

## **Implantação de Controle de Qualidade dos Atendimentos do CSC**

JAQUELINE PADILHA DE OLIVEIRA

Porto Alegre, setembro de 2012.

## Índice

1. Introdução .....	5
1.1. Estudo de Viabilidade.....	5
1.2. Desenho .....	6
1.3. Construção e Testes .....	6
1.4. Implantação.....	8
1.5. Excelência Operacional .....	9
2. Apresentação do Projeto .....	9
3. Planejamento do Projeto.....	11
3.1. Entregas do Projeto.....	11
3.2. Premissas do Projeto e do Produto do Projeto.....	12
3.2.1. Premissas do Projeto .....	12
3.2.2. Premissas do Produto do Projeto.....	12
4. Gerenciamento de Escopo .....	12
4.1. Descrição do Escopo do Projeto e do Produto .....	12
4.2. Requisitos do Projeto e do Produto .....	13
4.3. Limite do Projeto.....	13
4.4. Principais Entregas do Projeto .....	13
4.5. Critérios de Aceitação do Produto .....	14
4.6. Histórico de Alteração de Escopo.....	15
4.7. Cronograma .....	15
4.7.1. Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	18
4.7.2. Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) .....	20
4.7.3. Histórico de Alterações do Cronograma.....	28
4.7.4. Relatórios Gerenciais Previstos .....	28
5. Plano de projeto.....	30
5.1. Organização do Projeto .....	30
5.1.1. Recursos Materiais.....	30
5.1.2. Histórico de Alterações nos Recursos Materiais .....	31

5.1.3.	Recursos Humanos .....	32
5.1.3.1.	Definição de Responsabilidades .....	32
5.1.3.2.	Lista de Colaboradores .....	32
5.1.3.3.	Cargos e Contatos .....	33
5.1.3.4.	Definição de Papéis .....	34
5.1.3.5.	Histórico de Alterações nos Recursos Humanos .....	34
5.1.4.	Organograma do Projeto .....	35
5.2.	Planejamento Financeiro .....	36
5.2.1.	Plano de Gerenciamento de Custos .....	37
5.2.1.1.	Categorias e medidas dos custos .....	37
5.2.1.2.	Controle de Custos .....	37
5.2.1.3.	Alterações de Custos .....	38
5.2.1.4.	Limite de Custos .....	38
5.2.1.5.	Relatório de Acompanhamento .....	38
5.2.1.6.	Reserva de Custo .....	40
5.2.1.6.1.	Reserva de Contingência .....	40
5.2.1.6.2.	Reserva Gerencial .....	40
5.2.1.6.3.	Autonomia para uso das reservas .....	41
5.2.2.	Avaliação e mudança no plano de gerenciamento dos custos .....	41
5.2.3.	Orçamento e Fluxo de Caixa do Projeto .....	41
5.3.	Qualidade .....	45
5.3.1.	Políticas de Qualidade .....	46
5.3.2.	Métricas da Qualidade .....	50
5.3.3.	Pontos de Verificação do Projeto .....	51
5.3.4.	Descrição das ferramentas de qualidade .....	54
5.3.4.1.	Cronograma .....	54
5.3.4.2.	Brainstorming .....	54
5.3.4.3.	Fluxograma (Mapa do processo) .....	55
5.3.4.4.	Diagrama de Ishikawa .....	59
5.3.4.5.	Matriz Causa e Efeito .....	61

5.3.4.6.	Gráfico de Pareto .....	63
5.3.4.7.	Matriz Esforço X Impacto .....	63
5.3.4.8.	FTA.....	65
5.3.4.9.	5 Porquês .....	66
5.3.4.10.	5W2H .....	67
5.3.5.	Indicadores de Controle .....	68
5.4.	Planejamento de Comunicação .....	72
5.4.1.	Políticas de Comunicação Interna e Externa .....	72
5.4.2.	Plano de Gerenciamento das Comunicações.....	75
5.5.	Planejamento de Gerenciamento de Riscos.....	76
5.5.1.	Identificação e Classificação de Riscos.....	77
5.5.2.	Processo de Gerenciamento de Riscos .....	78
5.5.3.	Plano de Resposta aos Riscos.....	78
5.5.4.	Plano de Gerenciamento dos Riscos do Projeto .....	80
5.6.	Lições Aprendidas .....	80
6.	Conclusão .....	81
7.	Referências .....	82

## 1. Introdução

Em todo mundo, as empresas estão cada vez mais voltadas a otimização do tempo, redução de custos e busca pela alta qualidade nos produtos e serviços. Para conseguir obter estes resultados, muitas organizações de grande porte estão implantando uma prática de gestão chamada de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), em inglês *Shared Service Center* (SSC).

Importante citar alguns dos grandes objetivos de um CSC, como segue:

- Centralização de atividades transacionais da empresa, que não trazem resultado direto ao faturamento, mas que são de suma importância para a manutenção da empresa, as chamadas atividades administrativas;
- Padronização e reorganização das atividades administrativas que por muitas vezes são realizadas de maneira fragmentada em departamentos diferentes, com conduções e padrões distintos e podem estar gerando resultados distintos e que nem sempre estão atrelados a uma mesma estratégia da companhia;
- Redução de custos operacionais seja por redução de recursos humanos, redução de custos operacionais ou mesmo custos de ineficiências de processos.

O processo de construção e estabilização de um centro de serviços compartilhado passa por cinco grandes etapas, são elas:

- Estudo de viabilidade;
- Desenho;
- Construção e testes;
- Implantação;
- Excelência operacional.

Na sequência serão resumidamente descritas as quatro etapas de construção (estudo de viabilidade, desenho, construção e testes e implementação) e a fase de estabilização (excelência operacional), de um CSC.

### 1.1. Estudo de Viabilidade

Dentro do estudo de viabilidade para constituição de um CSC o ponto, talvez mais importante, a ser avaliado é o local onde o mesmo será instalado. Para esta análise são utilizados os seguintes pontos: custo da mão de obra onde a empresa possui escritórios ou mesmo áreas que possam ser utilizadas para a estrutura do CSC; custo de instalações (aluguel ou construção) e qualificação técnica da mão de obra da região. O objetivo com isso é avaliar o melhor custo benefício a curto e em longo prazo, da instalação do CSC no local pretendido.

Além destes custos, são analisados os custos de redução de mão de obra que ocorre naturalmente após a implantação de um CSC, devido a sinergia que os processos ganham ao serem realizados em um mesmo local e com a mesma metodologia.

Para que a empresa reduza ainda mais os seus custos, o ideal para um centro de serviço é ter seus processos mais automatizados possível, que necessite do menor número de intervenções manuais fazendo o papel de interface. Com isso são evitados os excesso de controles paralelos aos sistemas, otimizando tempo e propiciando maiores retornos financeiros para a companhia.

## 1.2. Desenho

Identificada a viabilidade de implantação do centro de serviços, dá-se início ao primeiro mapeamento, onde são identificadas as atividades estratégicas da empresa e que por consequência não estarão dentro do modelo de gestão de um CSC. Realizada esta segmentação do que é ou não estratégico, são iniciados os mapeamentos que são os detalhes das atividades não *core*<sup>1</sup> e que podem estar dentro de um centro de serviços compartilhados.

Geralmente os processos que são realizados por um CSC estão dentro de áreas como: contabilidade e auditoria, tecnologia da informação, jurídico, financeiro (contas a pagar, contas a receber, gestão de caixa e conciliações), suprimentos, departamento pessoal e operações fiscais.

Seguindo as etapas de construção de um Centro de Serviços é necessário realizar o mapeamento de todas as atividades que serão realizadas nesta nova célula da empresa. Esse mapeamento é feito através de fluxogramas (desenhos que detalham o processo de execução da atividade). O desenho é feito baseado na forma como as atividades são executadas antes de migrarem para o CSC. Neste mapeamento são medidos também os tempos de execução das atividades, incluindo os tempos de coleta e entrega de documentos, prazos do governo, administradoras de cartões, enfim todos os tempos os quais o processo possui interdependência.

## 1.3. Construção e Testes

Diferente de um processo de centralização, que apenas agrupa a execução das atividades em um mesmo local, também chamados de centros administrativos, o processo de migração de atividades para um CSC, passa por uma etapa de revisão e redesenho dos processos de execução das atividades, esta etapa é a chamada de construção e testes.

Nesta etapa de revisão e redesenho as atividades passam por um processo de melhoria, com o objetivo padronizar e reduzir o tempo de execução das mesmas e por consequência otimizar o tempo dos funcionários para realização das atividades e com isso reduzir o número de funcionários para a execução das atividades operacionais, provando assim um dos benefícios de um centro de serviços compartilhados, que é redução dos custos com folha de pagamento da empresa.

Na imagem abaixo (figura 1) são apresentadas etapas deste processo de construção e testes:

<sup>1</sup>Atividade fim da empresa, que gera o faturamento também chamada de negócio principal da companhia.



Figura 1: Rumo à excelência em Centro de Serviços Compartilhados – Deloitte 2010

Um centro de serviços compartilhados de alto desempenho presta serviços regulados por Acordos de Nível de Serviço (ANS) e estrutura-se em três grandes pilares, que são:

- Central de atendimento para clientes internos e fornecedores;
- Processos de produção contínua (verticais ou horizontais);
- Uma área de gestão de serviços.

Abaixo demonstração de um modelo que pode ser adotado por empresas que tenham implantado ou tem interesse de implantar um CSC (figura 2):

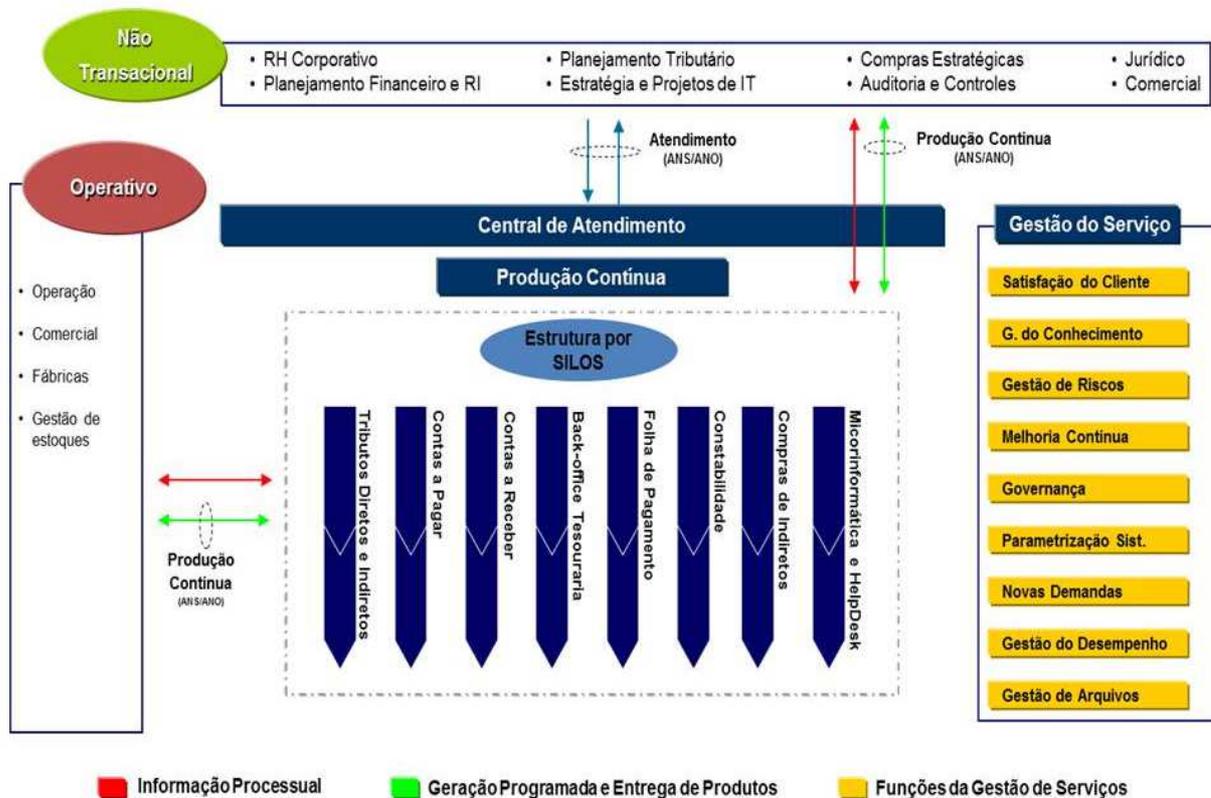


Figura 2: Centro de Serviços Compartilhados Como Fonte de Geração de Valor – TOTVS 2011

O modelo mencionado acima pode alterar de acordo com a atividade fim da empresa que está implantando o CSC e também com base no estudo de viabilidade que definirá as atividades que migrarão para o CSC.

## 1.4. Implantação

Na fase de implantação é necessária uma comunicação muito efetiva para todos os envolvidos com esta mudança (clientes internos, fornecedores e se for o caso clientes finais). Também nesta fase, é de suma importância o envolvimento da alta administração na mudança de cultura que a empresa deve passar.

Após a implantação geralmente é considerando um ano para estabilização, isso é, período onde o CSC vai executar os serviços podendo então validar os manuais de utilização dos sistemas, os perfis de acesso, políticas de autorizações, avaliações de entregas (relatório de ANS), materiais desenvolvidos na fase de construção e testes. Importante também na fase de implantação é o acompanhamento dos volumes de chamados (solicitações de serviços) e monitoramento do check-list pós-implantação.

## 1.5. Excelência Operacional

Após a implantação do projeto, onde também pode ser chamada de estabilização, entra a fase de excelência operacional. Esta fase pode ser dividida em quatro grandes grupos, que são:

- Maior controle de indicadores: depois de construída a cultura de indicadores na fase de construção, nesta etapa faz-se necessária criação de novos indicadores de produtividade, visando a busca pela qualidade nos atendimentos.
- Melhoria contínua: momento em que são consolidadas e analisadas as melhorias de processos e sistemas;
- Maior aproximação com os clientes e funcionários: realização de reciclagem sobre o modelo de gestão do CSC, treinamentos referente aos processos e sistemas e adequação do perfil de funcionários devido a rotatividade, considerada normal para as atividades rotineiras de um centro de serviços;
- Melhoria de infraestrutura e sistemas: melhoria do desempenho de sistemas.

Tendo com base as informações mencionadas até este parágrafo fica mais clara a apresentação do projeto em questão, que será realizado em um centro de serviços compartilhados que está em fase de excelência operacional e tem como objetivo uma aproximação maior com os seus clientes para busca de melhoria na prestação de serviços.

## 2. Apresentação do Projeto

A empresa utilizada para o projeto em questão possui centros de serviços como modelo de gestão aplicado em quatro países: Estados Unidos, China, Costa Rica e no Brasil.

No Brasil o número de empresas adquiridas por esta organização nos últimos 10 anos é bastante grande. Estas empresas possuem sistemas e processos distintos, na sua grande maioria desconhecidos até 2009, momento em que foi feito o mapeamento de processos. Este desconhecimento dos sistemas e dos processos gerava inúmeros transtornos na obtenção de informações, dificuldade na correção das falhas sistêmicas e de processos, aumento no tempo de resolução dos problemas, perda de produtividade, aumento de custo e o descontentamento de todos os envolvidos no processo, interna e externamente à empresa.

Após anos de estudo de viabilidade e mapeamento de processos, a empresa iniciou a implantação de atividades para o CSC no Brasil em junho de 2010.

Abaixo o modelo estruturado para este CSC no Brasil (figura3):

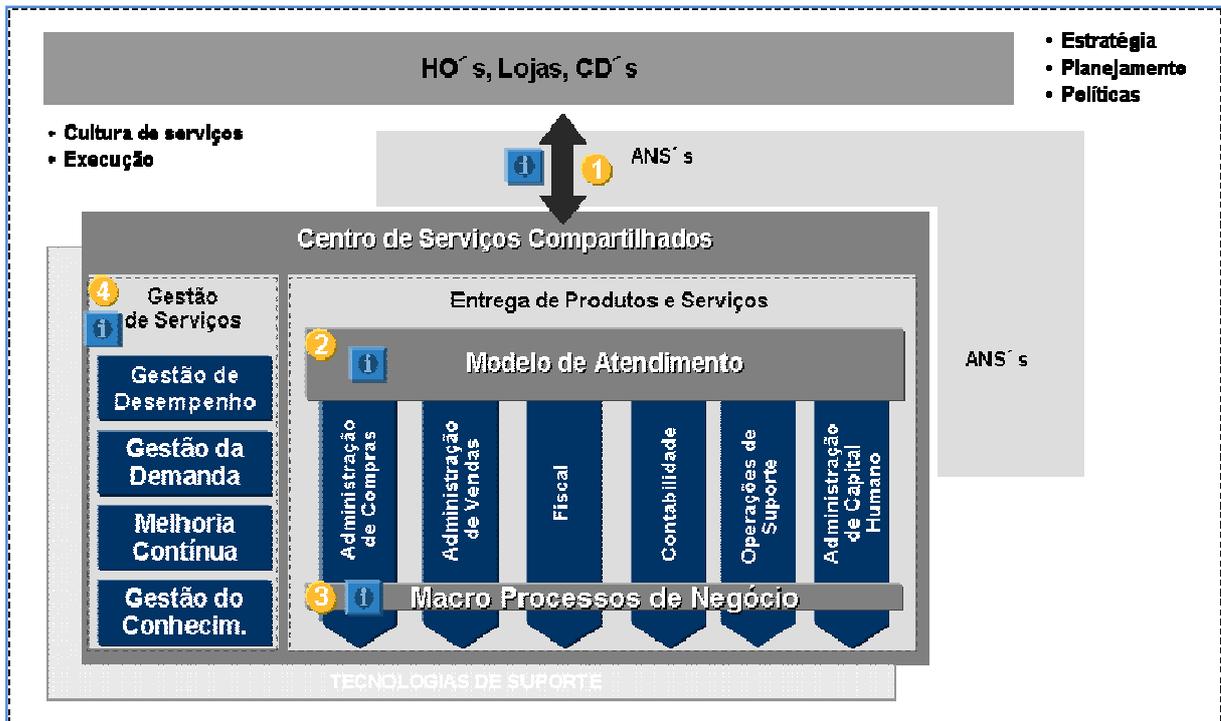


Figura3: Modelo de gestão CSC empresa foco do projeto – Accenture 2010

O primeiro ano do CSC foi destinado ao período de estabilização de processos. Neste período a empresa voltou-se à construção da cultura de processos, onde as atividades realizadas passaram a ter prazos acordados, fluxos definidos, procedimentos bem claros. Esta mudança por sua vez, implica em melhores planejamentos de atividades que por consequência exige cada dia mais disciplina dos funcionários e fornecedores, gerando alguns descontentamentos e na visão de muitos um excesso de burocracia.

Ainda neste período o Centro de Serviços passou a gerar indicadores onde fornece a visibilidade das entregas que estão sendo feitas, se estão dentro ou fora do prazo pré-acordado com as lideranças da companhia. Isso significa que, no primeiro ano de um CSC, o que a companhia mais exige do CSC é que os serviços solicitados sejam entregues no prazo e se possível com qualidade.

A partir do segundo ano a visão dos funcionários, em especial do CSC, deve estar voltada a melhoria de processos e busca pela qualidade dos atendimentos, cada vez mais

exigida pelos clientes. Os clientes passam a ficar mais exigentes e buscam do CSC a entrega dos serviços com qualidade e se possível superando as expectativas.

O CSC Brasil da empresa em questão, já completou dois anos e a premissa agora é focar nas entregas no prazo e com qualidade. A busca pela melhoria de processos e entregas com qualidade está muito atrelada também, a necessidade de precificar os serviços centro de serviços compartilhados. Contudo, para que um CSC possa ter receitas dos serviços prestados, é necessário manter estabilidade e qualidade, nos serviços que são prestados. Esta estabilidade é percebida quando avaliados além de indicadores de prazo, a percepção e indicadores de qualidade.

Considerando os que o foco do CSC em questão, é a busca pela qualidade, o grande objetivo deste projeto é através da metodologia Seis Sigma, metodologia de qualidade que será mais bem detalhada no capítulo 5.3 deste documento, e as melhores práticas do *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, para implantar um processo que possibilite o controle de qualidade dos atendimentos deste CSC, visando a busca de melhorias dos atendimentos dos fornecedores, clientes e funcionários.

### 3. Planejamento do Projeto

O planejamento visa a organização de ações futuras, para que as mesmas sejam desenvolvidas de maneira sistemática e com propósitos bem determinados. Planejar não é prever e sim analisar todos os componentes administrativos e de maneira sistêmica mensurar ações que atinjam os objetivos da organização.

Planejamento está diretamente vinculado a mecanismos de controles. São os controles dos processos que proporcionam melhor embasamento para a construção de um planejamento mais correto, que por consequência possibilitará um melhor planejamento do projeto ou da atividade, gerando um ciclo de melhoria e planejamento.

Para realizar um planejamento de projeto é importante conhecer algumas características que o diferenciam de processos. Um projeto tem início e fim bem definidos, é conduzido por pessoas e visa atingir um ou mais objetivos, isso é, metas estabelecidas. Já o processo é um conjunto de atividades sequenciais que podem ser realizadas por tempo indeterminado, como objetivo a execução de alguma ação, porém, nem sempre possui metas.

A partir de agora será demonstrado o planejamento e também a execução do projeto de implantação do controle de qualidade dos atendimentos do CSC. O projeto terá como base as premissas do PMBOK e da metodologia de melhorias contínua, Seis Sigma.

#### 3.1. Entregas do Projeto

Este projeto tem como objetivo final a implantação de um processo de controle de qualidade dos atendimentos do CSC em questão.

O *Key Performance Indicator (KPI)*, indicador chave de desempenho do produto do projeto é após implantação do controle de qualidade, garantindo o acompanhamento e retorno de todas as reclamações recebidas.

A meta do projeto é a implantação do processo de controle de qualidade dentro do prazo, sem aumento de custos e com a qualidade necessária, baseada no escopo inicial.

Como *stakeholders*, partes interessadas do projeto, temos todos os funcionários e fornecedores da empresa no Brasil, exercendo estes o papel de clientes do CSC.

## **3.2. Premissas do Projeto e do Produto do Projeto**

### **3.2.1. Premissas do Projeto**

Este projeto será realizado somente no CSC da empresa em questão, na unidade do Brasil.

Os mapeamentos que serão realizados contemplarão apenas o processo de qualidade, não abrangendo revisão dos demais processos do CSC.

### **3.2.2. Premissas do Produto do Projeto**

O controle de qualidade será feito através de registros de reclamações, sugestões e elogios, que serão registrados dentro do sistema de atendimento já utilizado pelo centro de serviços compartilhados.

## **4. Gerenciamento de Escopo**

No gerenciamento do escopo do projeto estão inclusas as necessidades do projeto para que somente as entregas pré-acordadas sejam realizadas. O objetivo do gerenciamento do escopo é definir e garantir a disponibilidade dos recursos necessários, definir e monitorar etapas do projeto e principalmente definir e gerir o escopo do projeto, visando o cumprimento das expectativas dos *stakeholders*.

### **4.1. Descrição do Escopo do Projeto e do Produto**

O objetivo deste projeto é utilizar as melhores e mais adequadas práticas de da metodologia Seis Sigma aliada com planejamento de projetos, baseado no PMBOK, para construir um processo que proporcione um controle de qualidade dos atendimentos do CSC, no Brasil. Neste projeto serão criados meios para controle dos atendimentos através de registro de protocolos, que deverão ser acompanhados até a resolução do problema de atendimento, caso identificado como problema.

Ao final do projeto o objetivo é ter construído o processo de atendimento, registro e acompanhamento das reclamações, sugestões e elogios, bem como os relatórios de gestão dos registros e processos de melhoria. O processo de controle e gestão dos dados coletados receberá o nome de ciclo da qualidade.

## 4.2. Requisitos do Projeto e do Produto

Para que o projeto ocorra é necessário o cumprimento dos seguintes requisitos:

- Utilização da ferramenta de *brainstorming*, também conhecida como tempestade de idéias, para coleta de dados com associados da central de atendimento e da equipe de gestão de serviços do CSC;
- Existência de um gerente de projeto;
- Apoio da diretoria do CSC;
- Disponibilidade de recursos para execução e controle do processo após a implantação;
- Disponibilidade dos funcionários que serão entrevistados para o mapeamento do processo;
- Apoio de lojas e CD`s para implantação de piloto.

Ao final do projeto serão obtidos os seguintes produtos:

- Fluxos (desenhos) com os processos de controle;
- Prazos para o retorno das reclamações;
- Parametrizações sistêmicas com os perfis necessários para registro e extração dos dados das reclamações, sugestões e elogios;
- Base de dados para auditoria de chamados;
- Relatórios para extração de dados de controle;
- Lista de melhorias de processos que precisam ser analisados e melhorados;
- Processo de pesquisa de satisfação revisado com modelo de pesquisa, coleta e apresentação.

## 4.3. Limite do Projeto

Este projeto terá como conclusão a apresentação dos produtos acima mencionados, visando a coleta de reclamações, sugestões e elogios dos clientes do CSC que são: fornecedores da empresa que atuam em todo Brasil, lojas de todos os formatos (supermercado, hipermercado e clube de compras), e-commerce, CD`s, transportadora, instituto, clube da solidariedade e escritórios, considerando sempre todas as unidades da empresa Brasil.

Não estão contemplados neste projeto os seguintes itens:

- Mapeamento completo de todos os processos que não foram mapeados pelo projeto CSC, exemplo: todos os processos das empresas do grupo, que não foram migrados para o CSC até o momento;
- Realização de melhorias de processos que por ventura forem identificados no decorrer deste projeto;
- Pesquisa de satisfação e controle de processos voltados para clientes externos.

## 4.4. Principais Entregas do Projeto

No quadro 1 demonstrado abaixo, consta a breve descrição das principais entregas do projeto:

Quadro 1: Principais entregas do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

<b>Fases</b>	<b>Entregas</b>
<b>Projeto</b>	Elaboração e gestão do projeto.
<b>Processo de controle de qualidade dos chamados do CSC</b>	Parametrizações sistêmicas para registros de reclamações, sugestões e elogios, criação de processo de acompanhamento e retorno ao cliente, criação de relatórios de controle e gestão do processo de qualidade.
<b>Redefinição pesquisa de satisfação</b>	Redefinir com base no projeto a pesquisa de satisfação dos clientes do CSC.
<b>Plano de comunicação do canal de atendimento "ouvidoria"</b>	Elaboração do plano de comunicação e marketing do canal de atendimento para reclamações, sugestões e elogios.

#### 4.5. Critérios de Aceitação do Produto

O projeto será aprovado pelo diretor do CSC e pela gestora de gestão de serviços, área responsável pelo projeto, podendo somente os mesmos aprovar ou solicitar quaisquer mudanças neste escopo definido até o presente momento.

Abaixo (quadro 2), breve descrição dos critérios de aceitação para a entrega do projeto:

Quadro 2: Critérios de aceitação do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

<b>Fases</b>	<b>Critério de Aceitação</b>
<b>Projeto</b>	O projeto deve ser gerenciado utilizando as melhores praticas de gerenciamento de projetos do PMBOK.
<b>Processo de controle de qualidade dos chamados do CSC</b>	O processo de controle de qualidade deve ser criado utilizando a metodologia Seis Sigma, onde deverão constar no mínimo as ferramentas: brainstorming, diagrama de ishikawa, <i>Faut Tree Analysis (FTA)</i> , plano de ação e plano de controle. Este material deverá ser entregue em mídia CD para a diretoria do CSC e uma cópia ficará com a equipe de gestão de serviços.
<b>Redefinição pesquisa de satisfação</b>	A redefinição da pesquisa de satisfação deverá ser feita com base na pesquisa do ano anterior e nos dados coletados neste projeto e ao final do plano o mesmo deverá constar no CD completo do projeto para a diretoria do CSC e uma cópia ficará com a equipe de gestão de serviços.
<b>Plano de comunicação do canal de atendimento "ouvidoria"</b>	O plano de comunicação, bem como a execução das ações, deverá ser entregue utilizando os seguintes canais de contato da empresa: E-mail marketing para escritórios incluindo o CSC, CD`s e E-commerce, TV interna e intranet e deverá ser entregue em mídia CD para a diretoria do CSC e uma cópia ficará com a equipe de gestão de serviços.

## 4.6. Histórico de Alteração de Escopo

Até o presente momento não ocorreram alterações do escopo do projeto, contudo abaixo é apresentado o quadro 3 para inserção das alterações, caso existam até o final do projeto.

Quadro 3: Histórico de alteração de escopo do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

<b>Data</b>	<b>Responsável</b>	<b>Alteração</b>	<b>Item</b>	<b>Ações</b>	<b>Sponsor</b>

## 4.7. Cronograma

O cronograma é a base de controle da grande maioria das atividades do projeto. É a forma clara de gestão do tempo do projeto, onde consta a sequencia das atividades.

O cronograma deste projeto foi construído e é gerido na ferramenta MS Project. Abaixo quadro 4, a demonstração do mesmo.

Quadro 4: Cronograma do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

EDT	% concluída	Nome da tarefa	Início	Término
1	31%	Controle de Qualidade dos Atendimentos do CSC	Qui 14/06/12	Qua 26/12/12
1.1	31%	Gerenciamento Projeto	Qui 14/06/12	Qua 26/12/12
1.1.1	100%	Desenvolvimento do plano de projeto	Qui 14/06/12	Seg 25/06/12
1.1.2	100%	Apresentação do projeto para validação sponsor	Seg 25/06/12	Ter 26/06/12
1.1.3	0%	Apresentação do projeto para gerentes e diretor para validação final e ajuste de grupos	Seg 10/09/12	Seg 10/09/12
1.1.4	30%	Acompanhamento e gerenciamento o cronograma do projeto	Qua 27/06/12	Qua 26/12/12
1.1.5	30%	Gerenciamento dos recursos envolvidos no projeto	Qua 27/06/12	Qua 26/12/12
1.1.6	30%	Gerenciamento dos custos do projeto	Qua 27/06/12	Qua 26/12/12
1.1.7	30%	Gerenciamento das comunicações do projeto	Qua 27/06/12	Qua 26/12/12
1.1.8	0%	Elaboração da apresentação da entrega final do projeto	Sex 14/12/12	Sex 21/12/12
1.1.9	0%	Realização da apresentação final do projeto sponsor	Sex 21/12/12	Seg 24/12/12
1.1.10	0%	Apresentação do projeto para gerentes e diretor	Seg 24/12/12	Qua 26/12/12
1.1.11	0%	Análise das lições aprendidas com o projeto	Qui 20/12/12	Sex 21/12/12
1.2	32%	Criação do controle de qualidade dos atendimentos do CSC	Seg 25/06/12	Seg 24/12/12
1.2.1	100%	Definição	Seg 25/06/12	Qua 27/06/12
1.2.1.1	100%	Construção do contrato do projeto	Seg 25/06/12	Qua 27/06/12
1.2.2	100%	Medição	Qua 27/06/12	Ter 03/07/12
1.2.2.1	100%	Mapeamento do fluxo dos canais de atendimento do CSC	Qua 27/06/12	Qui 28/06/12
1.2.2.2	100%	Identificação de causas facilmente identificadas nos fluxos	Qui 28/06/12	Qui 28/06/12
1.2.2.3	100%	Desenvolvimento do diagrama de Ishikawa	Qui 28/06/12	Qui 28/06/12
1.2.2.4	100%	Construção da planilha de priorização das causas oriundas de Ishikawa	Qui 28/06/12	Ter 03/07/12
1.2.3	100%	Análise	Ter 03/07/12	Seg 23/07/12
1.2.3.1	100%	Construção e análise do gráfico de Pareto	Ter 03/07/12	Qui 05/07/12
1.2.3.2	100%	Construção da Matriz Esforço X Impacto	Qui 05/07/12	Seg 09/07/12
1.2.3.3	100%	Elaboração FTA (5 PQ's)	Seg 09/07/12	Seg 23/07/12
1.2.4	43%	Implantação	Seg 23/07/12	Ter 16/10/12
1.2.4.1	43%	Construção plano de ação para ações "Ver e Agir"	Seg 23/07/12	Ter 16/10/12
1.2.4.1.1	1%	Estruturação e implantação de plano de auditoria de chamados do CSC	Qui 06/09/12	Ter 16/10/12
1.2.4.1.2	75%	Estruturação e implantação de canal de ouvidoria	Seg 23/07/12	Qui 13/09/12
1.2.4.1.2.1	100%	Construção das tabulações de qualidade para CAA e CAF	Seg 23/07/12	Sex 03/08/12

EDT	% concluída	Nome da tarefa	Início	Término
1.2.4.1.2.2	100%	Construção das tabulações de qualidade para Produção Contínua	Sex 03/08/12	Seg 06/08/12
1.2.4.1.2.3	100%	Inserção das tabulações no sistema de atendimento para 1º nível	Seg 06/08/12	Ter 21/08/12
1.2.4.1.2.4	100%	Inserção das tabulações no sistema de atendimento para produção contínua	Ter 21/08/12	Ter 04/09/12
1.2.4.1.2.5	0%	Validação das sugestões de grupos de atendimento	Seg 10/09/12	Seg 10/09/12
1.2.4.1.2.6	0%	Inserção dos associados nos grupos	Ter 11/09/12	Ter 11/09/12
1.2.4.1.2.7	80%	Elaboração do treinamento para central para o atendimento de reclamações	Ter 04/09/12	Qua 05/09/12
1.2.4.1.2.8	70%	Elaboração do treinamento para produção contínua	Qua 05/09/12	Seg 10/09/12
1.2.4.1.2.9	0%	Alinhar dia de treinamentos e turma com coordenador CAA e CAF	Seg 10/09/12	Seg 10/09/12
1.2.4.1.2.10	0%	Reservar sala de treinamento para CAF e CAA	Ter 11/09/12	Ter 11/09/12
1.2.4.1.2.11	0%	Enviar convite para equipe da CAA e CAF que participará do treinamento	Ter 11/09/12	Ter 11/09/12
1.2.4.1.2.12	0%	Reservar sala de treinamento para Produção Contínua	Ter 11/09/12	Ter 11/09/12
1.2.4.1.2.13	0%	Enviar convite para os coordenadores de PC após definição das pessoas de atendimento	Ter 11/09/12	Ter 11/09/12
1.2.4.1.2.14	0%	Realização treinamento Central e CAF	Qua 12/09/12	Qua 12/09/12
1.2.4.1.2.15	0%	Realização treinamento Produção Contínua	Qua 12/09/12	Qui 13/09/12
1.2.4.1.2.16	0%	Envio material de treinamento para equipe CAF e CA	Qua 12/09/12	Qui 13/09/12
1.2.4.1.2.17	0%	Envio material de treinamento para equipe Produção Contínua	Qui 13/09/12	Qui 13/09/12
1.2.4.1.3	36%	Estruturação do plano de comunicação	Qui 09/08/12	Ter 09/10/12
1.2.4.1.3.1	100%	Construção e envio de comunicado oficial para toda empresa via Comunicação Corporativa	Qui 09/08/12	Seg 03/09/12
1.2.4.1.3.2	0%	Montagem e envio do reforço do comunicado via boletim da semana	Seg 03/09/12	Sex 14/09/12
1.2.4.1.3.3	0%	Montagem do reforço do canal no final de todos os comunicados do CSC	Seg 03/09/12	Seg 17/09/12
1.2.4.1.3.4	0%	Divulgação do canal na URA da Central de Atendimento ao Associado	Seg 17/09/12	Sex 21/09/12
1.2.4.1.3.5	0%	Construção de vinheta para a TV referente o canal de atendimento de qualidade	Ter 18/09/12	Ter 02/10/12
1.2.4.1.3.6	0%	Utilização da TV e e-mail de comunicação reforçando a importância dos canais de atendimento do CSC	Qua 03/10/12	Ter 09/10/12

EDT	% concluída	Nome da tarefa	Início	Término
1.2.4.1.3.7	80%	Cartazes para os setores e sala da Reunião Operacional sobre padrões de atendimento CSC	Qui 06/09/12	Qua 12/09/12
1.2.4.1.3.8	100%	Reforçar a importância do chamado para os controles CSC na reunião mensal	Qui 23/08/12	Qui 23/08/12
1.2.5	90%	Controle	Seg 06/08/12	Ter 11/09/12
1.2.5.1	100%	Construção do Aging de acompanhamento	Seg 06/08/12	Qua 29/08/12
1.2.5.2	70%	Construção de gráficos de detalhamento de indicadores de qualidade	Qua 29/08/12	Ter 11/09/12
1.2.6	0%	Piloto	Seg 10/09/12	Ter 25/09/12
1.2.6.1	0%	Alinhamento com lojas e CD's pilotos: unidade Hiper, CD Betim, CD Refice e CD Embu.	Seg 10/09/12	Qua 12/09/12
1.2.6.2	0%	Entrada Piloto	Sex 14/09/12	Sex 21/09/12
1.2.6.3	0%	Acompanhamento através de indicadores	Sex 14/09/12	Sex 21/09/12
1.2.6.4	0%	Reavaliação de ajustes	Seg 24/09/12	Ter 25/09/12
1.2.7	0%	Go Live	Qua 26/09/12	Seg 24/12/12
1.2.7.1	0%	Entrada projeto para todo Brasil	Qua 26/09/12	Qua 26/09/12
1.2.7.2	0%	Atendimento das demandas pela equipe de qualidade	Qua 26/09/12	Seg 24/12/12
1.2.7.3	0%	Acompanhamento da estabilização do projeto	Qua 26/09/12	Seg 24/12/12

#### 4.7.1. Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Estrutura Analítica de Projetos (EAP), do inglês, *Work breakdown structure (WBS)* é uma ferramenta de decomposição das tarefas do projeto, de maneira que as atividades sejam facilmente gerenciadas.

O objetivo de uma EAP é identificar os produtos, serviços e/ou resultados a serem obtidos com o projeto. A EAP serve como base para a maior parte do planejamento do projeto, é a ferramenta primária para descrever o escopo do projeto.

A EAP do projeto de qualidade está demonstrada abaixo (figura 4):

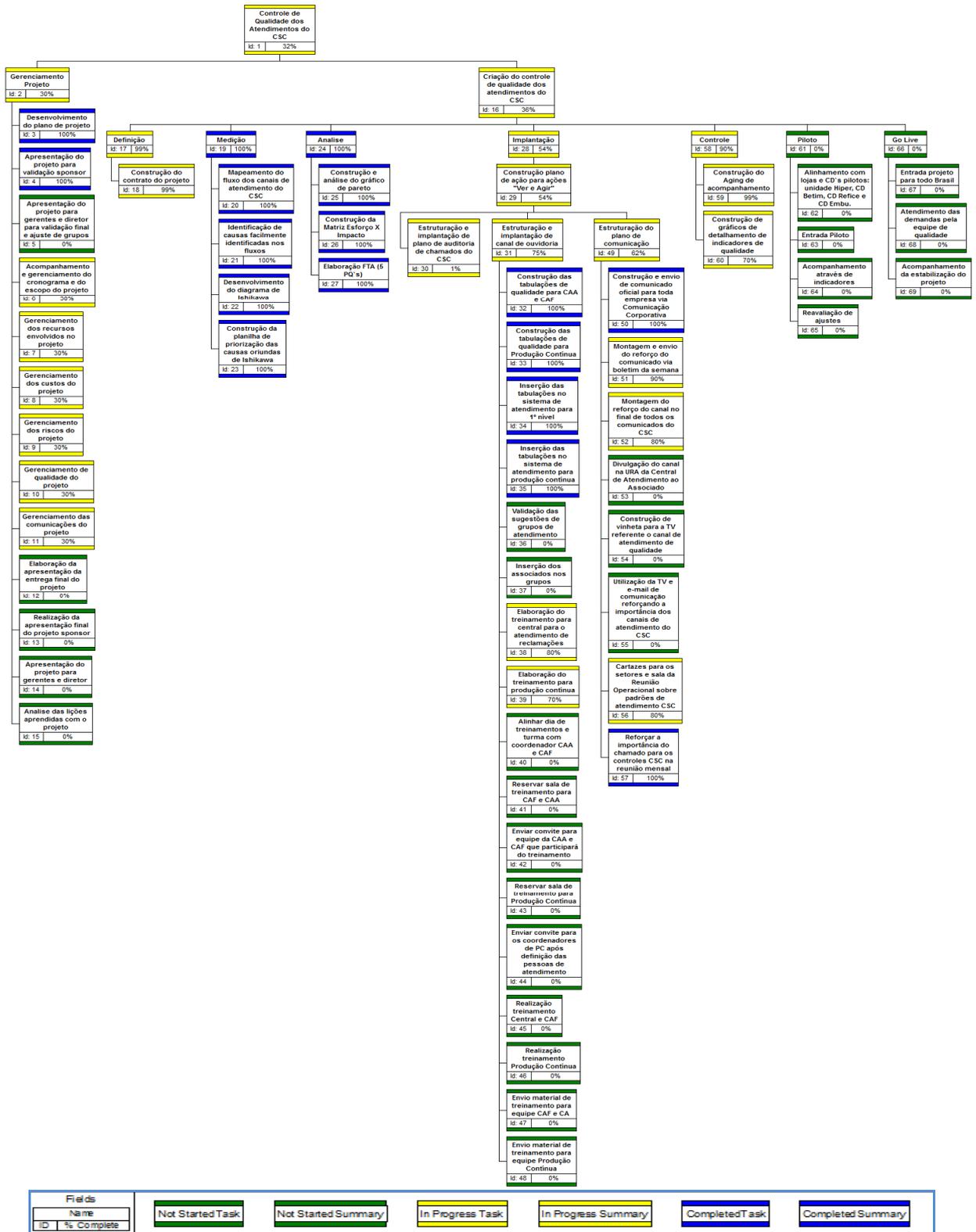


Figura4: Modelo de gestão CSC empresa foco do projeto – Accenture 2010

## 4.7.2. Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

O dicionário da EAP é a ferramenta utilizada para obter uma breve descrição do que será feito em cada etapa do projeto.

No quadro 5 está descrito o dicionário da EAP do projeto em questão:

Quadro 5: Dicionário da EAP do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

EDT	EAP	Dicionário da EAP
<b>1</b>	<b>Controle de Qualidade dos Atendimentos do CSC</b>	
<b>1.1</b>	<b>Gerenciamento Projeto</b>	
1.1.1	Desenvolvimento do plano de projeto	Nesta etapa é realizado o desenvolvimento do plano de projeto. O início da mesma é dado após a identificação da necessidade do projeto. Neste momento são definidos: escopo, metas do projeto e do produto e recursos envolvidos.
1.1.2	Apresentação do projeto para validação sponsor	Nesta atividade é montada a apresentação do projeto, colocando os principais pontos de definição para que o projeto seja aprovado ou não dentro do escopo, tempo, prazos, custos e metas planejadas. Neste projeto a primeira apresentação é feita para a sponsor do projeto que é a gerente da área que ficará responsável pelo processo oriundo deste projeto.
1.1.3	Apresentação do projeto para gerentes e diretor para validação final e ajuste de grupos	Como o produto deste projeto impacta todas as áreas do CSC, é necessário apresentar o projeto a todos os gerentes e principalmente ao diretor do CSC. Este momento é utilizado para repassar a todos o material anteriormente validado com a sponsor do projeto. Também é necessário a validação de grupos de atendimento, que receberão as reclamações oriundas do projeto.
1.1.4	Acompanhamento e gerenciamento o cronograma do projeto	O gerenciamento do cronograma é de suma importância para que todas as ações possam ser planejadas e implantadas dentro do prazo, custo e com a qualidade esperada. É papel do gerente do projeto realizar tal gestão.
1.1.5	Gerenciamento dos recursos envolvidos no projeto	Para o adequado andamento do projeto é necessário a boa gestão dos recursos envolvidos no mesmo. Neste projeto os recursos humanos são os principais bens a serem administrados e é de responsabilidade do gerente do projeto mantê-los motivados e apoiá-los, para que não sejam comprometidos o tempo e qualidade do projeto.
1.1.6	Gerenciamento dos custos do projeto	Neste projeto a gestão de custos está muito vinculada a recursos humanos, considerando que o tempo dos mesmos é o maior investimento. Todos os custos devem ser geridos pela gerente do projeto.
1.1.7	Gerenciamento dos riscos do projeto	A gestão de risco do projeto está vinculada a recursos humanos. Estes riscos devem ser geridos pela gerente do projeto
1.1.8	Gerenciamento de qualidade do projeto	A gestão da qualidade do projeto está vinculada a seguir os padrões de atendimento e documentações do CSC. A gestão será realizada pela gerente.
1.1.7	Gerenciamento das comunicações do projeto	A gestão de comunicação do projeto é de responsabilidade da gerente do projeto. O projeto em si envolve inúmeras comunicações internas e externas ao CSC e as ações de comunicação serão conduzidas para analista de comunicação.
1.1.8	Elaboração da apresentação da entrega final do projeto	Nesta etapa é necessário elaborar uma apresentação onde conste os objetivos do projeto e o que foi obtido após a conclusão do mesmo. A apresentação deve conter gráficos de controle de registros de reclamações, elogios e sugestões. Além disso, importante apresentar os próximos passos para manter o processo de controle de qualidade.
1.1.9	Realização da apresentação final do projeto sponsor	Apresentação do material construído na etapa de elaboração da apresentação da entrega final do projeto, para que a sponsor possa validar ou mesmo solicitar ajustes.

EDT	EAP	Dicionário da EAP
1.1.10	Apresentação do projeto para gerentes e diretor	Apresentação do material final do projeto, já validado pela sponsor, para os gerentes do CSC e para a diretoria, com o objetivo de finalização do projeto e entrega do mesmo para a área de processos.
1.1.11	Análise das lições aprendidas com o projeto	Reunião com todos os integrantes do projeto com o objetivo de avaliar os acertos e falhas do projeto, que possam ficar como lição para os demais projetos.
1.2	Criação do controle de qualidade dos atendimentos do CSC	
1.2.1	Definição	
1.2.1.1	Construção do contrato do projeto	Seguindo a metodologia Seis Sigma, o método utilizado é o DMAIC que significa (definir, medir, analisar, implantar e controlar). Dentro da etapa de definição é construído um contrato onde constam todos os pontos abordados no desenvolvimento do plano de projeto. É um meio de formalizar os objetivos, entregas e prazos do projeto. O contrato é confeccionado e assinado pela gerente do projeto e pela sponsor do projeto.
1.2.2	Medição	
1.2.2.1	Mapeamento do fluxo dos canais de atendimento do CSC	Seguindo o DMAIC, dentro da etapa de medição é construído o mapa do processo que precisa ser melhorado, o mapa do processo é realizado neste projeto através da ferramenta de fluxograma em Visio. Neste mapeamento o objetivo é identificar os canais e formas de atendimento do CSC, para então identificar os principais problemas e as causas. Importante a participação de pessoas que conheçam os canais de atendimento do CSC.
1.2.2.2	Identificação de causas facilmente identificadas nos fluxos	Realizado o mapeamento dos processos é possível identificar os principais problemas enfrentados e algumas de suas causas. Esta identificação é necessária para a implantação de planos de ações. Importante a participação de pessoas que conheçam os canais de atendimento do CSC.
1.2.2.3	Desenvolvimento do diagrama de Ishikawa	Ainda dentro da fase de medição é necessário a busca de causas dos problemas com qualidade que não são tão facilmente identificáveis. Dando sequencia a metodologia de qualidade, a melhor ferramenta para identificação de causas de problemas é o diagrama de ishikawa, também conhecido como espinha de peixe. Importante a participação de pessoas que conheçam os canais de atendimento do CSC.
1.2.2.4	Construção da planilha de priorização das causas oriundas de Ishikawa	Após a construção da espinha de peixe é necessário realizar a priorização das causas que impactam a qualidade, para isso é construída uma matriz de priorização, onde cada integrante do projeto que participou da construção da espinha de peixe, dará uma nota utilizando os seguintes critérios: 1 para baixo impacto, 4 para médio impacto e 10 para alto impacto. Esta planilha é preenchida individualmente por cada pessoa e consolidada para que a priorização possa ocorrer. Neste momento nenhuma causa é eliminada apenas priorizada.
1.2.3	Análise	

EDT	EAP	Dicionário da EAP
1.2.3.1	Construção e análise do gráfico de pareto	Após a priorização a próxima etapa é análise e será feita através das notas dadas pelo grupo do projeto. Após consolidadas as notas é necessário a aplicação do gráfico de pareto. O gráfico de pareto promove a divisão conhecida como 80-20. Sua maior utilidade é a de permitir a fácil visualização de identificação das principais causas dos problemas, possibilitando uma melhor concentração de esforços. Tudo o que estiver acima de 80 % possui alto impacto. Este gráfico pode ser construído pela gerente do projeto (neste momento a Green Belt) e apenas demonstrado para a equipe.
1.2.3.2	Construção da Matriz Esforço X Impacto	Com a definição de impacto feita através do gráfico de pareto é necessário que o grupo do projeto que forneceu suas notas, avalie o esforço necessário para a realização das atividades de melhoria. O esforço é classificado entre alto e baixo. Com estes dados o grupo encaixa as causas dentro dos quadrantes de priorização de E sforço X Impacto. Esta matriz é distribuida em 4 quadrantes: Baixo esforço X Alto impacto; Alto esforço X Alto impacto; Baixo esforço X Baixo impacto e Alto esforço X Baixo impacto.
1.2.3.3	Elaboração FTA (5 PQ's)	Nesta fase de análise, todas as causas que não estiverem tão claras e que estiverem dentro dos quadrantes: Baixo esforço X Alto impacto e Alto esforço X Baixo impacto, da matriz de esforço x impacto, poderão ser melhor esclarecidas através da ferramenta chamada de FTA (Análise da Árvore de Falhas) nela são utilizados os 5 porquês para identificar a real causa do problema. Esta etapa é desenvolvida pelas pessoas que são conhecedoras dos processos e seus problemas. É feito mais brainstorming e desenhos de árvores de falhas.
1.2.4	Implantação	
1.2.4.1	Construção plano de ação para ações "Ver e Agir"	
1.2.4.1.1	Estruturação e implantação de plano de auditoria de chamados do CSC	Nesta fase de implantação são construídos diversos planos de ações, inciando com as causas que foram identificadas no mapa de processo e também as causas que ficaram no quadrante "ver e agir" da matriz, que é o Baixo Esforço X Baixo Impacto e ainda o que está no quadrante Baixo Esforço e Alto Impacto. O processo de auditoria deve ser alinhado e construído pela gerente neste projeto (no papel de Green Belt), a sponsor no papel de gerente da área que executará a auditoria e a coordenadora da área de processos, que realizará a atividade.
1.2.4.1.2	Estruturação e implantação de canal de ouvidoria	

EDT	EAP	Dicionário da EAP
1.2.4.1.2.1	Construção das tabulações de qualidade para CAA e CAF	A construção das tabulações de qualidade para central de atendimento a associado (CAA) e central de atendimento a fornecedores (CAF) é a criação de parâmetros de classificação sistêmica (níveis de atendimento por processos) onde são definidos os tipos de atendimento que serão feitos para cada canal de atendimento, como por exemplo: reclamação de chamado cancelado sem orientação do processo correto. Nesta tabulação também devem conter as orientação de atendimento (scripts). E sta etapa está contida dentro da criação de um canal de ouvidoria que será disponibilizado para os clientes do CSC, para que os mesmos possam registrar suas reclamações e elogios. A necessidade desse processo foi identificada no momento do mapeamento do processo atual. Esta atividade será conduzida pela pessoa que já foi atendente e fará o atendimento futuro e pelas analistas de atendimento da CAA e CAF, devido ao melhor embasamento para criação das tabulações das possíveis reclamações.
1.2.4.1.2.2	Construção das tabulações de qualidade para Produção Contínua	A construção das tabulações de qualidade para a produção contínua (segmentação do CSC que atende a solicitações de serviços) da mesma forma que para CAA e CAF, é a criação de parâmetros de classificação sistêmica (níveis de atendimento por processos) onde são definidos os tipos de atendimento que serão feitos para cada canal de atendimento, como por exemplo: reclamação de chamado cancelado sem orientação do processo correto. Nesta tabulação também devem conter as orientação de atendimento (scripts). Esta etapa está contida dentro da criação de um canal de ouvidoria que será disponibilizado para os clientes do CSC, para que os mesmos possam registrar suas reclamações e mesmo elogios. A necessidade desse processo foi identificada no momento do mapeamento do processo. Esta atividade será conduzida pela assistente de gestão de serviços, que já foi atendente e fará o atendimento futuro das demandas de qualidade e pela analista analista de gestão de serviços, devido ao melhor embasamento para criação das tabulações das possíveis reclamações.
1.2.4.1.2.3	Inserção das tabulações no sistema de atendimento para 1º nível	E sta etapa trata-se da inserção das tabulações no sistema de atendimento do chamado 1º nível (CAA e CAF). Esta atividade será conduzida pela assistente da gestão de serviços, devido ao melhor conhecimento da ferramenta.
1.2.4.1.2.4	Inserção das tabulações no sistema de atendimento para produção contínua	E sta etapa trata-se da inserção destas tabulações no sistema de atendimento da produção contínua. E sta atividade será conduzida pela analista júnior de gestão de serviços, devido ao melhor conhecimento da ferramenta.
1.2.4.1.2.5	Validação das sugestões de grupos de atendimento	Algumas parametrização de produção contínua e de 1º nível depende da definição de grupos de atendimento pela equipe de produção contínua, para que possam atender os chamados oriundos de reclamações em que o cliente está correto e que o CSC deve refazer a atividade em menor tempo. Para isso, é necessário que os gerentes de cada processo do CSC indiquem quem são as pessoas que farão o atendimento dos chamados que entrarão pela ouvidoria. Este pedido será feito pela gerente do projeto no momento da apresentação do projeto aos gerentes e diretoria.

EDT	EAP	Dicionário da EAP
1.2.4.1.2.6	Inserção dos associados nos grupos	Após a validação e indicações de funcionários que atenderão ao processo de qualidade na produção contínua, é necessário o ajuste final nas tabulações do sistema de atendimento, vinculando os usuários aos seus grupos de atendimento já criados. Esta atividade será realizada pela assistente e analista júnior de gestão de serviços que já realizaram a inserção das tabulações no sistema de atendimento.
1.2.4.1.2.7	Elaboração do treinamento para central para o atendimento de reclamações	Para que os atendentes de CAA e CAF entendam as novas tabulações e consigam utilizá-las da melhor maneira possível é necessária a elaboração de um treinamento, onde conste os objetivos do projeto, a importância do envolvimento de cada atendente no correto registro dos atendimentos. Este material será montado pela assistente de gestão de serviços que construiu os scripts e que participou de toda construção do projeto.
1.2.4.1.2.8	Elaboração do treinamento para produção contínua	Para que os atendentes de CAA e CAF entendam as novas tabulações e consigam utilizá-las da melhor maneira possível é necessária a elaboração de um treinamento, onde conste os objetivos do projeto, a importância do envolvimento de cada atendente no correto registro dos atendimentos. Este material será montado pela assistente de gestão de serviços que construiu os scripts e que participou de toda construção do projeto.
1.2.4.1.2.9	Alinhar dia de treinamentos e turma com coordenador CAA e CAF	Para identificar os atendentes que farão o treinamento é necessário o alinhamento com o coordenador desta equipe. Esta atividade será conduzida pela assistente de gestão de serviços.
1.2.4.1.2.10	Reservar sala de treinamento para CAF e CAA	Reservar sala com espaço para o número de pessoas que serão treinadas, bem como projeto e notebook, caso a sala não tenha. Esta atividade será feita pela assistente de gestão de serviços.
1.2.4.1.2.11	Enviar convite para equipe da CAA e CAF que participará do treinamento	Enviar convite via outlook para os funcionários indicados pelo coordenador da CAA e CAF. Esta atividade será feita pela assistente de gestão de serviços.
1.2.4.1.2.12	Reservar sala de treinamento para Produção Contínua	Reservar sala com espaço para o número de pessoas que será treinada, bem como projeto e notebook, caso a sala não tenha. Esta atividade será feita pela assistente de gestão de serviços.
1.2.4.1.2.13	Enviar convite para os coordenadores de PC após definição das pessoas de atendimento	Enviar convite via outlook para os funcionários indicados pelo gerente para fazer o atendimento de qualidade na produção contínua. Esta atividade será feita pela assistente de gestão de serviços.
1.2.4.1.2.14	Realização treinamento Central e CAF	Realizar treinamento com os funcionários da CAA e CAF. Esta atividade será feita pela assistente de gestão de serviços com o apoio da gerente do projeto.
1.2.4.1.2.15	Realização treinamento Produção Contínua	Realizar treinamento com os funcionários da CAA e CAF. Esta atividade será feita pela assistente de gestão de serviços com o apoio da gerente do projeto.
1.2.4.1.2.16	Envio material de treinamento para equipe CAF e CA	Para que as equipes tenham um material de apoio na hora do atendimento, será enviado o material apresentado no treinamento. Esta atividade será feita pela assistente de gestão de serviços.
1.2.4.1.2.17	Envio material de treinamento para equipe Produção Contínua	Para que as equipes tenham um material de apoio na hora do atendimento, será enviado o material apresentado no treinamento. Esta atividade será feita pela assistente de gestão de serviços.

EDT	EAP	Dicionário da EAP
1.2.4.1.3	<b>Estruturação do plano de comunicação</b>	
1.2.4.1.3.1	Construção e envio de comunicado oficial para toda empresa via Comunicação Corporativa	Para que toda a empresa no Brasil saiba que existem canais para registradas reclamações e elogios, é necessário que sejam construídos textos informativos. Este texto deve conter um mensagem bastante positiva e com estratégia de aproximação do cliente com o CSC. O canal de comunicação a ser utilizado neste ponto é o e-mail. Esta atividade será realizada pela analista de comunicação da área de gestão de serviços.
1.2.4.1.3.2	Montagem e envio do reforço do comunicado via boletim da semana	Para que toda a empresa no Brasil saiba que existem canais onde podem ser registradas reclamações e elogios, é necessário que sejam construídos textos informativos.. O canal de comunicação a ser utilizado neste ponto é boletim da semana, meio pelo qual o pontos mais importantes que toda empresa deve saber, são consolidados e enviados semanalmente. Esta atividade será realizada pela analista de comunicação da área de gestão de serviços.
1.2.4.1.3.3	Montagem do reforço do canal no final de todos os comunicados do CSC	Para que toda a empresa no Brasil saiba que existem canais onde podem ser registradas reclamações e elogios, é necessário que sejam construídos textos informativos.. O canal de comunicação a ser utilizado neste ponto reforço que será feito a partir desta data em todos os comunicados enviados pelo CSC. Esta atividade será realizada pela analista de comunicação da área de gestão de serviços.
1.2.4.1.3.4	Divulgação do canal na URA da Central de Atendimento ao Associado	Para que toda a empresa no Brasil saiba que existem canais onde podem ser registradas reclamações e elogios, é necessário que sejam construída mensagem informativa. O canal de comunicação a ser utilizado neste ponto é a mensagem da URA (canal de telefone antes de chegar no atendente, é onde são demonstradas as opções de atendimento, por exemplo: disque 1 para atendimento ao fonecedor). Quando o fornecedor ou associado discar a opção, enquanto aguarda o atendimento, escutará a mensagem sobre o novo canal de atendimento do CSC. Esta atividade será realizada pela analista de comunicação da área de gestão de serviços.
1.2.4.1.3.5	Construção de vinheta para a TV referente o canal de atendimento de qualidade	Para que toda a empresa no Brasil saiba que existem canais onde podem ser registradas reclamações e elogios, é necessário que seja construído um comunicado. Este comunicado deve conter um mensagem bastante positiva e com estratégia de aproximação do cliente com o CSC. O canal de comunicação a ser utilizado neste ponto é a TV (canal que a empresa utiliza para comunicar-se com lojas e CD`s de todo Brasil). Na entrada do programa do CSC será colocada uma mensagem (vinheta) sobre o novo canal de atendimento do CSC. Esta atividade será realizada pela analista de comunicação da área de gestão de serviços.

EDT	EAP	Dicionário da EAP
1.2.4.1.3.6	Utilização da TV e e-mail de comunicação reforçando a importância dos canais de atendimento do CSC	Dentro dos pontos identificados como causa de baixa qualidade temos o uso de canais incorretos de atendimento do CSC por parte dos clientes. Para este ponto será criado um texto que será enviado por e-mail, reforçando a importância do uso dos canais corretos de atendimento do CSC (telefone via CAA e CAF e a ferramenta de solicitação de serviços). Além do envio de e-mail, este ponto será abordado na TV para que atinja o maior número de clientes internos possível. Esta atividade será realizada pela analista de comunicação da área de gestão de serviços
1.2.4.1.3.7	Cartazes para os setores e sala da Reunião Operacional sobre padrões de atendimento CSC	Dentro dos pontos identificados como causa de baixa qualidade temos o atendimento por canais incorretos e a falta de padrão nos atendimentos. Para este ponto será criado um texto que será enviado por e-mail para reforço ao CSC, sobre a importância do uso dos padrões de atendimento. Além do e-mail serão criados cartazes que ficarão colados nas áreas do CSC. Esta atividade será realizada pela analista de comunicação da área de gestão de serviços.
1.2.4.1.3.8	Reforçar a importância do chamado para os controles CSC na reunião mensal	Dentro dos pontos identificados como causa de baixa qualidade temos o atendimento por canais incorretos pelas equipes do CSC e o não registro do chamado e a falta de padrão de retorno. Os padrões de atendimento foram reforçados na reunião mensal (reunião onde o diretor do CSC reúne todos os funcionários para compartilhar temas importantes que todos precisam saber). Esta atividade será realizada pela gerente do projeto em conjunto o diretor.
<b>1.2.5</b>	<b>Controle</b>	
1.2.5.1	Construção do Aging de acompanhamento	A fase de controle é de suma importância para este projeto, tendo em vista que todos os chamados registrados pelos clientes devem ser acompanhados e retornados. O aging a ser construído é uma tabela onde constam os seguintes dados: mês de entrada da reclamação, processo que recebeu a reclamação, se os retornos estão dados dentro ou fora do prazo. Este relatório deve ser construído a partir do piloto e acompanhado semanalmente na reunião que já existe com todos os coordenadores e gerentes do CSC. Esta atividade será realizada pela analista de processos de gestão de serviços que tem domínio sobre a construção e geração de relatórios de indicadores do CSC.
1.2.5.2	Construção de gráficos de detalhamento de indicadores de qualidade	Os gráficos devem conter as informações de principais reclamações de cada macro processo do CSC e o percentual de representatividade de cada uma. Também serão construídos gráficos das dez reclamações mais acionadas para todas as áreas do CSC (Top 10 de reclamações). Estes gráficos serão apresentados quinzenalmente na reunião que já existe com todos os coordenadores e gerentes do CSC. Esta atividade será realizada pela analista de processos de gestão de serviços que tem domínio sobre a construção e geração de relatórios de indicadores do CSC.
<b>1.2.6</b>	<b>Piloto</b>	

EDT	EAP	Dicionário da EAP
1.2.6.1	Alinhamento com lojas e CD's pilotos: unidade Hiper, CD Betim, CD Refice e CD Embu.	O piloto está dentro da etapa de implantação, porém, no cronograma ele está separado para seguir a sequência de construção dos gráficos de controle para após termos como extrair os dados do piloto, que estão dentro da fase de acompanhamento através de indicadores. Para colocar o piloto em prática é necessário o alinhamento com as lideranças das unidades que iniciarão os registros de reclamações e elogios. Este alinhamento será feito pela gerente do projeto.
1.2.6.2	Entrada Piloto	Início do processo de registro de reclamações e elogios pelas unidades piloto e início do atendimento das mesmas pelas equipes do CSC. A entrada terá envolvimento de toda equipe do projeto.
1.2.6.3	Acompanhamento através de indicadores	Desde o primeiro dia de piloto é necessário a geração de indicadores para entender o volume de atendimento e se o mesmo está sendo feito corretamente. Os recursos envolvidos são: assistente de gestão de serviços para dar retorno aos clientes, analista de processos de gestão de serviços para geração dos indicadores, coordenadora da equipe de processos e gerente do projeto para monitoramento.
1.2.6.4	Reavaliação de ajustes	Com base em indicadores e problemas da primeira semana de piloto é necessário fazer os ajustes do processo para poder disponibilizar o canal para todas as unidades da empresa no Brasil. Importante reunião com toda equipe do projeto para esta análise de impactos.
1.2.7	Go Live	
1.2.7.1	Entrada projeto para todo Brasil	O Go Live (entrada do projeto em produção) está dentro da etapa de implantação, porém, no cronograma ele está separado para seguir a sequência de construção dos gráficos de controle para após termos como extrair os dados do piloto, que estão dentro da fase de acompanhamento através de indicadores. Realizados os ajustes com base no piloto e feitas as comunicações, é aberto o canal de atendimento para todos clientes internos. É importante a participação de toda equipe do projeto que tem impacto direto com este canal de atendimento, visando o no monitoramento das entradas de reclamações e elogios.
1.2.7.2	Atendimento das demandas pela equipe de qualidade	O atendimento das demandas que entram via CAA, CAF e produção Contínua terão um filtro da equipe de qualidade, que até entendermos o volume real de demandas, terá apenas a assistente de gestão de serviços neste atendimento.
1.2.7.3	Acompanhamento da estabilização do projeto	Para dar o encaminhamento correto as demandas de reclamações, é necessário neste momento o envolvimento da equipe de melhoria contínua de gestão de serviços. Após 60 dias e o processo já estabilizado encerra-se o projeto e o mesmo passa a ser conduzido pela equipe de processos e melhoria contínua.

### 4.7.3. Histórico de Alterações do Cronograma

Até o momento o projeto não sofreu alteração de cronograma, contudo é valido deixar o quadro 6 para caso ocorram alterações até o final do projeto.

Quadro 6: Histórico de alteração do cronograma do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

### 4.7.4. Relatórios Gerenciais Previstos

Os relatórios de acompanhamento do projeto serão emitidos diariamente e semanalmente de acordo com o cronograma de atividades.

Os relatórios que serão utilizados tem como origem o MS Project, abaixo alguns modelos: quadros 7 e 8, figura 5:

Quadro 7: Modelo de relatório para gestão de recurso do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

Quem Fez o Que e Quando desde Qui 13/9/12  
 Cronograma Projeto\_v7.mpp

	11/Jun/12	18/Jun/12	25/Jun/12	2/Jul/12	9/Jul/12	16/Jul/12	23/Jul/12	30/Jul/12	6/Ago/12	13/Ago/12	20/Ago/12	27/Ago/12	3/Set/12	10/Set/12	17/Set/12	24/Set/12
Jaqueline	5 hre	11,6 hre	13,68 hre	14,83 hre	15,48 hre	15,58 hre	13,8 hre	14,5 hre	14,5 hre	14,52 hre	14,33 hre	11,22 hre	11,57 hre	15,1 hre	10,07 hre	
Mariana		4,7 hre											1 hr	2 hre		
Silvana			3,4 hre	4,8 hre	8 hre	8 hre	2,6 hre	1,93 hre						1,6 hre	6,4 hre	
Paula			3,4 hre	4,8 hre	8 hre	8 hre	3,6 hre	3 hre						1,6 hre	6,4 hre	
Jéssica			12,2 hre	16,8 hre	28 hre	28 hre	28 hre	28 hre	28 hre	28 hre	10,15 hre		12,25 hre	21,75 hre	32 hre	
Angélica			3,4 hre	4,8 hre	8 hre	8 hre	1,5 hre	0,1 hre	1,3 hre		5,1 hre	8 hre	2,9 hre	1,6 hre		
Carolina Becker			8,5 hre	7,45 hre	6 hre	2,5 hre	0,5 hre		4 hre	10 hre	10 hre	5 hre	12 hre	13 hre	9,4 hre	
Carolina Vargas			8,5 hre	12 hre	20 hre	20 hre	3,75 hre			16,75 hre	20 hre	20 hre	20 hre	16 hre	11,25 hre	16 hre
Karin													0,8 hre	1,1 hre	2,8 hre	
Daniel											0,53 hre			1,4 hre		
Franciele			3,4 hre	4,8 hre	8 hre	8 hre	8 hre	7,9 hre								
Anderson														1,6 hre	3,2 hre	
Sandra																
	24/Set/12	1/Out/12	8/Out/12	15/Out/12	22/Out/12	29/Out/12	5/Nov/12	12/Nov/12	19/Nov/12	26/Nov/12	3/Dez/12	10/Dez/12	17/Dez/12	24/Dez/12	31/Dez/12	
Jaqueline	14,67 hre	15,57 hre	12,47 hre	12,42 hre	11,62 hre	7,02 hre	6,62 hre	5,3 hre	6,62 hre	6,62 hre	6,62 hre	6,92 hre	13,58 hre	6,12 hre		
Mariana				1 hr									0,3 hre	4,5 hre		
Silvana	2,28 hre												1,6 hre			
Paula	2,28 hre												1,6 hre			
Jéssica	40 hre	40 hre	32 hre	40 hre	40 hre	32 hre	40 hre	32 hre	40 hre	40 hre	40 hre	40 hre	39,98 hre	7,63 hre		
Angélica	0,75 hre												1,6 hre			
Carolina Becker	17,9 hre	17 hre	8 hre										4 hre			
Carolina Vargas	5,72 hre												4 hre			
Karin	3,5 hre	4 hre	3,2 hre	1,1 hre									0,8 hre			
Daniel														1,6 hre		
Franciele	3,27 hre	8 hre	6,4 hre	8 hre	8 hre	6,4 hre	8 hre	6,4 hre	8 hre	8 hre	8 hre	8 hre	8 hre	9,6 hre	1,53 hre	
Anderson	1,15 hre													0,8 hre		
Sandra	1,63 hre	4 hre	3,2 hre	4 hre	4 hre	3,2 hre	4 hre	3,2 hre	4 hre	4 hre	4 hre	4 hre	4 hre	4 hre	0,77 hre	

Quadro 8: Modelo de relatório para gestão de custos do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

Fluxo de caixa desde Qui 13/9/12  
 Cronograma Projeto\_v7.mpp

	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Controle de Qualidade dos Atendimentos do CSC							
Gerenciamento Projeto							
Apresentação do projeto para gerentes e diretor para validação final e ajuste de grupos				R\$ 423,30			
Elaboração da apresentação da entrega final do projeto							R\$ 121,63
Realização da apresentação final do projeto sponsor							R\$ 234,30
Apresentação do projeto para gerentes e diretor							R\$ 684,90
Análise das lições aprendidas com o projeto							R\$ 237,30
Criação do controle de qualidade dos atendimentos do CSC							
Implantação							
Construção plano de ação para ações "Ver e Agir"							
Estruturação e implantação de canal de ouvidoria							
Validação das sugestões de grupos de atendimento				R\$ 29,50			
Inserção dos associados nos grupos				R\$ 30,00			
Alinharia de treinamentos e turma com coordenador CAA e CAF				R\$ 24,30			
Reservar sala de treinamento para CAF e CAA				R\$ 4,80			
Enviar convite para equipe de CAA e CAF que participará do treinamento				R\$ 14,80			
Reservar sala de treinamento para Produção Contínua				R\$ 4,80			
Enviar convite para os coordenadores de PC após definição das pessoas de atendimento				R\$ 14,80			
Realização treinamento Central e CAF				R\$ 60,90			
Realização treinamento Produção Contínua				R\$ 62,39			
Envio material de treinamento para equipe CAF e CA				R\$ 20,20			
Envio material de treinamento para equipe Produção Contínua				R\$ 17,20			
Estruturação do plano de comunicação							
Divulgação do canal na URA de Central de Atendimento ao Associado				R\$ 52,90			
Construção de vinheta para a TV referente o canal de atendimento de qualidade				R\$ 246,50	R\$ 89,00		
Utilização da TV e e-mail de comunicação reforçando a importância do canal de atendimento do CSC					R\$ 202,50		
Piloto							
Alinhamento com lojas e CD's pilotos: unidade Hiper, CD Betim, CD Recife e CD Embu				R\$ 68,40			
Entrada Piloto				R\$ 491,80			
Acompanhamento através de indicadores				R\$ 307,70			
Reavaliação de ajustes				R\$ 218,80			
Go Live							
Entrada projeto para todo Brasil				R\$ 180,33			
Atendimento das demandas pela equipe de qualidade				R\$ 118,05	R\$ 1.196,80	R\$ 1.088,00	R\$ 866,10
Acompanhamento da estabilização do projeto				R\$ 79,44	R\$ 728,12	R\$ 304,00	R\$ 242,52
<b>Total</b>				<b>R\$ 2.494,90</b>	<b>R\$ 2.216,42</b>	<b>R\$ 1.392,00</b>	<b>R\$ 2.286,74</b>

Tarefas não iniciadas desde Qui 13/9/12  
 Cronograma Projeto\_v7.mpp

Id	EDT	% concluída		Nome da tarefa	Duração																																			
6	1.1.3	0%		Apresentação do projeto para gerentes e diretor para validação	0,88 dias																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Id</th> <th>Nome do recurso</th> <th>Unidades</th> <th>Trabalho</th> <th>Atraso</th> <th>Início</th> <th>Término</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Jaqueline</td> <td>30%</td> <td>1 hr</td> <td>0 dias</td> <td>Seg 10/9/12</td> <td>Seg 10/9/12</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Mariana</td> <td>30%</td> <td>1 hr</td> <td>0 dias</td> <td>Seg 10/9/12</td> <td>Seg 10/9/12</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Daniel</td> <td>20%</td> <td>1,4 hrs</td> <td>0 dias</td> <td>Seg 10/9/12</td> <td>Seg 10/9/12</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Notebook</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0 dias</td> <td>Seg 10/9/12</td> <td>Seg 10/9/12</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Anotações</b>                      Como o produto deste projeto impacta todas as áreas do CSC, é necessário apresentar o projeto a todos os gerentes e principalmente ao diretor do CSC. Este momento é utilizado para repassar a todos o material anteriormente validado com a sponsor do projeto</p>						Id	Nome do recurso	Unidades	Trabalho	Atraso	Início	Término	1	Jaqueline	30%	1 hr	0 dias	Seg 10/9/12	Seg 10/9/12	2	Mariana	30%	1 hr	0 dias	Seg 10/9/12	Seg 10/9/12	10	Daniel	20%	1,4 hrs	0 dias	Seg 10/9/12	Seg 10/9/12	11	Notebook	1	1	0 dias	Seg 10/9/12	Seg 10/9/12
Id	Nome do recurso	Unidades	Trabalho	Atraso	Início	Término																																		
1	Jaqueline	30%	1 hr	0 dias	Seg 10/9/12	Seg 10/9/12																																		
2	Mariana	30%	1 hr	0 dias	Seg 10/9/12	Seg 10/9/12																																		
10	Daniel	20%	1,4 hrs	0 dias	Seg 10/9/12	Seg 10/9/12																																		
11	Notebook	1	1	0 dias	Seg 10/9/12	Seg 10/9/12																																		
36	1.2.4.1.2.5	0%		Validação das sugestões de grupos de atendimento	1 dia																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Id</th> <th>Nome do recurso</th> <th>Unidades</th> <th>Trabalho</th> <th>Atraso</th> <th>Início</th> <th>Término</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Jaqueline</td> <td>30%</td> <td>0,2 hrs</td> <td>0 dias</td> <td>Seg 10/9/12</td> <td>Seg 10/9/12</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Notebook</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0 dias</td> <td>Seg 10/9/12</td> <td>Seg 10/9/12</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Anotações</b>                      Algumas parametrização de produção contínua e de 1ª nível depende da definição de grupos de atendimento pela equipe de produção contínua, para que possam atender os chamados oriundos de reclamações em que o cliente está correto e que o CSC deve refazer a</p>						Id	Nome do recurso	Unidades	Trabalho	Atraso	Início	Término	1	Jaqueline	30%	0,2 hrs	0 dias	Seg 10/9/12	Seg 10/9/12	11	Notebook	1	1	0 dias	Seg 10/9/12	Seg 10/9/12														
Id	Nome do recurso	Unidades	Trabalho	Atraso	Início	Término																																		
1	Jaqueline	30%	0,2 hrs	0 dias	Seg 10/9/12	Seg 10/9/12																																		
11	Notebook	1	1	0 dias	Seg 10/9/12	Seg 10/9/12																																		
40	1.2.4.1.2.9	0%		Alinhar dia de treinamentos e turma com coordenador CAA e	1 dia																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Id</th> <th>Nome do recurso</th> <th>Unidades</th> <th>Trabalho</th> <th>Atraso</th> <th>Início</th> <th>Término</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>8</td> <td>Jessica</td> <td>70%</td> <td>0,5 hrs</td> <td>0 dias</td> <td>Seg 10/9/12</td> <td>Seg 10/9/12</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>Anderson</td> <td>10%</td> <td>0,8 hrs</td> <td>0 dias</td> <td>Seg 10/9/12</td> <td>Seg 10/9/12</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Anotações</b>                      Para identificar os atendentes que farão o treinamento é necessário o alinhamento com o coordenador desta equipe. Esta atividade será conduzida pela assistente de gestão de serviços.</p>						Id	Nome do recurso	Unidades	Trabalho	Atraso	Início	Término	8	Jessica	70%	0,5 hrs	0 dias	Seg 10/9/12	Seg 10/9/12	12	Anderson	10%	0,8 hrs	0 dias	Seg 10/9/12	Seg 10/9/12														
Id	Nome do recurso	Unidades	Trabalho	Atraso	Início	Término																																		
8	Jessica	70%	0,5 hrs	0 dias	Seg 10/9/12	Seg 10/9/12																																		
12	Anderson	10%	0,8 hrs	0 dias	Seg 10/9/12	Seg 10/9/12																																		
62	1.2.6.1	0%		Alinhamento com lojas e CD's pilotos: unidade Hiper, CD Bet	2 dias																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Id</th> <th>Nome do recurso</th> <th>Unidades</th> <th>Trabalho</th> <th>Atraso</th> <th>Início</th> <th>Término</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Jaqueline</td> <td>30%</td> <td>3,3 hrs</td> <td>0 dias</td> <td>Seg 10/9/12</td> <td>Qua 12/9/12</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Anotações</b>                      O piloto está dentro da etapa de implantação, porém, no cronograma ele está separado para seguir a sequencia de construção dos gráficos de controle para após termos como extrair os dados do piloto, que estão dentro da fase de acompanhamento através de ind</p>						Id	Nome do recurso	Unidades	Trabalho	Atraso	Início	Término	1	Jaqueline	30%	3,3 hrs	0 dias	Seg 10/9/12	Qua 12/9/12																					
Id	Nome do recurso	Unidades	Trabalho	Atraso	Início	Término																																		
1	Jaqueline	30%	3,3 hrs	0 dias	Seg 10/9/12	Qua 12/9/12																																		
37	1.2.4.1.2.6	0%		Inserção dos associados nos grupos	1 dia																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Id</th> <th>Nome do recurso</th> <th>Unidades</th> <th>Trabalho</th> <th>Atraso</th> <th>Início</th> <th>Término</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>8</td> <td>Jessica</td> <td>70%</td> <td>4,7 hrs</td> <td>0 dias</td> <td>Ter 11/9/12</td> <td>Ter 11/9/12</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Angélica</td> <td>20%</td> <td>1,6 hrs</td> <td>0 dias</td> <td>Ter 11/9/12</td> <td>Ter 11/9/12</td> </tr> <tr> <td>20</td> <td>Desktop 3</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0 dias</td> <td>Ter 11/9/12</td> <td>Ter 11/9/12</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Anotações</b>                      Após a validação e indicações de funcionários que atenderão ao processo de qualidade na produção contínua, é necessário o ajuste final nas tabulações do sistema de atendimento, vinculando os usuários aos seus grupos de atendimento já criados. Esta atividade</p>						Id	Nome do recurso	Unidades	Trabalho	Atraso	Início	Término	8	Jessica	70%	4,7 hrs	0 dias	Ter 11/9/12	Ter 11/9/12	9	Angélica	20%	1,6 hrs	0 dias	Ter 11/9/12	Ter 11/9/12	20	Desktop 3	1	1	0 dias	Ter 11/9/12	Ter 11/9/12							
Id	Nome do recurso	Unidades	Trabalho	Atraso	Início	Término																																		
8	Jessica	70%	4,7 hrs	0 dias	Ter 11/9/12	Ter 11/9/12																																		
9	Angélica	20%	1,6 hrs	0 dias	Ter 11/9/12	Ter 11/9/12																																		
20	Desktop 3	1	1	0 dias	Ter 11/9/12	Ter 11/9/12																																		
41	1.2.4.1.2.10	0%		Reservar sala de treinamento para CAF e CAA	1 dia																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Id</th> <th>Nome do recurso</th> <th>Unidades</th> <th>Trabalho</th> <th>Atraso</th> <th>Início</th> <th>Término</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>8</td> <td>Jessica</td> <td>70%</td> <td>0,7 hrs</td> <td>0 dias</td> <td>Ter 11/9/12</td> <td>Ter 11/9/12</td> </tr> </tbody> </table>						Id	Nome do recurso	Unidades	Trabalho	Atraso	Início	Término	8	Jessica	70%	0,7 hrs	0 dias	Ter 11/9/12	Ter 11/9/12																					
Id	Nome do recurso	Unidades	Trabalho	Atraso	Início	Término																																		
8	Jessica	70%	0,7 hrs	0 dias	Ter 11/9/12	Ter 11/9/12																																		

Figura 5: Modelo de relatório para gestão de tempo do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

## 5. Plano de projeto

O plano do projeto tem por objetivo organizar todas as informações necessárias para a execução do projeto.

### 5.1. Organização do Projeto

#### 5.1.1. Recursos Materiais

No quadro 9 estão descritos os recursos materiais necessários para este projeto.

Quadro 9: Descrição dos recursos materiais do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

<b>Recurso</b>	<b>Proprietário</b>	<b>Uso</b>
Salas de reuniões	Empresa	Reuniões de mapeamento com a equipe do projeto.
Folhas para flipchart	Empresa	Desenhos dos fluxos e construção de ferramentas de identificação de causas para que todos os funcionários possam visualizar e utilizar nas reuniões
<i>Notebook</i> com pacote <i>Microsoft Office</i> completo (incluindo MS Project e Visio)	Empresa	Desenhos de fluxos, preenchimentos de planilhas, apresentações e relatórios.
Mídias CD`s	Empresa	Gravar os materiais de entrega do projeto.
Quatro <i>desktops</i> com pacote <i>Microsoft Office</i> completo (incluindo MS Project e Visio)	Empresa	Desenhos de fluxos, preenchimentos de planilhas, apresentações do projeto e construção e geração dos relatórios de indicadores.

### 5.1.2. Histórico de Alterações nos Recursos Materiais

Até o momento o projeto não houve a necessidade de novos recursos materiais para o projeto, contudo é valido deixar o quadro 10 para a inserção de alterações que possam ocorrer até o final do projeto.

Quadro 10: Histórico de alteração de recursos materiais do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

<b>Data</b>	<b>Responsável</b>	<b>Alteração</b>	<b>Item</b>	<b>Ações</b>	<b>Sponsor</b>

## 5.1.3. Recursos Humanos

### 5.1.3.1. Definição de Responsabilidades

Abaixo quadro 11, breve descrição das responsabilidades dos recursos humanos do projeto, por cargo.

Quadro 11: Responsabilidades dos recursos humanos, por cargo, do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

<b>Papel</b>	<b>Descrição</b>
Gerente do projeto	É responsável por conduzir o projeto e garantir o seu sucesso, cumprido os requisitos básicos, como: controle de escopo, custo, prazo e qualidade.
Analistas e assistentes de processos	Fornecer as informações necessárias para a realização do mapeamento, realizar o mapeamento dos processos, planejar as ações de implantação e acompanhamento.
Funcionários das centrais de atendimento	Fornecer as informações necessárias para a realização do mapeamento.
Sponsor	Assegurar a disponibilidade de recursos para o projeto e validar o início e as entregas do projeto antes da apresentação para as demais áreas do CSC.
Diretor	Validar a implantação do projeto e divulgar os resultados para a companhia.

### 5.1.3.2. Lista de Colaboradores

Abaixo quadro 12, breve descrição dos papéis e responsabilidades dos recursos humanos do projeto.

Quadro 12: Lista de colaboradores do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

<b>Colaborador</b>	<b>Setor</b>
Jaqueline	CSC – Gestão de Serviços
Mariana	CSC – Gestão de Serviços
Daniel	CSC – Diretoria
Carolina Davi	CSC – Gestão de Serviços
Carolina Vargas	CSC – Gestão de Serviços

Maria Angélica	CSC – Gestão de Serviços
Jéssica	CSC – Gestão de Serviços
Silvana	CSC – Gestão de Serviços
Paula	CSC – Gestão de Serviços
Franciele	CSC – Gestão de Serviços
Anderson	CSC – Gestão de Serviços
Karin	CSC – Gestão de Serviços

### 5.1.3.3. Cargos e Contatos

No quadro 13, são descritos os cargos e dados de contato com dos recursos humanos do projeto. O e-mail não está completo para não divulgar o nome da empresa em que está sendo realizado o projeto.

Quadro 13: Cargos e contatos dos colaboradores do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

Colaborador	Setor	Cargo	Contato
Jaqueline	CSC – Gestão Serviços	Coordenadora Projetos	Jaqueline.Oliveira@
Mariana	CSC – Gestão Serviços	Gerente	Mariana.Mourão@
Daniel	CSC – Diretoria	Diretor	Daniel.Gross@
Carolina Davi	CSC – Gestão Serviços	Analista Pleno	Carolina.Becker@
Carolina Vargas	CSC – Gestão Serviços	Analista Pleno	Carolina.Vargas@
Maria Angélica	CSC – Gestão Serviços	Analista Júnior	Maria.Muller@
Jéssica	CSC – Gestão Serviços	Assistente	Jessica.Silva@
Silvana	CSC – Gestão Serviços	Analista Júnior	Silvana.Fonseca@
Paula	CSC – Gestão	Analista Pleno	Paula.Germanie@

	Serviços		
Franciele	CSC – Gestão Serviços	Atendente Call Center	Franciele.Oliveira@
Anderson	CSC – Gestão Serviços	Coordenador Call Center	Anderson.Schultz@
Karin	CSC – Gestão Serviços	Coordenadora Processos	Karin.Santos@

#### 5.1.3.4. Definição de Papéis

No quadro 14, são descritos os papéis dos recursos humanos do projeto, considerando as necessidades deste projeto.

Quadro 14: Papéis dos colaboradores do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

Nome	Sponsor	Aprovador	Gerente Projeto	Analista Processo	Analista Comunicação	Entrevistado	Atendimento	Apoio
Jaqueline			X					
Mariana	X							
Daniel		X						
Carolina Davi					X			
Carolina Vargas				X				
Maria				X				
Jéssica				X			X	
Silvana								X
Paula								X
Franciele						X	X	
Anderson								X
Karin								X

#### 5.1.3.5. Histórico de Alterações nos Recursos Humanos

No mês de agosto houve a necessidade de substituição de um recurso devido a saída do mesmo da empresa. O quadro 14 já consta o nome do novo recurso que já estava alocado no projeto, porém, com outra função. No quadro 15 está descrita a substituição realizada.

Quadro 15: Histórico de alteração nos recursos humanos do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

<b>Data</b>	<b>Responsável</b>	<b>Alteração</b>	<b>Ações</b>	<b>Sponsor</b>
10/08/2012	Jaqueline	Francine por motivos de saída da empresa	Substituição por Franciele	Mariana

#### **5.1.4. Organograma do Projeto**

O organograma do projeto está descrito de acordo com a estrutura hierárquica do CSC e com os ajustes de acordo com a estrutura hierárquica do projeto.

Abaixo ilustração (figura 6):

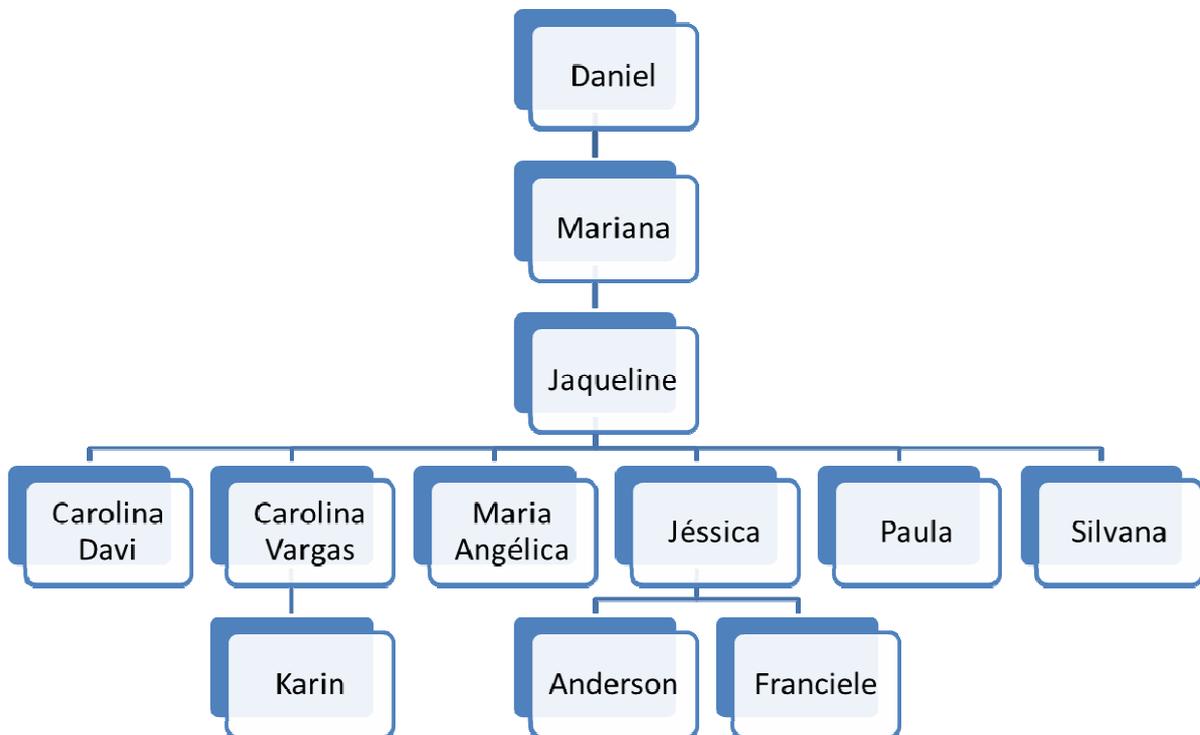


Figura 6: Organograma do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

## 5.2. Planejamento Financeiro

Mas do que precificar, o planejamento financeiro é uma ferramenta atrelada a estratégia da empresa ou de um projeto. É o planejamento e a demonstração dos gastos e receitas de um projeto ou produto, buscando o controle da saúde financeira da empresa que está investindo no projeto.

## 5.2.1. Plano de Gerenciamento de Custos

Para gerenciar os custos serão utilizados os valores previstos no fluxo de caixa do projeto.

Neste fluxo de caixa serão gerenciados somente os custos internos dos recursos da empresa. Itens como índice de inflação não farão parte do projeto.

A estimativa de custos será construída e gerenciada pelo gerente do projeto em garantindo o controle dos custos em cada etapa do projeto.

### 5.2.1.1. Categorias e medidas dos custos

No quadro 16 estão descritas as categorias e as métricas a serem utilizadas para composição dos custos do projeto.

Quadro 16: Categorias de custos do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

Tipo de Recurso	Unidade de Medida	Métrica para estimativa
Equipamentos	Tempo total de utilização	Depreciação informada pelo setor contábil de acordo com a vida útil dos equipamentos.
Recursos Humanos	Horas	Custos associado mês/Horas contrato CLT mês x total de horas trabalhadas nas etapas do projeto.
Despesas com material expediente.	Unidade	Custo produto x quantidade a ser utilizada

### 5.2.1.2. Controle de Custos

A ferramenta de controle de custos assim como da grande parte do projeto será o MS Project através de acompanhamento de horas reais trabalhadas por cada recurso humano do projeto e inclusão de materiais ou despesas excedentes ao projeto. Qualquer documento auxiliar como exemplo e-mails de aumento de valores deverá ser inserido na ferramenta para que se mantenha o controle de alteração de custos do projeto.

O controle de custos será realizado mensalmente com base no % de conclusão que cada recurso humano em sua etapa de atividade, deve preencher semanalmente na ferramenta MS Project.

Os custos de folha relacionados aos recursos humanos alocados no projeto, incluindo o gerente, seguirão sendo pagos pelo centro de custo onde os mesmos estão alocados antes de iniciarem suas participações no projeto. Os demais custos serão alocados no centro de custo da área de gestão de serviços.

### 5.2.1.3. Alterações de Custos

Alterações de custos do projeto somente ocorrerão em caso e troca de recursos humanos do projeto, necessidade de aquisição de novos equipamentos ou recursos materiais.

Sempre que existir tal necessidade deve ser enviado e-mail ao gerente do projeto e ao recurso que auxiliará no controle, solicitando o valor correspondente a tal aumento de despesa com a justificativa para o acréscimo. Somente o gerente e o recurso humano de apoio, poderão alterar as informações de custo do projeto.

### 5.2.1.4. Limite de Custos

Os custos adicionais do projeto não poderão exceder a 10% do custo total do projeto. Valores que excederem a tal estimativa deverão ser revistos e aplicados planos de correções e ajustes nas etapas do projeto. Nos casos que realmente for necessário exceder o valor, os mesmos deverão ser aprovados pelo gerente do projeto e/ou do patrocinador.

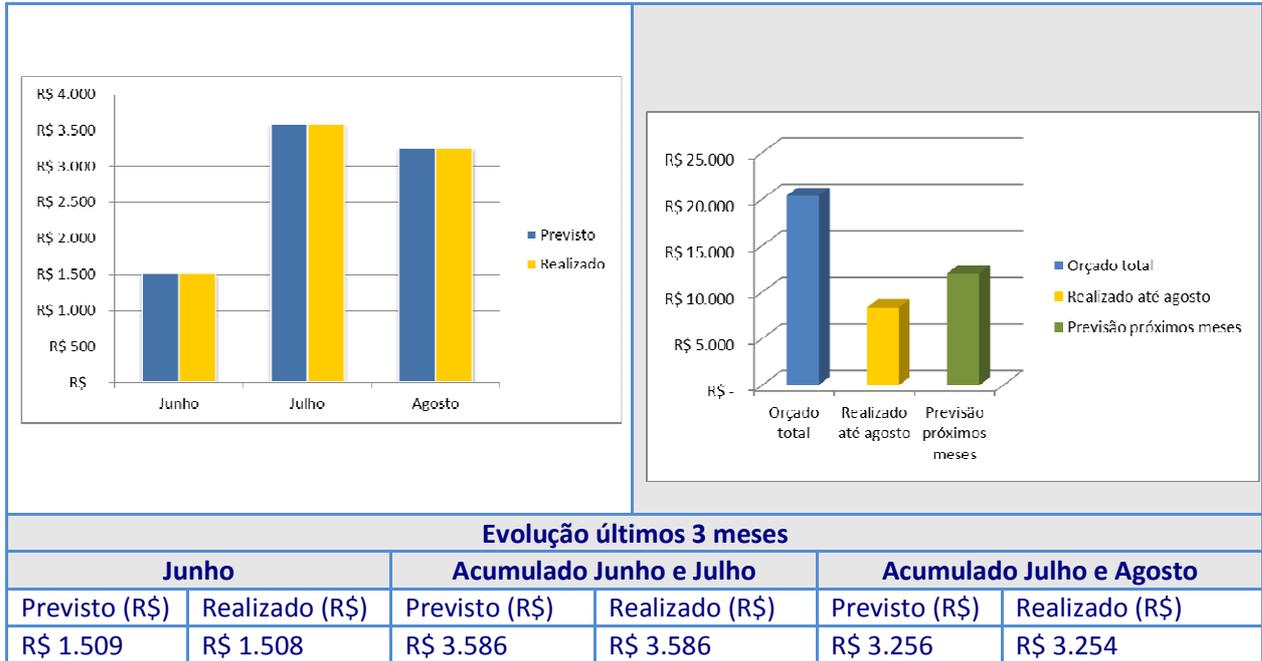
### 5.2.1.5. Relatório de Acompanhamento

Na sequencia é apresentado o modelo de relatório de custos demonstrado resumidamente. Este relatório será montado pela gerente do projeto e utilizado para envio à diretoria no início de cada mês contendo os dados dos meses anteriores. Este relatório será disponibilizado no período corrente do projeto.

No quadro 17 já temos o 3º relatório deste projeto que foi enviado para a sponsor do projeto e para o diretor do CSC no primeiro dia útil do mês de setembro.

Quadro 17: Relatório de acompanhamento dos custos do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

<b>Etapa</b>	<b>Valor</b>	<b>Observações:</b>
Projetado total	R\$ 20.356	<b>O projeto está controlado financeiramente, de setembro a dezembro existe a previsão de gasto de 59% do projeto.</b>
Realizado total	R\$ 8.348	
Saldo projeto	R\$ 12.008	
Acréscimo de valores	R\$ 0,0	



Este relatório será montado pela gerente do projeto. Para controles diários, semanais e mensais serão utilizados os relatórios do MS Project, conforme exemplo abaixo:

Tabela 1: Relatório acompanhamento de custos do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

Relatório de orçamento desde Dom 16/09/12  
 Cronograma Projeto\_v4.mpp

Id	Nome da tarefa	Custo fixo	Acumulação de custo fixo	Custo total	Linha de base	Variação	Real	Restante
68	Atendimento das demandas pela equipe de qu	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 3.268,95	R\$ 3.268,95	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3.268,95
27	Elaboração FTA (S PQ's)	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 1.720,35	R\$ 1.720,35	R\$ 0,00	R\$ 1.720,35	R\$ 0,00
69	Acompanhamento da estabilização do orioeto	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 1.354,07	R\$ 1.354,07	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.354,07
11	Gerenciamento das comunicações do orioeto	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 1.072,09	R\$ 1.072,09	R\$ 0,00	R\$ 304,76	R\$ 767,33
6	Acompanhamento e gerenciamento do cronoa	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 1.044,09	R\$ 1.044,09	R\$ 0,00	R\$ 418,99	R\$ 625,10
30	Estruturação e implantação de plano de auditor	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 858,60	R\$ 858,60	R\$ 0,00	R\$ 52,83	R\$ 805,77
7	Gerenciamento dos recursos envolvidos no proi	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 796,60	R\$ 796,60	R\$ 0,00	R\$ 441,57	R\$ 355,03
59	Construção do Atene de acompanhamento	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 763,50	R\$ 763,50	R\$ 0,00	R\$ 753,50	R\$ 10,00
14	Apresentação do orioeto para gerentes e diret	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 584,90	R\$ 584,90	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 584,90
23	Construção da planilha de priorização das caus	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 553,25	R\$ 553,25	R\$ 0,00	R\$ 553,25	R\$ 0,00
63	Entrada Piloto	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 491,80	R\$ 491,80	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 491,80
32	Construção das tabelações de qualidade para C	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 455,96	R\$ 455,96	R\$ 0,00	R\$ 455,96	R\$ 0,00
26	Construção da Matriz Esforço X Imoacto	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 451,40	R\$ 451,40	R\$ 0,00	R\$ 451,40	R\$ 0,00
10	Gerenciamento de qualidade do orioeto	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 435,60	R\$ 435,60	R\$ 0,00	R\$ 163,25	R\$ 272,35
8	Gerenciamento dos custos do orioeto	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 433,98	R\$ 433,98	R\$ 0,00	R\$ 128,01	R\$ 305,97
5	Apresentação do orioeto para gerentes e diret	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 423,30	R\$ 423,30	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 423,30
34	Inserção das tabelações no sistema de atendim	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 383,80	R\$ 383,80	R\$ 0,00	R\$ 383,80	R\$ 0,00
3	Desenvolvimento do plano de orioeto	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 381,00	R\$ 381,00	R\$ 0,00	R\$ 381,00	R\$ 0,00
60	Construção de gráficos de detalhamento de ind	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 367,50	R\$ 367,50	R\$ 0,00	R\$ 251,90	R\$ 115,60
50	Construção e envio de comunicado oficial para	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 345,50	R\$ 345,50	R\$ 0,00	R\$ 345,50	R\$ 0,00
9	Gerenciamento dos riscos do orioeto	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 342,50	R\$ 342,50	R\$ 0,00	R\$ 155,08	R\$ 187,42
54	Construção de vinheta para a TV referente o ca	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 334,50	R\$ 334,50	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 334,50
64	Acompanhamento através de indicadores	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 307,70	R\$ 307,70	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 307,70
18	Construção do contrato do orioeto	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 297,90	R\$ 297,90	R\$ 0,00	R\$ 287,90	R\$ 10,00
15	Análise das lições aprendidas com o orioeto	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 237,30	R\$ 237,30	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 237,30
13	Realização da apresentação final do projeto spc	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 234,30	R\$ 234,30	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 234,30
65	Reavaliação de ajustes	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 218,80	R\$ 218,80	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 218,80
55	Utilização da TV e e-mail de comunicação refon	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 202,50	R\$ 202,50	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 202,50
67	Entrada orioeto para todo Brasil	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 180,33	R\$ 180,33	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 180,33
57	Reforçar a importância do chamado para os cor	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 160,80	R\$ 160,80	R\$ 0,00	R\$ 160,80	R\$ 0,00
4	Apresentação do orioeto para validação soonso	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 156,00	R\$ 156,00	R\$ 0,00	R\$ 156,00	R\$ 0,00
52	Montagem do reforço do canal no final de todo	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 136,50	R\$ 136,50	R\$ 0,00	R\$ 99,00	R\$ 37,50
51	Montagem e envio do reforço do comunicado v	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 125,50	R\$ 125,50	R\$ 0,00	R\$ 103,13	R\$ 22,38
35	Inserção das tabelações no sistema de atendim	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 123,40	R\$ 123,40	R\$ 0,00	R\$ 123,40	R\$ 0,00
12	Elaboração da apresentação da entrega final do	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 121,63	R\$ 121,63	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 121,63
20	Mapeamento do fluxo dos canais de atendimen	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 98,40	R\$ 98,40	R\$ 0,00	R\$ 98,40	R\$ 0,00
21	Identificação de causas facilmente identificadas	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 90,90	R\$ 90,90	R\$ 0,00	R\$ 90,90	R\$ 0,00
22	Desenvolvimento do diagrama de Ishikawa	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 90,90	R\$ 90,90	R\$ 0,00	R\$ 90,90	R\$ 0,00
39	Elaboração do treinamento para produção cont	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 81,40	R\$ 81,40	R\$ 0,00	R\$ 51,24	R\$ 30,16
62	Alinhamento com leis e CD's pilotos: unidade I	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 68,40	R\$ 68,40	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 68,40
46	Realização treinamento Produção Contínua	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 62,39	R\$ 62,39	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 62,39
45	Realização treinamento Central e CAF	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 60,90	R\$ 60,90	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 60,90
56	Cartazes para os setores e sala da Reunião Ope	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 59,50	R\$ 59,50	R\$ 0,00	R\$ 40,70	R\$ 18,80
37	Inserção dos associados nos eruos	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 55,00
33	Construção das tabelações de qualidade para Ph	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 54,80	R\$ 54,80	R\$ 0,00	R\$ 54,80	R\$ 0,00
53	Divulgação do canal na LRA da Central de Ateni	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 52,90	R\$ 52,90	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 52,90
38	Elaboração do treinamento para central para o	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 47,80	R\$ 47,80	R\$ 0,00	R\$ 31,08	R\$ 16,72
25	Construção e análise do gráfico de pareto	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 34,07	R\$ 34,07	R\$ 0,00	R\$ 34,07	R\$ 0,00
36	Validação das sugestões de eruos de atendime	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 29,50	R\$ 29,50	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 29,50
40	Alinhar dia de treinamentos e turma com coord	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 24,30	R\$ 24,30	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 24,30
47	Envio material de treinamento para equipe CAF	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 20,20	R\$ 20,20	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 20,20
48	Envio material de treinamento para equipe Pro	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 17,20	R\$ 17,20	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 17,20
42	Enviar convite para equipe da CAA e CAF que or	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 14,80	R\$ 14,80	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 14,80
44	Enviar convite para os coordenadores de PC api	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 14,80	R\$ 14,80	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 14,80
41	Reservar sala de treinamento para CAF e CAA	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 4,80
43	Reservar sala de treinamento para Produção Co	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 4,80
		R\$ 0,00		R\$ 20.353,66	R\$ 20.353,66	R\$ 0,00	R\$ 8.383,47	R\$ 11.970,20

### 5.2.1.6. Reserva de Custo

Como reserva de custos para este projeto estima-se R\$ 5.000,00 para reserva de contingência e gerencial.

#### 5.2.1.6.1. Reserva de Contingência

Para cobrir os riscos do projeto a estimativa de gastos é de R\$ 3.000,00.

#### 5.2.1.6.2. Reserva Gerencial

Com o objetivo de cobrir os riscos não calculados neste projeto estima-se o valor de R\$ 1.500,00 como garantia de entrega no prazo e qualidade do projeto.

### 5.2.1.6.3. Autonomia para uso das reservas

As liberações das reservas deverão seguir as informações que constam no quadro 17, abaixo:

Quadro 17: Relatório de acompanhamento dos custos do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

Aprovador	Reserva de Contingência	Reserva Gerencial
Gerente do Projeto	R\$ 2.000,00	R\$ 1.000,00
Patrocinador do Projeto	Acima de R\$ 2.000,00	Acima de R\$ 1.000,00

Alterações dos valores de reserva somente poderão ocorrer mediante aprovação formal do patrocinador do projeto, via e-mail, ao gerente do projeto.

### 5.2.2. Avaliação e mudança no plano de gerenciamento dos custos

A qualquer momento a equipe do projeto pode solicitar ao gerente mudanças no plano de gerenciamento de custos. O gerente em conjunto com o patrocinador analisará a possibilidade de tal mudança, tendo em vista a visibilidade necessária a ser dada sobre o projeto para as demais áreas da empresa.

A análise do plano de gerenciamento de custos será abordada na última reunião geral do projeto, em cada mês.

### 5.2.3. Orçamento e Fluxo de Caixa do Projeto

Os custos do projeto serão calculados em reais (R\$) e não sofrerão arredondamentos.

No quadro 18 são demonstrados os custos orçados para cada linha de base, de acordo com a alocação dos recursos humanos e materiais.

Quadro 18: Custo das linhas de base do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

EDT	Nome da tarefa	Trabalho	Duração	Início	Término	Custo da linha de base
1	Controle de Qualidade dos Atendimentos do CSC	1.791,05 hrs	133,13 dias	Qui 14/06/12	Qua 26/12/12	R\$ 20.353,66
1.1	Gerenciamento Projeto	271,67 hrs	133,13 dias	Qui 14/06/12	Qua 26/12/12	R\$ 6.263,30
1.1.1	Desenvolvimento do plano de projeto	18,7 hrs	7 dias	Qui 14/06/12	Seg 25/06/12	R\$ 381,00
1.1.2	Apresentação do projeto para validação sponsor	2,6 hrs	1 dia	Seg 25/06/12	Ter 26/06/12	R\$ 156,00
1.1.3	Apresentação do projeto para gerentes e diretor para validação final e ajuste de grupos	3,4 hrs	0,88 dias	Seg 10/09/12	Seg 10/09/12	R\$ 423,30
1.1.4	Acompanhamento e gerenciamento do cronograma do projeto	54,3 hrs	125 dias	Qua 27/06/12	Qua 26/12/12	R\$ 1.044,09
1.1.5	Gerenciamento dos recursos envolvidos no projeto	41,27 hrs	125 dias	Qua 27/06/12	Qua 26/12/12	R\$ 796,60
1.1.6	Gerenciamento dos custos do projeto	22,25 hrs	124 dias	Qua 27/06/12	Qua 26/12/12	R\$ 433,98
1.1.7	Gerenciamento dos riscos do projeto	17,2 hrs	124 dias	Qui 28/06/12	Qua 26/12/12	R\$ 342,50
1.1.8	Gerenciamento de qualidade do projeto	22,1 hrs	125 dias	Qua 27/06/12	Qua 26/12/12	R\$ 435,60
1.1.9	Gerenciamento das comunicações do projeto	55,77 hrs	124 dias	Qua 27/06/12	Qua 26/12/12	R\$ 1.072,09
1.1.10	Elaboração da apresentação da entrega final do projeto	5,58 hrs	5 dias	Sex 14/12/12	Sex 21/12/12	R\$ 121,63
1.1.11	Realização da apresentação final do projeto sponsor	4 hrs	1 dia	Sex 21/12/12	Seg 24/12/12	R\$ 234,30
1.1.12	Apresentação do projeto para gerentes e diretor	6,4 hrs	1 dia	Seg 24/12/12	Qua 26/12/12	R\$ 584,90
1.1.13	Análise das lições aprendidas com o projeto	18,1 hrs	1 dia	Qui 20/12/12	Sex 21/12/12	R\$ 237,30
1.2	Criação do controle de qualidade dos atendimentos do CSC	1.519,38 hrs	125,08 dias	Seg 25/06/12	Seg 24/12/12	R\$ 14.090,37
1.2.1	Definição	5,4 hrs	2 dias	Seg 25/06/12	Qua 27/06/12	R\$ 297,90
1.2.1.1	Construção do contrato do projeto	5,4 hrs	2 dias	Seg 25/06/12	Qua 27/06/12	R\$ 297,90
1.2.2	Medição	80,6 hrs	4,06 dias	Qua 27/06/12	Ter 03/07/12	R\$ 833,45
1.2.2.1	Mapeamento do fluxo dos canais de atendimento do CSC	7,15 hrs	0,31 dias	Qua 27/06/12	Qui 28/06/12	R\$ 98,40
1.2.2.2	Identificação de causas facilmente identificadas nos fluxos	6,55 hrs	0,31 dias	Qui 28/06/12	Qui 28/06/12	R\$ 90,90
1.2.2.3	Desenvolvimento do diagrama de Ishikawa	6,55 hrs	0,31 dias	Qui 28/06/12	Qui 28/06/12	R\$ 90,90
1.2.2.4	Construção da planilha de priorização das causas oriundas de Ishikawa	60,35 hrs	3,13 dias	Qui 28/06/12	Ter 03/07/12	R\$ 553,25
1.2.3	Análise	229,08 hrs	14 dias	Ter 03/07/12	Seg 23/07/12	R\$ 2.205,82
1.2.3.1	Construção e análise do gráfico de Pareto	0,43 hrs	2 dias	Ter 03/07/12	Qui 05/07/12	R\$ 34,07
1.2.3.2	Construção da Matriz Esforço X Impacto	43,3 hrs	2 dias	Qui 05/07/12	Seg 09/07/12	R\$ 451,40
1.2.3.3	Elaboração FTA (5 PQ's)	185,35 hrs	10 dias	Seg 09/07/12	Seg 23/07/12	R\$ 1.720,35
1.2.4	Implantação	331,63 hrs	57,44 dias	Seg 23/07/12	Ter 16/10/12	R\$ 3.732,15
1.2.4.1	Construção plano de ação para ações "Ver e Agir"	331,63 hrs	57,44 dias	Seg 23/07/12	Ter 16/10/12	R\$ 3.732,15
1.2.4.1.1	Estruturação e implantação de plano de auditoria de chamados do CSC	35,8 hrs	25,38 dias	Qui 06/09/12	Ter 16/10/12	R\$ 858,60
1.2.4.1.2	Estruturação e implantação de canal de ouvidoria	189,9 hrs	37,06 dias	Seg 23/07/12	Qui 13/09/12	R\$ 1.455,85
1.2.4.1.2.1	Construção das tabulações de qualidade para CAA e CAF	72,93 hrs	9 dias	Seg 23/07/12	Sex 03/08/12	R\$ 455,96

EDT	Nome da tarefa	Trabalho	Duração	Início	Término	Custo da linha de base
1.2.4.1.2.2	Construção das tabulações de qualidade para Produção Contínua	6,3 hrs	0,88 dias	Sex 03/08/12	Seg 06/08/12	R\$ 54,80
1.2.4.1.2.3	Inserção das tabulações no sistema de atendimento para 1º nível	61,6 hrs	11 dias	Seg 06/08/12	Ter 21/08/12	R\$ 383,80
1.2.4.1.2.4	Inserção das tabulações no sistema de atendimento para produção contínua	16 hrs	10 dias	Ter 21/08/12	Ter 04/09/12	R\$ 123,40
1.2.4.1.2.5	Validação das sugestões de grupos de atendimento	0,2 hrs	1 dia	Seg 10/09/12	Seg 10/09/12	R\$ 29,50
1.2.4.1.2.6	Inserção dos associados nos grupos	6,3 hrs	1 dia	Ter 11/09/12	Ter 11/09/12	R\$ 55,00
1.2.4.1.2.7	Elaboração do treinamento para central para o atendimento de reclamações	5,6 hrs	1 dia	Ter 04/09/12	Qua 05/09/12	R\$ 47,80
1.2.4.1.2.8	Elaboração do treinamento para produção contínua	11,2 hrs	2 dias	Qua 05/09/12	Seg 10/09/12	R\$ 81,40
1.2.4.1.2.9	Alinhar dia de treinamentos e turma com coordenador CAA e CAF	1,3 hrs	1 dia	Seg 10/09/12	Seg 10/09/12	R\$ 24,30
1.2.4.1.2.10	Reservar sala de treinamento para CAF e CAA	0,1 hrs	1 dia	Ter 11/09/12	Ter 11/09/12	R\$ 4,80
1.2.4.1.2.11	Enviar convite para equipe da CAA e CAF que participará do treinamento	0,1 hrs	1 dia	Ter 11/09/12	Ter 11/09/12	R\$ 14,80
1.2.4.1.2.12	Reservar sala de treinamento para Produção Contínua	0,1 hrs	1 dia	Ter 11/09/12	Ter 11/09/12	R\$ 4,80
1.2.4.1.2.13	Enviar convite para os coordenadores de PC após definição das pessoas de atendimento	0,1 hrs	1 dia	Ter 11/09/12	Ter 11/09/12	R\$ 14,80
1.2.4.1.2.14	Realização treinamento Central e CAF	3 hrs	0,88 dias	Qua 12/09/12	Qua 12/09/12	R\$ 60,90
1.2.4.1.2.15	Realização treinamento Produção Contínua	3,55 hrs	0,88 dias	Qua 12/09/12	Qui 13/09/12	R\$ 62,39
1.2.4.1.2.16	Envio material de treinamento para equipe CAF e CA	1 hr	1 dia	Qua 12/09/12	Qui 13/09/12	R\$ 20,20
1.2.4.1.2.17	Envio material de treinamento para equipe Produção Contínua	0,5 hrs	0,25 dias	Qui 13/09/12	Qui 13/09/12	R\$ 17,20
<b>1.2.4.1.3</b>	<b>Estruturação do plano de comunicação</b>	<b>105,93 hrs</b>	<b>42 dias</b>	<b>Qui 09/08/12</b>	<b>Ter 09/10/12</b>	<b>R\$ 1.417,70</b>
1.2.4.1.3.1	Construção e envio de comunicado oficial para toda empresa via Comunicação Corporativa	30 hrs	17,5 dias	Qui 09/08/12	Seg 03/09/12	R\$ 345,50
1.2.4.1.3.2	Montagem e envio do reforço do comunicado via boletim da semana	10 hrs	8,75 dias	Seg 03/09/12	Sex 14/09/12	R\$ 125,50
1.2.4.1.3.3	Montagem do reforço do canal no final de todos os comunicados do CSC	11 hrs	8,75 dias	Seg 03/09/12	Seg 17/09/12	R\$ 136,50
1.2.4.1.3.4	Divulgação do canal na URA da Central de Atendimento ao Associado	3,4 hrs	3,5 dias	Seg 17/09/12	Sex 21/09/12	R\$ 52,90
1.2.4.1.3.5	Construção de vinheta para a TV referente o canal de atendimento de qualidade	29 hrs	10 dias	Ter 18/09/12	Ter 02/10/12	R\$ 334,50
1.2.4.1.3.6	Utilização da TV e e-mail de comunicação reforçando a importância dos canais de atendimento do CSC	17 hrs	5 dias	Qua 03/10/12	Ter 09/10/12	R\$ 202,50
1.2.4.1.3.7	Cartazes para os setores e sala da Reunião Operacional sobre padrões de atendimento CSC	4 hrs	4 dias	Qui 06/09/12	Qua 12/09/12	R\$ 59,50

EDT	Nome da tarefa	Trabalho	Duração	Início	Término	Custo da linha de base
1.2.4.1.3.8	Reforçar a importância do chamado para os controles CSC na reunião mensal	1,53 hrs	0,33 dias	Qui 23/08/12	Qui 23/08/12	R\$ 160,80
1.2.5	Controle	100 hrs	25 dias	Seg 06/08/12	Ter 11/09/12	R\$ 1.131,00
1.2.5.1	Construção do Aging de acompanhamento	68 hrs	17 dias	Seg 06/08/12	Qua 29/08/12	R\$ 763,50
1.2.5.2	Construção de gráficos de detalhamento de indicadores de qualidade	32 hrs	8 dias	Qua 29/08/12	Ter 11/09/12	R\$ 367,50
1.2.6	Piloto	109,47 hrs	10,13 dias	Seg 10/09/12	Ter 25/09/12	R\$ 1.086,70
1.2.6.1	Alinhamento com lojas e CD's pilotos: unidade Hiper, CD Betim, CD Refice e CD Embu.	3,3 hrs	2 dias	Seg 10/09/12	Qua 12/09/12	R\$ 68,40
1.2.6.2	Entrada Piloto	57 hrs	5 dias	Sex 14/09/12	Sex 21/09/12	R\$ 491,80
1.2.6.3	Acompanhamento através de indicadores	25,4 hrs	5 dias	Sex 14/09/12	Sex 21/09/12	R\$ 307,70
1.2.6.4	Reavaliação de ajustes	23,77 hrs	2 dias	Seg 24/09/12	Ter 25/09/12	R\$ 218,80
1.2.7	Go Live	663,2 hrs	60,96 dias	Qua 26/09/12	Seg 24/12/12	R\$ 4.803,35
1.2.7.1	Entrada projeto para todo Brasil	16,73 hrs	0,96 dias	Qua 26/09/12	Qua 26/09/12	R\$ 180,33
1.2.7.2	Atendimento das demandas pela equipe de qualidade	575,68 hrs	60 dias	Qua 26/09/12	Seg 24/12/12	R\$ 3.268,95
1.2.7.3	Acompanhamento da estabilização do projeto	70,77 hrs	60 dias	Qua 26/09/12	Seg 24/12/12	R\$ 1.354,07

No quadro 19 estão apresentados os custos mensais para cada macro etapa do projeto.

Com exceção de custos eventuais para aquisição mais materiais de expediente ou mesmo manutenção de equipamentos, os demais custos já estão contemplados nos desembolsos da empresa, independente do projeto para os quais os recursos são direcionados.

Quadro 19: Custos mensais do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

EDT	Nome da tarefa	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Custo Total
1	Controle de Qualidade dos Atendimentos do CSC	R\$ 1.509	R\$ 3.585	R\$ 3.256	R\$ 4.241	R\$ 3.154	R\$ 1.902	R\$ 2.709	R\$ 20.356
1.1	Gerenciamento Projeto	R\$ 683	R\$ 765	R\$ 1.208	R\$ 977	R\$ 521	R\$ 510	R\$ 1.600	R\$ 6.264
1.2	Criação do controle de qualidade dos atendimentos do CSC	R\$ 826	R\$ 2.820	R\$ 2.048	R\$ 3.264	R\$ 2.633	R\$ 1.392	R\$ 1.109	R\$ 14.092
1.2.1	Definição	R\$ 298	R\$ -	R\$ 298					
1.2.2	Medição	R\$ 528	R\$ 306	R\$ -	R\$ 834				
1.2.3	Análise		R\$ 2.206	R\$ -	R\$ 2.206				
1.2.4	Implantação		R\$ 308	R\$ 1.183	R\$ 1.533	R\$ 708	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.874
1.2.4.1	Construção plano de ação para ações "Ver e Agir"		R\$ 308	R\$ 1.183	R\$ 1.533	R\$ 708	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.874
1.2.4.1.2	Estruturação e implantação de canal de ouvidoria		R\$ 308	R\$ 688	R\$ 459	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.456
1.2.4.1.3	Estruturação do plano de comunicação			R\$ 495	R\$ 631	R\$ 292	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.418
1.2.5	Controle			R\$ 865	R\$ 266	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.131
1.2.6	Piloto				R\$ 1.087	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.087
1.2.7	Go Live				R\$ 378	R\$ 1.925	R\$ 1.392	R\$ 1.109	R\$ 4.803

Na sequência estão os ganhos provenientes deste projeto para um anos após a estabilização do mesmo, quadro 20:

Quadro 20: Ganho no primeiro ano para o projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

2013													
Ganhos do projeto	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Ano
Redução volume atendimento CAA	R\$ 1.720	R\$ 20.640											
Redução volume atendimento CAF	R\$ 2.550	R\$ 30.600											
Redução do retrabalho dos clientes	R\$ 2.708	R\$ 32.496											
Redução do retrabalho do CSC	R\$ 10.833	R\$ 129.996											
Redução multas fornecedores	R\$ 5.600	R\$ 67.200											
<b>Total Ganhos</b>	<b>R\$ 23.411</b>	<b>R\$ 280.932</b>											

A seguir são demonstrados os ganhos e gastos dos primeiros cinco anos após a implantação do projeto, quadro 21:

Quadro 21: Ganho cinco primeiros anos para o projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

Ganhos e Retornos projeto 5 anos	2013	2014	2015	2016	2017	Total 5 anos
Custo manutenção do processo	R\$ 4.051	R\$ 3.648	R\$ 3.320	R\$ 2.736	R\$ 2.066	R\$ 15.821
Retorno do investimento	R\$ 181.236	R\$ 906.180				
<b>Total Ganhos</b>	<b>R\$ 177.185</b>	<b>R\$ 177.588</b>	<b>R\$ 177.916</b>	<b>R\$ 178.500</b>	<b>R\$ 179.170</b>	<b>R\$ 890.359</b>

Este projeto possui um ótimo retorno devido ao baixo investimento, considerando que serão utilizados recursos disponibilizados pela empresa, sem a necessidade de terceirização. O quadro 22 o resumo de investimento e o retorno do projeto.

Quadro 22: Retorno do investimento do projeto de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

<b>Retorno do Investimento</b>	
<b>Capital Investido</b>	<b>R\$ 20.356</b>
<b>Retorno Anual</b>	<b>R\$ 177.185</b>
<b>Tempo de Retorno</b>	<b>1 mês</b>
<b>% de retorno sobre o investimento</b>	<b>870%</b>

### 5.3. Qualidade

A qualidade é hoje uma das principais estratégias competitivas das empresas no âmbito mundial. A qualidade está intimamente vinculada a produtividade, a melhoria de resultados e ao aumento de lucros, tudo isso, através de redução de perdas e do desperdício de retrabalho e matéria prima.

Tendo como foco a melhoria de processo para utilizar as melhores práticas de melhoria de qualidade, a empresa em questão neste projeto, está adotando a metodologia seis sigma ( $6\sigma$ ). Esta metodologia é solidamente conhecida pelo esclarecimento de problemas e por ser de fácil implantação, se comparada com as demais metodologias de melhoria de processos.

O objetivo da metodologia é a identificação das causas raízes dos problemas e a implantação das melhorias, com o objetivo de atingir um melhor nível sigma da atividade, isso é, menor número de falhas e com o intuito de reduzir custos com retrabalho e outras fontes de perdas oriundas da baixa qualidade dos serviços e/ou produtos, como por exemplo, reclamações de clientes.

Como fator crítico para implantação desta metodologia na empresa, temos a mudança de cultura pela qual a empresa deve passar ou ao menos entender que está passando. Esta mudança de cultura deve iniciar pela alta administração da empresa, caso isso não ocorra a probabilidade de sucesso dos projetos seis sigma será baixa ou mesmo nula.

Além desta mudança de cultura voltada para a melhoria contínua, é necessário que a empresa treine ou possua profissionais capacitados para a utilização das ferramentas de qualidade, para que as mesmas sejam corretamente aplicadas de acordo com o objetivo do projeto. Dentro da formação seis sigma existem quatro formações que são: *yellow belt*, *green belt*, *black belt* e *master black belt*. As formações estão segmentadas de acordo com o nível de conhecimento da metodologia, do menor para o maior. Outra característica que as diferem, é o tipo de melhoria que o profissional está apto a fazer de acordo com as ferramentas que o mesmo está apto a utilizar.

O projeto de implantação do controle dos atendimentos do CSC será conduzido pela gerente do projeto que por sua vez, também tem a formação de *green belt*, por este motivo a utilização da metodologia seis sigma para a implantação do mesmo.

O termo qualidade é o foco central do projeto em questão, tendo em vista que o objetivo final do mesmo é obtermos um controle de qualidade dos atendimentos do CSC Brasil da empresa em questão.

### 5.3.1. Políticas de Qualidade

A empresa em questão não possui padrões de qualidade na prestação de serviços e sim para o varejo (lojas) que é o core business da empresa, isso é o negócio base da empresa.

Já com a implantação do centro de serviços compartilhados, os serviços prestados pelo mesmo devem seguir padrões de qualidade nos atendimentos e documentos de gestão.

Os padrões de qualidade deste CSC podem ser divididos em dois grandes grupos, que seguem:

- Canais de atendimentos: para que um CSC tenha agilidade no tratamento dos serviços solicitados é necessária a segmentação dos atendimentos de dúvidas, consultas e prestação de serviços. Para isso o Centro de Serviços possui uma estrutura onde:
  - Serviços são solicitados via sistema de atendimento, pelo cliente e encaminhados direto para as equipes de produção contínua, que não pode atender solicitações por telefone ou outro meio que não a ferramenta de chamados;
  - Para dúvidas e consultas os clientes do CSC devem ligar para a central de atendimento. No caso dos fornecedores, os mesmos podem acessar o website, local onde a empresa disponibiliza dados financeiros para que o fornecedor os tenha com mais facilidade e na periodicidade que preferir.
- Gestão de documentação: todo CSC deve ter um gestão de documentação que embase as negociações de níveis de serviços e também para que as atividades não fiquem somente com uma pessoa da área e sim que através de manuais, fluxos e procedimentos

qualquer pessoa, que tenha uma base de conhecimentos técnicos, consiga realizar as atividades. Os manuais são mais aplicados quando necessária apresentação de telas de sistemas ou mesmo formulários a serem preenchidos para realização das atividades.

Abaixo (figuras 7 e 8) e quadro 23, apresentam os modelos de documentos deste CSC:

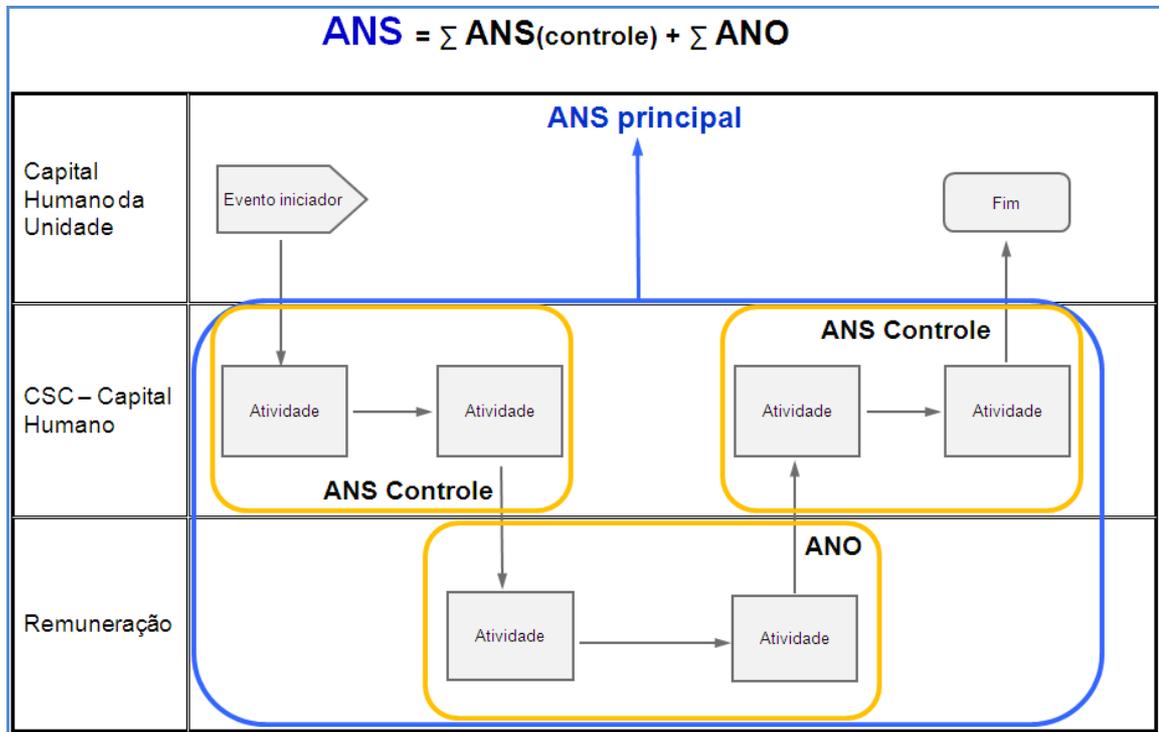


Figura 7: Modelo de fluxograma utilizado no CSC.

O fluxograma acima demonstra que algumas características são indispensáveis para que a atividade possa ser entendida, são elas:

- **Evento iniciador:** geralmente representa a necessidade que o cliente tem ao solicitar o serviço. Pode representar ainda o evento que gera a criação de uma atividade rotineira dentro da área do CSC;
- **Divisões de responsabilidades:** no modelo mostrada na acima (figura 7) são demonstrados os responsáveis pela realização de cada atividade do processo;
- **Sequência de atividades:** o fluxo inicia da esquerda para a direita e não deve ter setas que indiquem retorno de atividades. Quando necessário retorno de atividade dentro da mesma página ou sequência de atividade em outra página, utilizam-se os seguintes elementos:



Retorna para uma atividade sem necessidade de setas que poluem e confundem o fluxo;



Sequencia de fluxos entre páginas.

Modelo de utilização de retorno de atividades na mesma página (figura 8):

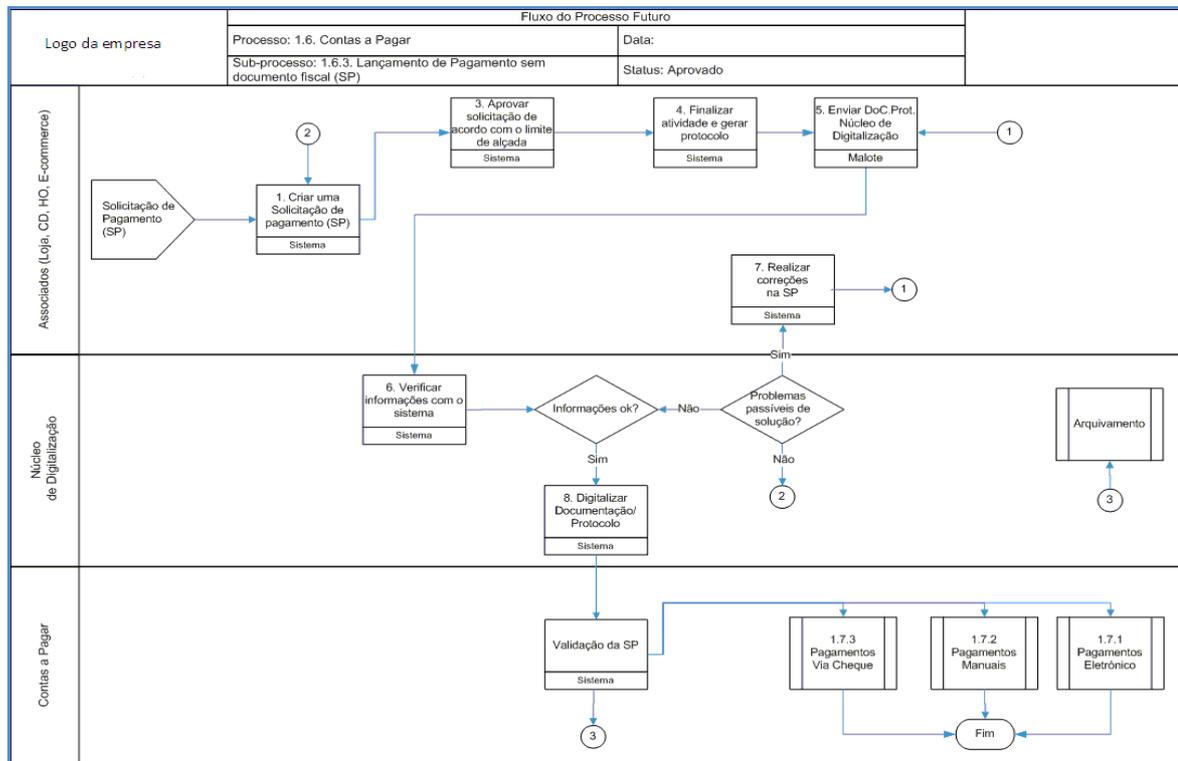


Figura 8: Modelo de fluxograma com retorno de fluxo, utilizado no CSC.

O quadro 23 apresenta a planilha base que é utilizada para a negociação de Acordo de Nível de Serviço (ANS) e Acordo de Nível Operacional (ANO). Para melhor entendimento vale uma breve descrição do que é ANS e ANO:

- Acordo de Nível Operacional (ANS): é o prazo de entrega do serviço solicitado para o cliente, demandante da atividade representado na figura 7, pelo capital humano da unidade;
- Acordo de Nível Operacional (ANO): é o prazo da área fornecedora na figura 7 a área de remuneração. Esta área precisa realizar algumas atividades deste processo para que o CSC Capital Humano consiga terminar a sua etapa e dar o retorno ao cliente;
- ANS de controle: é o tempo de realização das atividades que dependem apenas desta área do CSC para efetivação.

Considerando estes conceitos, a planilha de ANS como é chamado o quadro 23, é a descrição do que será acordado entre as áreas clientes, com a qual tem-se o ANS e as áreas fornecedoras, com as quais são acordados os ANO`s.

**Quadro 23: Modelo de planilha de ANS.**

#	Macro-Processo	Processo	Produto	Serviço	ANS	Indicador Relacionado	Meta	Volume (Média Mensal)	Sistema de Controle de ANS	Resumo das Atividades abrangidas pelo ANS	Pré-requisito	ANO	Fornecedor	Cliente	OBS
1	Administração de CH	71 Admissão	71.2 Admissão 71.6 Admissão de Estágio IIE + SE 71.8 Admissão de Estágio SUL	Elaboração de Admissão	Realizar o cadastro de admissão em até 3 dias úteis após a solicitação	Admissões realizadas dentro do prazo (Volume total de solicitações de admissão)	a definir		Excel	1. Realizar o cadastro de admissão	1. Planilha de admissão preenchida		1. Capital Humano da Unidade	1. Capital Humano da Unidade	Atentar para termos uma definição do cliente em relação ao fornecedor de capital, por esse motivo esse ANO ainda está em aberto
2	Administração de CH	71 Admissão	71.4 Cancelamento de Admissão	Cancelamento de Admissão	Processar o cancelamento de admissão no caso de desistência do candidato em até 1 dia útil após a solicitação	Cancelamento de admissão solicitadas dentro do prazo (solicitações de cancelamentos de admissão)	a definir		Excel	Processar o cancelamento das admissões nos casos de desistências do candidato	1. Não comparecimento do candidato na data de admissão		1. Capital Humano da Unidade	1. Capital Humano da Unidade	
3	Administração de CH	710 Processos trabalhistas	710.1 Informações de Processos Trabalhistas para SEFP declarativo	Informações de Processos trabalhistas para SEFP declarativo	Base de Encargos dos Processos Trabalhistas cadastrados no sistema de filia em 1 dia útil após a solicitação	Volume de solicitações de informações fornecidas dentro do prazo (Volume total de solicitações de informações)	a definir		Excel	Base de Encargos dos Processos Trabalhistas cadastrados no sistema de filia	1. Receber informações da área Jurídica		1. Jurídico	1. Corporativa - CH	
4	Administração de CH	710 Processos trabalhistas	710.2 Preparação de documentos para Processo Trabalhista SE	Preparação de documentos para Processo Trabalhista SE	Preparar a Documentação necessária para defesa em Processo Trabalhista em até 3 dias úteis após a solicitação	Volume de solicitações realizadas dentro do prazo (Volume total de solicitações)	a definir		Excel	Preparação da Documentação necessária para defesa em Processos Trabalhistas	1. Realização de Identificação de Processo Trabalhista		1. Capital Humano da Unidade	1. Jurídico	
5	Administração de CH	711 Relações Sindicais	711.1 Convenção/Contrato Coletivo - SUL	Atualização de calendário de Feriados no Sistema	Atualizar o calendário de feriados no sistema de filia em até 1 dia útil após a solicitação	Volume de solicitações realizadas dentro do prazo (Volume total de solicitações)	a definir		Excel	Atualizar o calendário de feriados no sistema de filia	1. homologação de Convenção Coletiva de Trabalho		1. Relações Sindicais	1. Capital Humano da Unidade	
6	Administração de CH	712 Vale Transporte	712.1 Vale Transporte - Pedido - DF 712.14 Vale Transporte - Pedido - MS 712.0 Vale Transporte - Pedido - V. PQ 712.2 Vale Transporte - Pedido - Goiás	Emissão de Cheque para compra de VT	Providenciar a emissão de cheque para pagamento de VT em até 2 dias úteis após a solicitação	Volume de solicitações realizadas dentro do prazo (Volume total de solicitações)	a definir		Excel	Emissão de cheque para pagamento de VT	1. Receber solicitação de cheque para compra de Vale transporte		1. Capital Humano da Unidade	1. Capital Humano da Unidade	Necessário realizar alinhamento quanto ao prazo de solicitação de pagamento pois não temos a operação do financeiro centralizada
7	Administração de CH	712 Vale Transporte	712.3 Vale Transporte - Definição para Novos Lojas - SUL	Fornecedor de VT para Novos Lojas	Definir fornecedor de VT para Novos Lojas - SUL em até 22 dias úteis	Volume de solicitações realizadas dentro do prazo (Volume total de solicitações)	a definir		Excel	Definição de fornecedor de VT para Novos Lojas - SUL	1. Solicitação de abertura de nova loja		1. Operações de Capital Humano	1. Operações de Capital Humano 2. Capital Humano da Unidade	

Como o objetivo não é o entendimento do detalhe desta atividade de negociação, não serão descritos todos os campos do quadro acima.

Para que os clientes do CSC tenham como saber quais os serviços prestados, são criadas as fichas de serviços, conforme modelo (figura 9):

### Ficha de Serviço – Apuração de Impostos Indiretos

**Canal de Atendimento: Sistema Voiza**

**Serviço**

Análise de crédito de ICMS referente a contas de energia elétrica (lojas/CDs).

**Tabulação**

**SE e NE -**    **1º Nível:** Fiscal  
                  **2º Nível:** Apuração de Impostos Indiretos  
                  **3º Nível:** Análise de Crédito de Impostos de Energia Elétrica  
                  **4º Nível:** Análise de Crédito de Imp. Energia Elétrica – (SE, NE)

**SO** - não se aplica.

**Documentos e Informações Necessárias**

- Informar no chamado a loja, o motivo da abertura do chamado e anexar a cópia da Nota Fiscal.

**Acordo de Nível de Serviço (Prazo)**

- Acordo de Nível de Serviço (ANS) é de 2 dias úteis após a abertura do chamado.

**Observações**

O atendimento deste serviço é exclusivamente via Voiza, desde a solicitação até o retorno do chamado.

Figura 9: Modelo de ficha de serviço do CSC.

As fichas de serviços são disponibilizadas na intranet do CSC, para que todos os clientes possam acessar e entender qual a tabulação do sistema que devem utilizar para solicitar o serviço e o que precisam informar.

Para este projeto serão utilizados os padrões de qualidade do CSC, acima mencionados.

### 5.3.2. Métricas da Qualidade

O que não é medido não é visto e com base nisso é de suma importância a criação do controle de qualidade do projeto e do produto.

Métricas para qualidade pode ser descrita como a criação de indicadores que podem ser medidos e analisados no decorrer da exceção do projeto ou mesmo do processo. Este acompanhamento garante um poder de correção dos desvios de qualidade que possam ocorrer no projeto, garantindo assim um melhor entrega do produto do projeto.

No quadro 24 estão os critérios de qualidade para aceitação dos grandes grupos de entregas do projeto:

Quadro 24: Critérios de qualidade para o projeto de implantação do controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação	Periodicidade	Responsável
Criação do canal de ouvidoria	Padrão na entrega do mapeamento dos canais de atendimento e do processo de controle de qualidade.	Entrega de fluxograma do processo futuro, scripts de atendimento e ANS, de acordo com o público alvo e canal de atendimento.	Análise dos fluxogramas identificando os canais de atendimento.	Semanal até o final do projeto	Gerente do projeto
Gerenciamento do cronograma e escopo	Controle do cronograma do projeto. E controle de alteração de escopo	Alteração máxima de 15 dias do tempo total proposto, desde que tenha justificativa e aprovação da diretoria. Não inserir ao escopo do projeto demandas relacionadas a clientes finais da empresa porque não está no escopo do CSC.	Tempo previsto x Tempo real para cada etapa do projeto. Base de dados controlados na ferramenta MS Project. Controle da lista de atividades não permitindo a inserção de demandas que não são oriundas do projeto de qualidade para associados e fornecedores.	Semanal até o final do projeto	Gerente do projeto
Gerenciamento de custo	Controle dos custos (exemplo: aquisição e impressão de materiais).	Os custos podem alterar em no máximo 10%, podendo esta alteração ser devido ao desenvolvimento da matriz de esforço x impacto e das ações identificadas como necessárias para resolução dos problemas identificados.	Relatório de controle de custos: Previsto x Realizado	Mensal até o final do projeto	Gerente do projeto
Gerenciamento de recursos	Disponibilidade dos recursos humanos para realização do projeto	Recursos humanos que estão participando do planejamento e execução do projeto, disponíveis pelo menos 80% do tempo previsto no cronograma.	Acompanhamento do cronograma do projeto na ferramenta MS Project e relatório de status do projeto.	Semanal até o final do projeto	Gerente do projeto

### 5.3.3. Pontos de Verificação do Projeto

Além das ferramentas de qualidade que foram utilizadas na metodologia Seis Sigma, para coleta de dados e planejamento de ações, o projeto deve ter um acompanhamento de qualidade do planejamento e das execuções contidas em cada linha do cronograma, para tanto segue quadro 25 que indica as ferramentas que servem como verificadores e/ou atestadores de qualidade deste projeto:

Quadro 25: Pontos de verificação da qualidade para o projeto de implantação do controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

Nome da tarefa	Ferramenta de Qualidade	Frequência do Controle	Responsável
<b>Controle de Qualidade dos Atendimentos do CSC</b>			
<b>Gerenciamento Projeto</b>			
Desenvolvimento do plano de projeto	Cronograma e Fluxograma	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Apresentação do projeto para validação do sponsor	Brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Apresentação do projeto para gerentes e diretor para validação final e ajuste de grupos	Brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Acompanhamento e gerenciamento do cronograma e do escopo do projeto	Cronograma e Brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Gerenciamento dos recursos envolvidos no projeto	Cronograma e Brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Gerenciamento dos custos do projeto	Cronograma e Brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Gerenciamento dos riscos do projeto	Cronograma e Brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Gerenciamento da qualidade do projeto	Metodologia Seis Sigma, cronograma e brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Gerenciamento das comunicações do projeto	Cronograma e Brainstorming	Semanal ou diário de acordo com o período do	Gerente do Projeto
Elaboração da apresentação da entrega final do projeto	Brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Realização da apresentação final do projeto ao sponsor	Brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Apresentação do projeto para gerentes e diretor	Brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Análise das lições aprendidas com o projeto	Brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
<b>Criação do controle de qualidade dos atendimentos do CSC</b>			
<b>Definição</b>			
Construção do contrato do projeto	Metodologia Seis Sigma, cronograma e brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
<b>Medição</b>			
Mapeamento do fluxo dos canais de atendimento do CSC	Fluxograma e brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Identificação de causas facilmente identificadas nos fluxos	Fluxograma e brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Desenvolvimento do diagrama de Ishikawa	Diagrama de Ishikawa e brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Construção da planilha de priorização das causas oriundas de Ishikawa	Diagrama de Ishikawa e brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
<b>Análise</b>			
Construção e análise do gráfico de Pareto	Gráfico de Pareto e Matriz Esforço Impacto	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Construção da Matriz Esforço X Impacto	Matriz Esforço X Impacto e brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Elaboração FTA (5 PQ's)	FTA, 5 Porquês e Brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
<b>Implantação</b>			
Construção plano de ação para ações "Ver e Agir"			
Estruturação e implantação de plano de auditoria de chamados do CSC	Brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Estruturação e implantação de canal de ouvidoria			

Nome da tarefa	Ferramenta de Qualidade	Frequência do Controle	Responsável
Construção das tabulações de qualidade para CAA e CAF	Brainstorming e cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Construção das tabulações de qualidade para Produção Contínua	Brainstorming e cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Inserção das tabulações no sistema de atendimento para 1º nível	Brainstorming e cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Inserção das tabulações no sistema de atendimento para produção contínua	Brainstorming e cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Validação das sugestões de grupos de atendimento	Brainstorming	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Inserção dos associados nos grupos	Brainstorming e cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Elaboração do treinamento para central para o atendimento de reclamações	Brainstorming e cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Elaboração do treinamento para produção contínua	Brainstorming e cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Alinhar dia de treinamentos e turma com coordenador CAA e CAF	Brainstorming e cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Reservar sala de treinamento para CAF e CAA	Cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Enviar convite para equipe da CAA e CAF que participará do treinamento	Cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Reservar sala de treinamento para Produção Contínua	Cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Enviar convite para os coordenadores de PC após definição das pessoas de atendimento	Cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Realização treinamento Central e CAF	Cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Realização treinamento Produção Contínua	Cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Envio material de treinamento para equipe CAF e CA	Cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Envio material de treinamento para equipe Produção Contínua	Cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
<b>Estruturação do plano de comunicação</b>			
Construção e envio de comunicado oficial para toda empresa via Comunicação Corporativa	Brainstorming e cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Montagem e envio do reforço do comunicado via boletim da semana	Brainstorming e cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Montagem do reforço do canal no final de todos os comunicados do CSC	Brainstorming e cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Divulgação do canal na URA da Central de Atendimento ao Associado	Brainstorming e cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Construção de vinheta para a TV referente o canal de atendimento de qualidade	Brainstorming e cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Utilização da TV e e-mail de comunicação reforçando a importância dos canais de atendimento do CSC	Brainstorming e cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Cartazes para os setores e sala da Reunião Operacional sobre padrões de atendimento CSC	Brainstorming e cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Reforçar a importância do chamado para os controles CSC na reunião mensal	Brainstorming e cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
<b>Controle</b>	Brainstorming e cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto

Nome da tarefa	Ferramenta de Qualidade	Frequência do Controle	Responsável
Construção do Aging de acompanhamento			
Construção de gráficos de detalhamento de indicadores de qualidade			
Piloto			
Alinhamento com lojas e CD's pilotos: unidade Hiper, CD Betim, CD Refios e CD Embu.	Brainstorming e cronograma	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Entrada Piloto	Brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Acompanhamento através de indicadores	Brainstorming e cronograma	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Reavaliação de ajustes	Brainstorming e cronograma	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Go Live			
Entrada projeto para todo Brasil	Brainstorming	Diário de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Atendimento das demandas pela equipe de qualidade	Brainstorming e cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto
Acompanhamento da estabilização do projeto	Brainstorming e cronograma	Semanal de acordo com o período do evento.	Gerente do Projeto

### 5.3.4. Descrição das ferramentas de qualidade

As ferramentas de qualidade aplicadas a este projeto são bastante utilizadas pela metodologia seis sigma.

A partir deste momento serão descritas as ferramentas de qualidade utilizadas para controle de qualidade do projeto e para execução do mesmo, isso é, criação do produto.

#### 5.3.4.1. Cronograma

O cronograma é a previsão de tempo que será gasto na realização do trabalho de acordo com as atividades a serem cumpridas. As atividades e os períodos serão definidos a partir das características de cada projeto. A qualidade de um projeto está muito vinculada ao cumprimento dos prazos e visibilidade de todas as atividades para que não ocorram impactos por falta de controle. Por este motivo o cronograma está sendo como ferramenta de controle de qualidade das entregas do projeto.

O modelo utilizado neste projeto foi construído na ferramenta MS Project e está demonstrado no quadro 4 deste documento.

#### 5.3.4.2. Brainstorming

O *brainstorming*, também conhecido como tempestade de ideias, é utilizado para potencializar ideias para a construção de um cronograma coerente. O *brainstorming* é utilizado pela gerente e toda equipe do projeto para a construção das demais ferramentas de qualidade.

*Braisntorming* será utilização em todas as etapas do projeto, considerando que o projeto será construído e implantado, baseado na troca de experiência de toda equipe envolvida no mesmo.

### 5.3.4.3. Fluxograma (Mapa do processo)

O mapa de processo é uma técnica utilizada para detalhar atividades de maneira que possibilita facilidade na identificação das atividades e seus responsáveis.

Abaixo os processos que foram mapeados para identificação das causas de possíveis problemas de qualidade (figuras, 9, 10 e 11):

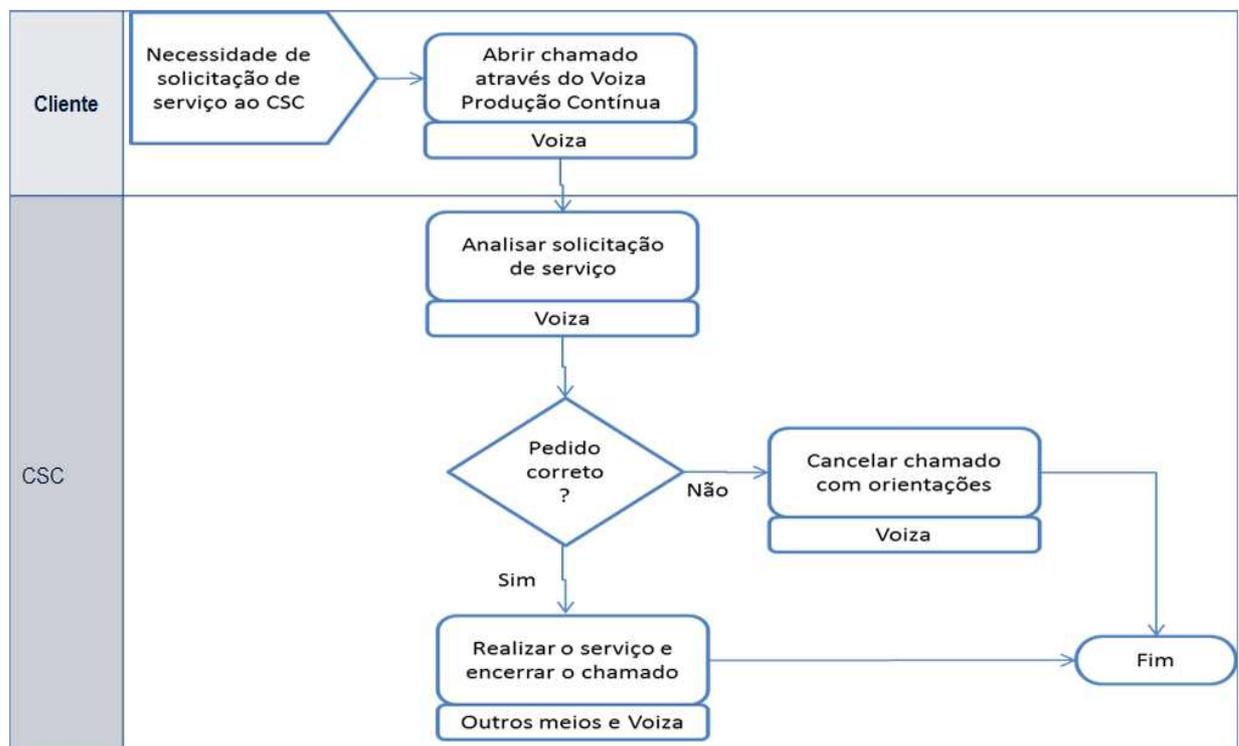


Figura 9: Fluxo de solicitação de serviços do CSC.

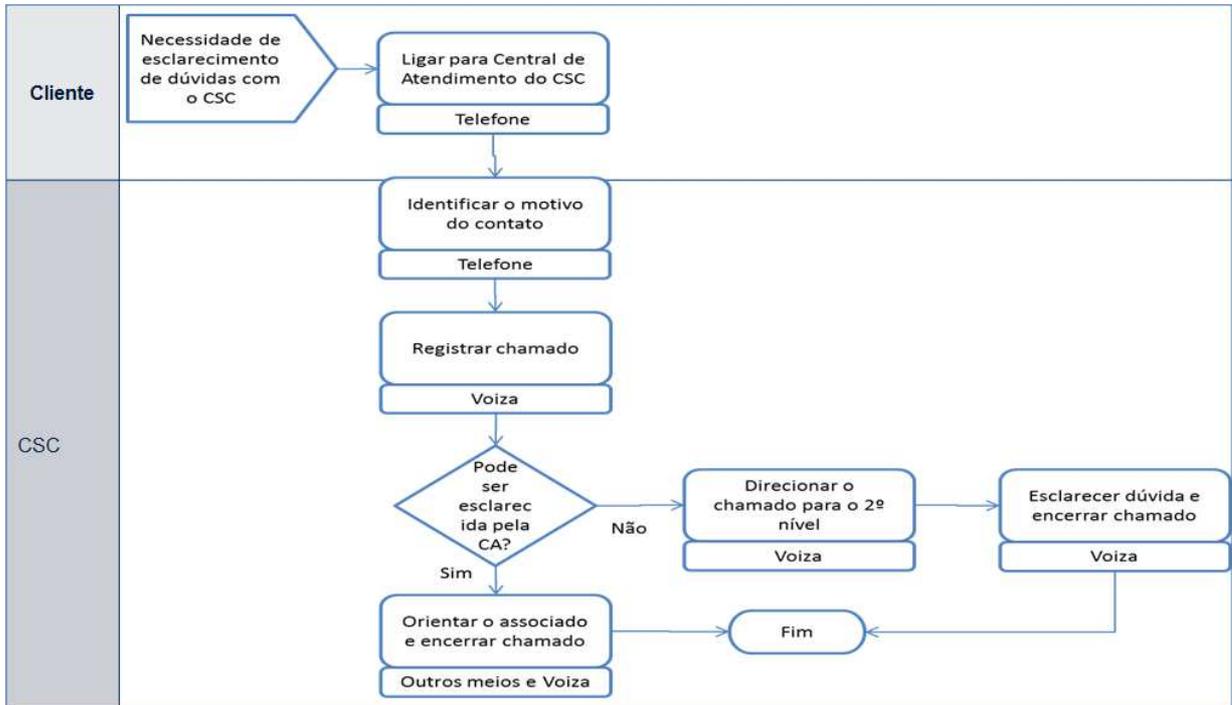


Figura 10: Fluxo de esclarecimento de dúvidas ou consultas ao CSC.

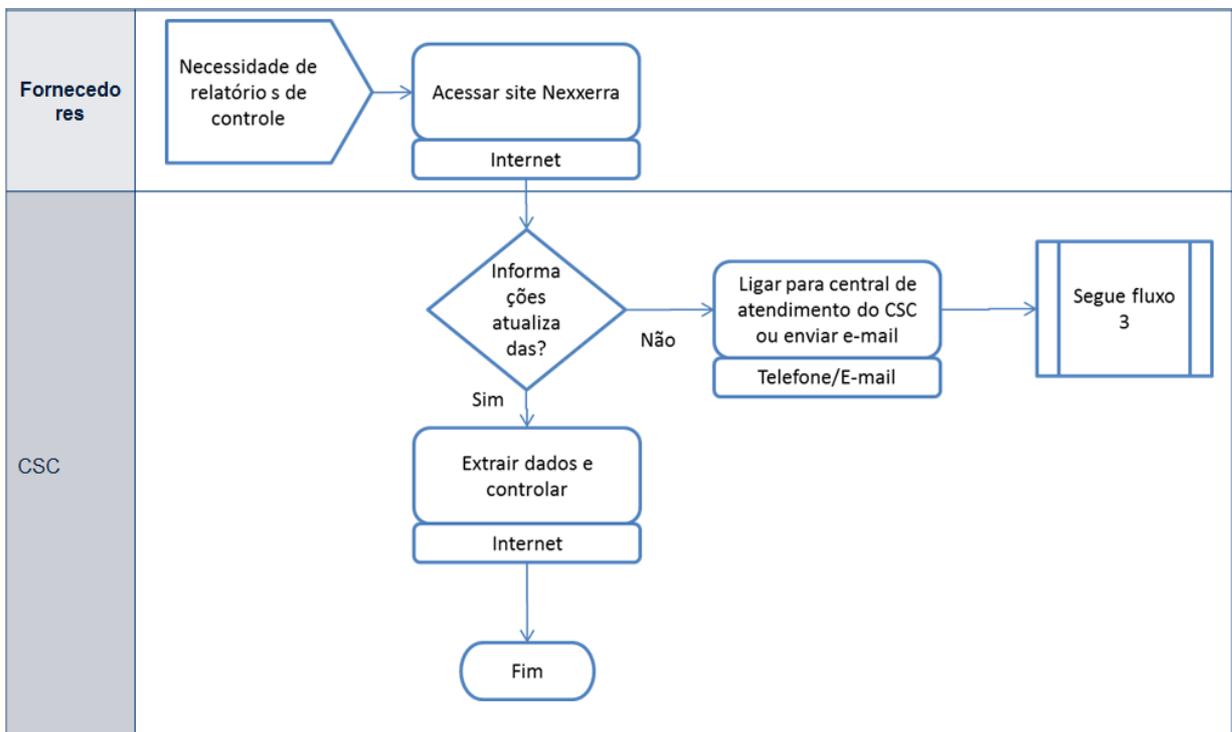


Figura 11: Fluxo consulta do fornecedor ao Website.

Os fluxogramas apresentados acima (figuras 9,10 e 11) representam de uma forma bem resumida os atendimentos pelo CSC. As entregas deste projeto não contemplam alterações destes fluxos e sim a criação de novos. Estes novos serão apenas do processo de controle de qualidade dos atendimentos do CSC.

Na etapa em que se encontra o projeto, os fluxos do processo de controle de qualidade já foram desenhados para cada processo que o CSC atende, porém, como são muitos, será mostrado apenas um modelo para cada canal de atendimento (figuras 12, 13 e 14).

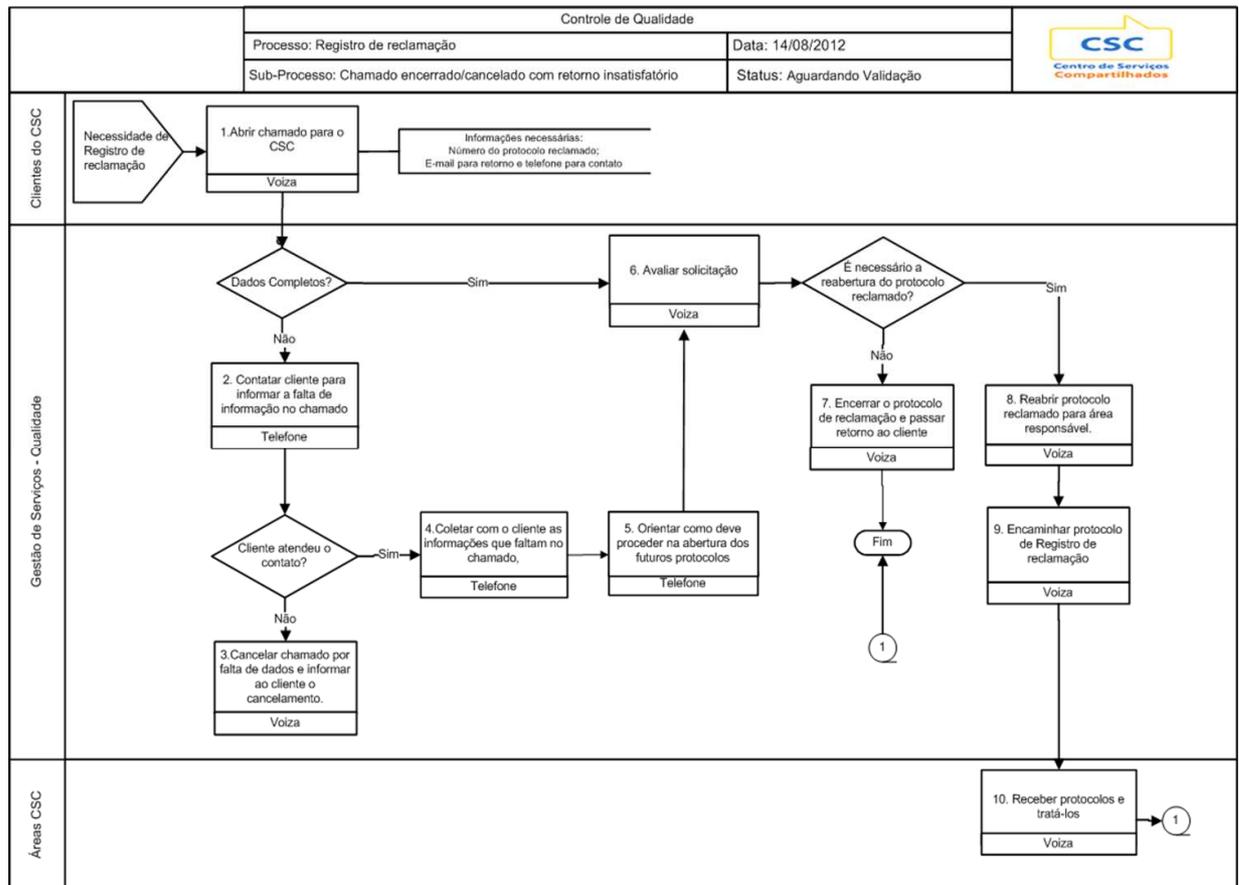


Figura 12: Fluxo para reclamações via sistema.

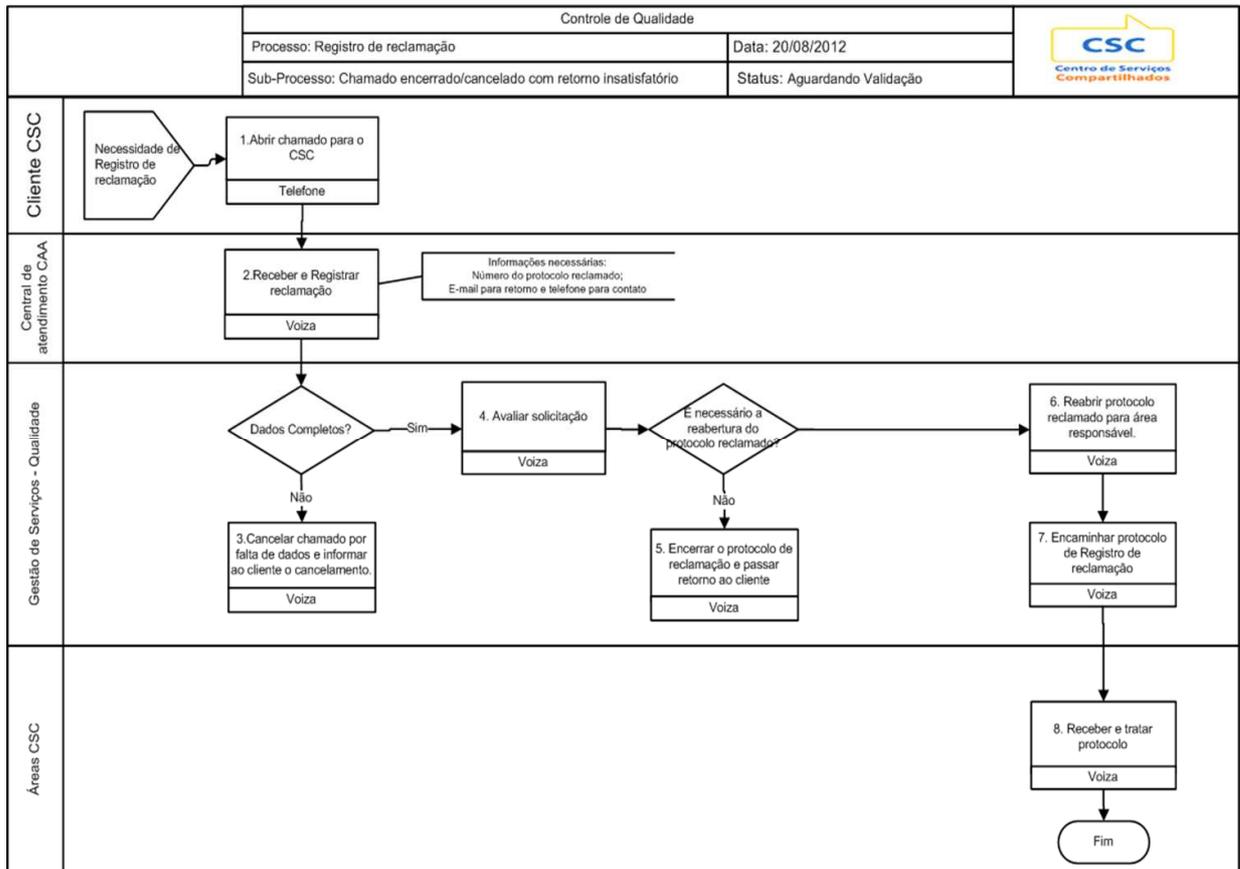


Figura 13: Fluxo reclamações via CAA.

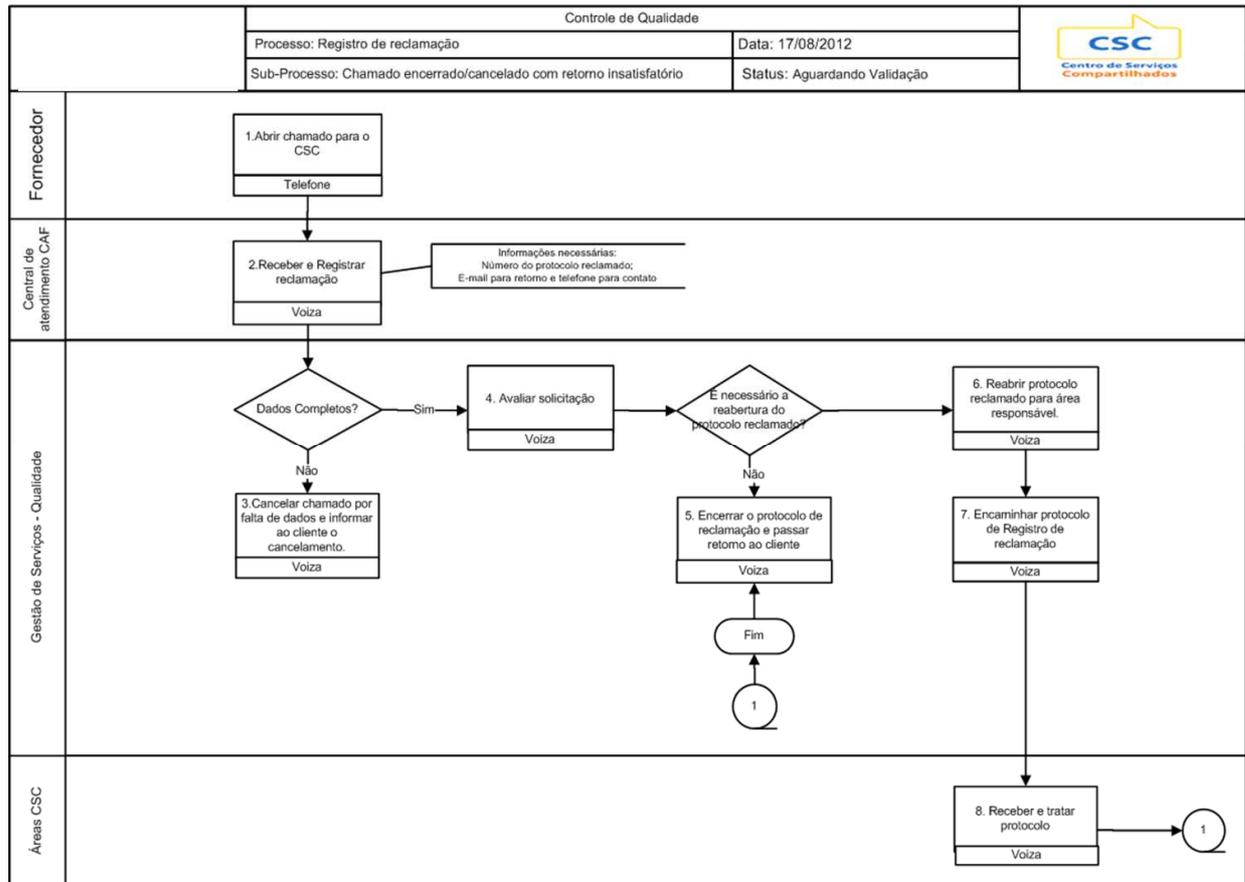


Figura 14: Fluxo reclamações via CAF.

### 5.3.4.4. Diagrama de Ishikawa

Como não temos dados para coletar referente a qualidade dos atendimentos do CSC, a indicação neste caso é seguir a linha de identificação das causas que podem ocasionar a baixa qualidade dos atendimentos. Para tanto foi utilizada a ferramenta chamada de diagrama de ishikawa, conhecida também como espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito.

A figura 15 apresenta um modelo de diagrama de ishikawa:

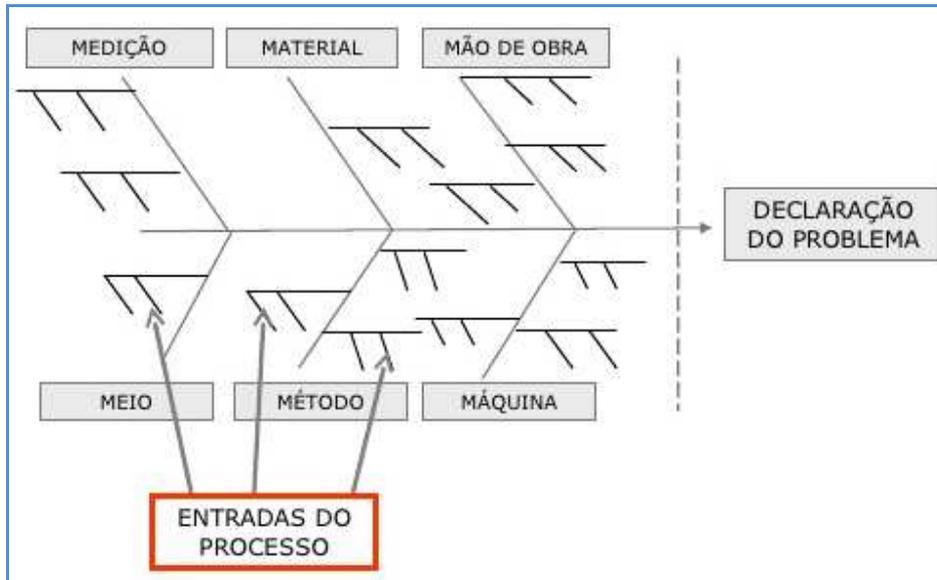


Figura 15: Modelo de diagrama de ishikawa.

Na sequencia está o diagrama de ishikawa do projeto que está em desenvolvimento (figura 16):

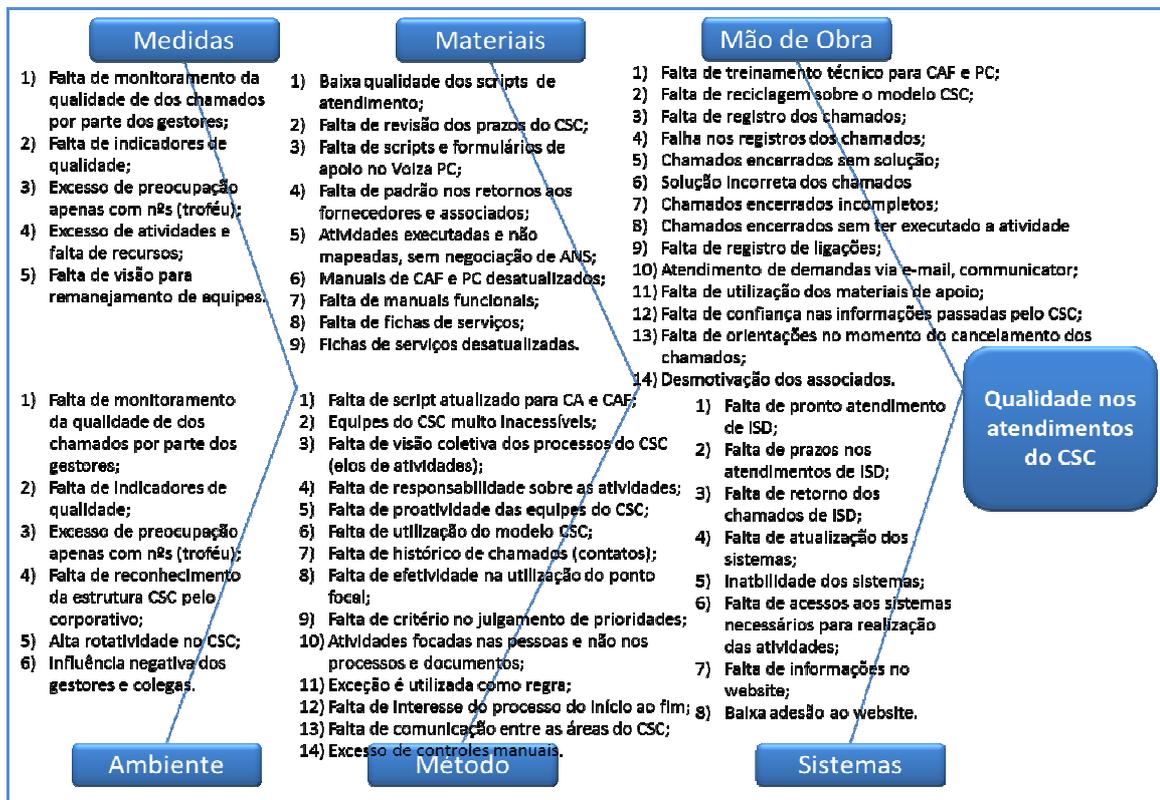


Figura 16: Diagrama de Ishikawa do projeto de controle de qualidade do CSC.

Os dados acima foram coletados de acordo com a realidade da empresa e através de reuniões de brainstorming com uma equipe conhecedora dos processos.

### **5.3.4.5. Matriz Causa e Efeito**

Após identificação do problema principal a declaração do problema conforme (figura 15) e por consequência as causas deste problema, entradas do processo na mesma figura, os pontos levantados na espinha de peixe são levados para uma planilha onde recebem um “X-linha” e são classificados com notas de impacto, que são dadas pela equipe individualmente. As notas do modelo adotado neste projeto são: 10 que significa alto impacto, 4 médio impacto, 1 baixo impacto e 0 nenhum impacto.

O objetivo com isso é entender quais as causas que são mais impactantes no problema em questão. No quadro 26 estão demonstradas as causas já com as respectivas notas e também com a avaliação feita pela equipe, referente ao esforço necessário para correção das mesmas.

Quadro 26: Matriz causa e efeito do projeto.

MATRIZ CAUSA & EFEITO											
10: Forte Correlação		4: Média Correlação				1: Baixa Correlação			0: Não há correlação		
Índice de Importância		10									
X's do Processo		Jéssica	Paula	Angelica	Carolina Vargas	Carol Davi	Silvana	Jaqueline	Franciele	TOTAL	Esforço de Eliminação da Variável de Entrada
X4	Baixa qualidade dos scripts de atendimento	10	4	10	4	10	10	4	10	100	alto
X5	Falta de revisão dos prazos do CSC	10	4	10	4	10	10	4	1	100	alto
X6	Falta de scripts e formulários de apoio no Voiza PC	4	10	10	4	10	10	10	10	40	alto
X7	Atividades executadas e não mapeadas, sem negociação de ANS	10	4	4	4	10	1	4	4	100	alto
X8	Manuais de CAF e PC desatualizados	10	4	10	10	10	10	10	10	100	alto
X9	Falta de manuais funcionais	10	10	10	4	10	10	10	1	100	alto
X10	Falta de fichas de serviços	4	4	10	4	10	10	4	1	40	alto
X11	Fichas de serviços desatualizadas	4	4	10	4	10	10	4	4	40	alto
X12	Falta de treinamento técnico para CAF e PC	4	10	4	4	10	4	4	4	40	alto
X19	Falta de confiança nas informações passadas pelo CSC	4	4	4	4	4	4	4	10	40	alto
X21	Desmotivação dos associados	10	4	4	4	4	4	4	10	100	alto
X22	Falta de reconhecimento da estrutura CSC pelo corporativo	1	4	4	1	4	4	4	10	10	alto
X23	Alta rotatividade no CSC	1	4	4	4	4	4	4	10	10	alto
X24	Influência negativa dos gestores e colegas	4	4	10	1	10	10	4	4	40	alto
X25	Falta de script atualizado para CA e CAF	10	4	10	4	4	10	4	4	100	alto
X32	Falta de critério no julgamento de prioridades	4	4	10	1	4	10	1	4	40	alto
X33	Atividades focadas nas pessoas e não nos processos e documentos	4	10	10	1	10	10	4	4	40	alto
X34	Exceção é utilizada como regra	1	10	10	4	4	10	4	4	10	alto
X35	Falta de interesse do processo do inicio ao fim	4	4	10	1	4	10	4	4	40	alto
X37	Excesso de controles manuais	1	4	10	1	4	10	10	4	10	alto
X38	Falta de pronto atendimento de ISD	1	4	4	4	10	1	4	4	10	alto
X39	Falta de prazos nos atendimentos de ISD	1	4	4	4	10	4	10	4	10	alto
X40	Falta de retorno dos chamados de ISD	1	4	4	4	10	4	4	4	10	alto
X41	Falta de atualização dos sistemas	4	4	10	4	10	10	4	4	40	alto
X42	Instabilidade dos sistemas	4	10	4	4	10	4	10	4	40	alto
X43	Falta de acessos aos sistemas necessários para realização das atividades	10	10	4	1	10	4	4	10	100	alto
X44	Falta de informações no website	4	10	1	4	10	1	4	10	40	alto
X45	Baixa adesão ao website	1	10	1	4	10	1	4	10	10	alto
X1	Excesso de preocupação apenas com nºs (troféu)	10	4	10	10	10	10	10	4	100	baixo
X2	Excesso de atividades e falta de recursos	4	10	1	1	10	1	1	4	40	baixo
X3	Falta de visão para remanejamento de equipes	4	4	10	1	10	10	4	4	40	baixo
X13	Falha nos registros dos chamados	10	10	10	4	10	10	10	10	100	baixo
X14	Chamados encerrados sem solução	10	10	10	10	10	10	10	10	100	baixo
X15	Solução incorreta dos chamados	10	10	10	10	10	10	10	10	100	baixo
X16	Chamados encerrados incompletos	10	10	10	10	10	10	10	10	100	baixo
X17	Chamados encerrados sem ter executado a atividade	10	10	10	10	10	10	10	10	100	baixo
X18	Falta de utilização dos materiais de apoio	4	10	10	4	10	10	4	4	40	baixo
X20	Falta de orientações no momento do cancelamento dos chamados	4	10	4	10	10	10	10	10	40	baixo
X26	Equipes do CSC muito inacessíveis	10	4	4	4	4	4	10	10	100	baixo
X27	Falta de visão coletiva dos processos do CSC (elos de atividades)	10	4	10	4	10	10	10	10	100	baixo
X28	Falta de responsabilidade sobre as atividades	4	4	10	10	10	10	10	10	40	baixo
X29	Falta de proatividade das equipes do CSC	4	4	4	4	4	4	4	10	40	baixo
X30	Falta de histórico de chamados (contatos)	10	4	10	4	4	10	4	10	100	baixo
X31	Falta de efetividade na utilização do ponto focal	1	1	10	4	10	10	1	10	10	baixo
X36	Falta de comunicação entre as áreas do CSC	4	10	4	4	10	4	10	10	40	baixo
<b>Total</b>										<b>2550</b>	

### 5.3.4.6. Gráfico de Pareto

O gráfico de pareto é uma ferramenta de qualidade que se apresenta em forma de gráfico de barras e que dispõe a informação de forma a tornar evidente e visual a priorização dos problemas. A informação assim diposta também permite o estabelecimento de metas numéricas viáveis de serem alcançadas.

O gráfico de pareto dispõe a informação de forma a permitir a concentração dos esforços para melhoria nas áreas ou processos onde os maiores ganhos podem ser obtidos. Este gráfico promove a divisão conhecida como 80-20 isso é, todas as causas que estiverem acima de 80 % possui alto impacto no problema.

Abaixo (figura 17) está o gráfico de pareto com as causas encontradas neste projeto.

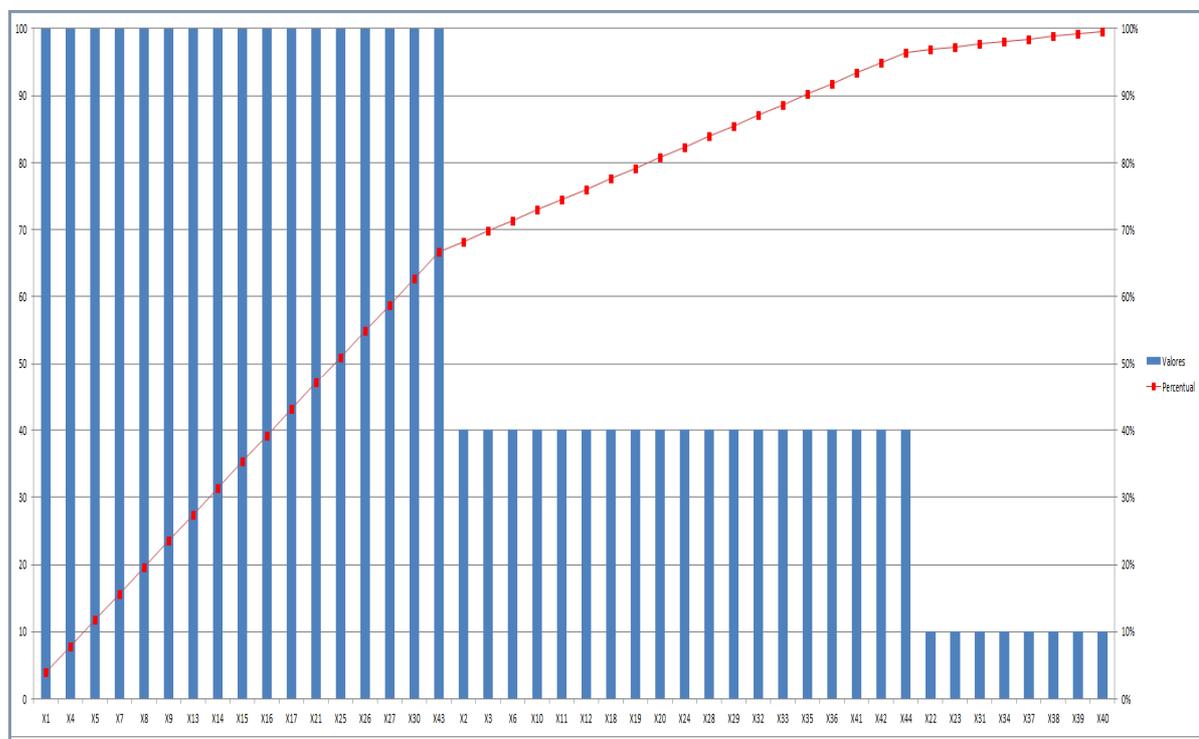


Figura 17: Gráfico de pareto do projeto de controle de qualidade do CSC.

### 5.3.4.7. Matriz Esforço X Impacto

A matriz de esforço x impacto é gerada a partir da matriz causa e efeito e do gráfico de pareto, que proporcionam a classificação de acordo com o quadrante de priorização, que são: alto esforço x alto impacto, alto esforço x baixo impacto, baixo esforço x alto impacto e baixo esforço x baixo impacto.

Através da matriz esforço x impacto são identificadas as causas do problema que são prioridade de atuação e quais podem ser descartadas para este projeto e tratadas em outro momento.

Os primeiros quadrantes que devem ser priorizados são: baixo esforço x alto impacto e baixo esforço x baixo impacto. As causas que estão em baixo esforço e baixo impacto geralmente são de fácil atuação para que sejam corrigidas e não tem porque serem deixadas de lado para outro momento e caso não existam atuações sobre elas, o impacto ou mesmo o esforço podem aumentar. Para o segundo quadrante que será priorizado, as ações geralmente são fáceis e obtêm-se um bom retorno do investimento e também evita que aumente o problema e o custo para correção.

Um exemplo de matriz de esforço x impacto está abaixo (figura 18):

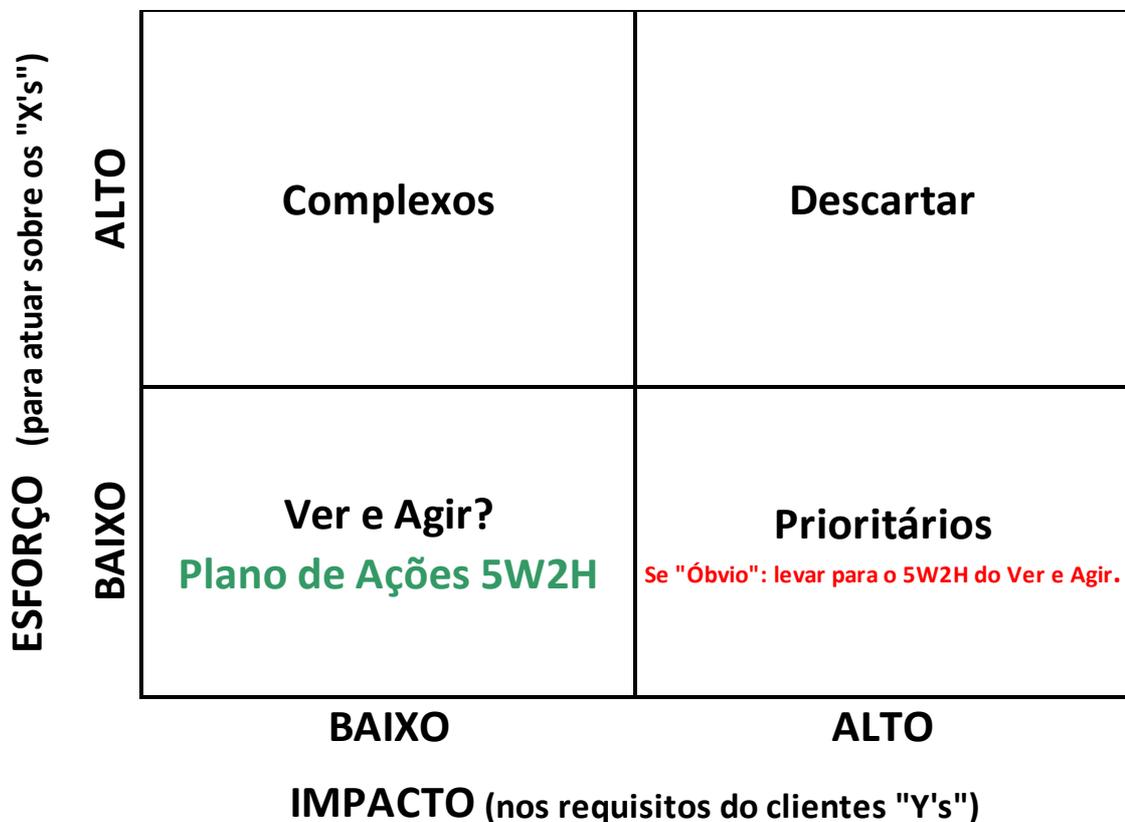


Figura 18: Modelo de matriz esforço x impacto.

A matriz de esforço x impacto foi desenvolvida para o projeto de implantação do controle de qualidade dos atendimentos do CSC (figura 19):

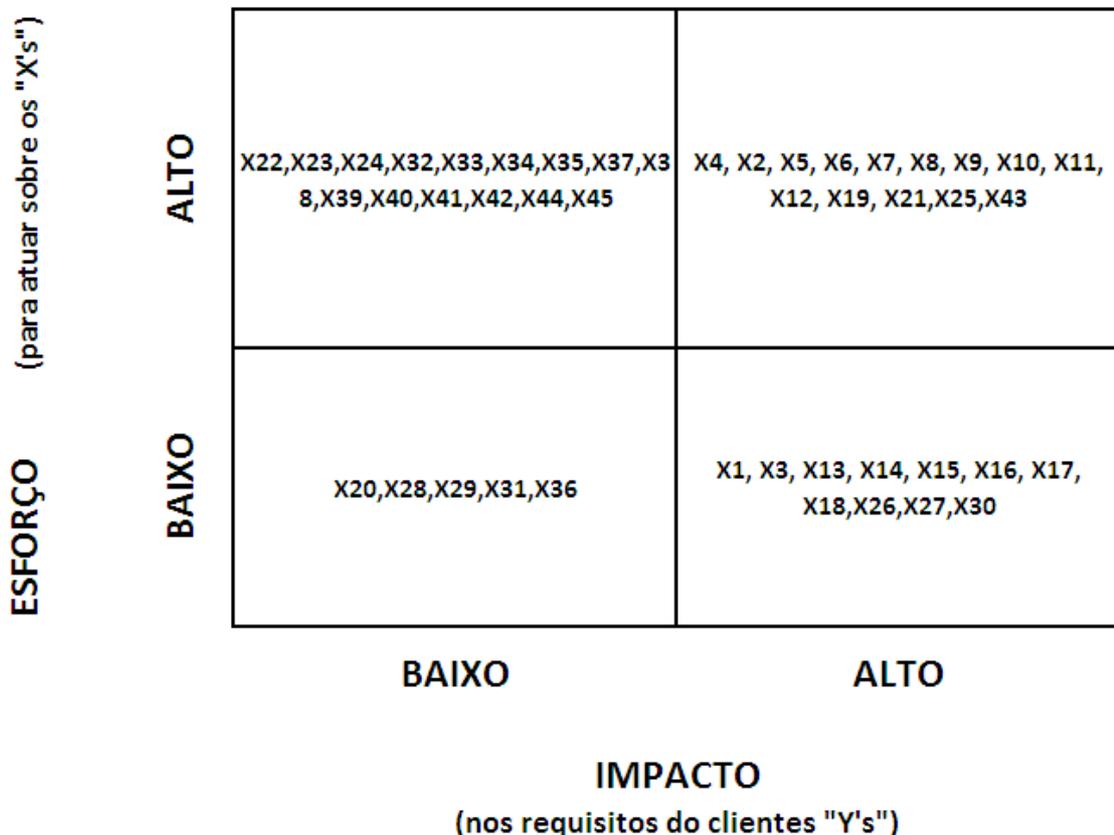


Figura 19: Matriz esforço x impacto do projeto de controle de qualidade.

### 5.3.4.8. FTA

A *Fault Tree Analysis (FTA)* ou árvore de análise de falhas é um processo lógico dque parte falhas que ainda não estão bem claras e que estão na matriz esforço x impacto no quadrante baixo esforço e alto impacto e alto esforço e baixo impacto. Busca todas as combinações de causas básicas que podem levar à ocorrência desse evento. É uma ferramenta que auxilia no mapeamento do processo gerador de falhas a partir de uma falha principal.

O quadro 27 mostra como podem ser coletados os dados para levantamento das causas:

Quadro 27: Modelo de planilha de FTA.

FTA (Análise da Árvore da Falha)						
Falha ou problema	Modo de Falha (Topo)	Desenvolvimento das causas	Características básicas	Resultado da investigação	Julg.	Observações
Falta de indicadores de qualidade						
Excesso de preocupação apenas com nº's (troféu)						
Excesso de atividades e falta de recursos						
Falta de visão para remanejamento de equipes						
Baixa qualidade dos scripts de atendimento						
Falta de revisão dos prazos do CSC						

O objetivo do quadro é sumarizar os pontos que serão coletados com o apoio da ferramenta de qualidade 5 porquês, que será melhor detalhada no tópico 5.3.4.9, deste documento. O mais importante de todo processo de investigação da falha não é o preenchimento do quadro, mas sim as conclusões extraídas do processo, principalmente do qual a causa raiz e a construção e execução do plano de ação.

### 5.3.4.9. 5 Porquês

Alguns profissionais optam pela utilização dos 5 porques na construção da árvore de falhas para facilitar a visualização das causas. Não existe regra única, pré-definida para a aplicação desta ferramenta, com exceção de que a mesma deve ser sequencial, isso é, uma causa sempre deve ser pensada em cima do porque que a antecede.

O modelo utilizado neste projeto foram desenhos no power point, conforme exemplo de uma causa utilizada na sequencia (figura 20):

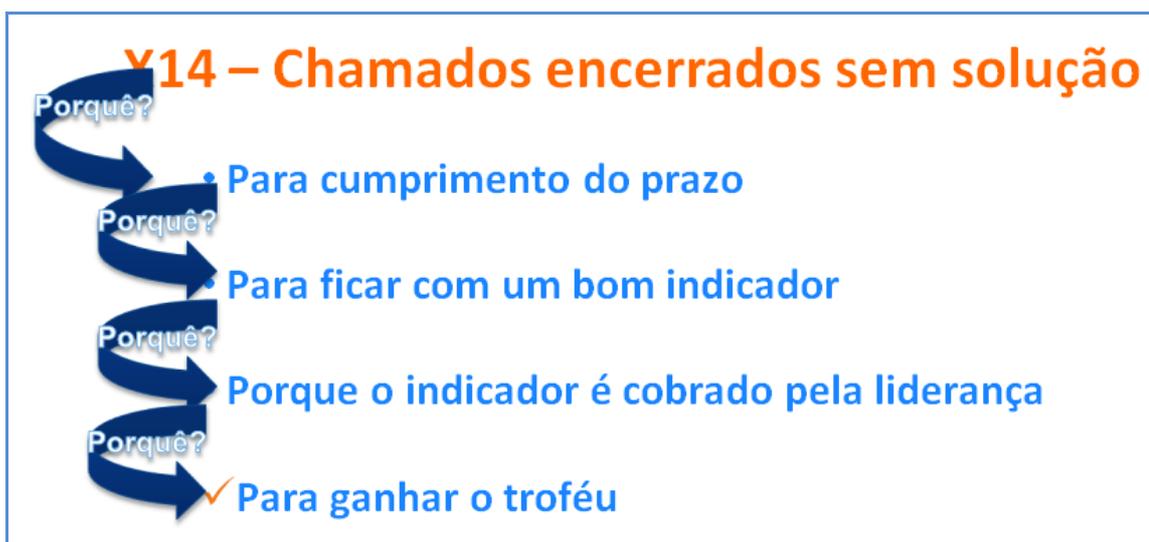


Figura 20: Utilização dos 5 porquês no projeto de controle de qualidade.

### 5.3.4.10. 5W2H

O 5W2H é basicamente um plano de ação para as atividades que precisam ser desenvolvidas, onde esta ferramenta possibilita o máximo de clareza possível entre os colaboradores de determinada empresa ou projeto.

Ele funciona como um mapeamento de atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita.

No quadro 28 está descrito o significado de cada etapa do 5W2H:

Quadro 28: Significado do 5W2H

<b>Método 5W2H</b>			
<b>5W</b>	<b>What</b>	<b>O Que?</b>	O que será feito? (projeto / fases / etapas / atividades)
	<b>Who</b>	<b>Quem?</b>	Quem fará? (papéis / responsabilidades / áreas)
	<b>Where</b>	<b>Onde?</b>	Onde será feito? (logicamente / fisicamente)
	<b>When</b>	<b>Quando?</b>	Quando será feito? (tempos e prazos / início e fim)
	<b>Why</b>	<b>Por quê?</b>	Por quê será feito? (justificativas / necessidades)
<b>2H</b>	<b>How</b>	<b>Como?</b>	Como será feito? (meios / procedimentos / técnicas utilizadas)
	<b>How much</b>	<b>Quanto custa?</b>	Quanto custa o que será feito? (custos / despesas)

Quando a causa for identificada no quadrante baixo esforço e baixo impacto da matriz de esforço x impacto, o projeto pode direcionar a causa direto para a fase implantação. A ferramenta a ser utilizada é o plano de ação que é elaborado através das técnicas do 5W2H.

O plano de ação será sempre feito após a descoberta da causa raiz do problema, isso é, após o FTA e 5 porquês. O quadro 29 mostra como pode ser estruturado este plano de ação.

Quadro 29: Modelo de plano de ação

<b>Plano de Ação - Prioritárias e Complexas</b>									
<b>X's vitais</b>	<b>Ações</b>	<b>O que?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Por que?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>	<b>Status (data)</b>

No centro de serviços da empresa em questão o planejamento das atividades é realizado utilizando as perguntas do 5W2H, porém, os dados são inseridos no MS Project para obter um controle completo do cronograma do projeto. Portanto este quadro não será utilizado neste projeto. O cronograma do projeto está apresentado no quadro 4 deste documento.

### 5.3.5. Indicadores de Controle

Depois de realizada a implantação do projeto é necessária a gestão do processo oriundo do projeto. Para viabilizar esta gestão são utilizados indicadores de desempenho e controle de processos.

O centro de serviços em questão possui padrões de apresentação de indicadores e também novas formas de apresentação dos mesmos podem ser criadas. No início dos controles deste projeto serão utilizadas as formas de extrações já existentes, com o objetivo de tornar mais ágil a criação dos mesmos. Porém, serão necessárias customizações de acordo com as parametrizações de coletas de dados através das novas tabulações criadas.

Abaixo modelo de tabela para controle de atendimento por processo, quadro 30. Além deste quadro terão também gráficos que distribuem os dados por tipo de reclamação (figura 20).

Quadro 30: Modelo aging de qualidade.

Controle de Qualidade								
Outubro/2012								
Processo	Aberto			Encerrado			Total	Elogios
	No prazo	Fora do prazo	Sub total	No prazo	Fora do prazo	Sub total		
Contas a pagar	1	1	2	5	0	5	7	2
Contas a receber	3	0	3	2	1	3	6	1
Gestão de Caixa	5	2	7	10	3	13	20	3



Figura 20: Modelo de gráfico de pizza por tipo de reclamação por macro processo.

Através destes indicadores pode ser alimentado um ciclo de melhoria contínua. A base utilizada para a construção deste ciclo foi o modelo retroalimentação do PDCA.

O PDCA é uma ferramenta da qualidade utilizada no controle do processo para o entendimento e solução de problemas. Abaixo imagem de um ciclo de PDCA (figura 21):



Figura 21: Ciclo PDA

Baseado no ciclo do ciclo do PDCA apresentado acima foi criado neste projeto, o ciclo da qualidade. O ciclo foi criado para viabilizar o tratamento das reclamações recebidas dos clientes e permitir que no decorrer das execuções de ações do processo de qualidade, o CSC obtenha bons índices de satisfação dos atendimentos do CSC.

Na figura 22 está representado o ciclo de qualidade do CSC em questão.



Figura 21: Ciclo de qualidade para o CSC.

Para melhor entendimento do funcionamento do ciclo acima, na sequência estão descritas as responsabilidades e os objetivos de cada célula:

- **Cliente:** abrir chamado no voza produção contínua ou ligar para a central de atendimento, com reclamações, sugestões e elogios; enviar ou informar os dados necessários para o atendimento e aguardar prazo de atendimento;
- **Gestão da qualidade:** analisar dos chamados oriundos da CAA, CAF e Produção Contínua; reabrir os protocolos, se necessário; enviar o retorno aos clientes; gerar mensalmente os indicadores de qualidade de cada macro processo; agendar reuniões por macro processo para entendimento das reclamações registradas; monitorar os planos de ações já construídos.

- Comitê de Qualidade: elaborar planos de ações para as causas dos problemas levantados.
- Melhoria Contínua: entender o processo a ser melhorado; priorizar as melhorias e conduzir o processo de melhoria.
- Governança: informar nas reuniões com os clientes, as melhorias já executadas e os retornos obtidos os com a ajuda dos mesmos.

## 5.4. Planejamento de Comunicação

### 5.4.1. Políticas de Comunicação Interna e Externa

A empresa pauta deste projeto não possui políticas de comunicação interna, apenas para apresentações em eventos externos e como não serão realizados eventos externos neste projeto, apenas internos, os documentos que regem os eventos externos não serão anexados a este documento.

Apesar de não possuir políticas publicadas para comunicações internas, existem procedimentos e canais de comunicação específicos para cada público alvo. Para melhor entendimento, segue breve descrição dos canais de comunicação e o que pode ser comunicado em cada um deles:

- E-mail: canal de comunicação utilizado para enviar informações para os escritórios da empresa. Os comunicados oficiais da empresa devem sair apenas pela área de comunicação corporativa da empresa. O centro de serviços possui autorização para envio de comunicações através da área de gestão de serviços e só pode enviar comunicados através desta área e somente os comunicados internos ao CSC. Os demais comunicados que devem sair via e-mail, são criados pela área de gestão de serviços e reportados para comunicação corporativa para validação e envio.
- Gerenciador de prioridades: canal de comunicação utilizado para envio e replicação de comunicados para lojas e CD`s. Este canal pode ser utilizado por diversas áreas da empresa que enviam com frequência informações para as lojas. O CSC tem acesso a este canal através da área de gestão de serviços.
- Mensagem da URA: o centro de serviços possui autonomia para a inserção de mensagens na espera de ligações da central de atendimento, porque este canal é individualizado e não expõe a empresa para clientes externos.
- TV: canal utilizado para troca de informações com as lojas e CD`s. Da mesma forma que o gerenciador de prioridades este canal pode ser utilizado por diversas áreas da empresa que enviam com frequência informações para as lojas. O mesmo pode ser utilizado como meio de treinamento ou mesmo para que o CSC possa expor assunto que entende ser importante para os funcionários de lojas e CD`s, no momento de acionar o centro de serviços.

Para que todas as áreas do CSC possam solicitar qualquer tipo de comunicado, com exceção da TV, é necessário o preenchimento de formulário padrão onde consta os dados

**Projeto:** Implantação do Controle de Qualidade dos Atendimento CSC  
**Empresa:** Não Identificada

**Plano de Projeto**  
**Data:** 17/09/2012  
**Página:** 73 de 82

necessários para a confecção dos comunicados e para identificar o melhor canal para atingir o público alvo do assunto.

Abaixo (figura 22) o formulário padrão para solicitação de comunicados pelo CSC para a área de gestão de serviços:

		<b>Formulário para solicitação de Comunicação</b>	
<b>Solicitado por:</b>		<b>Ramal:</b>	
<b>Área:</b>		<b>Macroprocesso:</b>	
<b>Público Alvo (Formato/ Região/Bandeira):</b>			
<b>Demais áreas impactadas pela comunicação:</b>			
<input type="checkbox"/> CSC Capital Humano <input type="checkbox"/> CSC Contabilidade <input type="checkbox"/> CSC Tesouraria			
<input type="checkbox"/> CSC Fiscal Obrigações <input type="checkbox"/> CSC Fiscal Operações <input type="checkbox"/> Outra - Descreva ao lado			
<b>Nome da comunicação ( sugestão de título):</b>			
<b>Objetivo da comunicação:</b>			
<b>Descreva as principais mudanças (em tópicos):</b>			
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
<b>Descreva os principais impactos gerados para os clientes com estas mudanças:</b>			
<b>Observações:</b>			

Figura 22: Formulário padrão de solicitação de comunicados pelo CSC.

## 5.4.2. Plano de Gerenciamento das Comunicações

Para as comunicações do projeto serão utilizados os canais de contatos disponibilizados pela empresa, tais:

- E-mail: para troca de informações da equipe do projeto, entre si e com as demais áreas do CSC e do restante da empresa;
- Reuniões equipe: para troca de informações entre a equipe do projeto;
- Reuniões com todo CSC: utilização da reunião mensal, que é uma reunião onde o diretor do CSC leva informações para todos os funcionários do centro. Esta reunião será utilizada para apresentação das formas de atendimento e para divulgação do novo canal de atendimento;
- Telefone: para contato com as unidades onde serão realizados os pilotos.

As comunicações do projeto, para divulgação do produto, seguirão os padrões da empresa e do centro de serviços compartilhados.

Todas as comunicações serão criadas pela analista de gestão de serviços, de acordo com cada canal. Serão criados os textos de reciclagem de padrões do CSC para os clientes e mesmo para o CSC.

O plano de divulgação do novo meio de comunicação com o CSC, produto do projeto, será criado de maneira muito positiva e utilizará os canais de comunicação: TV, URA, gerenciador de prioridades e e-mail.

O acompanhamento da execução destas peças de comunicação será feito através da gestão de cronograma.

Abaixo uma peça de comunicação já criada (figura 23):

**CSC: fique atento às formas de receber as solicitações de serviços**

**CSC**  
Centro de Serviços Compartilhados

**+** Integração    **+** Agilidade    **+** Padronização    **+** Transparência

Para otimizar o fluxo de atendimento e aumentar o controle das nossas demandas é essencial seguir os padrões de prestação de serviços do CSC.

Por isso, relembramos que todos associados (estagiários, temporários, aprendizes e terceiros) da Produção Contínua CSC **não devem** atender nenhuma solicitação de serviço feita via e-mail, communicator e ramais diretos.

*Todas as requisições de serviço para as áreas de Capital Humano, Contabilidade, Fiscal Obrigações, Fiscal Operações e Tesouraria devem ser realizadas exclusivamente via abertura de chamados no Sistema Voiza.*

**Lembre-se!**

Manter um padrão de resolução de atividades é fundamental para proporcionar um aumento no nível de qualidade dos nossos serviços.

Figura 23: Reforço sobre as formas de atendimento para o CSC

## 5.5. Planejamento de Gerenciamento de Riscos

Os riscos de um projeto podem ser caracterizados como um conjunto de eventos que podem ocorrer sob a forma de ameaças ou de oportunidades na condução de um projeto.

O gerenciamento de riscos tem o objetivo de tentar identificar todos os riscos possíveis, melhorar os resultados dos eventos positivos, reduzir os impactos dos eventos negativos e por consequência gerenciar as responsabilidades sobre as ações em cada evento e organizar planos de contingencia para suprir os riscos que eventualmente ocorram.

### 5.5.1. Identificação e Classificação de Riscos

A identificação dos riscos envolve em determinar quais os riscos podem afetar o projeto e como documentá-los.

No quadro 30 estão listados os riscos identificados para este projeto.

Quadro 30: Riscos identificados para o projeto

<b>Riscos do projeto</b>		
<b>Evento</b>	<b>Exemplo de como pode ocorrer</b>	<b>Impacto</b>
Saída de recurso humano do projeto.	Saída de um recurso que tem forte atuação no projeto.	Atraso no cronograma do projeto.
<b>Danificar recurso material.</b>	Queimar o HD do notebook.	Aumento do custo do projeto para aquisição ou manutenção do equipamento e possível atraso no cronograma do projeto.
<b>Uso de horas extras dos recursos humanos a ponto de exceder as reservas.</b>	Estimativa de tempo para determinada atividade estava errada e ocorreu a necessidade de hora extra do(s) recurso(s) nela alocado(s).	Aumento do custo do projeto.
<b>Atraso no prazo de entrega do projeto.</b>	Estimativa de tempo não foi realizada de maneira precisa.	Aumento do custo e possível comprometimento da qualidade.
<b>Alteração (redução ou acréscimo) de escopo no projeto.</b>	Diretoria solicitou o acréscimo de mapeamentos que não estavam contemplados no projeto.	Redução de qualidade do projeto e possível aumento de custo e prazo, principalmente se houver acréscimo de escopo.
<b>Falhas de comunicação</b>	Não ocorreu alinhamento com as unidades onde existe a pretensão de iniciar com o piloto; Projeto não foi validado com a presença de todos os gerentes; Equipe do CSC não foi treinada antecipadamente.	Atrasos nas entregas e baixa aceitação do produto oriundo do projeto.

## 5.5.2. Processo de Gerenciamento de Riscos

Para identificar os riscos que precisam de plano de mitigação ou de contenção, é necessária a análise de probabilidade e impacto.

Para que possa ser feita esta identificação, são utilizados alguns critérios, que seguem:

- Probabilidade:
  - Alta: riscos evidentes esperados a curto prazo ( $\geq 50\%$ );
  - Média: riscos identificados esperados em algum momento ( $\geq 15\%$  e  $< 50\%$ );
  - Baixa: riscos identificados, ocorrência não esperada ( $< 15\%$ ).
- Impacto:
  - Alto: impacto no tempo ou custo, ou seja,  $\geq 10\%$  do total do projeto;
  - Médio: impacto no tempo ou custo, ou seja,  $\geq 5\%$   $< 10\%$  do total do projeto;
  - Baixo: impacto no tempo ou custo, ou seja,  $< 5\%$  do total do projeto.

No quadro 31 estão numerados os riscos do quadro 30 em ordem crescente de cima para baixo e já classificado de acordo com a probabilidade e o impacto de cada um.

Quadro 31: Probabilidade e impacto dos riscos do projeto:

Impacto	Perda esperada	Probabilidade		
		Baixa	Média	Alta
Alto			6	
Médio		4	5	1
Baixo		2	3	

## 5.5.3. Plano de Resposta aos Riscos

Para este projeto teremos apenas plano de mitigação dos riscos e para melhor detalhar cada um dos planos, segue o quadro 32:

Quadro 32: Plano de mitigação dos riscos do projeto.

Riscos do projeto			
Evento	Impacto	Probabilidade x Impacto	Plano Mitigação
Saída de recurso humano do projeto.	Atraso no cronograma do projeto.	Alta e Médio	Ter sempre mais de um recurso do projeto sabendo do mesmo assunto a ponto de poder dar sequencia nas atividades.

			Como os recursos do projeto são internos, ter sempre uma segunda opção.
<b>Danificar recurso material</b>	Aumento do custo do projeto para aquisição ou manutenção do equipamento e possível atraso no cronograma do projeto.	Baixa e Baixo	A área possui dois notebooks, na ausência de um o outro pode ser utilizado e caso este plano não seja possível, a TI da empresa possui um estoque mínimo de máquinas para situações como essa.
<b>Uso de horas extras dos recursos humanos a ponto de exceder as reservas.</b>	Aumento do custo do projeto.	Média e Baixo	Existe a probabilidade, mas não ultrapassa as reservas financeiras do projeto. Para que não ocorra, sempre que uma atividade poder ser finalizada antes antecipar as demais que também são possíveis.
<b>Atraso no prazo de entrega do projeto.</b>	Aumento do custo e possível comprometimento da qualidade.	Baixa e Médio	Para controlar este processo é necessário o controle do cronograma do projeto e ponto de poder contornar qualquer possível atraso.
<b>Alteração (redução ou acréscimo) de escopo no projeto.</b>	Redução de qualidade do projeto e possível aumento de custo e prazo, principalmente se houver acréscimo de escopo.	Média e Médio	Não realizar alterações nas entregas sem avaliar os ganhos e gastos com a alteração. Avaliar sempre o impacto de qualidade e quando possível não proceder com a alteração.
<b>Falhas de comunicação</b>	Atrasos nas entregas e baixa aceitação do produto oriundo do projeto.	Média e Alto	Inserir os planos de comunicação no cronograma de maneira detalhada. Comunicação efetiva com a equipe do projeto. Comunicação efetiva com as pessoas que farão os atendimentos de qualidade.



## 6. Conclusão

Apesar do projeto ainda estar em andamento algumas conclusões são possíveis tirar com base no estudo realizado para o mesmo.

O estudo que embasou este projeto trouxe ensinamentos sobre o quando importante é um planejamento. Muitos projetos ainda hoje são construídos sem definição de escopo e tempo. O que se obtêm com isso é o elevado custo de retrabalho, insatisfação dos clientes e funcionários e a baixa qualidade do produto ou serviço.

Cada dia mais as empresas visam um alto ganho de produtividade e a redução de todos os custos que não agregam valor ao produto ou serviço comercializado. Considerando isso, as organizações não podem mais ter perdas de dinheiro em projeto que deveriam estar aumentando a sua rentabilidade. Para guiar os profissionais de projetos que existe o PMBOK. O mesmo deve ser utilizado como livro de cabeceira para que os projetos tenham o maior êxito possível dentro do cenário em que o mesmo será construído. Este guia de melhores práticas mostra que na construção de um projeto surgem pontos que nem sempre estão como lista de conferência de todos os projetos e que se esquecidos podem causar impactos muito ruins para o projeto.

O tempo que é investido no momento do planejamento é muitas vezes economizado na fase de execução. Planejar torna o profissional mais estratégico e mais assertivo.

Ter um forte conhecimento sobre a empresa ou mesmo cenário em que o projeto está sendo implantado, auxilia no planejamento e gerenciamento do mesmo.

O projeto em questão foi planejado e está sendo conduzido por uma profissional que trabalhou na implantação do CSC, passou pelo processo de estabilização e agora está buscando o diferencial deste CSC para a empresa no Brasil e no mundo, com o intuito de valorizar os serviços prestados e então partir para a prestação de serviços precificada. Tudo isso serviu de embasamento para a aprovação do projeto junto a diretoria, bem como o retorno financeiro do projeto.

Outro ponto muito forte a ser considerado para um projeto é que os mais importantes ativos de um projeto assim como de uma empresa são as pessoas, os recursos humanos que fazem as ações, que movimentam o projeto para que no final todos tenham êxito.

Os resultados deste projeto serão acompanhados após a sua implantação.

## 7. Referências

1. Project Management Institute. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) – 4 ed. Pennsylvania – EUA: Project Management Institute, Inc, 2008.
2. BRASIL, Ivan. Curso de Especialização. Gestão de Projetos. Edição 2011/1. Apostila de orientação.
3. FERNANDES FILHO, Alceu. Curso de Especialização. Gestão de Projetos - Gestão de Tempo de Projetos. Edição 2011/1. Apostila de orientação.
4. PIZZE, Adilson. Curso de Especialização. Gestão de Projetos – Gestão de Cotos. Edição 2011/1. Apostila de orientação.
5. KIRST, Ronald. Curso de Especialização. Gestão de Projetos – Gestão da Qualidade. Edição 2011/1. Apostila de orientação.
6. Deloitte Touche Tohmatsu. Centralizar para crescer - Rumo à excelência em Centro de Serviços Compartilhados. 2010.
7. BRASIL, Ivan. Curso de Especialização. Gestão de Riscos. Edição 2011/1. Apostila de orientação.
8. FRANCO, Paulo César Ferreira. Metodologia qualidade Seis Sigma: Uma abordagem gerencial de implantação em organização de manufatura. 2001.
9. FALCONI, Vicente Campos. Controle de Qualidade Total. 2003.
10. MAGALHÃES, Ana Liddy Cenni de Castro. A Importância do Controle da Qualidade na Melhoria de Processos de Software.
11. <http://pt.wikipedia.org>