre alterações de escopo ou medidas preventivas/corretivas.	Durante todo o projeto.
Paulo Moacyr	Gerente financeiro e jurídico	Responsável pela criação de contratos e aprovação das mudanças relacionadas a alteração no custo do projeto e uso das reservas.	Projeto entregue dentro do planejado sem a necessidade de utilizar as reservas.	Organização e padronização sem repercutir em variação de custo e atraso nas atividades de rotina dos setores operacionais.	Informações detalhadas sobre o desempenho do projeto.	Semanal

					Informações sobre objetivo da criação do contrato e qual prazo para apresentação deste.	
Níccolas	Comercial	Comunicação com os clientes sobre como funcionam os processos.	Organização e agilidade no atendimento.	Ter serviço organizado para oferecer aos clientes.	Desempenho do projeto quanto ao prazo e escopo (se o prazo para entrega será mantido, bem como se o produto do projeto será conforme planejado).	Mensal
Clecio	Diretor	Aprovação do planejamento; comunicação com os clientes.	Comunicação e esclarecimentos sobre o serviço ao o cliente.	Aumento nas vendas.	Informações detalhadas sobre o desempenho do projeto.	Semanal
Denise	Comercial	Comunicação com os clientes sobre como funcionam os processos.	Organização e agilidade no atendimento.	Ter serviço organizado para oferecer aos clientes	Desempenho do projeto quanto ao prazo e escopo (se o prazo para entrega será mantido, bem como se o produto do projeto será conforme planejado). Ser consultada sobre necessidade de medidas corretivas para que possa contribuir.	Mensal

Alex	Credenciamento	Criação e envio dos comunicados; instruções aos clientes para procuração eletrônica.	Informação clara para o cliente para evitar repetidas explicações	Criação de comunicados claros que facilitem a compreensão do cliente.	Diminuir a quantidade de consultas por parte dos clientes referente a dúvidas repetitivas.	Ao fim de cada etapa.
Natália	Assistente de embarques	Comunicação com os clientes. Padronização dos processos.	Organização dos processos e procedimentos.	Organização para que tenha segurança em iniciar os registros de frete e <i>profit</i> da Clemar	a) Informações sobre o escopo para que possa efetuar a auditoria.	Ao fim de cada etapa.
					b) Desempenho geral do projeto.	Receberá as atas de todas as reuniões semanais mesmo as que não foi alocada.
Adriana	Comercial - Cotações	Levantamento de preço da concorrência e apresentação de sugestão de preço final.	Receber instrução de maneira clara sobre os critérios de aceitação para entrega de sua tarefa no projeto.	Auxiliar no projeto de maneira breve para colaborar sem interferir em sua rotina diária.	Andamento das entregas e se há necessidade de seu auxílio em mais tarefas	Ao fim de cada etapa.
						Receberá as atas de todas as reuniões semanais mesmo as que não foi alocado.

Demais colaboradores	Analistas de importação e exportação.	Comunicação com os clientes e levantamento de documentos.	Receber instruções claras sobre o que é o Siscoserv.	Clareza nas informações para saberem repassar instruções aos clientes ao serem questionados.	Apresentação do projeto e qual o objetivo do sistema SISCOSEV.	Única
Importadores	Cliente	Demanda serviços relacionados à assessoria em importação.	Solicitação de todos os documentos necessários para o registro. Informação enxuta sobre o Siscoserv. Assessoria sobre como efetuar o registro.	Informação enxuta; atendimento ágil; instruções de confiança.	Organização e padronização para oferta do serviço trazendo maior confiabilidade à Clemar para os registros.	Informação geral ao longo do projeto para que estejam cientes que mudanças serão feitas na forma de ofertar o serviço. Informações sobre o que será exigido para o registro quando o produto do projeto estiver entregue.
Exportadores	Cliente	Demanda serviços relacionados à assessoria em exportação.	Solicitação de todos os documentos necessários para o registro. Informação enxuta sobre o Siscoserv. Assessoria sobre como efetuar o registro.	Informação enxuta; atendimento ágil; instruções de confiança.	Organização e padronização para oferta do serviço trazendo maior confiabilidade à Clemar para os registros.	Informação geral ao longo do projeto para que estejam cientes que mudanças serão feitas na forma de ofertar o serviço. Informações sobre o que será exigido para o registro quando o produto do projeto estiver entregue.

Fonte: Autor

Modelagem de Serviços – SISCOSERV	
Nome do Projeto: Modelagem de Serviços - SISCOSERV	
Plano de Gerenciamento do Escopo do Serviço	
Elaborado por: Gabriela Becker	Data: 16/05/14
Aprovado por: Clecio Hoffstater	Versão: 1.1

4 GERENCIAMENTO DO ESCOPO

4.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO

A declaração de escopo deste projeto tem por objetivo, demonstrar à equipe de maneira clara, qual a proposta do projeto, o que espera-se como entrega ao fim deste e a trajetória planejada a ser seguida para atingir em grupo o objetivo do projeto.

Este item é composto pela definição do projeto afirmando a razão da criação deste plano de projeto, marcos do cronograma, a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e o dicionário da EAP.

A EAP constitui-se da decomposição de cada fase do projeto em pacotes de trabalho visando demonstrar de maneira gráfica e clara quais as etapas a seguir para alcance do objetivo. Esta também está representada no arquivo MSProject anexado a este trabalho em que utiliza-se a decomposição em lista com maior detalhamento como: atividades em cada trabalho, responsáveis, datas e custos previstos. O dicionário da EAP, por sua vez, define os critérios de entrega, prováveis riscos e descrição do que foi planejado a ser executado em determinado pacote de trabalho. Nas próximas seções são apresentados itens que juntos definem como planeja-se que o trabalho seja executado para solucionar a demanda deste projeto.

4.2 DEFINIÇÃO DO PROJETO

Visto a obrigatoriedade dos importadores e exportadores registrarem as operações de aquisição e venda de serviços ao exterior por exigência da Receita

Federal (RF) e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) a Clemar passou a ofertar serviços de consultoria, registro e classificação na NBS a seus clientes. Visto que o fluxo de processo de tais serviços é o único que não está delineado na organização, surgiu a necessidade de mapear e padronizar processos e documentações para a produção e oferta deste serviço de maneira ágil e organizada.

Sendo assim, adotou-se o guia de boas práticas em projetos (PMBOOK 4ª edição) para criar um plano de gerenciamento de projeto visando atingir os objetivos acima citados para obter controle, organização e métodos na empresa Clemar para a oferta dos serviços relacionados ao sistema SISCOSERV.

4.3 PRINCIPAIS MARCOS

Quadro 5 – Marcos do cronograma

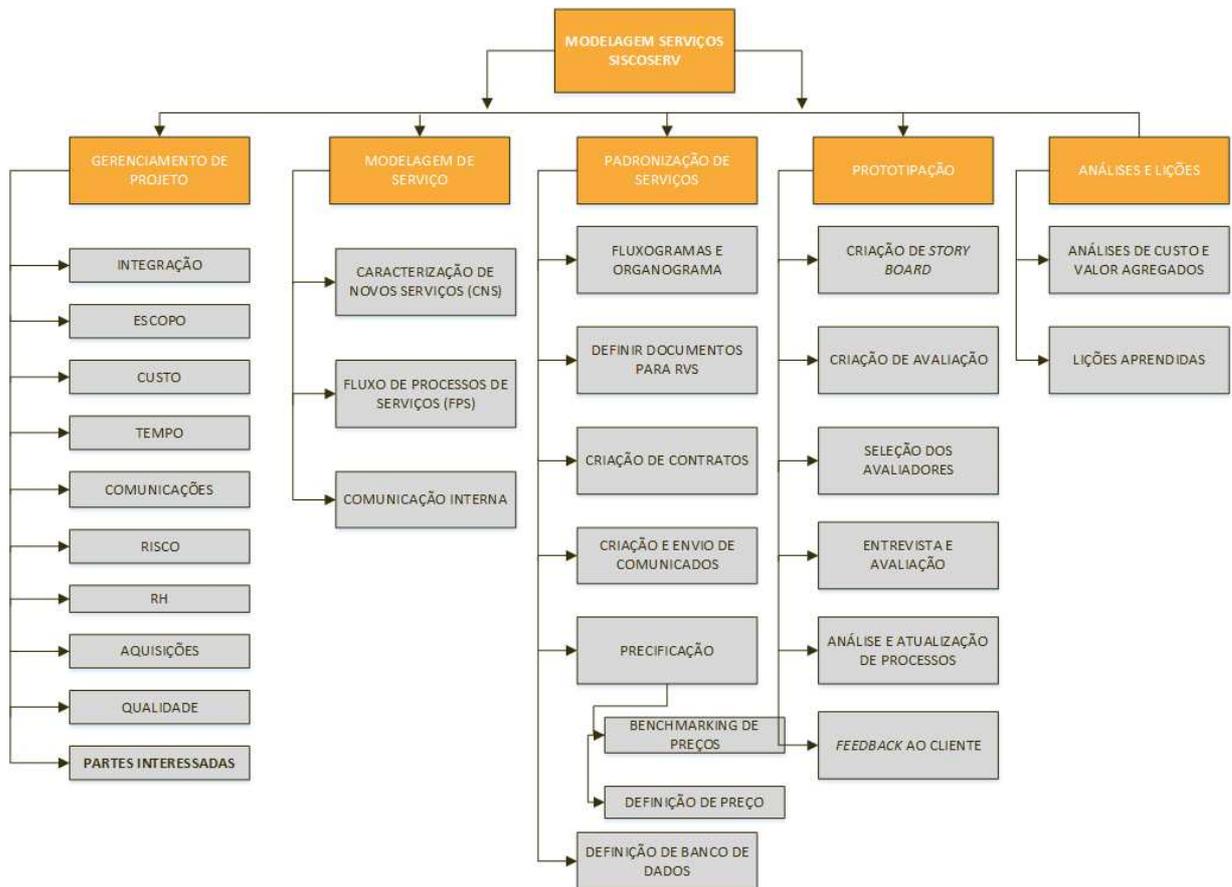
ID	Marcos do Cronograma	Início	Término
1.2.1.3	Entrega do quadro de responsabilidades	Seg 26/05/14	Seg 26/05/14
1.2.1.4	Reunião de Kick-off e treinamento	Seg 26/05/14	Seg 26/05/14
1.2.2.3	Envio documento - critérios do cliente e momentos da verdade de cada serviço do SISCOSERV.	Qui 29/05/14	Qui 29/05/14
1.2.3.4	Entrega do documento com detalhamento das atividades	Seg 09/06/14	Seg 09/06/14
1.3.1.2	Entrega dos fluxogramas de processos ao Sponsor	Seg 09/06/14	Seg 09/06/14
1.3.2.2	Entrega da lista dos documentos para RVS, RAS e consultorias.	Qua 18/06/14	Qua 18/06/14

1.3.3.5	Apresentar modelos de comunicados para aprovação final	Ter 08/07/14	Ter 08/07/14
1.3.4.2	Apresentação dos modelos de contrato	Qua 25/06/14	Qua 25/06/14
1.3.5.2.2	Publicação da tabela de preços na pasta do servidor - Entrega reunião 3	Ter 10/06/14	Ter 10/06/14
1.3.6.2	Atualização de documento de modelagem de serviços.	Ter 08/04/14	Ter 08/04/14
1.4.3.2	Entrevistas agendadas	Qua 18/06/14	Qua 18/06/14
1.4.4.4	Fichas preenchidas pelos clientes	Qui 03/07/14	Qui 03/07/14
1.4.5.2	Atualização dos processos na reunião semanal nº 7.	Qua 09/07/14	Qua 09/07/14
1.4.6.3	Fichas de avaliação com novos resultados	Ter 05/08/14	Ter 05/08/14
1.5.1.21	Apresentar resultados do projeto para a organização	Seg 11/08/14	Seg 11/08/14

Fonte: Autor

4.4 EAP

Figura 1 - EAP



Fonte: Autor

4.5 DICIONÁRIO DA EAP

4.5.1 Gestão de Tempo

Definir o plano de Gerenciamento de Tempo englobando as diretrizes para gerenciamento e controle de cronograma ao longo do projeto.

Risco: Atividades serem finalizadas após o prazo/folga estipulada

Recursos necessários: Gabriela Becker Oliveira

Critério de aceite: Plano de Gerenciamento de Tempo e levantamento semanal do cumprimento de prazos.

4.5.2 Gestão de Custos

Definir o plano de Gerenciamento de Custos englobando as diretrizes para gerenciamento e controle de custos ao longo do projeto.

Risco: Atividades serem finalizadas com custo além do estipulado como aceitável; Custos excederem o previsto e as entregas não serem realizadas.

Recursos necessários: Gabriela Becker Oliveira

Critério de aceite: Plano de Gerenciamento de Custos e levantamento semanal do cumprimento de custos

4.5.3 Gestão de Escopo

Definir o plano de Gerenciamento de Escopo englobando as diretrizes para gerenciamento, controle e alteração de escopo ao longo do projeto.

Risco: Não cumprimento de prazos alterando o cronograma e custo, portanto o escopo. Novos requisitos solicitados pelo *sponsor* ao decorrer do projeto.

Recursos necessários: Gabriela Becker Oliveira

Critério de aceite: Plano de Gerenciamento de Escopo e Levantamento semanal do cumprimento de custos

4.5.4 Gestão de Recursos Humanos (RH)

Definir o plano de Gerenciamento de Recurso Humanos englobando as diretrizes para formação, mobilização e gerenciamento da equipe do projeto.

Risco: Apesar do planejamento realizado, a equipe não se manter motivada a colaborar com o andamento do projeto.

Recursos necessários: Gabriela Becker Oliveira

Critério de aceite: Plano de Gerenciamento de RH

4.5.5 Gestão de Aquisições

Fomular o plano de Gerenciamento das Aquisições definindo quais serviços devem ser contratados durante o projeto e como gerenciá-los para que entreguem o resultado esperado.

Risco: O fornecedor não prestar o serviço de acordo com as especificações. A equipe encontrar dificuldade de desenvolver atividades designadas a esta e que poderiam ter sido submetidas à contratação de terceiros.

Recursos necessários: Gabriela Becker Oliveira

Critério de aceite: Plano de Gerenciamento de Aquisições

4.5.6 Gestão de Comunicação

Definir o plano de Gerenciamento das Comunicações levantando as informações que devem ser prestadas à equipe, qual evento e meio de comunicação definidos considerando o tipo de mensagem que precisa ser compartilhada baseado na matriz das partes interessadas.

Risco: As mensagens não serem compreendidas pela equipe. A equipe não ter oportunidade de compartilhar opiniões, sugestões e dificuldades.

Recursos necessários: Gabriela Becker Oliveira

Critério de aceite: Plano de Gerenciamento das Comunicações

4.5.7 Gestão das Partes Interessadas

Definir o plano de Gerenciamento das Partes Interessadas analisando nível de empenho atual e futuro, levantando interesses e expectativas e definindo controle de como identificar engajamento e comprometimento da equipe ao longo do projeto.

Risco: Não verificar a tempo a desmotivação ou desacordo de algum membro da equipe ou clientes avaliadores.

Recursos necessários: Gabriela Becker Oliveira

Critério de aceite: Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

4.5.8 Gestão da Qualidade

Definir o Plano de Gerenciamento da Qualidade ressaltando os critérios de aceitação e explicitando como será controlada a qualidade do projeto e produto do projeto.

Risco: Definição dos procedimentos para novos serviços com critérios divergentes dos levantados neste plano.

Recursos necessários: Gabriela Becker Oliveira

Critério de aceite: Plano de Gerenciamento da Qualidade

4.5.9 Gestão Riscos

Definir o Plano de Gerenciamento de Riscos mapeando riscos, probabilidade de sua ocorrência e plano de resposta aos riscos.

Risco: Ocorrerem riscos não previstos.

Recursos necessários: Gabriela Becker Oliveira

Critério de aceite: Plano de Gerenciamento de Riscos

4.5.10 Gestão da Integração

Definir o Plano de Gerenciamento de Mudanças, definir os procedimentos para realizar o controle para acompanhar a execução e como as fases serão encerradas

Risco: O *sponsor* não analisar em tempo as solicitações de mudança encaminhadas a ele.

Recursos necessários: Gabriela Becker Oliveira

Critério de aceite: Plano de Gerenciamento da Integração

4.5.11 Caracterização dos novos serviços

Estruturar quais os serviços que se deseja ofertar a partir da prestação de dados no sistema SISCOSERV. Realizar a modelagem dos serviços levantando o que se deseja que o cliente desfrute através destas novas ofertas.

Risco: Equipe apresentar dificuldades por não compreender metodologia de modelagem de processos.

Recursos necessários: Toda a equipe do projeto

Marco do cronograma: Envio de documento à equipe no dia seguinte à reunião.

Critério de aceite: Documentação com descrição dos critérios do cliente e momentos da verdade para cada serviço do SISCOSERV.

4.5.12 Fluxo de processo de serviço – FPS

A partir do documento criado na caracterização dos novos serviços, realizar o fluxo de processos dos serviços mapeando as atividades necessárias a executar para a oferta destes aos clientes.

Risco: O detalhamento ser de baixo nível a ponto de engessar os processos tendo que ser redefinidos durante a execução do projeto.

Recursos necessários: Toda a equipe do projeto

Marco do cronograma: Entrega de documentação dos processos a realizar para a produção e entrega dos serviços relacionados ao Siscoserv ao *Sponsor*.

Critério de aceite: Fluxo dos processos de serviços com descrição dos processos a realizar para a produção e entrega dos serviços relacionados ao Siscoserv. Deve ser enviado ao *Sponsor* via e-mail, impresso e disponibilizado à toda a organização juntamente com mapeamento dos demais serviços.

4.5.13 Comunicação Interna

Risco: A equipe não compreender sua responsabilidade para a contribuição ao projeto.

Recursos necessários: Gabriela Becker Oliveira e Jackson

Critério de aceite: Reuniões semanais de desempenho com atas registrando o que foi tratado e criado

4.5.14 Fluxograma e organograma dos serviços

Criar fluxograma e organograma dos novos serviços a partir dos documentos criados nas entregas anteriores de caracterização e fluxo de processos.

Risco: A utilidade da representação do fluxograma e organograma não ser reconhecida pelos diretores da empresa.

Recursos necessários: Jackson e Gabriela

Marco do cronograma: Entrega dos fluxogramas e organogramas ao *Sponsor*.

Critério de aceite: Documentação com o sequenciamento das atividades e responsáveis pela produção e entrega dos serviços relacionados ao Siscoserv.

4.5.15 Definir documentos para RVS e RAS

Definir documentos básicos necessários para realizar o Registro de Venda de Serviço (RVS), Registro de Aquisição de Serviço, (RAS), classificação na Nomenclatura Brasileira de Serviços (NBS) e consultorias.

Risco: Definir documentação que acabe por não ser disponibilizada pelo cliente.

Recursos necessários: Jackson

Marco do cronograma: Entrega de listas dos documentos para cada tipo de serviço.

Critério de aceite: Entrega de documento formal ao *Sponsor* e equipe contendo listas dos documentos necessários para registro de RVS e RAS para os casos mais comuns de demanda para este serviço: registro de serviço de frete, consultorias e comissão de representante de vendas; lista de documentos para a classificação na NBS e consultoria.

4.5.16 Criação de comunicados

Contratação do serviço de criação de comunicados com empresa terceirizada. As informações que precisam ser comunicadas aos clientes será explicitada ao contratado e modelos serão aprovados primeiramente pelo Gerente de Projeto e Analista com consulta aos vendedores. Posteriormente, em segunda análise haverá a aprovação final do *sponsor*.

Risco: Não exemplificar de maneira clara ao contratado o que se deseja comunicar e quais os perfis de clientes que a Clemar assessora resultando em repetidas solicitações de novos modelos de comunicados.

Recursos necessários: Terceirização

Marco do cronograma: Apresentação dos modelos de comunicados.

Critério de aceite: Apresentação dos comunicados ao *Sponsor* para aprovação e à equipe para conhecimento. Os comunicados criados antes de finalizar o projeto devem exemplificar questões básicas como o que é o Siscoserv; como funciona os serviços oferecidos pela Clemar e qual o primeiro passo a ser tomado; esclarecimento sobre responsabilidade de registro de serviço de frete.

4.5.17 Criação de contratos

Criação de contratos que serão requeridos aos clientes ao contratarem os serviços relacionados ao SISCOSERV.

Risco: Atraso na entrega dos modelos de contrato pelo recurso, considerando sua alocação em atividades de alta responsabilidade na organização.

Recursos necessários: Paulo Moacyr

Marco do cronograma: Entrega dos modelos de contrato.

Critério de aceite: Apresentação dos modelos de contrato ao *Sponsor* e equipe para esclarecimento de dúvidas.

4.5.18 *Benchmarking* de preços

Levantamento com a concorrência sobre os preços cobrados para os serviços relacionados ao SISCOSERV e contato com clientes que realizam os registros com outras empresas.

Risco: Não conseguir informações da concorrência em relação aos preços e propostas de serviço ofertados ao público-alvo.

Recursos necessários: Adriana

Marco do cronograma: Entrega da relação de preços.

Critério de aceite: Entrega de relação de preços da concorrência para cada serviço ofertado relacionado ao Siscoserv.

4.5.19 Definição de preços

A partir da apresentação da relação de preços do *benchmarking* em comparação com os valores já praticados pela Clemar referente aos registros, definir com a equipe qual o preço a cobrar por cada serviço ofertado.

Risco: Não conseguir ofertar preços competitivos frente a organização e aprendizado antecipado dos concorrentes em relação ao Siscoserv.

Recursos necessários: Clecio, Gabriela Becker Oliveira, Jackson, Adriana, Vendedor (Denise ou Níccolas).

Marco do cronograma: Criação de tabela de preços.

Critério de aceite: Criação de tabela de preços a ser disponibilizada ao comercial, financeiro e operacional para padronizar a precificação dos serviços.

4.5.20 Definição do banco de dados

Padronização de um banco de dados temporário para organizar e padronizar documentação e mensagens trocadas com clientes.

Risco: Não conseguir transferir dados futuramente para o ERP/Servidor da organização; não ser utilizado adequadamente pelos responsáveis resultando em perda de informação.

Recursos necessários: Gabriela Becker Oliveira, Jackson e Eduardo – empresa Icompany.

Marco do cronograma: Adição das instruções sobre banco de dados na documentação dos serviços.

Critério de aceite: Adição das instruções sobre como utilizar o banco de dados na documentação de padronização dos serviços SISCOSERV.

4.5.21 Criação de *story board*

A partir do Fluxo de Processo de Serviço e Momentos da Verdade criação apresentação em PPT para apresentar aos clientes avaliadores a fim de demonstrar a oferta dos serviços relacionados ao SISCOSERV por meio de entrevista presencial.

Risco: Não representar clareza na apresentação criada.

Recursos necessários: Gabriela Becker Oliveira, Jackson.

Marco do cronograma: Apresentação da oferta do serviço aos clientes

Critério de aceite: Apresentação da oferta do serviço aos clientes em entrevista com entendimento.

4.5.22 Criação de avaliação

Elaborar avaliação a ser preenchida pelo cliente durante a entrevista de apresentação do serviço considerando critérios de avaliação apresentados no plano de qualidade.

Risco: Elaborar avaliação que não possa ser compreendida pelo cliente.

Recursos necessários: Níccolas e Denise

Marco do cronograma: Apresentação da avaliação aos clientes

Critério de aceite: Apresentação da avaliação aos clientes durante a entrevista avaliativa para preenchimento.

4.5.23 Seleção de avaliadores

Elaborar lista de clientes candidatos a avaliadores de acordo com critérios detalhados no plano de qualidade. Entrar em contato com estes para selecionar no mínimo 3 clientes com perfil compatível com os critérios de aceite e agendar entrevista.

Risco: Não obter confirmação do mínimo de 3 candidatos com perfil compatível com os critérios.

Recursos necessários: Níccolas, Denise e Jackson

Marco do cronograma: Entrevistas agendadas com o mínimo de 3 clientes

Critério de aceite: Envio de e-mail com ao Gerente de Projeto com a programação das entrevistas.

4.5.24 Entrevista e avaliação

Apresentar o protótipo da prestação de serviço e ficha de avaliação ao cliente em sua empresa. Recolher ficha de avaliação ao fim da apresentação; esclarecer dúvidas ao cliente e coletar sugestões.

Risco: O cliente não comparecer no dia da entrevista agendada.

Recursos necessários: Níccolas, Denise e Jackson

Marco do cronograma: Entrevistas realizadas

Critério de aceite: Fichas de avaliação recolhidas com preenchimento completo.

4.5.25 Análise e atualização dos processos

Análise das sugestões e avaliações dos clientes sobre provável experiência de consumo/aquisição dos serviços; alterar atividades e manual da prestação dos serviços SISCOSEV.

Risco: Muitas solicitações de atualizações por parte dos clientes interferindo no cronograma do projeto.

Recursos necessários: Toda equipe

Marco do cronograma: Atualização dos processos na reunião semanal

Critério de aceite: Atualização dos processos e apresentação.

4.5.26 Feedback aos clientes

Agendar novas apresentações com os clientes para demonstrar alterações realizadas para obter aprovação ou novas sugestões de alteração.

Risco: Cliente não sente-se confortável para avaliar a proposta de serviço por não ter conhecimento do SISCOSEV.

Recursos necessários: Denise, Níccolas e Jackson

Marco do cronograma: Entrevistas realizadas

Critério de aceite: Fichas de avaliação recolhidas com preenchimento completo com nova avaliação.

4.5.27 Análise de custo e tempo agregados

Risco: Não ter entregas finalizadas dentro do prazo. Ter entregas finalizadas utilizando reserva de contingência.

Recursos necessários: Gabriela Becker Oliveira, Jackson.

Marco do cronograma: Apresentação da análise ao *Sponsor* e restante da empresa

Critério de aceite: Apresentação da análise ao *Sponsor* e restante da empresa explicitando o sucesso/insucesso do projeto e confirmando como deve ser tratada a oferta de serviços e comunicação com o cliente em relação ao Siscoserv.

4.5.28 Lições aprendidas

Risco: Ter mais lições aprendidas relacionadas a pontos de insucesso do que de sucesso.

Recursos necessários: Gabriela Becker Oliveira e Jackson.

Marco do cronograma: Criação de documentação de lições aprendidas.

Critério de aceite: Criação de documentação de lições aprendidas.

4.6 ALTERAÇÕES DE ESCOPO:

As alterações de escopo deverão ser solicitadas ao Gerente de Projeto com aprovação do *Sponsor* por escrito (através de e-mail) contemplando os campos abaixo. Caso não haja preenchimento de todos os campos com embasamento, a alteração de escopo não será analisada pelo *Sponsor*. As alterações de escopo deverão ser documentadas após aprovação neste plano de gerenciamento de escopo e no Plano de Gerenciamento do Projeto.

Data	Responsável	Alteração	Versão
07/04/2014	Gabriela Becker Oliveira	Criação da declaração de escopo	1.0
16/05/2014	Gabriela Becker Oliveira	Revisão de escopo (objetivo e EAP)	1.1

Modelagem de Serviços - SISCOSEV	
Nome do Projeto: Modelagem de Serviços - SISCOSEV	
Plano de Gerenciamento de Tempo (Schedule Management Plan)	
Elaborado por: Gabriela Becker	Data: 16/05/13
Aprovado por: Clecio Hofstatter	Versão: 1.1

5 GERENCIAMENTO DE TEMPO

5.1 METODOLOGIA:

Para o gerenciamento de cronograma, será seguida a metodologia do caminho crítico (*critical path*). Da mesma forma, haverá a procura em sequenciar o maior número possível de atividades em paralelo a fim de evitar muitas atividades em caminho crítico com dependências início-fim. Considerando que não há muitos recursos humanos disponíveis, será necessário o sequenciamento em paralelo para que a execução do projeto não seja estendida por um longo período de tempo.

5.2 CONTROLE DE CRONOGRAMA

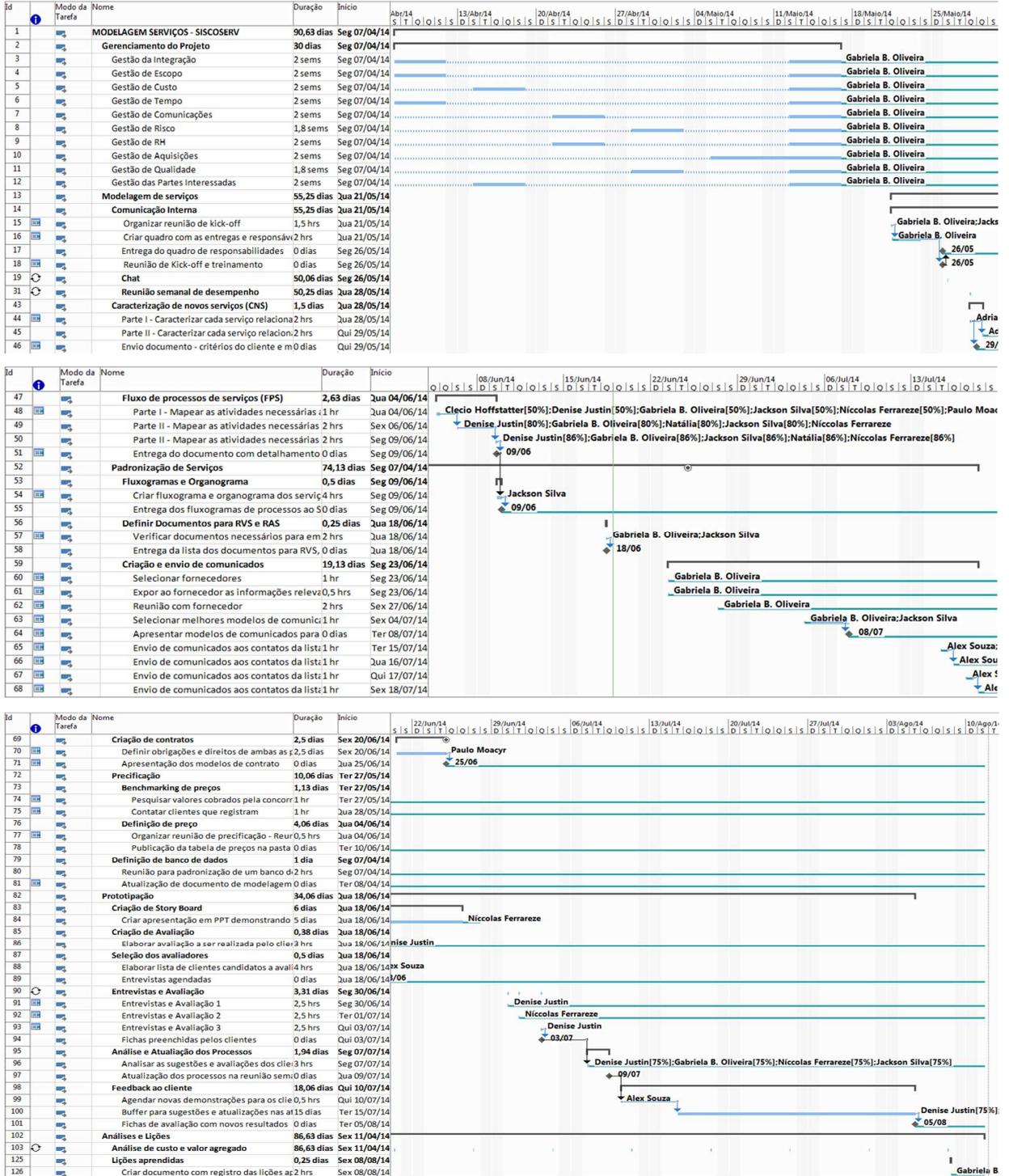
A equipe irá reportar o número de horas trabalhadas nas atividades, bem como as tarefas concluídas neste período para que seja realizado o registro da execução das atividades no gráfico de Gantt do Microsoft Project. A partir deste recurso, será apresentado o andamento do projeto e análise de relatórios de valor agregado, bem como análise do previsto e realizado serão a base para controle semanal de cronograma.

O gerenciamento das mudanças de cronograma ocorrerão conforme indicado no Controle Integrado de Mudanças. Será aceito variação de até 10% no cronograma.

As atividades serão definidas em conjunto pelo Gestor de Projeto e membro nomeado da equipe através de opinião especializada visto experiência com o serviço que se deseja ofertar ao cliente. A definição das atividades de se dará através da técnica *brainstorm* a partir das entregas que foram definidas para o projeto, procurando verificar quais as atividades necessárias para se atingir as entregas.

5.3 CRONOGRAMA GANTT

Figura 2 – Cronograma: Gráfico de Gantt



Fonte: Autor

5.4 LISTA DE ATIVIDADES

Quadro 6 – Lista de atividades

Nome da tarefa	Trabalho	Duração	Início	Término
Gestão da Integração	4 hrs	2 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14
Gestão de Escopo	5 hrs	2 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14
Gestão de Custo	6 hrs	2 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14
Gestão de Tempo	4 hrs	2 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14
Gestão de Comunicações	6 hrs	2 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14
Gestão de Risco	5 hrs	1,8 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14
Gestão de RH	6 hrs	2 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14
Gestão de Aquisições	6 hrs	2 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14
Gestão de Qualidade	5 hrs	1,8 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14
Gestão das Partes Interessadas	6 hrs	2 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14
Organizar reunião de kick-off	3 hrs	1,5 hrs	Qua 21/05/14	Qua 21/05/14
Criar quadro com as entregas e responsáveis	2 hrs	2 hrs	Qua 21/05/14	Qua 21/05/14
<i>Entrega do quadro de responsabilidades</i>	0 hrs	0 dias	Seg 26/05/14	Seg 26/05/14
<i>Reunião de Kick-off e treinamento</i>	0 hrs	0 dias	Seg 26/05/14	Seg 26/05/14
Chat	10 hrs	50,06 dias	Seg 26/05/14	Seg 04/08/14
Reunião semanal de desempenho	135 hrs	50,25 dias	Qua 28/05/14	Qua 06/08/14
Caracterização de novos serviços (CNS)	34 hrs	1,5 dias	Qua 28/05/14	Qui 29/05/14
Parte I - Caracterizar cada serviço relacionado ao Siscoserv a ser ofertado.	18 hrs	2 hrs	Qua 28/05/14	Qua 28/05/14

Parte II - Caracterizar cada serviço relacionado ao Siscoserv a ser ofertado.	16 hrs	2 hrs	Qui 29/05/14	Qui 29/05/14
Envio documento - critérios do cliente e momentos da verdade de cada serviço do SISCOSEV.	0 hrs	0 dias	Qui 29/05/14	Qui 29/05/14
Parte I - Mapear as atividades necessárias a executar para a oferta dos serviços aos clientes.	3,5 hrs	1 hr	Qua 04/06/14	Qua 04/06/14
Parte II - Mapear as atividades necessárias a executar para a oferta dos serviços aos clientes.	8,4 hrs	2 hrs	Sex 06/06/14	Sex 06/06/14
Parte II - Mapear as atividades necessárias a executar para a oferta dos serviços aos clientes.	8,57 hrs	2 hrs	Seg 09/06/14	Seg 09/06/14
<i>Entrega do documento com detalhamento das atividades</i>	0 hrs	0 dias	Seg 09/06/14	Seg 09/06/14
Criar fluxograma e organograma dos serviços	4 hrs	4 hrs	Seg 09/06/14	Seg 09/06/14
Entrega dos fluxogramas de processos ao Sponsor	0 hrs	0 dias	Seg 09/06/14	Seg 09/06/14
Verificar documentos necessários para embasamento ao registro na reunião 4	4 hrs	2 hrs	Qua 18/06/14	Qua 18/06/14

Entrega da lista dos documentos para RVS, RAS e consultorias.	0 hrs	0 dias	Qua 18/06/14	Qua 18/06/14
Selecionar fornecedores	1 hr	1 hr	Seg 23/06/14	Seg 23/06/14
Expor ao fornecedor as informações relevantes para o cliente	0,5 hrs	0,5 hrs	Seg 23/06/14	Seg 23/06/14
Reunião com fornecedor	2 hrs	2 hrs	Sex 27/06/14	Sex 27/06/14
Selecionar melhores modelos de comunicados	2 hrs	1 hr	Sex 04/07/14	Sex 04/07/14
Apresentar modelos de comunicados para aprovação final	0 hrs	0 dias	Ter 08/07/14	Ter 08/07/14
Envio de comunicados aos contatos da lista - Parte I	1 hr	1 hr	Ter 15/07/14	Ter 15/07/14
Envio de comunicados aos contatos da lista - Parte II	1 hr	1 hr	Qua 16/07/14	Qua 16/07/14
Envio de comunicados aos contatos da lista - Parte III	1 hr	1 hr	Qui 17/07/14	Qui 17/07/14
Envio de comunicados aos contatos da lista - Parte IV	1 hr	1 hr	Sex 18/07/14	Sex 18/07/14
Definir obrigações e direitos de ambas as partes	20 hrs	2,5 dias	Sex 20/06/14	Ter 24/06/14
<i>Apresentação dos modelos de contrato</i>	0 hrs	0 dias	Qua 25/06/14	Qua 25/06/14

Pesquisar valores cobrados pela concorrência	2 hrs	1 hr	Ter 27/05/14	Ter 27/05/14
Contatar clientes que registram	1 hr	1 hr	Qua 28/05/14	Qua 28/05/14
Organizar reunião de precificação - Reunião Semanal nº 2	0,5 hrs	0,5 hrs	Qua 04/06/14	Qua 04/06/14
<i>Publicação da tabela de preços na pasta do servidor - Entrega reunião 3</i>	0 hrs	0 dias	Ter 10/06/14	Ter 10/06/14
Reunião para padronização de um banco de dados temporário	6 hrs	2 hrs	Seg 07/04/14	Seg 07/04/14
<i>Atualização de documento de modelagem de serviços.</i>	0 hrs	0 dias	Ter 08/04/14	Ter 08/04/14
Criar apresentação em PPT demonstrando a oferta dos serviços SISCOSEV	40 hrs	5 dias	Qua 18/06/14	Qui 26/06/14
Elaborar avaliação a ser realizada pelo cliente durante a entrevista.	3 hrs	3 hrs	Qua 18/06/14	Qua 18/06/14
Elaborar lista de clientes candidatos a avaliadores.	4 hrs	4 hrs	Qua 18/06/14	Qua 18/06/14
<i>Entrevistas agendadas</i>	0 hrs	0 dias	Qua 18/06/14	Qua 18/06/14
Entrevistas e Avaliação 1	2,5 hrs	2,5 hrs	Seg 30/06/14	Seg 30/06/14
Entrevistas e Avaliação 2	2,5 hrs	2,5 hrs	Ter 01/07/14	Ter 01/07/14
Entrevistas e Avaliação 3	2,5 hrs	2,5 hrs	Qui 03/07/14	Qui 03/07/14
<i>Fichas preenchidas pelos clientes</i>	0 hrs	0 dias	Qui 03/07/14	Qui 03/07/14
Analisar as sugestões e avaliações dos clientes.	9 hrs	3 hrs	Seg 07/07/14	Seg 07/07/14
<i>Atualização dos processos na reunião semanal nº 7.</i>	0 hrs	0 dias	Qua 09/07/14	Qua 09/07/14

Agendar novas demonstrações para os clientes.	0,5 hrs	0,5 hrs	Qui 10/07/14	Qui 10/07/14
Buffer para sugestões e atualizações nas atividades dos serviços	270 hrs	15 dias	Ter 15/07/14	Ter 05/08/14
<i>Fichas de avaliação com novos resultados</i>	0 hrs	0 dias	Ter 05/08/14	Ter 05/08/14
Análise de custo e valor agregado	39 hrs	86,63 dias	Sex 11/04/14	Seg 11/08/14
Criar documento com registro das lições aprendidas.	4 hrs	2 hrs	Sex 08/08/14	Sex 08/08/14

Fonte: Autor

Modelagem de Serviços - SISCOSERV	
Nome do Projeto: Modelagem de Serviços - SISCOSERV	
Plano de Gerenciamento de Custo (Cost Management Plan)	
Elaborado por: Gabriela Becker	Data: 16/05/14
Aprovado por: Clecio Hofstatter	Versão: 1.1

A estimativa de custo para o projeto de Modelagem de Processos para serviço de registro no Sistema Siscoserv será desenvolvida a partir das horas trabalhadas de cada recurso. Visto que todos os recursos já fazem parte do quadro de colaboradores da empresa e considerando que o projeto foi criado para a padronização de processos e procedimentos internos da organização, a estimativa de custos será realizada com o objetivo de levantar os valores que estão deixando de ser aplicados nas rotinas de trabalho para a elaboração e execução deste projeto.

A estimativa de custo será realizada pelo Gerente de Projetos com auxílio do Gerente de Recursos Humanos que informará o valor da hora de cada colaborador da equipe. Esta estimativa será apresentada por recurso.

Visto que a organização não está habituada ao gerenciamento por projetos, não haverá dados de estimativas de custos de projetos anteriores para realizar análise análoga. Abaixo são demonstradas os custos estimados por: recurso (quadro 07); fase (quadro 08) e atividade (quadro 9).

6 ESTIMATIVA:

6.1 ESTIMATIVA DE CUSTO POR RECURSO

Quadro 7 – Estimativa de custo por recurso

Nome do recurso	Trabalho	Custo/Hora	Custo
Gabriela B. Oliveira	141,85 hrs	R\$ 12,00/hr	R\$ 1.702,10
Jackson Silva	138,35 hrs	R\$ 8,50/hr	R\$ 1.175,91
Natália Tavares	12,6 hrs	R\$ 12,00/hr	R\$ 151,10

Adriana Zabala	9,78 hrs	R\$ 5,00/hr	R\$ 48,89
Alex Souza	16,28 hrs	R\$ 5,00/hr	R\$ 81,39
Niccolas Ferrareze	159,75 hrs	R\$ 9,00/hr	R\$ 1.437,68
Denise Justin	128,85 hrs	R\$ 22,00/hr	R\$ 2.834,53
Paulo Moacyr	45,28 hrs	R\$ 55,00/hr	R\$ 2.490,28
Clecio Hoffstatter	25,28 hrs	R\$ 55,00/hr	R\$ 1.390,28
Comunicado	5 unid	R\$ 200,00	R\$ 1.000,00
Telefone	1,5 hrs	R\$ 0,04/min	R\$ 3,60
Icompany	2 hrs	R\$ 100,00/hr	R\$ 200,00

Fonte: Autor

6.2 ESTIMATIVA DE CUSTO POR FASE DO PROJETO:

Quadro 8 - Estimativa de custo por fase do projeto

Nome da fase	Duração	Início	Término	Custo
Gerenciamento do Projeto	30 dias	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14	R\$ 636,00
Modelagem de serviços	55,25 dias	Qua 21/05/14	Qua 06/08/14	R\$ 4.606,78
Padronização de Serviços	74,13 dias	Seg 07/04/14	Sex 18/07/14	R\$ 2.512,10
Prototipação	34,06 dias	Qua 18/06/14	Ter 05/08/14	R\$ 4.251,88
Análises e Lições	86,63 dias	Sex 11/04/14	Seg 11/08/14	R\$ 509,00

Fonte: Autor

6.3 ESTIMATIVA DE CUSTO POR ATIVIDADE:

Quadro 9 – Estimativa de custo por atividade

Nome da tarefa	Trabalho	Duração	Início	Término	Custo
Gestão da Integração	4 hrs	2 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14	R\$ 48,00
Gestão de Escopo	5 hrs	2 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14	R\$ 60,00

Gestão de Custo	6 hrs	2 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14	R\$ 72,00
Gestão de Tempo	4 hrs	2 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14	R\$ 48,00
Gestão de Comunicações	6 hrs	2 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14	R\$ 72,00
Gestão de Risco	5 hrs	1,8 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14	R\$ 60,00
Gestão de RH	6 hrs	2 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14	R\$ 72,00
Gestão de Aquisições	6 hrs	2 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14	R\$ 72,00
Gestão de Qualidade	5 hrs	1,8 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14	R\$ 60,00
Gestão das Partes Interessadas	6 hrs	2 sems	Seg 07/04/14	Sex 16/05/14	R\$ 72,00
Organizar reunião de kick-off	3 hrs	1,5 hrs	Qua 21/05/14	Qua 21/05/14	R\$ 30,75
Criar quadro com as entregas e responsáveis	2 hrs	2 hrs	Qua 21/05/14	Qua 21/05/14	R\$ 24,00
Entrega do quadro de responsabilidades	0 hrs	0 dias	Seg 26/05/14	Seg 26/05/14	R\$ 0,00
Reunião de Kick-off e treinamento	0 hrs	0 dias	Seg 26/05/14	Seg 26/05/14	R\$ 0,00
Chat	10 hrs	50,06 dias	Seg 26/05/14	Seg 04/08/14	R\$ 102,50
Reunião semanal de desempenho	135 hrs	50,25 dias	Qua 28/05/14	Qua 06/08/14	R\$ 3.455,50
Parte I - Caracterizar cada serviço relacionado ao Siscoserv a ser ofertado.	18 hrs	2 hrs	Qua 28/05/14	Qua 28/05/14	R\$ 367,00
Parte II - Caracterizar cada serviço relacionado ao Siscoserv a ser ofertado.	16 hrs	2 hrs	Qui 29/05/14	Qui 29/05/14	R\$ 326,22
Envio documento - critérios do cliente e momentos da verdade de cada serviço do SISCOSEV.	0 hrs	0 dias	Qui 29/05/14	Qui 29/05/14	R\$ 0,00

Parte I - Mapear as atividades necessárias a executar para a oferta dos serviços aos clientes.	3,5 hrs	1 hr	Qua 04/06/14	Qua 04/06/14	R\$ 86,75
Parte II - Mapear as atividades necessárias a executar para a oferta dos serviços aos clientes.	8,4 hrs	2 hrs	Sex 06/06/14	Sex 06/06/14	R\$ 105,20
Parte II - Mapear as atividades necessárias a executar para a oferta dos serviços aos clientes.	8,57 hrs	2 hrs	Seg 09/06/14	Seg 09/06/14	R\$ 108,86
Entrega do documento com detalhamento das atividades	0 hrs	0 dias	Seg 09/06/14	Seg 09/06/14	R\$ 0,00
Fluxogramas e Organograma	4 hrs	0,5 dias	Seg 09/06/14	Seg 09/06/14	R\$ 34,00
Criar fluxograma e organograma dos serviços	4 hrs	4 hrs	Seg 09/06/14	Seg 09/06/14	R\$ 34,00
Entrega dos fluxogramas de processos ao Sponsor	0 hrs	0 dias	Seg 09/06/14	Seg 09/06/14	R\$ 0,00
Definir Documentos para RVS e RAS	4 hrs	0,25 dias	Qua 18/06/14	Qua 18/06/14	R\$ 41,00
Verificar documentos necessários para embasamento ao registro na reunião 4	4 hrs	2 hrs	Qua 18/06/14	Qua 18/06/14	R\$ 41,00
Entrega da lista dos documentos para RVS, RAS e consultorias.	0 hrs	0 dias	Qua 18/06/14	Qua 18/06/14	R\$ 0,00
Criação e envio de comunicados	9,5 hrs	19,13 dias	Seg 23/06/14	Sex 18/07/14	R\$ 1.082,50
Selecionar fornecedores	1 hr	1 hr	Seg 23/06/14	Seg 23/06/14	R\$ 12,00

Expor ao fornecedor as informações relevantes para o cliente	0,5 hrs	0,5 hrs	Seg 23/06/14	Seg 23/06/14	R\$ 6,00
Reunião com fornecedor	2 hrs	2 hrs	Sex 27/06/14	Sex 27/06/14	R\$ 24,00
Selecionar melhores modelos de comunicados	2 hrs	1 hr	Sex 04/07/14	Sex 04/07/14	R\$ 20,50
Apresentar modelos de comunicados para aprovação final	0 hrs	0 dias	Ter 08/07/14	Ter 08/07/14	R\$ 0,00
Envio de comunicados aos contatos da lista - Parte I	1 hr	1 hr	Ter 15/07/14	Ter 15/07/14	R\$ 1.005,00
Envio de comunicados aos contatos da lista - Parte II	1 hr	1 hr	Qua 16/07/14	Qua 16/07/14	R\$ 5,00
Envio de comunicados aos contatos da lista - Parte III	1 hr	1 hr	Qui 17/07/14	Qui 17/07/14	R\$ 5,00
Envio de comunicados aos contatos da lista - Parte IV	1 hr	1 hr	Sex 18/07/14	Sex 18/07/14	R\$ 5,00
Criação de contratos	20 hrs	2,5 dias	Sex 20/06/14	Qua 25/06/14	R\$ 1.100,00
Definir obrigações e direitos de ambas as partes	20 hrs	2,5 dias	Sex 20/06/14	Ter 24/06/14	R\$ 1.100,00
Apresentação dos modelos de contrato	0 hrs	0 dias	Qua 25/06/14	Qua 25/06/14	R\$ 0,00
Pesquisar valores cobrados pela concorrência	2 hrs	1 hr	Ter 27/05/14	Ter 27/05/14	R\$ 7,40
Contatar clientes que registram	1 hr	1 hr	Qua 28/05/14	Qua 28/05/14	R\$ 3,70

Organizar reunião de precificação - Reunião Semanal nº 2	0,5 hrs	0,5 hrs	Qua 04/06/14	Qua 04/06/14	R\$ 2,50
Publicação da tabela de preços na pasta do servidor - Entrega reunião 3	0 hrs	0 dias	Ter 10/06/14	Ter 10/06/14	R\$ 0,00
Reunião para padronização de um banco de dados temporário	6 hrs	2 hrs	Seg 07/04/14	Seg 07/04/14	R\$ 241,00
Atualização de documento de modelagem de serviços.	0 hrs	0 dias	Ter 08/04/14	Ter 08/04/14	R\$ 0,00
Criar apresentação em PPT demonstrando a oferta dos serviços SISCOSERV	40 hrs	5 dias	Qua 18/06/14	Qui 26/06/14	R\$ 360,00
Elaborar avaliação a ser realizada pelo cliente durante a entrevista.	3 hrs	3 hrs	Qua 18/06/14	Qua 18/06/14	R\$ 66,00
Elaborar lista de clientes candidatos a avaliadores.	4 hrs	4 hrs	Qua 18/06/14	Qua 18/06/14	R\$ 20,00
Entrevistas agendadas	0 hrs	0 dias	Qua 18/06/14	Qua 18/06/14	R\$ 0,00
Entrevistas e Avaliação 1	2,5 hrs	2,5 hrs	Seg 30/06/14	Seg 30/06/14	R\$ 55,00
Entrevistas e Avaliação 2	2,5 hrs	2,5 hrs	Ter 01/07/14	Ter 01/07/14	R\$ 22,50
Entrevistas e Avaliação 3	2,5 hrs	2,5 hrs	Qui 03/07/14	Qui 03/07/14	R\$ 55,00
Fichas preenchidas pelos clientes	0 hrs	0 dias	Qui 03/07/14	Qui 03/07/14	R\$ 0,00
Analisar as sugestões e avaliações dos clientes.	9 hrs	3 hrs	Seg 07/07/14	Seg 07/07/14	R\$ 115,88
Atualização dos processos na reunião semanal nº 7.	0 hrs	0 dias	Qua 09/07/14	Qua 09/07/14	R\$ 0,00
Agendar novas demonstrações para os clientes.	0,5 hrs	0,5 hrs	Qui 10/07/14	Qui 10/07/14	R\$ 2,50

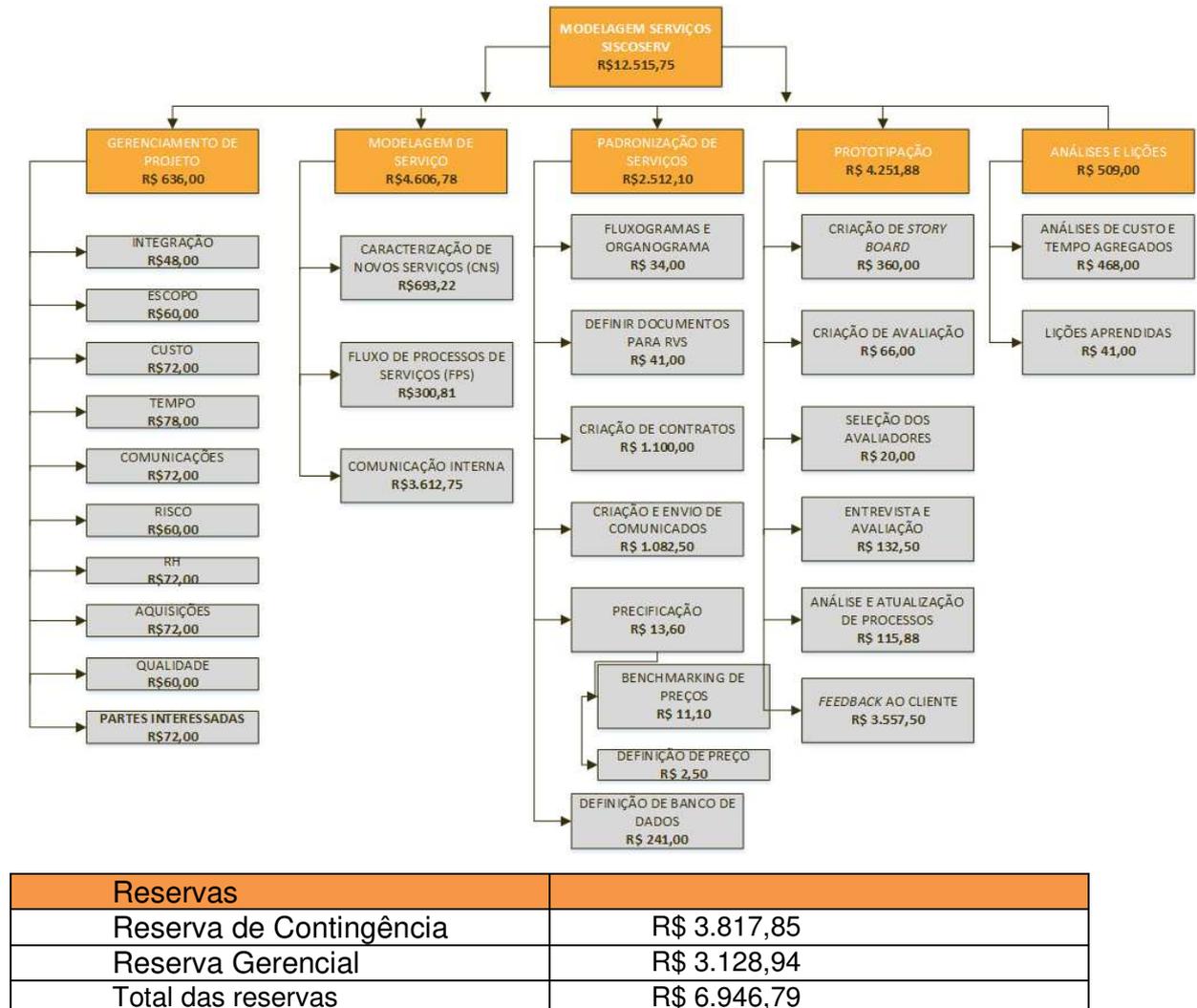
Buffer para sugestões e atualizações nas atividades dos serviços	270 hrs	15 dias	Ter 15/07/14	Ter 05/08/14	R\$ 3.555,00
Fichas de avaliação com novos resultados	0 hrs	0 dias	Ter 05/08/14	Ter 05/08/14	R\$ 0,00
Análise de custo e valor agregado	39 hrs	86,63 dias	Sex 11/04/14	Seg 11/08/14	R\$ 468,00
Lições aprendidas	4 hrs	0,25 dias	Sex 08/08/14	Sex 08/08/14	R\$ 41,00
Criar documento com registro das lições aprendidas.	4 hrs	2 hrs	Sex 08/08/14	Sex 08/08/14	R\$ 41,00

Fonte: Autor

6.4 ORÇAMENTO:

O orçamento será elaborado pelo Gerente de Projetos agrupando os custos por período semanal, demonstrando-o na Curva S e na EAP para melhor visualização e compreensão dos custos totais previstos do projeto pela equipe, *Sponsor* e Diretoria. Será considerada aceitável a variação de 10% entre custo orçado e realizado no projeto. O orçamento é apresentado abaixo na figura 03:

Figura 3 – Orçamento



Fonte: Autor

6.5 RESERVAS DE CUSTO:

A autorização para utilização das reservas será dada pelo Gerente Financeiro perante apresentação de atualização da documentação do projeto (demonstrando que algum dos riscos está ocorrendo de fato) justificando a necessidade de utilização de tais valores através de e-mail formal contendo tal documentação e indicando os códigos da EAP em que as alterações de custo precisam ser realizadas. Caso ocorra o pagamento de custo relacionado a recurso externo não contabilizado no planejamento este deverá ser autorizado e realizado pelo Gerente Financeiro.

Considerando os riscos levantados para este projeto, foi definido 20% do custo total do projeto acrescido do VME (custo de impacto dos riscos com alta probabilidade de ocorrência) para reserva de contingência e 25% para reserva gerencial.

VME: R\$ 1.314,70

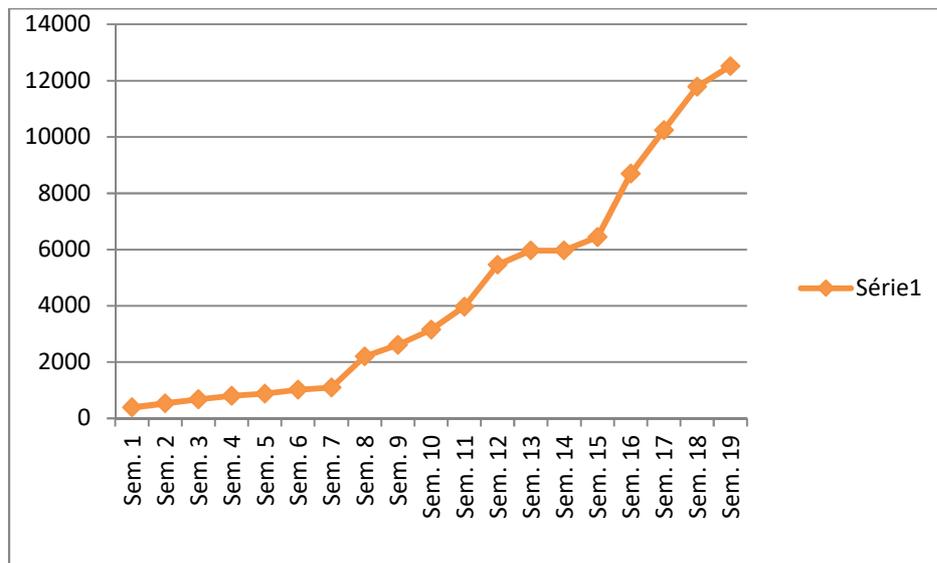
Quadro 10 – Reservas de custo

Reservas	
Reserva de Contingência	R\$ 3.817,85
Reserva Gerencial	R\$ 3.128,94
Total das reservas	R\$ 6.946,79

Fonte: Autor

6.6 CURVA S:

Gráfico 1 – Curva S: Custo Acumulado



Fonte: Autor

O gráfico 1 acima apresenta o custo semanal e acumulado ao fim do projeto conforme demonstrado em detalhes no planejamento que consta no arquivo MS Project anexado a este trabalho. O custo total acumulado orçado é de R\$ 12.515,75.

6.7 RETORNO QUALITATIVO SOBRE INVESTIMENTO

O retorno sobre o investimento será percebido não só em retorno financeiro como na percepção do cliente sobre sua experiência com o novo serviço prestado.

As mudanças terão relação com os seguintes aspectos:

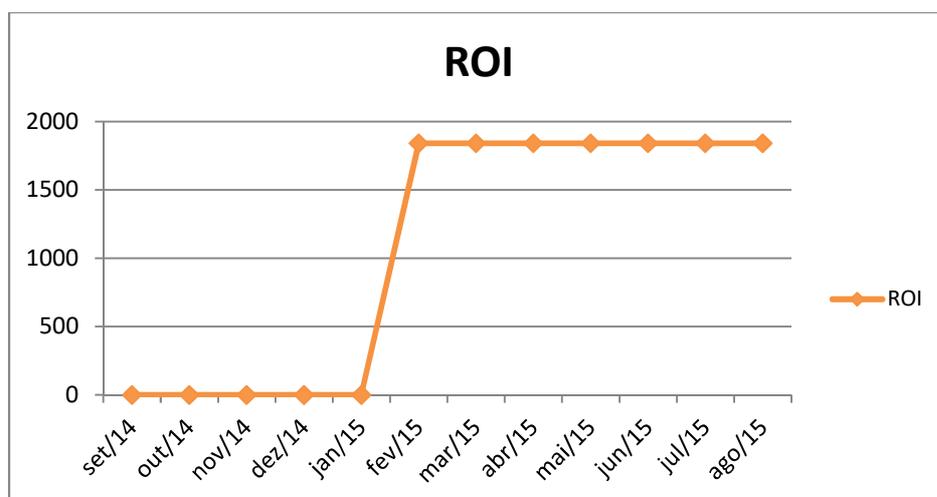
- a) co-participação: visto que o despachante não possui acesso aos documentos pertinentes à aquisição ou venda de serviços por não ingressar no território aduaneira de forma física e tangível, surge a necessidade de o cliente enviar a documentação pertinente para que sejam extraídas as informações para registro das operações no sistema. Da mesma forma, faz-se necessário o contato com o cliente para que dúvidas sobre descrição do serviço sejam sanadas para classificação na NBS adequada.
- b) agilidade: devido à pré-definição dos documentos e informações básicas necessárias para registro dos serviços, no momento da demanda do cliente poderá ser disponibilizada a relação de tais documentos diminuindo a quantidade de e-mails, ligações e frequentes solicitações separadamente por parte da Clemar. Estima-se que o tempo para registro reduzirá de 10 para 5 dias úteis (redução de 50%) desde o primeiro contato com o cliente. Este resultado pode variar dependendo do cliente considerando o conhecimento da pessoa responsável na empresa do contratante referente à operação a ser registrada. Em alguns casos, o contador ou responsável pelo departamento financeiro demanda o serviço de registro no sistema Siscoserv. Por outro lado, visto que este não é da área de comércio exterior ou da área que operou a venda e/ou compra de processo de um serviço com o exterior, tem

dificuldade em identificar quais são os documentos solicitados e onde coletá-los.

- d) Confiabilidade: com o tempo reduzido na resposta à solicitação do cliente, com emissão de contrato e instrução sobre documentação necessária, o importador/exportador tem a percepção da expertise do fornecedor mesmo tratando de cumprimento de obrigações em um sistema novo e pouco divulgado pelas autoridades competentes.
- e) Custo-benefício: visto que todos os setores da empresa podem demandar ou ofertar serviços ao exterior, há maior dificuldade de controlar e instruir toda a organização para a utilização do sistema e controle de prazos para cumprir com a obrigatoriedade do registro, dependendo do volume de processos, o cliente pode terceirizar este serviço com a Clemar. Desta forma, evitarão despesas com funcionário dedicado a esta atividade e facilitará o controle, que, por sua vez, estará concentrado com a equipe da Clemar.

6.8 RETORNO QUANTITATIVO SOBRE INVESTIMENTO

Gráfico 2 – ROI: Retorno sobre investimento



Fonte: Autor

Desta forma, estima-se que o retorno financeiro sobre o investimento terá início a partir do 5º mês após o término do projeto. Considerando o valor atual cobrado para registro de 1 RVS ou RAS = 1 RF ou RP = R\$ 230 e a estimativa de 8 processos de registro por mês dentro da nova sistemática a ser adotada, espera-se obter retorno total dos recursos financeiros investidos ao 12º mês do término do projeto (em 7 meses a partir do 6º mês do fim do projeto), conforme demonstrado no Quadro 10.

Quadro 11 – ROI: Retorno sobre investimento

Valor cobrado para 1 RVS/RAS + 1 RF/RP	R\$ 230,00
Processos novos mês	8
Retorno mensal	R\$ 1.840,00
Retorno após 11 meses do término do projeto	R\$ 12.880,00

Fonte: Autor

Considerando que a equipe pode identificar oportunidade de modelagem de outros serviços relacionados ao SISCOSEV em que o valor agregado e preço cobrado sejam superiores ao serviço de registro de informações no sistema, o retorno financeiro do investimento dar-se-ia em prazo menor do que previsto acima.

6.9 CONTROLE DE CUSTOS

O controle de custos se dará pelo Gerente de Projetos a partir de atualização da execução do projeto (horas trabalhadas e entregas realizadas de cada recurso) no arquivo do MS Project a partir das planilhas Excel preenchidas por cada membro da equipe. Os custos serão controlados semanalmente e reportados ao *Sponsor* e Gerente Financeiro.

Considerando que não haverá pagamentos a realizar diferente dos já integrados nas rotinas financeiras e contábeis (salários dos integrantes da equipe e custo do recurso “telefone”) não deverá haver planejamento para relacionar os pagamentos do projeto com a área financeira.

O controle de desempenho se dará através de marcos ponderados em cada fase do projeto onde são exigidas entregas. Desta forma, poderá ser realizado o controle se as etapas finalizaram no tempo estipulado, entregues dentro da qualidade esperada e custo orçado.

Para controle dos custos serão emitidos semanalmente os relatórios de Valor Agregado e Fluxo de Caixa do MS Project, bem como planilhas Excel com o controle das horas trabalhadas de cada recurso em cada etapa.

6.10 CONTROLE DE MUDANÇAS NO CUSTOS

Caso haja a necessidade de mudanças no projeto que altere os custos orçados, deverá ser enviada notificação ao Gerente de Projetos que irá se reportar ao Gerente Financeiro avaliando a mudança. Caso seja autorizada, deverá ser feita a atualização da documentação do projeto.

Modelagem de Serviços – SISCOSERV	
Nome do Projeto: Modelagem de Serviços - SISCOSERV	
Plano de Gerenciamento de Risco (Risk Management Plan)	
Elaborado por: Gabriela Becker	Data: 16/05/14
Aprovado por: Clecio Hofstatter	Versão: 1.1

7 GERENCIAMENTO DE RISCO

A identificação dos riscos do projeto teve início na elaboração do dicionários da EAP em que foram levantados os detalhes de como seriam desenvolvidos cada pacote de trabalho, bem como uma identificação prévia dos riscos.

Desta forma, surgiu a necessidade de criar novos pacotes de trabalho para evitar a ocorrência de alguns riscos já conhecidos primeiramente nessa etapa.

Segue abaixo as ameaças identificadas inicialmente e que se transformaram em entregas. Os demais riscos foram levantados utilizando técnica *brainstorm* considerando cultura e comportamento dos colaboradores e fornecedores.

7.1 AMEAÇAS IDENTIFICADAS E AÇÕES PREVENTIVAS

Quadro 12 – Ameaças identificadas e ações preventivas

Riscos Inicialmente Identificados	Pacotes Criados/Ação preventiva	OBS
Obsolescência do banco de dados a ponto de documentos não serem salvos no novo ERP via técnica "in the cloud" no momento da virada do software.	Definir banco de dados	Juntamente com o responsável pelo novo ERP, os atuais procedimentos serão analisados e definido se serão mantidos ou criado alguma sugestão nova.

Mensagens dos comunicados com falta de informação ou distorção destas ou ainda longos textos.	Criar comunicados	Percebeu-se a necessidade de criar comunicados com especialista para evitar grande volume de dúvidas
Não verificar a tempo a desmotivação ou desacordo de algum membro da equipe.	Controle do empenho ao fim de cada marco	Levantamento do empenho da equipe conforme Plano das Partes Interessadas
O detalhamento ser de baixo nível a ponto de engessar os processos tendo que ser redefinidos durante a execução do projeto.	Prototipação	Requere a aprovação e críticas do cliente proporcionando revisão e readequação antes de alocar os novos procedimentos à rotina de trabalho
A equipe não compreender sua responsabilidade para a contribuição ao projeto.	Quadro de responsabilidades	Reprodução visual e frequente do que precisa ser feito e quem deve fazer.
Definir documentação que acabe por não ser disponibilizada pelo cliente.	Prototipação	Demonstrar na apresentação do novo modelo de oferta de serviço a importância do documento para qualidade do registro e identificar quais podem ser substituídos para extração de informação.
Não conseguir ofertar preços competitivos frente a organização e aprendizado antecipado dos concorrentes em relação ao Siscoserv.	Retorno Qualitativo do Projeto	A agilidade e confiabilidade percebida pela organização do método de trabalho deve compensar aos clientes que já contratam demais serviços da cartela.
Não obter confirmação do mínimo de 3 candidatos com perfil compatível com os critérios	Plano de Aquisição	Define como será a seleção
O cliente não comparecer no dia da entrevista agendada.	Definição do buffer	Tempo reservado para revisar o modelo de serviço e agendar novamente as visitas.

Fonte: Autor

7.2 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES NOS RISCOS

Quadro 13 - Matriz RACI Riscos

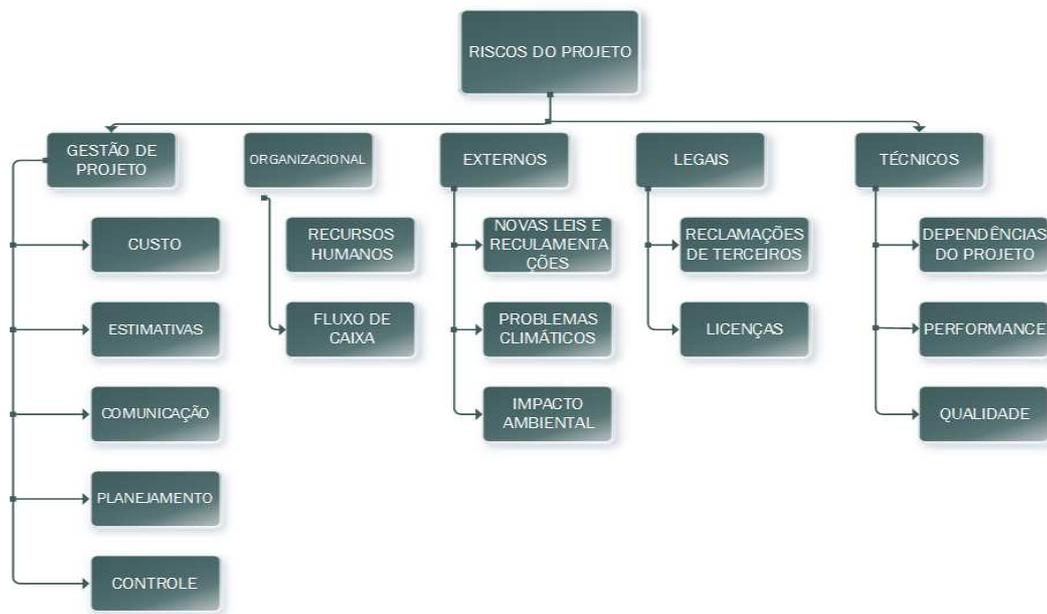
Matriz RACI	Gabriela	Jackson	Alex	Denise	Níccolas	Natália	Adriana	Paulo Moacyr	Clecio
Planejamento do Gerenciamento de Riscos	R	R	I	I	I	I	I	I	I
Identificação dos Riscos	R	R	I	C	C	C	C	I	I
Análise Qualitativa dos Riscos	R	R	I	C	C	C	I	I	I
Análise Quantitativa dos Riscos	R	R	I	C	C	C	I	I	I
Planejamento das Respostas ao Risco	R	R	I	C	C	C	C	I	I
Monitoramento e Controle dos Riscos	R	C	I	I	I	I	I	I	I

Fonte: Autor

7.3 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Na figura 04 apresentada abaixo, são definidos as origens e categorias dos riscos que foram utilizados como base para a identificação dos riscos deste projeto.

Figura 4 – EAR: Estrutura analítica de riscos



Fonte: Autor

A partir do uso da técnica de *brainstorm* foram identificados os riscos demonstrados abaixo no quadro 14 por origem e categoria:

Quadro 14 – Identificação de riscos

Identificação dos Riscos		
Identificação do projeto: Modelagem de Serviços - SISCOSERV		
Origem	Categoria	Risco
Gereciamento do Projeto	Estimativa	Erro de estimativa de custo
		Erro de estimativa de duração das atividades
	Comunicação	Mensagens dos comunicados com falta de informação ou distorção destas
	Planejamento	Não planejar de maneira satisfatória a comunicação dificultando a identificação das responsabilidades
		Restrição do sponsor quanto ao planejamento de padronização para venda de consultoria e cobrança por este serviço
		A utilidade da representação do fluxograma e organograma não ser reconhecida pelos diretores da empresa.
Controle	Pontos de controle não cumpridos	
Organizacional	RH	Pedido de demissão por parte de um dos integrantes da equipe
		Poucos recursos para efetuar as atividades, aumentando a duração das atividades
		O sponsor não analisar em tempo as solicitações de mudança encaminhadas a ele.
	Equipe apresentar dificuldades por não compreender metodologia de modelagem de processos.	
Fluxo de caixa	Entregas com gasto esperado sem estarem finalizadas	
Externos	Novas Leis	Alteração no manual do Siscoserv, exigindo frequentes atualizações nos docs do setor e docs solicitados aos clientes
Legais	Reclamações 3ºs	Reclamações de clientes por passar a haver muitas exigências de documentos
	Licenças	Surgir a exigência de mais algum tipo de procuração para acessar o Siscoserv em nome do cliente
Técnicos	Dependência Proj	Criar muitas dependências término-início e aumentar a duração das atividades
	Performance	Falta de priorização das atividades do projeto para as atividades rotineiras
		Falta de definição no software de gestão pode tornar a da base de dados obsoleta
		Não conseguir agendar reunião com fornecedor dos comunicados para o dia previsto.
		Necessidade de reagendar reunião com fornecedor lcompany próximo ou na data acordada
		Ausência de algum membro da equipe nas reuniões semanais com tomada de decisão
		Atraso do sponsor e/ou Ger. Financeiro nas reuniões semanais
		Não conseguir informações da concorrência em relação aos preços e propostas de serviço ofertados ao público-alvo.
	Qualidade	Redução no tempo de resposta às solicitações dos clientes
		Organização do banco de dados dos registros feitos
		Clientes não compreenderem claramente o story board
		Clientes selecionados não estarem dispostos e disponíveis para participar da apresentação
		Cliente não sente-se confortável para avaliar a proposta de serviço por não ter conhecimento do SISCOSERV
		Muitas solicitações de atualizações por parte dos clientes interferindo no cronograma do projeto.
Atualização no fluxo de serviço não condiz com o esperado pelo cliente		
Definição dos procedimentos para novos serviços com critérios divergentes dos levantados no plano de qualidade		

Fonte: Autor

7.4 ESCALA DE IMPACTO

Para analisar de forma qualitativa os riscos identificados acima, foi considerada a escala de impacto apresentada no quadro 15 para avaliar o impacto de cada risco nas variáveis de custo, tempo, escopo e qualidade.

Quadro 15 – Escala de impacto

Objetivos do Projeto	Escala de Impacto Negativo				
	Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Custo	Aumento de custo não significativo	aumento de custo < 10%	aumento de custo de 10 a 20%	aumento de custo de 20 a 40%	aumento de custo > 40%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	aumento de tempo < 5 %	aumento de tempo de 5 a 10%	aumento de tempo de 10 a 20%	aumento de tempo > 20%
Escopo	Diminuição quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qual. requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Fonte: Autor

7.5 MATRIZ PROBABILIDADE X IMPACTO:

Como ferramenta para a análise qualitativa dos riscos, utilizou-se também a matriz probabilidade x impacto apresentada no quadro 16.

Quadro 16 – Matriz de probabilidade X impacto

Probabilidade x Impacto						
		Impacto				
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Probabilidade	0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
	0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
	0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
	0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
	0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09

Fonte: Autor

Para apuração dos riscos, foram definidas cores conforme legenda:

Legenda

Verde – prioridade baixa – pontuação abaixo de 0,20 (zona de aceitação de riscos);

Amarelo – prioridade média – pontuação de 0,21 a 0,40 (zona de mitigação de riscos);

Vermelho – prioridade alta – pontuação acima de 0,41 (zona de evitar ou transferir riscos).

7.6 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Quadro 17 – Análise qualitativa dos riscos

Análise de Riscos											
Identificação do projeto : SISCOSEV											
Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco									
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Imp x Prob	Prioridade do Risco		
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa
1	Erro de estimativa de custo	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25			
2	Erro de estimativa de duração das atividades	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25			
3	Mensagens dos comunicados com falta de informação ou distorção destas	0,5	0,5	0,5	0,3	0,5	0,3	0,15			
4	Não planejar de maneira satisfatória a comunicação dificultando a identificação das responsabilidades	0,5	0,5	0,5	0,3	0,5	0,1	0,05			
5	Restrição do sponsor quanto ao planejamento de padronização para venda de consultoria/cobrança por este serviço	0,1	0,1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25			
6	Pontos de controle não cumpridos	0,5	0,7	0,5	0,5	0,7	0,3	0,21			
7	Pedido de demissão por parte de um dos integrantes da equipe	0,7	0,5	0,5	0,5	0,7	0,5	0,35			
8	Poucos recursos para efetuar as atividades, aumentando a duração destas	0,5	0,7	0,5	0,3	0,7	0,5	0,35			
9	Entregas com gasto esperado sem estarem finalizadas	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,5	0,45			
10	Alteração no manual do Siscoserv, exigindo frequentes atualizações nos docs do setor e docs solicitados aos clientes	0,3	0,5	0,3	0,3	0,3	0,5	0,15			

11	Reclamações de clientes por passar a haver muitas exigências de documentos	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3	0,7	0,21			
12	Surgir a exigência de mais algum tipo de procuração para acessar o Siscoserv em nome do cliente	0,3	0,5	0,3	0,3	0,5	0,1	0,05			
13	Criar muitas dependências fim-início e aumentar a duração das atividades	0,5	0,7	0,5	0,5	0,7	0,5	0,35			
14	Falta de priorização das atividades do projeto para as atividades rotineiras	0,7	0,9	0,9	0,7	0,9	0,5	0,45			
15	Redução no tempo de resposta às solicitações dos clientes	0,1	0,1	0,5	0,3	0,5	0,5	0,25			
16	Organização do banco de dados dos registros feitos	0,7	0,7	0,5	0,5	0,7	0,5	0,35			
17	Não conseguir agendar reunião com fornecedor dos comunicados para o dia previsto.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25			
18	Necessidade de reagendar reunião com fornecedor Icompany próximo ou na data acordada	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,9	0,45			
19	Ausência de algum membro da equipe nas reuniões semanais com tomada de decisão	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,5	0,45			
20	Atraso do sponsor e/ou Ger. Financeiro nas reuniões semanais	0,9	0,9	0,5	0,5	0,9	0,9	0,81			
21	Clientes selecionados não estarem dispostos e disponíveis para participar da apresentação	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	0,7	0,63			
22	Cliente não sente-se confortável para avaliar a proposta de serviço por não ter conhecimento do SISCOSERV	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,15			
23	Clientes não compreenderem claramente o story board	0,3	0,3	0,3	0,1	0,3	0,5	0,15			
24	Muitas solicitações de atualizações por parte dos clientes interferindo no cronograma do projeto.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,7	0,35			
25	Atualização no fluxo de serviço não condiz com o esperado pelo cliente	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25			

26	Definição dos procedimentos para novos serviços com critérios divergentes dos levantados no plano de qualidade	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,49			
27	O sponsor não analisar em tempo as solicitações de mudança encaminhadas a ele.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25			
28	Equipe apresentar dificuldades por não compreender metodologia de modelagem de processos.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25			
29	A utilidade da representação do fluxograma e organograma não ser reconhecida pelos diretores da empresa.	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,3	0,21			
30	Não conseguir informações da concorrência em relação aos preços e propostas de serviço ofertados ao público-alvo.	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,5	0,15			
Total Geral								30%			

Fonte: Autor

Conforme apresentado no quadro 17, dos 30 riscos levantados há avaliações com perfis de alta, média e baixa prioridade. Considerando a inexperiência da equipe e da organização em gerenciamento de projetos, para facilitar o gerenciamento dos riscos, caso haja a ocorrência de algum dos apresentados acima, verificou-se a necessidade de elaboração de estratégias e ações de resposta a todos os riscos identificados. No quadro 18 é apresentado este plano de resposta. Com o objetivo de complementar a avaliação dos riscos, é apresentado no item abaixo a avaliação quantitativa destes neste projeto:

7.7 ANÁLISE QUANTITATIVA

A partir dos questionamentos abaixo são demonstrados os dados quantitativos dos resultados esperados após a execução do projeto:

- a) Com estes processos qual a margem de contribuição a mais que podemos ter?
Teremos R\$ 230/processo para 8 processos novos por mês.
- b) Em quanto tempo recupero o valor investido? (considerando o nº de processos novos) 6 meses.
- c) Atualmente, quantos dias são necessários, em média, para serviços de frete de importação dos clientes Clemar de importação?
10 dias úteis considerando tempo que cliente necessita para coletar documentos solicitados e registro.
- d) Quantos dias são necessários para registro de um serviço diferenciado (ainda não registrado pela Clemar ou serviço que não ocorra com tanta frequência quanto o de frete)?
Em média duas semanas. Caso seja um serviço já registrado anteriormente, é necessário de 1 semana a 1 semana e meia para registro.

- e) Quantos dias serão necessários para registro dos serviços dos clientes considerando operações de um adquirente/vendedor no exterior?

Estima-se que serão necessários 5 dias úteis para o processo completo: identificação do serviço a registrar; solicitação de documentos; coleta de documentos por parte do cliente e registro. Tal redução se deve ao fato de que estarão definidos os seguintes pontos: contrato de prestação de serviço, documentos necessários para embasamento do registro, preço, banco de dados para armazenar informações estarão definidos; atividades executadas internamente entre os colaboradores a partir das informações enviadas pelo clientes estarão estabelecidas.

- f) Demais serviços podem ser adicionados à cartela a partir da modelagem de serviço proposta pelo projeto? Quais?

O serviço de consultoria e treinamentos podem ser ofertados de maneira organizada e ágil acrescentando duas fontes de receita da empresa. Baseado nos valores cobrados por outros fornecedores, o treinamento, pode ser ofertado, por exemplo, no valor de R\$ 1.000,00 aproximadamente para 4 horas. Quaisquer outros serviços definidos pela equipe poderão ser ofertados desde que estejam relacionados ao sistema SISCOSEV e à atividade fim da organização.

Quadro 18 - Plano de resposta aos riscos

Categoria	Cód. EAR	Prior.	RISCO	Estratégia	Descrição da Ação	Prevenção	Custo	Impacto
Estimativa	1.1.2	Média	Erro de estimativa de custo	Mitigar	Solicitar aprovação do sponsor verificando se a variação está dentro do limite da reserva de contingência, para dar seguimento e alterar da documentação.	Verificar com opinião especializada a estimativa correta para as atividades específicas de modelagem de serviço para evitar posteriores alterações na execução do projeto.	R\$ 134,00	Moderada
Estimativa	1.1.2	Média	Erro de estimativa de duração das atividades	Mitigar	Reavaliar o impacto e escopo verificando aprovação do sponsor e gerente financeiro para dar continuidade atualizando documentação.	No planejamento verificar junto à opinião especializada e equipe qual a estimativa de tempo para cada atividade para embasar para definição da duração das atividades e obter comprometimento.	R\$ 134,00	Moderada
Comunicação	1.1.3	Baixa	Mensagens dos comunicados com falta de informação ou distorção destas.	Mitigar	Solicitar revisão e reenvio por parte do fornecedor. Caso o erro se remita ou cause erros de comunicação com os clientes, será realizada nova seleção.	Seleção de fornecedor com experiência em empresas do segmento. Reunião presencial com fornecedor para esclarecimentos.	R\$ 24,00	BAIXA
Planejamento	1.1.4	Baixa	Não planejar de maneira satisfatória a comunicação dificultando a identificação das responsabilidades	Mitigar	Ao identificar tal dificuldade com a equipe, realizar reunião com todos para reforço das responsabilidades e levantamento de dificuldades.	Reunião semanal do andamento do projeto; quadro de responsabilidades apresentado na reunião de kick-off e mantido em sala; criação de crachás e placas para manter nas mesas com ident. Das funções.	R\$ 357,00	BAIXA

Planejamento	1.1.4	Baixa	Restrição do sponsor quanto ao planejamento de padronização para venda de consultoria/cobrança por este serviço	Aceitar	Caso haja resistência mesmo após parecer positivo do comercial e equipe, o produto do projeto será reavaliado e documentação revisada.	Análise junto ao comercial sobre demanda dos clientes; se aceitariam pagar por este serviço e se traria oportunidade de venda de outros serviços da Clemar.	R\$ 357,00	Moderada
Controle	1.1.5	Média	Pontos de controle não cumpridos	Mitigar	Rever o plano de gerenciamento do projeto, procurando simplificar os controles para garantir andamentos mais ágeis e produtivos.	Aplicar a técnica PERT para atribuir custo e tempo de maneira equilibrada	R\$ 369,00	BAIXA
RH	1.2.1	Média	Pedido de demissão por parte de um dos integrantes da equipe	Mitigar	Solicitar ao RH que seja feita a contratação de um integrante com mais experiência para evitar atraso. Atualização do plano de custo e PP, visto que será necessário pagar mais este funcionário	Efetuar um treinamento básico de 4 hr <i>in company</i> organizado pelo Jackson sobre Siscoserv para os integrantes da equipe para nivelar conhecimentos. Efetuar rodízio de atividades para que o conhecimento se dissemine.	R\$ 100,00	Moderada
RH	1.2.2	Média	Poucos recursos para efetuar as atividades, aumentando a duração destas	Mitigar	Solicitar que os colaboradores trabalhem 1 hora durante o intervalo ou 1 hora mais durante folga a retirar junto com as férias	Atividades do projeto serão executadas em sala separada para que aumente a produtividade.	R\$ 1.025,00	Moderada
Fluxo de caixa	1.2.3	Alta	Entregas com gasto esperado sem estarem finalizadas	Prevenir	Análise quinzenal do valor agregado a ser apresentado na reunião de acompanhamento. Reunião individual com o membro da equipe responsável pela atividade em atraso.	Na reunião chat levantar estes pontos para contatar responsável	R\$ 357,00	Moderada

Novas Leis	1.3.1	Baixa	Alteração no manual do Siscoserv, exigindo frequentes atualizações nos docs do setor e docs solicitados aos clientes	Aceitar	Atualizar manual de procedimentos dos serviços e criar comunicados para informar aos clientes.	Acompanhar notícias e atualizações no site do MDIC (www.mdic.gov.br) e no acesso ao SISCOSEV para evitar atrasos na atualização dos procedimentos.	R\$ 250,00	Moderada
Reclamações de 3ºs	1.4.1	Média	Reclamações de clientes por passar a haver muitas exigências de documentos	Mitigar	Solicitar aprovação do cliente para registro no SISCOSEV da mesma forma estando este cliente responsável de quaisquer penalidades que possam surgir por parte da RF.	Criação de contrato/ documento padrão com a lista de documentos mínimos necessários para a venda do serviço demonstrando que todo registro deve ser embasado nos docs para evitar multas	R\$ 100,00	ALTA
Licenças	1.4.2	Baixa	Surgir a exigência de mais algum tipo de procuração para acessar o Siscoserv em nome do cliente	Aceitar	Atualizar manual de procedimentos dos serviços e criar comunicados para informar aos clientes.	Acompanhar notícias e atualizações no site do MDIC (www.mdic.gov.br) e no acesso ao SISCOSEV para evitar atrasos na atualização dos procedimentos..	R\$ 250,00	BAIXA

Dependências do Projeto	1.5.1	Média	Criar muitas dependências fim-início e aumentar a duração das atividades	Mitigar	Rever o plano de gerenciamento de escopo, para avaliar as possibilidades de modificações para minimizar o impacto no custo e no tempo e rever a estratégia de mudança junto ao sponsor.	Prever o custo no próprio planejamento de custo, visto que devido a poucos membros da equipe disponíveis e devido a demanda de outras atividades pode gerar a necessidade de tais dependências nas atividades	R\$ 357,00	Moderada
Performance	1.5.2	Alta	Falta de priorização das atividades do projeto para as atividades rotineiras	Prevenir	Efetuar trabalho do projeto após o expediente nos dias em que houver tomada de decisão sobre embarque a ser feita com urgência.	A colaboradora Natália do setor de agenciamento irá auxiliar na conferência de documentos e leitura de e-mails dos embarques. O colaborador Elias auxiliará nas atividades do Jackson no contraturno	R\$ 100,00	Moderada
Qualidade	1.5.3	Média	Redução no tempo de resposta às solicitações dos clientes	Mitigar	Gabriela e Jackson utilizarão tempo livre para se atualizarem sobre Siscoserv no site do MDIC, RFB e redes sociais	Não há necessidade de prevenção visto que trata-se de bônus consequente do projeto.	R\$ 205,00	Moderada
Qualidade	1.5.3	Média	Organização do banco de dados dos registros feitos	Mitigar	Acabar com a impressão de telas e documentos, visto que haverá o banco de dados para consulta, se necessário.	Não há necessidade de prevenção visto que trata-se de bônus consequente do projeto.	R\$ 100,00	ALTA

Performance	1.5.2	Baixa	Não conseguir agendar reunião com fornecedor dos comunicados para o dia previsto.	Aceitar	Verificar com o fornecedor próxima data disponível com reunião na empresa deste.	Durante a seleção, verificar disponibilidade para visitas	R\$ 100,00	Moderada
Performance	1.5.2	Alta	Necessidade de reagendar reunião com fornecedor lcompany próximo ou na data acordada	Prevenir	Marcar reunião para o dia seguinte via Skype.	Agendar com este na data apontada no cronograma mediante contrato considerando esta presença obrigatória.	R\$ 250,00	ALTO
Performance	1.5.2	Alta	Ausência de algum membro da equipe nas reuniões semanais com tomada de decisão	Prevenir	Informar na reunião anterior a obrigatoriedade da presença de todos, visto que a ausência irá cancelar bonificação salvo evento extraordinário com justificativa por escrito.	Solicitar presença de todos, visto que a ausência irá cancelar bonificação salvo evento extraordinário com justificativa por escrito.	R\$ 100,00	Moderada
Performance	1.5.2	Alta	Atraso do sponsor e/ou Ger. Financeiro nas reuniões semanais	Prevenir	Enviar comunicado por e-mail com uma semana de antecedência e anexar folder na sala deste.	Anexar folder na sala destes sobre reunião com penalidade de tomada de decisão pela equipe sem opinião dos mesmos.	R\$ 500,00	ALTA
Comunicação	1.1.3	Alta	Clientes não compreenderem claramente o story board	Mitigar	Explicar novamente o story board e proposta de oferta de serviço durante a apresentação.	Solicitar ao cliente que repense antes da apresentação de que a maneira atualmente o serviço é prestado atualmente.	R\$ 66,00	ALTO

Performance	1.5.2	Alta	Clientes selecionados não estarem dispostos e disponíveis para participar da apresentação	Prevenir	Verificar disponibilidade com demais clientes que possuem mais de 3 processos/mês com serviços que se repetem todo mês.	Ao tentar marcar apresentação e o cliente não ter disponibilidade, ofertar a possibilidade de realizá-la via Skype.	R\$ 50,00	ALTO
Qualidade	1.5.3	Baixa	Cliente não sente-se confortável para avaliar a proposta de serviço por não ter conhecimento do SISCOSERV	Aceitar	Solicitar ao cliente para avaliar a experiência de serviço, como seria enviar a informação necessária e receber a demanda realizada em contrapartida	Informar o cliente no momento de marcar a apresentação sobre o que é o SISCOSERV e importância desta avaliação.	R\$ 66,00	BAIXO
Qualidade	1.5.3	Média	Muitas solicitações de atualizações por parte dos clientes interferindo no cronograma do projeto.	Mitigar	Filtrar quais as demandas implantadas são relacionadas ao produto do projeto.	Criar buffer para este período de atualizações no modelo.	R\$ 1.000,00	Moderada
Comunicação	1.1.3	Média	Atualização no fluxo de serviço não condiz com o esperado pelo cliente	Mitigar	Solicitar que o cliente explicita como desejaria o modelo para que seja feito desde que siga a solicitação e embasamento de documentos do processo.	Explicar para o cliente após receber a ficha de avaliação durante a reunião se o que foi solicitado poderá ser aplicado.	R\$ 100,00	Moderada

Qualidade	1.5.3	Alta	Definição dos procedimentos para novos serviços com critérios divergentes dos levantados no plano de qualidade	Prevenir	Alterar somente os critérios em que verificar que não são válidos ou não se aplicam. Alteração perante autorização do sponsor.	Esclarecer com a equipe que se deseja modelar serviços de acordo com tais critérios. Eles darão o direcionamento.	R\$ 400,00	Moderada
Performance	1.5.2	Média	O sponsor não analisar em tempo as solicitações de mudança encaminhadas a ele.	Mitigar	Demonstrar custo extra devido ao atraso na aprovação/reprovação das mudanças.	Demonstrar na reunião de kick-off e reforçar a cada reunião semanal os ganhos da equipe e a importância do comprometimento de todos.	R\$ 200,00	Moderada
Performance	1.5.2	Média	Equipe apresentar dificuldades por não compreender metodologia de modelagem de processos.	Mitigar	Promover um rápido treinamento após o horário do expediente para explicar novamente sobre metodologia	Enviar resumo sobre modelagem de serviços antes da reunião de CNS.	R\$ 400,00	Moderada
Comunicação	1.1.3	Média	A utilidade da representação do fluxograma e organograma não ser reconhecida pelos diretores da empresa.	Mitigar	Explicar dados comprovando que a demonstração gráfica é melhor compreendida do que somente texto e discurso oral.	Demonstrar fluxograma modelo representando outros serviços ou produtos como exemplo.	R\$ 200,00	ALTO

Performance	1.5.2	Baixa	Não conseguir informações da concorrência em relação aos preços e propostas de serviço ofertados ao público-alvo.	Aceitar	Basear-se no preço das consultorias.	NA	R\$ 100,00	Moderada
-------------	-------	-------	---	---------	--------------------------------------	----	------------	----------

Fonte: Autor

Quadro 19 – VME: Valor monetário esperado

Prior.	RISCO	Custo	Impacto	Impacto x Probabilidade
Alta	Entregas com gasto esperado sem estarem finalizadas	R\$ 357,00	Moderada	R\$ 178,50
Alta	Falta de priorização das atividades do projeto para as atividades rotineiras	R\$ 100,00	Moderada	R\$ 50,00
Alta	Necessidade de reagendar reunião com fornecedor lcompany próximo ou na data acordada	R\$ 250,00	Alto	R\$ 225,00
Alta	Ausência de algum membro da equipe nas reuniões semanais com tomada de decisão	R\$ 100,00	Moderada	R\$ 50,00
Alta	Atraso do sponsor e/ou Ger. Financeiro nas reuniões semanais	R\$ 500,00	Alto	R\$ 450,00
Alta	Cientes não compreenderem claramente o story board	R\$ 66,00	Alto	R\$ 46,20
Alta	Cientes selecionados não estarem dispostos e disponíveis para participar da apresentação	R\$ 50,00	Alto	R\$ 35,00
Alta	Definição dos procedimentos para novos serviços com critérios divergentes dos levantados no plano de qualidade	R\$ 400,00	Moderada	R\$ 280,00
				R\$ 1.314,70

Fonte: Autor

No quadro 19 foi identificado o Valor Monetário Esperado a partir dos riscos com ocorrência de probabilidade mais alta para que pudesse complementar a definição das reservas de custos apresentada no Plano de Gerenciamento de Custo.

Modelagem de Serviços – SISCOSERV	
Nome do Projeto: Modelagem de Serviços - SISCOSERV	
Plano de Gerenciamento de Qualidade	
Elaborado por: Gabriela Becker	Data: 16/05/13
Aprovado por: Clecio Hoffstater	Versão: 1.1

8 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

8.1 POLÍTICA DE QUALIDADE DO PROJETO

Documentação para apresentação de solicitação de mudanças deve estar de acordo com o padrão informado no plano integrado de mudanças. Para o projeto ser considerado com qualidade, não deve haver oscilações acima ou abaixo do informado nos critérios de aceitação nas métricas da qualidade apresentado abaixo tanto para custos quanto para prazos. Todos devem estar cientes de suas responsabilidades cumprindo com suas atividades.

8.2 FATORES AMBIENTAIS (NORMAS APLICÁVEIS)

Como fatores ambientais que possam influenciar o desenvolvimento do projeto pode-se citar a lei que instituiu o SISCOSERV e seus manuais onde constam as informações que devem ser prestadas no sistema, influenciando na criação/posterior atualização de lista de documentos a serem solicitados: [Lei nº 12.546, de 14 de dezembro de 2011](#) e seus artigos 25 a 27. Portaria MDIC nº 113/2012, e no contexto da RFB, pela IN RFB 1.277/2012.

O gerenciamento do sistema e definição de normativas é de responsabilidade do MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) e RFB (Receita Federal do Brasil).

8.3 MÉTRICAS DE QUALIDADE

As métricas da qualidade são apresentadas nos quadros 20 e 21 abaixo visando refinar e definir os requisitos para as entregas em cada fase do projeto nos âmbitos de cronograma, custo e especificamente nos pacotes de trabalho.

Quadro 20 – Desempenho do projeto

Desempenho do Projeto					
Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
1.1.2.1	Controle de Custos	Manter o custo dentro do previsto. Há a faixa de aceitável de variação de no máximo 10%. Ao verificar que está se aproximando desta faixa, verificar medida de correção e prevenção contra novas variações no custo.	Através do Gráfico de Controle do Project para controle do custo realizado. Diagrama de causa-efeito juntamente com diagrama de pareto.	Quinzenal	Gabriela B. Oliveira

1.1.2.2	Controle de Cronograma	Manter o cronograma realizado próximo ao previsto. Há a faixa aceitável de variação de no máximo 10% em todo o projeto. Não deve haver atrasos nas atividades do caminho crítico, visto que atrasarão a entrega do projeto aumentando os riscos de haver perda de informação sobre os registros feitos pela Clemar no Siscoserv.	Através de acompanhamento no gráfico de controle do Project. Medidas corretivas deverão ser tomadas ao aproximar-se da faixa de variação aceitável antes de iniciar as atividades do caminho crítico.	Semanal	Jackson
---------	------------------------	--	---	---------	---------

Fonte: Autor

Quadro 21 – Desempenho do produto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
1.2	Modelagem de serviço	Entrega de manual sobre orientação para oferta dos serviços relacionados ao Siscoserv contendo: atividades que compõem a prestação do serviço e como executá-las; fluxograma contendo responsáveis e ordenação das atividades; documentos a ser exigidos do cliente para registro do serviço;	Envio do manual parcial ao responsável para verificação e controle dividido em três etapas: a) Critérios de aceite e momentos da verdade; b) Atividades e seu detalhamento (nome e como executá-la, a quem ela deve ser reportada e de que forma deve ser o envio da informação) e fluxogramas; c) Lista de documentos básicos a ser solicitado ao cliente e arquivos com as listagens para posterior envio ao cliente anexado aos e-mails trocados.	Etapa A: 29/05 / Etapa B: 09/06 / Etapa C: 18/06	Gabriela e Jackson (resp pelo desenvolvimento)
1.3	Padronização de serviços	Entrega de manual sobre orientação para oferta dos serviços relacionados ao Siscoserv.	Apresentação do documento padrão (manual) dos serviços SISCOSERV.	Data definida	Adriana
1.3.3 / 1.3.4	Comunicados e Contratos	Dois critérios definidos: a) Comunicados básicos referente a registro de frete; obrigatoriedade e como fazer a procuração eletrônica.	Apresentação de contratos e comunicados nas datas definidas por e-mail para a Denise e apresentação a ela pessoalmente nas mesmas datas.	Comunicados: 08/07 Contratos: 25/06	Alex (comunicados); Paulo Moacyr (contratos) Denise (responsável pela auditoria)

		b) Criação do contratos para a venda dos serviços de registro e consultoria.			
1.3.5	Precificação	Entrega da lista de precificação praticada pelo mercado a partir de pesquisa realizada.	Entrega de e-mail com checklist ao responsável pela auditoria informando o grupo que foi contatado em tal data (cliente ou concorrente).	10/06	Denise
1.3.6	Definição de banco de dados	Procedimento acordado com o fornecedor lcompany de maneira que não afete os procedimentos futuros após implantação de ERP e armazenagem de arquivos "na nuvem".	Após procedimento definido, emitir documento atestando o que foi acordado em reunião além da ata.	08/04	Gabriela, Jackson e lcompany
1.4.1	Prototipação/ <i>Story board</i>	Apresentação do serviço em PPT, contendo os momentos da verdade levantados no FPS, exemplificando com representações gráficas qual a proposta de prestação de serviços SISCOSEV e a experiência que se espera que o cliente tenha.	Envio da apresentação ao gerente do projeto para análise antes da entrevista para levantar-se dúvidas e incentivar a antecipação de esclarecimentos.	26/06	Jackson, Niccolas e Denise
1.4.2	Prototipação/ <i>Criação de avaliação</i>	Elaboração de avaliação que possibilite sugestão dos clientes, comentários sobre o serviço prestado atualmente; de 5 pontos para classificar os critérios abaixo:	Análise da avaliação pelo gerente de projeto para aprovação/alterações.	18/06	Denise
		- Confiança			

		<ul style="list-style-type: none"> - Agilidade de resposta (se o serviço demonstra responder dentro de um período favorável/aceitável) - Custo-benefício - Documentos solicitados (se o cliente tem fácil acesso e se embasam as informações necessárias) <p>Recomendação do serviço a outra empresa</p>			
1.4.3	Prototipação/ <i>Seleção dos avaliadores</i>	<p>Elaboração de lista dos clientes avaliadores selecionados de acordo com os critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mínimo de 1 processo de registro/mês (demanda freqüente) - Agendar entrevistas com no mínimo 3 clientes apresentados na lista que realizem ao menos uma operação com serviço que difere entre si. 	Envio da relação das entrevistas marcadas ao gerente do projeto com detalhamento dos processos/mês e quais serviços registram.	18/06	Jackson e Níccolas
	Prototipação/Entrevista e Avaliação	Apresentação dos serviços; esclarecimento de dúvidas do clientes; feedback oral e escrito do cliente sobre a experiência de serviço e sugestões.	Envio do registro da entrevista via e-mail ao gerente e analista de projeto anexando a ficha de avaliação preenchida em as totalidade.	03/07	Denise

1.4.6	Prototipação/ <i>Feedback ao cliente</i>	Fichas de avaliação dos clientes com aprovação/novas sugestões.	Nova análise dos resultados e caso haja novas solicitações dos clientes que não poderão ser atendidas, verificar como comunicar a eles o motivo pelo qual não podem ser realizadas e o que foi alterado baseado nas críticas construtivas.	05/08	Níccolas, Denise e Jackson
1.5	Análises e Lições	Entrega de documento sobre lições aprendidas contendo detalhes das experiências durante o projeto (resultados negativos e o que os acarretou e pontos positivos não esperados).	Criação de lista a ser apresentada e definida ao responsável ao final das reuniões de desempenho.	Reunião de desempenho	Jackson

Fonte: Autor

8.4 CONTROLE DA QUALIDADE

Para as **entregas do projeto** teremos os pontos de verificação a seguir:

- a) variação de custo e de cronograma: Caso haja variação de custo próximo aos 10%, elaborar o Diagrama de causa-efeito na reunião semanal. Posteriormente, criar o diagrama de pareto com as causas apontadas e solicitar mudanças conforme consta no Sistema Integrado de Mudanças para aprovação pelo responsável.

Para as **entregas do produto do projeto** teremos os pontos de verificação a seguir:

- a) o Gerente do Projeto irá verificar com a equipe quais se as tarefas foram realizadas e quantas horas foram utilizadas para atualização do arquivo MS Project sobre andamento das entregas aos responsáveis. Assim, será possível prever atraso em alguma entrega e tomar as medidas preventivas na reunião semanal com o responsável pela entrega para que este não ocorra. Da mesma forma, serão tomadas as medidas corretivas caso o atraso persista e ocorra de fato. As medidas corretivas serão solicitadas conforme consta no Sistema Integrado de Mudanças para aprovação pelo responsável;
- b) modelagem de serviço:** Envio do manual parcial ao responsável para verificação e controle dividido em três etapas que serão desenvolvidas em equipe durante as reuniões semanais conforme plano de cronograma: a) Fluxograma das atividades; b) Atividades e seu detalhamento (nome e como executá-la, a quem ela deve ser reportada e de que forma deve ser o envio da informação); c) Lista de documentos básicos a ser solicitado ao cliente e arquivos com as listagens para posterior envio ao cliente anexado aos e-mails trocados;

- c) **padronização de serviços:** Apresentação do documento padrão (manual) dos serviços SISCOSEV conforme critérios de aceite;
- d) **comunicados e Contratos:** Apresentação de contratos e comunicados nas datas definidas por e-mail para a equipe e apresentação presencial para Denise, Gerente e Analista de Projeto, *Sponsor* nas mesmas datas;
- e) **precificação:** Entrega de e-mail ao responsável pela auditoria informando o grupo que foi contatado em tal data (cliente ou concorrente);
- f) **definição de banco de dados:** Após procedimento definido, emitir documento atestando o que foi acordado em reunião além da ata;
- g) **prototipação:**
 - o Envio da apresentação dos serviços ao gerente do projeto para análise antes da entrevista para levantar-se dúvidas e incentivar a antecipação de esclarecimentos.
 - o Análise da avaliação pelo gerente de projeto para aprovação/alterações.
 - o Envio da relação das entrevistas marcadas ao gerente do projeto com detalhamento dos processos/mês e quais serviços registram.
 - o Envio do registro da entrevista via e-mail ao gerente e analista de projeto anexando a ficha de avaliação preenchida em totalidade.
 - o Nova análise dos resultados e caso haja novas solicitações dos clientes que não poderão ser atendidas, verificar como comunicar a eles o motivo pelo qual não podem ser realizadas e o que foi alterado baseado nas críticas construtivas.

8.5 GARANTIA DA QUALIDADE

Com o objetivo de garantir a qualidade ao longo do projeto as medidas de inspeção mencionadas abaixo deverão ser seguidas:

- a) O responsável pela auditoria, conforme tabelas de Métricas da Qualidade apresentadas acima deverá comparar a entrega esperada especificada no Critério de Aceitação com o realizado preenchendo o Formulário de Auditoria da figura 5 abaixo solicitando se a entrega deve ou não ser refeita/corrigida. O Formulário de Auditoria preenchida deverá ser entregue ao Gerente do Projeto com o Formulário de Solicitação de Mudança caso necessário.

Figura 5 – Auditoria da Qualidade

AUDITORIA DA QUALIDADE

Nome do Projeto:

Auditor do Projeto:

Data da auditoria:

Área auditada:

Processos do Projeto Documentos do Projeto Requisitos do Produto do Projeto

Boas práticas a compartilhar

Deficiências ou Não Conformidades:

ID - WBS	Defeito/NC	Ação Corretiva	Resp. Correção	Data devida

Comentários:

Fonte: Autor, Adaptado de: A Project Manager's Book of Forms, 2013.

Modelagem de Serviços - SISCOSEV	
Nome do Projeto: Modelagem de Serviços - SISCOSEV	
Plano de Gerenciamento de RH (Human Resources Management Plan)	
Elaborado por: Gabriela Becker	Data: 16/05/14
Aprovado por: Clecio Hoffstater	Versão: 1.1

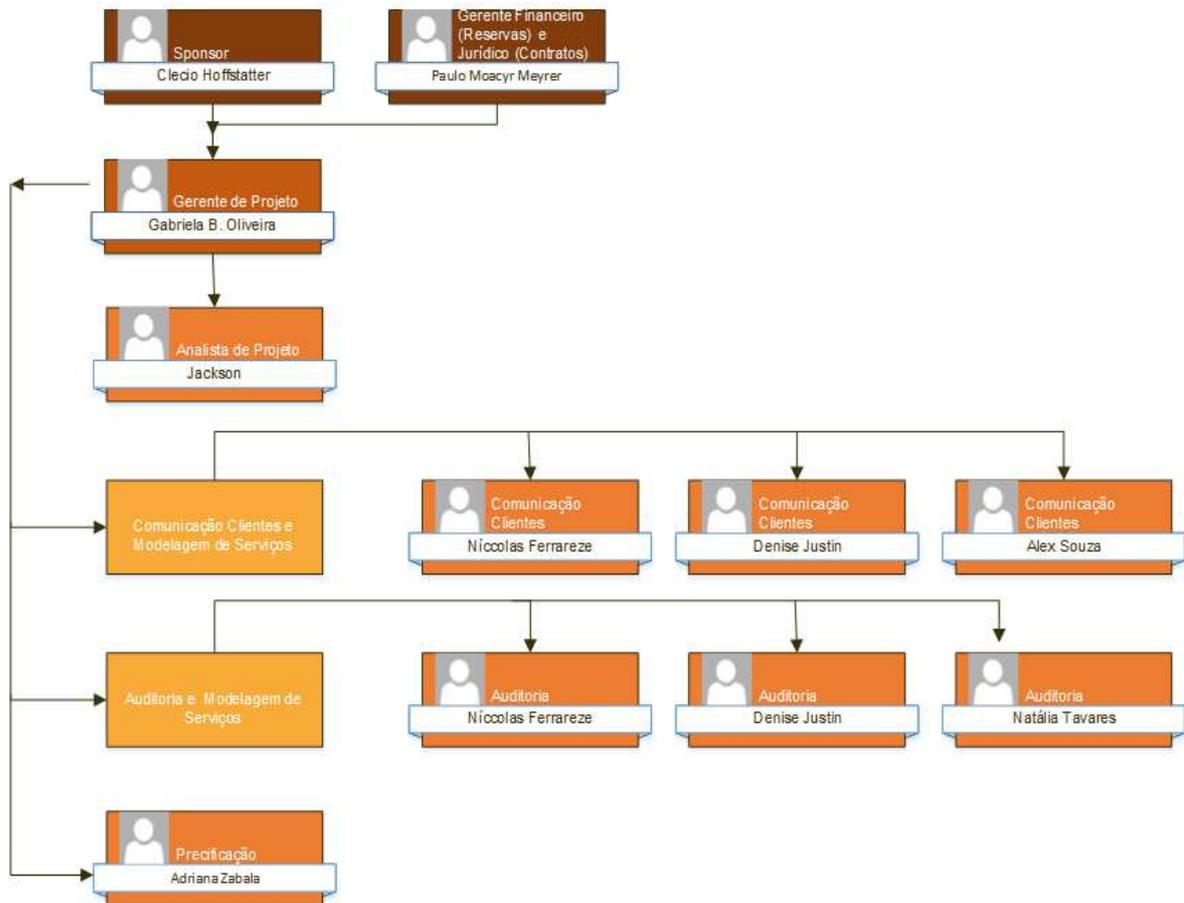
9 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Neste plano define-se as responsabilidades dos membros da equipe, como serão tratados questões de treinamento, bonificação e avaliação do desempenho no projeto.

9.1 ORGANOGRAMA DO PROJETO

Na figura 6 é apresentado o organograma do projeto definindo a função de cada membro da equipe:

Figura 6 – Organograma do Projeto



Fonte: Autor

9.2 DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO:

Quadro 22 – Contatos da equipe

ID	Stakeholder	Contato	Setor	E-mail/Ramal e Celular/Skype
1	Gerente do Projeto	Gabriela	Agenciamento	gabriela@clemar.net / 8049/ 51 91596727 / gabriela_cleamar
2	Analista do Projeto	Jackson	Drawback/ SISCOSERV	jackson@clemar.net /8044/ jackson_cleamar

3	Caracterização de serviços	Natália	Agenciamento	natalia@clemar.net / 8066 / natalia_clemar
4	Benchmarking Preços	Adriana	Pricing	cotacao@clemar.net / 8080 / cotacao_clemar.net
5	Equipe-Comunicados	Alex	Credenciamento	credenciamento@clemar.net / 8075 / credenciamento_clemar
6	Com. Clientes / Auditoria	Niccolas	Comercial	niccolas@clemar.net / 8079 / niccolas_clemar
7	Com. Clientes / Auditoria	Denise	Comercial	Denise@clemar.net / 8045 / Denise_clemar
8	Gerente Financeiro/ Jurídico	Paulo Moacyr	Financeiro/RH/Jurídico	Paulo.moacyr@clemar.net / 8061
9	<i>Sponsor</i>	Clecio	Administrativo	clecio@clemar.net / 8053 / clecio_clemar

Fonte: Autor

9.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES: RACI

O quadro 23 define o papel de cada membro da equipe em cada uma das atividades do projeto, conforme segue abaixo:

Quadro 23 – Matriz RACI

RACI	Papéis									
		Gerente do Projeto	Analista Projeto	Com Clientes/Comercial	Com Clientes/Comercial	Modelagem/Agenciamento	Precificação	Comunicados	Patrocinador	Contratos/G. Financeiro
Equipe		GABRIELA	JACKSON	DENISE	NÍCCOLAS	NATÁLIA	ADRIANA	ALEX	CLECIO PAULO	MOACYR
Principais Atividades										
Gerenciamento do Projeto		R	C	I	I	I	I	I	A/I	I
Organizar Reunião de Kick Off		R	A	I	I	I	I	I	I	I
Criar Quadro de Entregas e Responsáveis		R	A	I	I	I	I	I	I	I
Chat		R	A	I	I	I	I	I	I	I
Reunião Semanal Desempenho		R	A	I	I	I	I	I	I	I
Caracterizar cada serv. SISCOSEV - Parte I e II		R	C	C	C	C	C	C	A	A
Mapear as atividades necess. para executar a oferta de serv. aos clientes - Parte I, II, III		R	A	C	C	C	I	I	C	C
Criar fluxogramas e organograma de serviços		A	R	C	C	I	I	I	I	I
Verificar docs para extração de informação ao registro		R	A	I	I	I	I	I	I	I
Selecionar fornecedores		R	A	C	C	I	I	I	I	I
Expor ao fornecedores info. Relevantes para o cliente		R	C/A	C	C					
Reunião com fornecedor		R	C/A							
Selecionar melhores modelos de comunicados		R	A	C	C		I	I	C	C
Envio de comunicados aos contato - Parte I a IV		A	C	C	C			R	C	
Definir obrigações de ambas as partes		C	C	C	C			I	A	R

Pesquisar valores cobrados pela concorrência		A	C	C	C			R	I	I
Contatar clientes que registram		A	C	C	C			R	I	I
Organizar Reunião precificação		A	C	C	C			R	I	I
Reunião padronização banco de dados		R	A	I	I			I	I	I
Criação de Story Board		A	A	C	R			I	I	I
Elaborar avaliação		A	A	R	C			I	I	I
Elaborar lista de avaliadores		C	A	C	C			R	I	I
Entrevistas Avaliação - 1 a 3		A	A	R	R			I	I	I
Analisar as sugestões clientes		R	R	C	C			C	I	I
Agendar novas demonstrações		C	A	C	C			R	C	I
Análise de custos e valor agregado		R	A	I	I	I	I	I	I	I
Lições Aprendidas		R	A	C	C	C	C	C	I	I
R - Responsável / A - Aprovador / C - Consultado / I - Informado										

Fonte: Autor

9.4 NOVOS RECURSOS, RE-ALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DO TIME:

Surgindo a necessidade de re-alocar recursos por alguma dificuldade identificada do executor de determinada atividade, esta será realizada através da aprovação do Gerente de Projeto considerando que haja demais recursos disponíveis na empresa. Caso não seja possível, o atual recurso deve receber treinamento para que se torne mais ágil a execução da tarefa. Não havendo interesse, o gerente de projeto irá buscar dentro da equipe.

9.5 TREINAMENTO

Ao surgir a necessidade de efetuar os registros dos serviços importados e exportados pela própria organização, o gerente e o analista de projeto receberam os treinamentos referente à utilização de tal sistema com profissionais da área, bem como participaram de palestras sobre o tema. O colaborador Nícolas responsável pela divulgação do serviços aos clientes em suas visitas comerciais e a colaboradora Natália

responsável pela auditoria de alguns processos e pelas atividades de agenciamento de importação, receberam treinamento do gerente antes de surgir a demanda por este projeto.

Será informado pelo gerente e analista de projeto para toda a organização junto na reunião de *kick-off* os fundamentos básicos deste sistema e apresentação do projeto.

9.6 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DO PROJETO:

Os resultados do time do projeto serão avaliados através da análise do valor agregado verificando se as atividades previstas estão sendo cumpridas conforme planejado. Esta avaliação será feita semanalmente.

9.7 BONIFICAÇÃO:

Após o encerramento do projeto, os membros da equipe incluindo *Sponsor* responderão a seguinte pergunta deixando sua resposta em uma urna:

Se pudesse recompensar um dos colegas do time considerando os requisitos pro atividade e iniciativa; Colaboração em equipe; Criação de ações corretivas em testes; quem seria? Justifique sua resposta.

Posteriormente, o gerente de projetos fará sua análise unindo-a posteriormente a análise dos membros da equipe premiando o colaborador com maior número de indicações aliada à colaboração ao grupo apontada em tal avaliação com 1/4 de seu salário. Esta política de bonificação é válida para o projeto, visto que a organização não tem diretriz definida para esta questão atualmente.

9.8 FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DO TIME:

Ao fim de cada etapa do projeto toda a equipe será avaliada levando em conta se os prazos foram cumpridos (alteraram dentro do previsto e considerado aceitável), bem como a qualidade da entregas (se estão de acordo com os requisitos levantados

conforme informado no Plano de Gerenciamento de Escopo). Caso sejam verificados desvios relacionados entre o que está sendo realizado com o previsto identificado pelo Gerente de Projeto ou apontada pela equipe, será discutido com o grupo durante a reunião semanal para verificar quais as dificuldades que ocorreram e identificar ações corretivas utilizando a ferramenta Diagrama de *Ishikawa* e técnica *Brainstorm*.

9.9 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RH:

Os recursos financeiros dispostos para o gerenciamento de RH constarão no orçamento deste projeto estando a gerência financeira ciente da necessidade de utilização dos mesmos. Não poderá ser solicitado aumento de recurso financeiro para RH para a bonificação. Surgindo necessidade de treinamentos, palestras e participações em eventos/congressos não previstos anteriormente neste plano, faz-se necessário a aprovação prévia do gerente financeiro baseada na solicitação do Gerente de Projetos que deve estar embasada em parecer de opinião especializada explicitando a necessidade de tal treinamento para o colaborador/equipe em questão.

9.10 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

O Gerente de Projeto fica responsável pela administração deste plano e deve atualizá-lo semanalmente, caso se faça necessário, após reuniões de acompanhamento do projeto e após entregas das sub-fases.

Modelagem de Serviços - SISCOSEV	
Nome do Projeto: Modelagem de Serviços - SISCOSEV	
Plano de Gerenciamento de Aquisições	
Elaborado por: Gabriela Becker	Data: 16/05/14
Aprovado por: Clecio Hofstatter	Versão: 1.1

10 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

10.1 ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO

A estrutura de suprimentos no projeto será centralizada. Atualmente, a responsabilidade pela contratação de serviços e compra de bens é híbrida. Em relação a contratação de serviços e compra de materiais apenas como ferramentas auxiliares do trabalho de rotina é de responsabilidade do departamento financeiro. Do contrário, a contratação de prestação de serviço para partes da produção dos serviços que a empresa fornece a seus clientes é de responsabilidade dos colaboradores responsáveis por seus respectivos processos respeitando as parcerias pré-estabelecidas pela organização.

Seguindo esta premissa, para este projeto específico a contratação de prestação de serviço de uma das entregas será de responsabilidade do Gerente de Projeto. A alocação se dará em tempo parcial, por empreitada, em que a contratada fará suas entregas de acordo com a demanda. A contratada que definirá a quantidade de recursos humanos alocada para a atividade. O contato entre os colaboradores da contratada e do contratante se dará por meio de reuniões, telefones e e-mails.

10.2 ANÁLISE FAZER OU COMPRAR

Após a análise dos níveis da EAP, é apresentado abaixo o primeiro nível da estrutura do projeto com as respectivas decisões de fazer ou contratar, bem como a justificativa para tais decisões.

Gerenciamento do Projeto

Decisão: Fazer

Justificativa: Visto que é o primeiro projeto da empresa, a atividade de controlar e efetuar a comunicação com a organização proporcionariam a aquisição de experiência em gerenciamento de projetos. Especificamente sobre a comunicação interna, existem recursos na organização que já receberam treinamentos externos e que possuem competência para comunicar de maneira clara aos demais colaboradores do que se trata o sistema SISCOSERV e o projeto em si. Contratando treinamento externo para toda a organização geraria custo desnecessário e tomaria muito tempo da rotina dos 33 colaboradores.

Modelagem de serviços e Protipação:

Decisão: Fazer

Justificativa: Este é o ponto crucial do projeto. A partir do serviço que se deseja prestar aos cliente serão definidos os processos baseando-se na estrutura da empresa e seus colaboradores. Como a empresa detém o know-how de como atender seus perfis de cliente esta tem as condições necessárias para definir as atividades a executar nos processos que levam a prestação dos serviços.

Como o registro no sistema SISCOSERV é um tópico novo, as consultorias não estão preparadas para definir o que é necessário considerar na utilização do sistema. Clientes já reportaram posições divergentes de consultorias quando da utilização do sistema.

Fluxogramas e organogramas / Definir documentos para RVS e RAS

Decisão: Fazer

Justificativa: Como as atividades estão diretamente relacionadas a organização, fluxo de trabalho e procedimentos relacionados ao uso do sistema SISCOSERV será elaborado pela equipe do projeto apoiada pelo conhecimento dos colaboradores que efetuam atualmente registros dos serviços da empresa e do cliente.

Criação e envio de comunicados:

Decisão: Contratar

Justificativa: Visto que passam sempre pela aprovação do diretor da empresa, resulta que todos os comunicados criados de forma objetiva tem sua extensão geralmente duplicada afetando a interpretação da mensagem pelo cliente. Após o envio dos mesmos, os clientes entram em contato questionando pontos que já foram tratados na mensagem resultando em retrabalho ao comunicar repetidas vezes as informações a clientes diversos. Efetuando a contratação, o serviço seria executado por profissionais com expertise em comunicação, resultando em maior facilidade de apresentar esta nova visão ao diretor/*sponsor*. Da mesma forma, a reação dos clientes a este meio de comunicação e o surgimento de dúvidas seriam testados. O custo desta contratação deve ser consultado.

Criação de contratos:

Decisão: Fazer

Justificativa: Seria utilizado o conhecimento do jurídico da própria empresa que também responde pelas decisões administrativas e detém *know-how* do que será aceito pela maioria dos clientes e das exigências que podem ser requeridas que possam resultar em barreiras na contratação dos serviços por parte do cliente.

Precificação

Decisão: Fazer

Justificativa: Existem condições internas de efetuar pesquisa com concorrentes e com consultorias que ofertam o serviço. Surge a necessidade de se definir internamente o preço padrão e em que situações o mesmo não será cobrado na tentativa de atrair o cliente para um pacote maior de serviços (agenciamento de frete e/ou despacho aduaneiro).

Definição de banco de dados

Decisão: Fazer e contratar

Justificativa: Será efetuada tomada de decisão juntamente com o consultor de projetos de ERP sobre o meio de armazenar temporariamente os dados dos serviços prestados e documentação envolvida até a finalização da implantação da nova versão do ERP. Neste software será desenvolvido um módulo para os serviços relacionados ao SISCOSEV.

Análises e lições:

Decisão:Fazer

Justificativa: a equipe que vivenciou a experiência do projeto, seu sucesso e seus percalços. Estas análises e lições aprendidas podem resultar na necessidade de contratações em determinadas fases de projetos futuros.

10.3 MAPA DAS AQUISIÇÕES

Após a análise de quais serviços necessitam de contratação de fornecedores, são definidos o tipo de contrato e critério de seleção conforme demonstrado abaixo no quadro 24:

Quadro 24 – Mapa das aquisições

Item	Descrição	Tipo de contrato	Critério de Seleção	Orçamento estimado	Duração prevista	Fornecedores Qualificados
01	Criação de comunicados	Tempo e Material	Preço e Técnica	R\$ 200/ unid	1 semana	BRA Digital; Catania Studio
02	Definição de banco de dados	Custo reembolsável	Já está selecionado devido a atual parceria para implantação de ERP	R\$ 100/hr	1 hora	lcompany

Fonte: Autor

10.4 DETALHAMENTO DE CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO

A seleção do fornecedor para a entrega dos comunicados para clientes será realizada através de análise de cotações e verificação de amostras do serviço prestado. Abaixo são listados os critérios que devem ser considerados nesta seleção:

- a) compatibilidade com diversas mídias;
- b) agilidade na comunicação;
- c) clareza na mensagem da publicidade/anúncio/comunicado;
- d) preço justo (dentro da média das cotações recebidas);
- e) prazo de entrega;
- f) experiência prévia com o segmento de Comércio Exterior;

Critérios:

A) IP: preço = 80%; técnica = 20%

B) Técnica (IT)

1. Critério técnico – Experiência no segmento;

- A empresa possui mais de 5 clientes ou trabalhos no segmento de comércio exterior. NOTA: 10

- A empresa possui de 3 a 5 clientes ou trabalhos no segmento de comércio exterior. NOTA: 7

- A empresa possui até 3 clientes ou trabalhos no segmento de comércio exterior. NOTA: 5

2. Critério técnico – Prazo de entrega;

- Entrega em até 3 dias úteis. NOTA: 10

- Entrega de 4 a 6 dias úteis. NOTA: 7

- Entrega de 7 a 10 dias úteis: NOTA: 5

3. Ponderação técnica: Experiência no segmento (critério 1)= 60%;

Prazo (critério 2) = 40%.

Para auxiliar na definição do banco de dados o fornecedor selecionado é o mesmo utilizado na atual parceria para implantação de ERP. Desta forma, este já está definido sem a necessidade de seleção.

Modelagem de Serviços - SISCOSERV	
Nome do Projeto: Modelagem de Serviços - SISCOSERV	
Plano de Gerenciamento das Comunicações	
Elaborado por: Gabriela Becker	Data: 16/05/14
Aprovado por: Clecio Hofstatter	Versão: 1.1

11 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

11.1 OBJETIVO GERAL DO PLANO DE COMUNICAÇÃO:

Através do Plano de Gerenciamento das Comunicações procura-se padronizar os meios utilizados para a comunicação dos *stakeholders* do projeto Modelagem de Processos – SISCOSERV, visto que não há padronização definida pela empresa anteriormente para projetos.

11.1.1 Objetivo específico 1

Com as instruções para a comunicação, a equipe do projeto terá conhecimento da maneira mais adequada para envio e recebimento de informações para posterior consulta, quando necessário.

11.1.2 Objetivo específico 2

Demonstrar clareza quanto às responsabilidades de cada membro da equipe do projeto e o que se espera da equipe como um todo.

11.1.3 Objetivo específico 3

Garantir que todos os *stakeholders* estejam informados sobre o andamento do projeto evitando conflitos e facilitando a cooperação para que o objetivo do projeto seja alcançado.

11.2 IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

No quadro 25 são identificados os *stakeholders* reforçando o papel e atribuição de cada um para o projeto.

Quadro 25 - Identificação dos stakeholders

ID	Stakeholder	Contato	Papel/Atribuição	Setor
1	Gerente do Projeto	Gabriela	Gerenciar e controlar processos do projeto. Preparar e guiar as reuniões.	Agenciamento
2	Analista do Projeto	Jackson	Responsável pela execução das atividades referentes a entrega do produto do projeto. Existem também atribuições em conjunto com o GP.	Drawback/ SISCOSERV
3	Gerente Financeiro/Jurídico	Paulo Moacyr	Responsável pela criação de contratos e aprovação das mudanças relacionadas a alteração no custo do projeto e uso das reservas.	Financeiro/RH/Jurídico
4	Equipe- Comunicados	Alex	Caracterização de serviços e envio dos comunicados aos clientes.	Credenciamento

5	Comercial – Com. Clientes	Níccolas	Comunicação aos clientes referente a oferta dos serviços do SISCOSEV.	Comercial
6	Comercial – Com. Clientes	Denise	Comunicação aos clientes referente a oferta dos serviços do SISCOSEV. Auditoria de alguns processos.	Comercial
7	Benchmarking Preços	Adriana	Levantamento de preços cobrados pela concorrência.	Comercial - Cotação de frete
8	Sponsor	Clecio	Aprovação de mudanças que exijam alteração de prazo e custo. Dar auxílio na aquisição de recursos.	Administrativo
9	Auditora	Natalia	Auditar processos definidor; apoiar nas atividades do setor de agenciamento durante o período do projeto; caracterização dos serviços	Agenciamento
10	Importadores de serviços		Possíveis interessados e/ou clientes dos serviços relacionados ao SISCOSEV. Demandantes de atendimento mais ágil.	GERAL
11	Exportadores de serviços		Possíveis interessados e/ou clientes dos serviços relacionados ao SISCOSEV. Demandantes de atendimento mais ágil.	GERAL
12	Demais colaboradores		Saber do que se trata o sistema e quem é o responsável na empresa pelos registros dos clientes.	GERAL

Fonte: Autor

11.3 MATRIZ DE INTERESSE X PODER X IMPACTO

A partir dos stakeholders identificados, foram analisados o interesse, poder e impacto de cada um no projeto, possibilitando a definição de estratégia de como gerenciá-los (gerenciar de perto; manter informado; monitorar). Identificou-se que o *stakeholder* nº 7 por ter alto interesse, poder e impacto no projeto pode atuar como uma segundo *sponsor* auxiliando também na solicitação de apoio financeiro, organizacional com o *sponsor* principal definido (9). O *stakeholder* nº 7 possui também constante contato com os clientes atuais e potenciais da organização atuando como uma fonte de informações sobre opiniões, sugestões e demanda dos importadores e exportadores de serviços.

Quadro 26 - Matriz de Interesse X Poder X Impacto

ID	Stakeholder	Contato	Interesse (AMB)	Poder (AMB)	Impacto (AMB)	Enquadramento
1	Gerente do Projeto	Gabriela	A	A	A	Gerenciar de perto
2	Analista do Projeto	Jackson	A	M	A	Manter informado
3	Caracterização de serviços	Natália	B	B	M	Monitorar
4	Benchmarking Preços	Adriana	M	B	B	Monitorar
5	Equipe-Comunicados	Alex	B	B	M	Monitorar
6	Com. Clientes / Auditoria	Níccolas	A	M	M	Manter informado
7	Com. Clientes / Auditoria – 2º sponsor	Denise	A	A	A	Gerenciar de perto
8	Gerente Financeiro/Jurídico	Paulo Moacyr	M	A	A	Gerenciar de perto
9	Sponsor	Clecio	M	A	A	Gerenciar de perto
10	Importadores de serviços	GERAL	M	B	A	Monitorar
11	Exportadores de serviços	GERAL	M	B	A	Monitorar

12	Demais colaboradores	GERAL	B	B	B	Monitorar
----	----------------------	-------	---	---	---	-----------

Fonte: Autor

11.4 FERRAMENTAS E EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

Com o intuito de auxiliar nos processos de comunicação entre os membros da equipe e clientes e evitar erros ou problemas de comunicação, foram definidos no quadro 25 as ferramentas a utilizar durante o projeto e no quadro 26 os principais eventos em que serão aplicadas. Desta forma, define-se antecipadamente quais as situações em que informações serão repassadas para quem, de que forma e qual o conteúdo principal a ser comunicado.

Quadro 27 - Ferramentas de comunicação

Ferramentas da Comunicação			
ID	Ferramenta	Responsável	Utilização
1	E-mail	Toda equipe	Considerado meio formal de comunicação. Deverá ser utilizado para envio de formulários e documentos atualizados do projeto.
2	Reunião Semanal	Gabriela e Jackson	Discussão sobre andamento do projeto; levantamento de dificuldades; levantamento de dados para apresentar à equipe e ao sponsor; acordo sobre necessidade de ações preventivas ou corretivas.
3	Telefone	Toda equipe	Meio de comunicação informal utilizado para solicitação de qualquer informação/confirmação. Decisões tomadas ou confirmações dadas através deste meio devem ser registradas posteriormente por e-mail.

4	Formulários	Níccolas, Natália, Denise, Gabriela	Meio de comunicação forma utilizado para auditoria a ser encaminhado ao GP e solicitação de mudanças a ser encaminhado ao GP e posterior ao Sponsor e G. Financeiro quando necessário. Devem ser preenchidos com as informações requeridas nos modelos de formulários apresentados no Plano Integrado de Mudanças e Plano de Comunicação.
5	Skype	Toda equipe	Meio de comunicação informal utilizado para solicitação de qualquer informação/confirmação. Decisões tomadas ou confirmações dadas através deste meio devem ser registradas posteriormente por e-mail.
6	Reuniões	Toda a equipe	Utilizadas para informar sobre desempenho do projeto e discutir a necessidade de medidas preventivas caso identificado possível problema/atraso/alteração. Deve ser enviado por e-mail a ata de reunião a todos os participantes cada vez que for efetuado qualquer tipo de reunião estabelecida nos eventos do quadro "Eventos de Comunicação".
7	Ata de Reunião	Jackson	Deve ser formulada durante todas as reuniões e posteriormente enviada por e-mail aos participantes que devem verificar para conhecimento e salvá-las para posterior consulta.

8	Quadro de responsabilidades	Gabriela	Será formulado um quadro a ser entregue na reunião de <i>kick-off</i> a ser exposto na sala de reuniões e na sala utilizada pela equipe contendo a responsabilidade de cada membro da equipe no projeto e a qual fase e pacote de trabalho da EAP a que se refere. As ações corretivas serão adicionadas a este quadro.
---	-----------------------------	----------	---

Fonte: Autor

Quadro 28 - Eventos de comunicação

Eventos de Comunicação							
ID	Ação/Evento	Ferramenta	Público	Formato	Resp.	Aprovação	Frequência
1.2.1.4	Reunião de Kick-off e treinamento	Reunião	Equipe	Explicação sobre o que trata o SISCOSEV e como a Clemar atua neste tema.	Gabriela	Denise	26/5/14
				Apresentação do objetivo do projeto, suas fases, responsáveis e suas responsabilidades. Posteriormente haverá momento para perguntas.			
1.1.2.3	Entrega do Quadro de Responsabilidades	Quadro de Responsabilidades	Equipe	Entregue na reunião de kick-off, refere-se a um quadro contendo a responsabilidade de cada membro da equipe no projeto e a qual fase e pacote de trabalho da EAP a que se refere.	Gabriela	Denise	26/5/14
1.2.1.5	Chat	Reunião	Gabriela; Jackson	Reunião de 30min para levantar as dificuldades e tópicos a discutir com a equipe na reunião de desempenho.	Gabriela	Jackson	Semanal: 26/05 a 04/08/14
1.2.1.6	Reunião Semanal de Desempenho	Reunião	Equipe	Parte I: Apresentação sobre desempenho do projeto.	Jackson	Clecio	Semanal: 28/05 a 06/08/14
				Parte II: Apresentação dos problemas que surgiram			
				Parte III; Apresentação das soluções apontadas pelo GP e analista para receber sugestões da equipe.			

1.2.2.2	Envio de documento – critérios de aceite do cliente	E-mail	Equipe	Disponibilização de documento com os critérios de aceite do cliente e momentos da verdade de cada serviço do SISCOSERV na pasta do projeto no servidor e e-mail.	Jackson	Gabriela	29/5/14
1.2.3.2	Entrega do documento com detalhamento das atividades	E-mail	Equipe	Entrega do documento com detalhamento das atividades a executar para a oferta dos serviços aos clientes.	Jackson	Gabriela	9/6/14
1.3.1.2	Entrega de Fluxograma	Reunião	Equipe	Documento a ser apresentado na reunião de desempenho na data estabelecida neste plano.	Jackson	Níccolas	9/6/14
1.3.1.2	Entrega de Fluxograma	Reunião	Equipe	Documento a ser apresentado na reunião de desempenho na data estabelecida neste plano.	Jackson	Níccolas	9/6/14
1.3.2.2	Entrega da lista de documentos – RAS e RVS	Reunião	Equipe	Documento a ser apresentado na reunião de desempenho na data estabelecida neste plano.	Jackson	Níccolas	18/06/14
1.3.3.6	Envio dos comunicados	E-mail	Imp. E Exp. de serviços	Envio aos contatos da lista de clientes com o comunicado aprovado pela auditoria.	Alex	Denise e Gabriela	15/07 a 18/07/14
1.3.4.2	Apresentação de modelos de contrato	Reunião	Clecio	Reunião entre Sponsor e Gerente Financeiro para apresentação do contrato ao Sponsor para posterior aprovação.	Paulo Moacyr	Clecio	25/06/14
1.3.5.2.1	Reunião Precificação	Reunião	Equipe	Apresentação da média de preços praticada pela concorrência e apresentar tabela com o valor de venda para cada serviço ofertado pela Cleomar. Disponibilizá-la na pasta: Público/Projetos/Modelagem SISCOSERV para consulta do financeiro.	Adriana	Gabriela e Clecio	04/06/14

1.3.6.1	Definição de banco de dados temporário	Reunião	Equipe	Reunião para definir um banco de dados temporário para organizar e padronizar documentação e mensagens trocadas com clientes.	Gabriela	Gabriela; Jackson; Icompany	07/06/14
1.4.4.1; 1.4.4.2; 1.4.4.3	Entrevistas e avaliação	Reunião - visita	Clientes selecionados; Denise; Níccolas	Apresentar o protótipo da prestação de serviço e ficha de avaliação para preenchimento pelo cliente em sua empresa. Esclarecer dúvidas ao cliente e coletar sugestões.	Denise e Níccolas	Jackson	30/06 a 03/07/14
1.4.6	Feedback ao cliente	Reunião - visita	Clientes selecionados; Denise; Níccolas	Demonstrar alterações realizadas para obter aprovação ou novas sugestões de alteração.	Denise e Níccolas	Jackson	10/07 a 05/08/14
1.5.1.4	Apresentação dos Resultados do projeto	Reunião	Toda a organização	Reunião a ser realizada na sala da importação para toda a organização. Apresentação de dados e principais lições aprendidas a serem levantados e repassados por Jackson e Gabriela.	Gabriela	Denise	08/08/14
1.5.2	Lições Aprendidas	Formulário	Consulta para toda a organização	Criação de documento de acordo com formulário apresentado neste plano a ser salvo para consulta na pasta : Público/Projetos/Modelagem SISCOSERV.	Gabriela	Jackson	08/08/14

Fonte: Autor

11.5 RELATÓRIOS E FORMULÁRIOS

A seguir são apresentados os modelos padrão de relatórios aceitos para gerenciamento e acompanhamento deste projeto conforme explicitado nos descritivos:

11.5.1 Modelo de Ata de Reunião

Figura 7 - Ata de reunião

Local	Data	Início	Término
Assunto principal			
Organizador da reunião			
Participantes	Presente	Tempo	
Assuntos discutidos, decisões e definições			
1. "Referências a fatos, dados e registros que envolvem os processos de trabalho dos usuários que participaram da reunião. Deve ser registrado qualquer comprometimento ou responsabilidades assumidas, bem como as datas/prazos acordados para cumprimento de eventual entrega de informação pelos participantes".			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
Pendências / Ações a tomar			
O que	Responsável	Prazo Previsto	
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			

Observações:

Elaborado por

Fonte: Gerenciamento da comunicação – professor Walter Doell

11.5.2 Relatório de Cronograma

Quadro 29 - Acompanhamento de cronograma por Lista de Atividades (LA)

Relatório	Acompanhamento - Lista de atividades
Responsável	Gerente do Projeto e Equipe
Frequência	Início do projeto e a cada atualização no cronograma para demonstração à equipe
Descrição	Lista de atividades levantadas no planejamento do projeto, separadas por mês contendo data de início e término previsto para a atividade, nome do pacote de trabalho a que pertence e responsável. Esta lista estará disponível para toda a equipe em pasta compartilhada, bem como impressa e exposta no local de trabalho. As atividades já executadas devem ser grifadas pela equipe no arquivo eletrônico nas cores: azul para as atividades não iniciadas; verde para atividades iniciadas; amarelo para as atividades em execução; vermelho para as que estão no caminho crítico; cinza para as encerradas.

Fonte: Autor

Figura 8 - Acompanhamento por LA

Atividades/ Mês	Início	Término	Responsável	Pacote de trabalho
Abril				
Gestão de Integração	07/abr	18/abr	Gabriela	Gerenciamento do Projeto
Gestão de Escopo	07/abr	18/abr	Gabriela	Gerenciamento do Projeto
Mai				

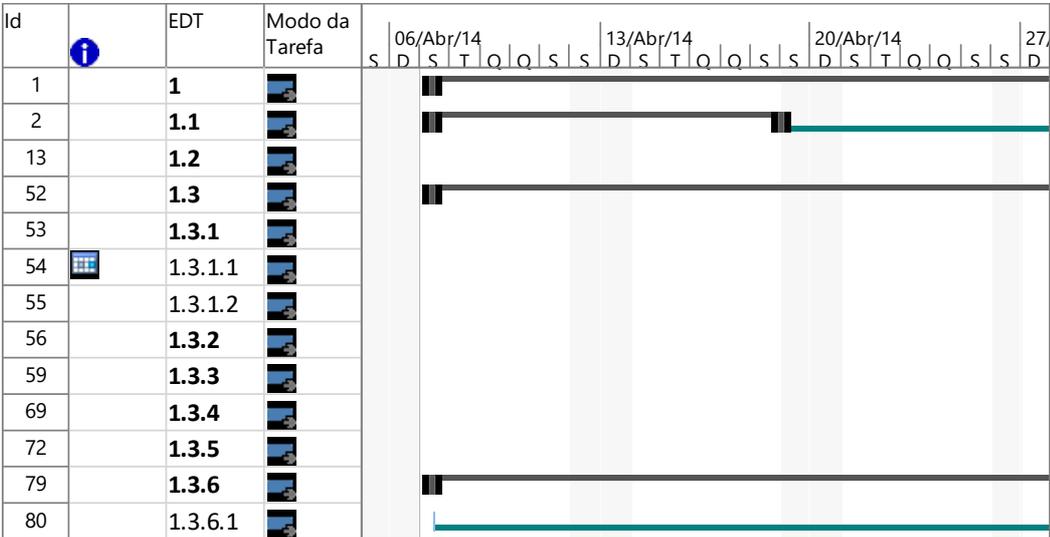
Fonte: Autor

Quadro 30 - Acompanhamento de cronograma pelo Gráfico de Gantt (GG)

Relatório	Gráfico de Gantt
Responsável	Gerente do Projeto
Frequência	Início do projeto e a cada atualização no cronograma para demonstração ao sponsor sobre execução do projeto.
Descrição	Demonstração visual do andamento do desenvolvimento das atividades a caminho das entregas.

Fonte: Autor

Figura 9 - Modelo de Gráfico de Gantt:



Fonte: Autor

11.5.3 Relatório de Custo

Quadro 31 - Demonstrativo de Custo (DE)

Relatório	Demonstrativo de Custo (DE)
Responsável	Gerente do Projeto
Frequência	Semanal para apresentação ao Sponsor e G. Financeiro
Descrição	Registro de custo por atividade demonstrando valor previsto, variação, desempenho do custo e status da atividade. O status da atividade é apresentado por cores e descritivo como segue: azul para as atividades não iniciadas; verde para atividades iniciadas; amarelo para as atividades em execução; vermelho para as que estão no caminho crítico; cinza para as encerradas. O desempenho do custo é indicado por cores e descritivo como segue: verde para custo menor ou igual à linha de base; vermelho para variação maior que o valor orçado.

Fonte: Autor

Figura 10 - Modelo de Demonstrativo de Custo

ID Tarefa	Tarefa	Linha de Base	Variação	Desempenho de Custo	Desempenho da Tarefa
84	Criar apresentação em PPT demonstrando a oferta dos serviços SISCOSEV.	R\$ 360,00	-R\$ 60,00	Previsto	Não iniciada

Fonte: Autor

11.5.4 Relatório de Risco

Quadro 32 - Registro e Resposta ao Risco (RRR)

Relatório	Registro e Resposta ao Riscos (RRR)
Responsável	Gerente do Projeto
Frequência	Início do projeto e quando forem identificados novos riscos
Descrição	Registro de riscos identificados demonstrando o impacto, estratégia, resposta ao risco e custo do risco a partir da avaliação qualitativa dos riscos. Relatório a ser complementado pelo gerente de projeto a cada identificado de novo risco ao longo do projeto.

Fonte: Autor

Figura 11 - Modelo RRR

Categoria	Cód. EAR	Prior.	RISCO	Estratégia	Descrição da Ação	Prevenção	Custo	Impacto

Fonte: Autor

Figura 12 - Modelo de lições aprendidas

LIÇÕES APRENDIDAS
OBJETIVOS:
PLANEJADO X REALIZADO:
A) O OBJETIVO GERAL FOI ATENDIDO?
B) O PROJETO FOI ENTREGUE DENTRO DO PRAZO?
C) O PROJETO FOI ENTREGUE DENTRO DO CUSTO PLANEJADO?
D) O PROJETO ATENDEU O ESCOPO?
GERENCIAMENTO DO PROJETO:
PONTOS FORTES:
PONTOS FRACOS:
RECOMENDAÇÕES A SEREM ADOTADAS PARA OS PRÓXIMOS PROJETOS:
Aprovações

MEMBRO DA EQUIPE	ASSINATURA	DATA

Fonte: Autor

12 MODELO DE NEGÓCIO, MOMENTOS DA VERDADE E FLUXO DE SERVIÇO

Como parte integrante da modelagem de serviço, o modelo de negócio, momentos da verdade e fluxos de serviço serão elaborados na execução deste projeto para todos os serviços que a equipe identificar como oportunidades de oferta ou já provenientes de demandas dos clientes em relação ao sistema SISCOSERV.

Sendo assim, realizou-se o levantamento do atual modelo de negócio (quadro 31), momentos da verdade (figura 13) e fluxo de serviço do atual serviço ofertado: Registro do Registro de Venda de Serviço (RVS) e Registro de Aquisição de Serviço (RAS) no SISCOSERV (figura 14). Estes são demonstrados abaixo e servem como guia para o iniciar o trabalho de modelagem de serviço em equipe.

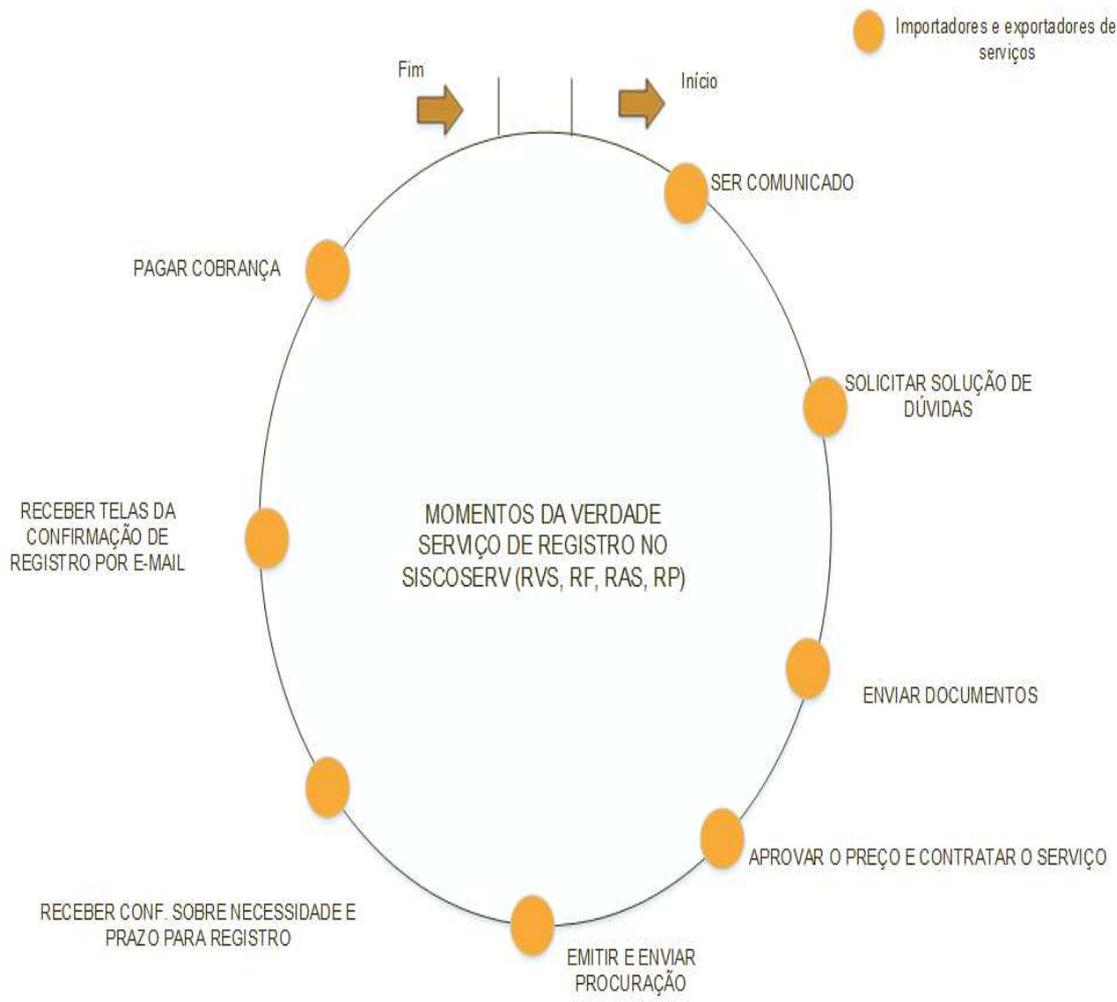
Quadro 33 – Modelo de Negócios: Registros no sistema SISCOSERV

PP Principais Parcerias - Canal Aduaneiro - Receita Federal do Brasil	AC Atividade Chave - Identificar o serviço e sua classificação - Solicitar procuração - Identificar informações a partir dos documentos de apoio ao registro.	PV Proposta de Valor - Registros efetuados no prazo - Sem risco de multas - Esclarecimento de dúvidas	RC Relacionamento com Clientes - Assistência pessoal com o setor comercial e operacional	SC Segmento de clientes - Importadores e exportadores de serviço em geral - Atuais clientes da Clemar que adquirem e/ou vendem serviços para o exterior
	RP Recursos Principais - E-CPF do diretor - Procuração do cliente - Computadores/Servidor - Colaboradores qualificados		Canais - Site - Comunicados por e-mail - Telefone - Visitas ao cliente	

<p>EC Estrutura de Custo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cursos - Passagens - Colaboradores 	<p>FR Fonte de Receita</p> <ul style="list-style-type: none"> - R\$ 150,00/RVS e RAS (cada) - R\$ 80/ RF e RP (cada)
---	--

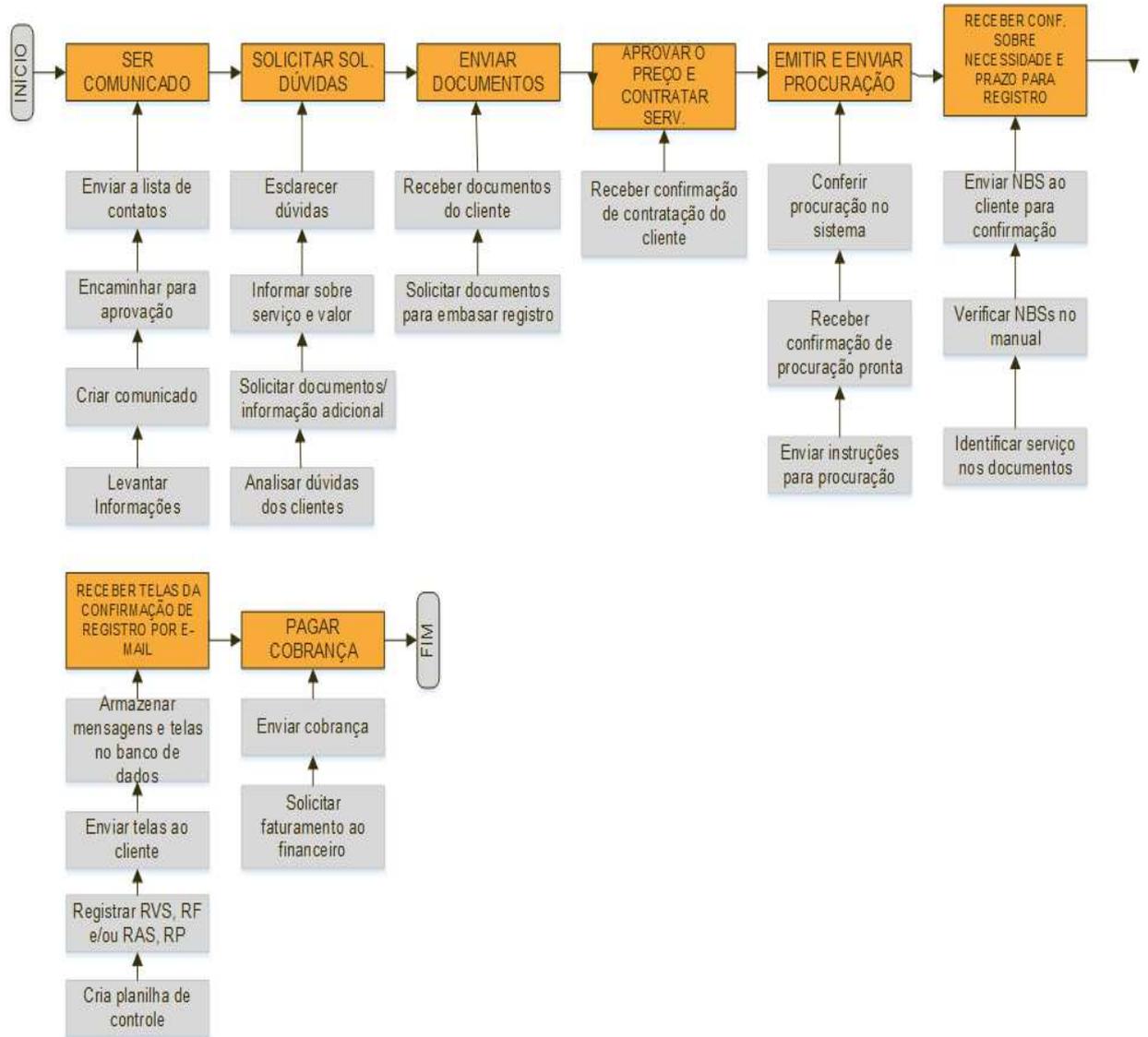
Fonte: Autor

Figura 13 - Momentos da Verdade do Serviço: Registro de Vendas e Aquisições de Serviço no SISCOSEV



Fonte: Autor

Figura 14 – Fluxo de Processo de Serviço : Registro de Vendas e Aquisições de Serviço no SISCOSEV



Fonte: Autor

13 CONCLUSÃO

Da mesma forma como o sistema SISCOSERV surgiu com instruções e exigências desordenadas resultando em diversas dúvidas, a equipe da empresa Clemar teve de se habituar aos poucos e criando um fluxo provisório para oferta de serviços relacionados a este sistema. A demanda dos clientes e a obrigatoriedade de registro da informação passível de multa resultou na necessidade de uma definição e caracterização dos serviços a serem ofertados. Este projeto poderá entregar a forma como tais procedimentos podem ser executados e que o fluxo de oferta dos serviços fosse definida.

Devido ao envolvimento dos recursos com as atividades de rotina, houve a necessidade de subdividir algumas atividades do projeto para serem realizadas em dias alternados para não ocuparem toda a carga horária do dia.

Nota-se que é cultural de toda a organização que os colaboradores desacreditem em tarefas que tomam muito tempo para serem entregues, sem assimilarem ou esquecerem-se do objetivo atribuído a tal trabalho.

Sendo assim, procurou-se realizar atividades com a equipe reunida com o intuito de finalizar as entregas em menos dias para que estas não se estendessem, o que aumentou o custos das atividades, por ter diversas pessoas trabalhando em conjunto no mesmo trabalho.

Desta forma, se considerarmos o custo total planejado (horas de colaboradores, contratação de terceiros, telefone) o custo acaba ultrapassando o valor estimado no termo de abertura (R\$ 10.000,00). Apesar disto, o planejamento foi realizado baseado na duração definida no início projeto (4 meses) considerando a quantidade de recursos disponíveis.

Como resultado deste plano, estima-se que a percepção do cliente tende a proporcionar tanto maior demanda e confiança nos serviços SISCOSERV quanto promover oportunidade de contratação dos demais serviços na carteira da empresa.

Além do retorno financeiro e de percepção de qualidade e credibilidade percebidos pelos clientes, este projeto proporciona o início da experiência com o

gerenciamento de projetos com práticas (PMBOK 5ª edição), plano estruturado e estratégias definidas para que se alcance o resultado esperado.

Com a leitura complementar observou-se que a tendência é de que seja realizada uma pequena correção ao longo da execução em relação ao tempo dedicado em equipe para caracterização dos serviços. Há ferramentas e métodos que possibilitam alinhar e delimitar os serviços de forma mais detalhada indicando maior tempo de trabalho em equipe podendo levar a menor tempo nos ajustes nos serviços na etapa de prototipação. Assim, pode-se obter aprovação do cliente quanto aos modelos de serviço de forma mais ágil e precisa

Como resultado, a experiência neste projeto abrirá portas para que próximas demandas sejam implementadas de maneira satisfatória e soluções para problemas sejam definidos e realizados abandonando meios desorientados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 5.ed. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc, 2013.

NÓBREGA, Kleber. **Falando de Serviços.** 1. ed. São Paulo: Ed Atlas, 2013.

SNYDER, Cynthia S. **A Project Manager's Book of Forms.** 2.ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2013.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa do Trabalho Acadêmico.** 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.