

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

ADRIANA JAQUELINE BOSCAINI

**PLANO DE PROJETO IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO DE BOLETO
AUTOMÁTICO NO GRUPO MBM**

São Leopoldo/RS

2016

ADRIANA JAQUELINE BOSCAINI

**PLANO DE PROJETO IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO DE BOLETO
AUTOMÁTICO NO GRUPO MBM**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista pelo MBA em Gestão de
Projetos pela Universidade do Vale do Rio dos
Sinos - UNISINOS.

Orientador:
Prof. Ery Jardim

São Leopoldo

2016

RESUMO

Tenciona-se com a presente monografia apresentar um plano de projeto de implantação de processo de boleto automático a ser realizado no Grupo MBM, composto pelas empresas MBM Previdência Complementar e MBM Seguradora, atuante no ramo de comercialização de seguros de vida e de previdência. Foi definido como objetivos específicos a implementação do processo de emissão de boleto na modalidade boleto automático com opções de vencimento, forma de envio e endereço de entrega; a automatização do processo de quitação dos produtos na modalidade boleto automático; a implementação de processo de emissão de boleto para cobrança de clientes de qualquer modalidade, a implementação do processo de emissão de boleto a vista; a automatização do processo de quitação dos produtos com emissão de boleto, cobrança e a vista e a implementação de processo de fechamento diário. O referencial teórico aliado à metodologia das análises proporcionou o desenvolvimento do plano de projeto de acordo com as 10 áreas de conhecimento sugerido pelo guia PMBOK. Como consideração final foi apresentada a conclusão de que o Gerenciamento de Projetos possui uma extensa aplicabilidade, e o Grupo MBM necessita de padrões mínimos de Gerenciamento de Projeto.

Palavras-Chave: Plano. Projeto. Gestão. Boleto. Processo.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – TERMO DE ABERTURA.....	13
QUADRO 2 – FLUXO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS.....	15
QUADRO 3 – FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS.....	16
QUADRO 4 - DICIONÁRIO EAP.....	22
QUADRO 5 - MATRIZ DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES - RISCOS.....	45
QUADRO 6 - EAR.....	46
QUADRO 7 - CATEGORIA E DESCRIÇÃO DO RISCO	47
QUADRO 8 - PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS	51
QUADRO 9 - IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS.....	53
QUADRO 10 - DADOS DE CONTATO DAS PARTES INTERESSADAS	55
QUADRO 11 - PRIORIZAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS.....	57
QUADRO 12 - REQUISITOS E EXPECTATIVAS.....	58
QUADRO 13 - ENGAJAMENTO ATUAL E DESEJADO.....	60
QUADRO 14 - RELACIONAMENTOS EXISTENTES.....	60
QUADRO 15 - ESTRATÉGIA E ABORDAGEM DE ENGAJAMENTO.....	61
QUADRO 16 - PLANO DE ESCALONAMENTO DAS QUESTÕES E PROBLEMAS	62
QUADRO 17 - DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO	64
QUADRO 18 - MATRIZ DE RESPONSABILIDADES - RACI.....	65
QUADRO 19 - INFORMAÇÕES GERAIS DO PROJETO	69
QUADRO 20 - GLOSSÁRIO DE TERMINOLOGIA.....	70
QUADRO 21 - REQUISITOS E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO.....	71
QUADRO 22 - FERRAMENTAS E TECNOLOGIA DE COMUNICAÇÃO.....	73
QUADRO 23 - MODELOS E TEMPLATES	73
QUADRO 24 - AÇÕES E EVENTOS DE COMUNCAÇÃO INTERNA.....	74
QUADRO 25 - AÇÕES E EVENTOS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA	74
QUADRO 26 - MAPA DE AQUISIÇÕES	77
QUADRO 27 - DESEMPENHO DO PROJETO	81
QUADRO 28 - DESEMPENHO DO PRODUTO.....	82

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - CRONOGRAMA PROJECT.....	25
TABELA 2 - MARCOS DO PROJETO.....	35
TABELA 3 - ANÁLISE QUANTITATIVA DE RISCOS - TEMPO.....	38
TABELA 4 - CUSTO UNITÁRIO DOS RECURSOS	42
TABELA 5 - ESTIMATIVA DE CUSTOS POR FASES - EAP.....	43
TABELA 6 - ESCALA DE IMPACTOS	47
TABELA 7 - ESCALA DE PROBABILIDADE DOS RISCOS	48
TABELA 8 - MATRIZ DE VULNERABILIDADE DOS RISCOS.....	48
TABELA 9 - ANÁLISE QUALITATIVA	49
TABELA 10 - ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS - CUSTO.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA	12
2. GESTÃO DA INTEGRAÇÃO.....	13
2.1 TERMO DE ABERTURA.....	13
2.2 PLANO DE INTEGRAÇÃO DE MUDANÇAS.....	14
2.2.1 OBJETIVO	14
2.2.2 PLANO	14
3. GESTÃO DO ESCOPO.....	17
3.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO.....	17
3.1.1 ESCOPO DO PRODUTO	17
3.1.2 CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	17
3.1.3 ENTREGAS	17
3.1.4 EXCLUSÕES DO PROJETO.....	18
3.1.5 RESTRIÇÕES.....	18
3.1.5.1 TECNOLOGIA.....	18
3.1.5.2 UTILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	18
3.1.6 PREMISSAS.....	19
3.1.7 EQUIPE	19
3.1.8 RISCOS INICIAIS.....	20
3.2 EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO.....	20
3.3 DICIONÁRIO EAP	22
3.4 GESTÃO DO PLANO DO ESCOPO.....	24
4 GESTÃO DO TEMPO	25
4.1 CRONOGRAMA	25
4.2 MARCOS DO PROJETO	35
4.3 BUFFER DO TEMPO	38

4.4 GESTÃO DO PLANO DE TEMPO	39
5 GESTÃO DOS CUSTOS	40
5.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	40
5.2 DESEMPENHO	41
5.3 RESERVAS	41
5.4 ESTIMATIVA DE CUSTO	41
5.5 GESTÃO DO PLANO DE CUSTOS	44
6 GESTÃO DOS RISCOS	45
6.1 METODOLOGIA	45
6.2 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES	45
6.3 EAR - ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS	46
6.4 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	46
6.5 ANÁLISE DOS RISCOS	47
6.5.1 ANÁLISE QUALITATIVA	48
6.5.2 ANÁLISE QUANTITATIVA	50
6.6 PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS	50
6.7 GESTÃO DO PLANO DE RISCOS	51
7 GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS	52
7.1 PLANO DE ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	52
7.1.1 OBJETIVOS	52
7.1.1.1 OBJETIVO GERAL	52
7.1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	52
7.1.2 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	53
7.1.3 MATRIZ INTERESSE X PODER X IMPACTO	57
7.1.4 ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	60
7.2 GESTÃO DO PLANO DAS PARTES INTERESSADAS	62
8 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	63
8.1 ORGANOGRAMA DO PROJETO	63
8.2 TIME DO PROJETO	63
8.3 MATRIZ RACI	65
8.4 DISPONIBILIDADE DE RECURSOS	67
8.5 TREINAMENTO	67

8.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	67
8.7 BONIFICAÇÃO	67
8.8 ALOCAÇÃO FINANCEIRA.....	68
8.9 GESTÃO DO PLANO DE RECURSOS HUMANOS	68
9 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO.....	69
9.1 OBJETIVOS	69
9.1.1 OBJETIVO GERAL.....	69
9.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	69
9.2 INFORMAÇÕES GERAIS.....	69
9.3 GLOSSÁRIO	70
9.4 STAKEHOLDERS	70
9.5 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	71
9.6 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO	73
9.7 AÇÕES E EVENTOS DE COMUNICAÇÃO	74
9.8 GESTÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	75
10 GESTÃO DE AQUISIÇÕES	76
10.1 ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO	76
10.1.1 ORGANOGRAMA	76
10.1.2 ESTRUTURA.....	76
10.2 ANÁLISE COMPRAR OU FAZER.....	77
10.3 AQUISIÇÕES	77
10.3.1 MAPA DE AQUISIÇÕES.....	77
10.3.2 DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	78
10.4 GESTÃO DO PLANO DE AQUISIÇÕES.....	79
11 GESTÃO DA QUALIDADE.....	80
11.1 POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO.....	80
11.2 FATORES AMBIENTAIS	80
11.3 MÉTRICAS DE QUALIDADE.....	81
11.3.1 DESEMPENHO DO PROJETO	81
11.3.2 DESEMPENHO DO PRODUTO.....	81
11.4 CONTROLE DA QUALIDADE	83
11.5 GARANTIA DA QUALIDADE.....	84

11.6 GESTÃO DO PLANO DE QUALIDADE	84
12 CONCLUSÃO	85
REFERÊNCIAS	86

1 INTRODUÇÃO

O MBM Seguro de Pessoas é um Grupo composto pelas empresas MBM Previdência Complementar e MBM Seguradora.

O Grupo comercializa planos de previdência complementar individual e seguro de vida individual e em grupo. Aliado aos produtos de pecúlio e seguro, também podem ser comercializados serviços de Assistência Financeira (empréstimos).

Toda a operação da empresa é fiscalizada pela SUSEP – Superintendência de Seguros Privados e a contabilização é específica de entidades de Previdência e Seguros.

A natureza do negócio de Previdência e Seguros é bastante complexa, para tanto, são poucos os sistemas operacionais oferecidos no mercado que atendem as exigências do negócio.

Atualmente o grupo trabalha com o sistema SISPREV na linguagem Progres utilizado para a operacionalização dos produtos individuais e empréstimos, o sistema KOROL para as operações de apólices de vida em grupo e o sistema SAP para os módulos financeiros e contábeis.

Recentemente a empresa perdeu um importante contrato com um banco de extrema importância no mercado segurador, o contrato em questão destinava-se a transmissão de arquivos de cobrança em débito em conta, referente os produtos individuais contratados pelos correntistas de determinado banco.

A única alternativa para a empresa foi a transferência destes clientes para a modalidade de cobrança por boleto bancário. Porém atualmente esse serviço é oferecido por somente um banco, de abrangência regional, dificultando assim o acesso aos clientes residentes nos demais estados.

Além disso, o serviço atual tem um alto custo, pois a cobrança é efetuada na emissão individual do boleto.

Mais preocupante porém, é que o serviço atual trata-se de um processo antigo e engessado, que obriga com que toda a operação realizada nessa modalidade ocorra divergente do fluxo de operação das demais modalidades, além de conter limitações como data de vencimento única e forma de envio somente com emissão pelo banco e entrega via correios.

Um processo que atendia uma pequena parcela dos clientes atualmente é responsável pela 3º maior fonte de arrecadação em produtos individuais.

As reclamações na empresa tornaram-se constantes, os clientes possuem dificuldades para pagar dentro do vencimento oferecido ou no banco disponibilizado, o que resulta em

solicitações extras de boleto avulso, outra problemática na empresa, pois tanto o processo de emissão quanto a quitação dos produtos é realizada por um processo moroso e manual. Ou seja, aumentou a inadimplência, os custos de operação e de mão-de-obra.

A implementação do processo de boleto automático visa atender as necessidades dos clientes, automatizar o processo de baixa de pagamentos e reduzir os custos da empresa com essa modalidade.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Implantar no Grupo MBM o processo de Cobrança e Recobrança de produtos individuais por Boleto Automático.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Implementar o processo de emissão de boleto na modalidade boleto automático com opções de vencimento, forma de envio e endereço de entrega;
- Automatizar o processo de quitação dos produtos na modalidade boleto automático;
- Implementar processo de emissão de boleto para recobrança de clientes de qualquer modalidade;
- Implementar o processo de boleto a vista;
- Automatizar o processo de quitação dos produtos com emissão de boleto, recobrança e a vista;
- Implementar o processo de fechamento diário.

1.2 JUSTIFICATIVA

O projeto aparentemente simples é de extrema complexidade para o desenvolvimento e exige dedicação total especialmente da área de TI, prova disso é que a 1º versão do Projeto foi proposto em 2013 e permanece pendente aguardando deliberações.

A empresa atualmente tem um alto custo na emissão de cobrança registrada, além da insatisfação dos clientes e demora nos processos de baixas de pagamento.

O projeto está alinhado com o Planejamento Estratégico da empresa, e permitirá a redução dos custos diretos com tarifas bancárias, com mão-de-obra devido a automatização do processo de emissão e baixa de pagamento e especialmente alavancagem na comercialização e antecipação da cobrança.

2. GESTÃO DA INTEGRAÇÃO

2.1 TERMO DE ABERTURA

QUADRO 1 – TERMO DE ABERTURA

Nome do Projeto: BOLETO AUTOMÁTICO		
Propósito ou Justificativa do Projeto		
O PROCESSO ATUAL DE COBRANÇA E RECOBRANÇA POR BOLETO BANCÁRIO POSSUI ALTO CUSTO PARA A EMPRESA, OS PROCESSOS SÃO EM SUA MAIORIA MANUAIS, NÃO HÁ FLEXIBILIZAÇÃO QUE PERMITA UMA MAIOR COMODIDADE AO CLIENTE E A EMPRESA VÊM SOFRENDO MUITO COM RECLAMAÇÕES CONSTANTES.		
Descrição do projeto em alto nível		
IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE COBRANÇA E RECOBRANÇA POR BOLETO BANCÁRIO, RESULTANDO EM UMA OPERAÇÃO EFICIENTE, FLEXÍVEL E DE BAIXO CUSTO.		
Objetivos específicos mensuráveis do projeto		
IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE COBRANÇA AUTOMATIZADA E FLEXIBILIZADA POR BOLETO; IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE RECOBRANÇA AUTOMATIZADA E FLEXIBILIZADA POR BOLETO; IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE FECHAMENTO DIÁRIO; IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE COBRANÇA POR BOLETO A VISTA.		
Riscos de alto nível		
PRIORIDADES DEFINIDAS PELA DIRETORIA DA EMPRESA; REQUISITOS/ATIVIDADES NÃO PREVISTAS; ALTERAÇÕES NO SEGMENTO BANCÁRIO.		
Orçamento	Cronograma	
R\$ 100.000,00 APÓS CÁLCULO FINANCEIRO DOS RISCOS O ORÇAMENTO APROVADO FICOU EM R\$ 112.540,53.	O PROJETO SERÁ DIVIDIDO EM 5 ETAPAS COM DURAÇÃO TOTAL DE 7 MESES.	
Requisitos para aprovação do projeto		
O SUCESSO DO PROJETO SERÁ DETERMINADO PELA IMPLEMENTAÇÃO DE TODAS AS ETAPAS NOS PRAZOS CONFORME DEFINIDO NO CRONOGRAMA.		
Designação do Gerente do Projeto		
DESIGNO COMO GERENTE DO PROJETO ADRIANA BOSCAINI COM PODERES DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS.		
Equipes/Pessoas envolvidas		
Sponsor – Diretor Financeiro Jorge Braga Gerente de Projeto- Adriana Boscaini Assistente de Ger. Projeto - Henrique Soares Auxiliar Administrativo - Camila Borba Gerente de Arrecadação – Jaqueline da Silva Gerente de TI – Solange Rosin Analista de TI – Marcelo Maia Programador de TI – Éverson Rodrigues Programador de TI – Erealdo Pinto Gerente de Subscrição – Patrícia Cruz Gerente Comercial – Alexsander Kaufmann Gerente de Operações de AF – Felipe Cé Analista de Operações de AF – Rosangela da Silva Gerente Jurídico - Rafael Kalil		
Aprovação:		
Sponsor	Jorge Prestes Braga	17/02/2016

Fonte: Elaborado pela Autora

2.2 PLANO DE INTEGRAÇÃO DE MUDANÇAS

2.2.1 OBJETIVO

O plano do projeto será elaborado de acordo com as melhores práticas de Gerenciamento de Projetos descritas no Guia PMBOK 5º Edição. Sendo assim a Gestão da Integração auxiliará na conexão entre todas as áreas de conhecimento, que serão exploradas em capítulos próprios.

O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto. (PMBOK, 5ºEd.)

2.2.2 PLANO

As mudanças no projeto serão controladas e executadas de acordo com o fluxo de solicitação de mudanças conforme a tabela 2.

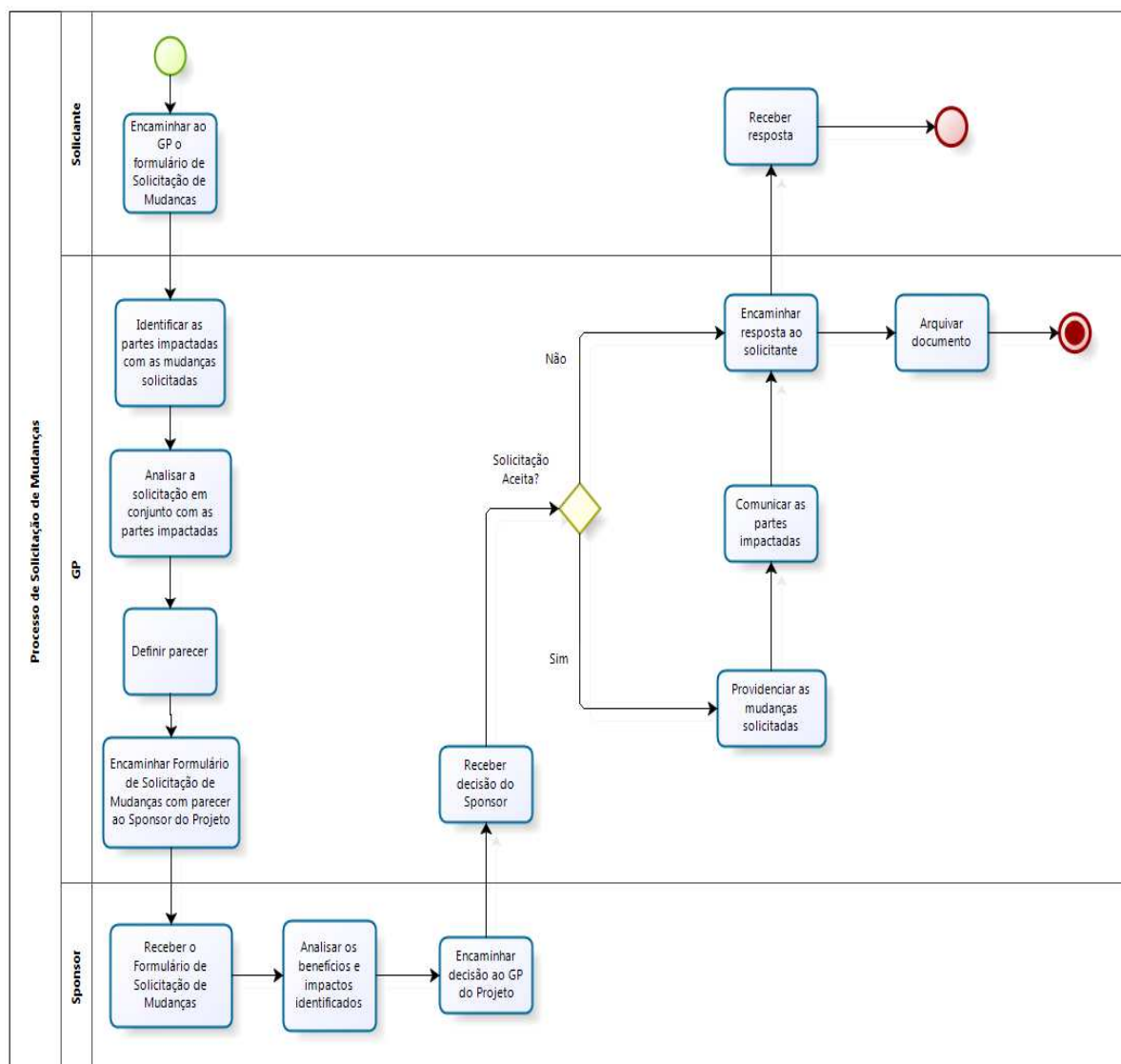
Toda a requisição de mudança deverá ser enviada via Formulário de Solicitação de Mudanças conforme tabela 3.

O formulário será preenchido pelo solicitante, podendo ser enviado ao Gestor do Projeto via e-mail ou entrega física.

O Gestor do Projeto analisará a solicitação em conjunto com as áreas impactadas e encaminhará parecer ao Sponsor do Projeto para aprovação.

O fluxo terá duração de 48hs, em caso de aprovação as mudanças serão informadas às partes interessadas via e-mail ou reunião dependendo do impacto. Em caso negativo, a justificativa será encaminhada ao solicitante e o documento arquivado junto aos demais documentos do projeto.

QUADRO 2 – FLUXO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS



Fonte: Elaborado pela autora

QUADRO 3 – FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS

FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS

PROJETO BOLETO AUTOMÁTICO

DATA: ____/____/____

SOLICITANTE: _____

SETOR: _____

SOLICITAÇÃO:

JUSTIFICATIVA:

PARECER GESTOR DO PROJETO:

IMPACTOS:

CUSTO:

QUALIDADE:

TEMPO:

() APROVADO

() NÃO APROVADO

COMENTÁRIOS:

Jorge Prestes Braga
Diretor Administrativo Financeiro

Adriana Boscaini
Gerente de Projeto

3. GESTÃO DO ESCOPO

O gerenciamento do escopo do projeto está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto. (PMBOK, 5º Ed.)

3.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO

3.1.1 ESCOPO DO PRODUTO

O produto do projeto trata-se da implantação do processo de cobrança e recobrança por boleto automático, com o propósito de gerar um processo ágil, flexível e com baixo custo.

3.1.2 CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO

Os critérios de aceitação do projeto são:

- Utilização dos recursos disponíveis na empresa;
- Envolvimento das áreas de interesse;
- Alinhamento das expectativas das partes interessadas;
- Processo que permita a utilização futura em outras modalidades que a empresa opera;
- Desenvolvimento de processo adaptável a qualquer banco, que facilite a vida dos clientes, alavanque as vendas e agilize as emissões e baixas de pagamento.

3.1.3 ENTREGAS

- Implementação de um novo processo de boleto automático com opções de vencimento, tipo de envio e endereço de cobrança;
- Implementação do processo de envio diário automatizado;
- Transferência dos clientes da modalidade atual para a nova modalidade;
- Notificação dos clientes via correspondência;
- Automatização das baixas de pagamento por boleto;

- Implementação do processo de recobrança por boleto válido para todas as modalidades operadas pela empresa;
- Automatização das baixas de pagamento por boleto em recobrança;
- Implantação do processo de fechamento diário para cobrança e recobrança por boleto;
- Implantação do processo de emissão de boleto a vista;
- Automatização das baixas de pagamento por boleto a vista.

3.1.4 EXCLUSÕES DO PROJETO

Não serão atendidos pelo projeto:

- Disponibilização em plataforma Web (dependente de outro projeto);
- Ações de melhoria que não agregam ao produto do projeto;
- Demais ações que dependam de contratação de serviços atualmente indisponíveis na empresa.

3.1.5 RESTRIÇÕES

3.1.5.1 TECNOLOGIA

- Tecnologia a ser utilizada conforme disponibilidade da empresa;
- Não estão previstas aquisições de maquinários para o projeto.

3.1.5.2 UTILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Disponibilidade dos recursos dependentes da demanda de rotina da empresa;
- Não estão previstas contratações para o projeto;
- Utilização de horas extras somente com autorização do Gerente Funcional e justificado pelo Gestor do Projeto;

- Não haverá alterações na programação de férias da equipe de projeto.

3.1.6 PREMISSAS

- O processo será implementado de acordo com o serviço contratado com o banco HSBC;
- O processo objetiva aumento das vendas e recuperação na inadimplência, porém não garante e não faz parte do escopo do projeto;
- Os colaboradores designados por seus Gerentes Funcionais receberão treinamento do novo processo no período do projeto, a responsabilidade de proporcionar treinamento após o projeto será de cada Gestor Funcional;
- Alterações no processo após a entrega do projeto será de responsabilidade do Gestor Funcional;
- O processo será desenvolvido de acordo com a realidade atual da empresa e a situação atual do segmento bancário.

3.1.7 EQUIPE

- ✓ Sponsor - Diretor Financeiro Jorge Braga
- ✓ Gerente de Projeto - Adriana Boscaini
- ✓ Assistente de Gerenciamento de Projetos - Henrique Soares
- ✓ Gerente de Arrecadação - Jaqueline da Silva
- ✓ Gerente de TI - Solange Rosin
- ✓ Analista de TI - Marcelo Maia
- ✓ Programador de TI - Éverson Rodrigues
- ✓ Programador de TI - Erealdo Pinto
- ✓ Gerente de Subscrição - Patrícia Cruz
- ✓ Gerente Comercial - Alexander Kaufmann

- ✓ Gerente de Operações de AF - Felipe Cé
- ✓ Gerente Jurídico - Rafael Kalil
- ✓ Auxiliar Administrativo - Camila Borba
- ✓ Analista de Operações de AF - Rosangela da Silva

3.1.8 RISCOS INICIAIS

Os riscos iniciais do projeto referem-se às prioridades definidas pela Diretoria da Empresa, requisitos ou atividades não previstas e alterações no segmento bancário.

3.2 EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

PROJETO BOLETO AUTOMÁTICO

1. INICIAÇÃO

1.1 TAP

1.2 Requisitos TI

2. PLANEJAMENTO

2.1 Gestão de Escopo

2.2 Gestão do Tempo

2.3 Gestão das Partes Interessadas

2.4 Gestão da Comunicação

2.5 Gestão dos Riscos

2.6 Gestão de Custos

2.7 Gestão de Recursos Humanos

2.8 Gestão de Aquisições

2.9 Gestão da Qualidade

3. EXECUÇÃO

3.1 Etapa 1 - Processo Bol Aut e Migração de Carteira - Planos (COB)

3.1.1 Processos iniciais

3.1.2 Cadastro

3.1.3 Consultas e Alterações

3.1.4 Envio

3.1.5 Retorno

3.1.6 Migração

3.1.7 Notificações

3.2 Etapa 2 - Recobrança (CNR)

3.2.1 Emissão

3.2.2 Retorno

3.3 Etapa 3 - Processo Bol Aut e Migração de Carteira - AF (COB)

3.3.1 Cadastro de AF

3.3.2 Envio

3.3.3 Retorno

3.3.4 Migração

3.4 Etapa 4 - Fechamento Diário

3.4.1 Análise

3.4.2 Implementação

3.5 Etapa 5 - Boletos a Vista (CNR)

3.5.1 Cadastro

3.5.2 Emissão

3.5.3 Retorno

4. FINALIZAÇÃO

4.1 Treinamento

4.2 Eventos

4.3 IT

5. CONTROLE

5.1 Controle

5.2 Validação

5.3 Reuniões

6. BUFFER

3.3 DICIONÁRIO EAP

QUADRO 4 - DICIONÁRIO EAP

Item	Tarefa	Descrição
1.	INICIAÇÃO	
1.1	TAP	Desenvolver e entregar o Termo de Abertura do Projeto de acordo com o PMBOK
1.2	Requisitos TI	Identificar e analisar os requisitos do projeto relacionado a área de TI, com a elaboração e entrega do documento técnico nos moldes da área de TI.
2.	PLANEJAMENTO	
2.1	Gestão de Escopo	Desenvolver o plano de gestão do escopo do projeto de acordo com o PMBOK. Entregar o plano de GE.
2.2	Gestão do Tempo	Elaborar o cronograma das atividades. Desenvolver o plano de gestão do tempo de acordo com o PMBOK. Entregar o plano de GT.
2.3	Gestão das Partes Interessadas	Identificar as partes interessadas. Desenvolver o plano de gestão das partes interessadas de acordo com o PMBOK. Elaborar e apresentar o Projeto para as partes interessadas. Entregar o plano de GPI.
2.4	Gestão da Comunicação	Desenvolver o plano gestão da comunicação acordo com o PMBOK. Entregar o plano de GCOM.
2.5	Gestão dos Riscos	Identificar os riscos do Projeto. Desenvolver o plano de gestão dos riscos de acordo com o PMBOK. Entregar o plano de GR.
2.6	Gestão de Custos	Desenvolver o plano de gestão dos custos de acordo com o PMBOK. Entregar o plano de GC.
2.7	Gestão de Recursos Humanos	Identificar a equipes do Projeto. Desenvolver o plano de gestão dos recursos humanos de acordo com o PMBOK. Entregar o plano de GRH.
2.8	Gestão de Aquisições	Desenvolver o plano de gestão de aquisições de acordo com o PMBOK. Entregar o plano de GA.
2.9	Gestão da Qualidade	Desenvolver o plano de gestão da qualidade de acordo com o PMBOK. Entregar o plano de GQ.
3.	EXECUÇÃO	
3.1	Etapa 1 - Processo Bol Aut e Migração de Carteira - Planos (COB)	Etapa para a implementação do processo de boleto automático para cobrança de planos e migração da carteira atual
3.1.1	Processos iniciais	Processos iniciais de análise e parametrizações do sistema. Entregar as parametrizações iniciais.
3.1.2	Cadastro	Ajustar o cadastro dos clientes para a nova modalidade. Entregar a Implementação cadastral.
3.1.3	Consultas e Alterações	Ajustar os processos de consultas e alterações para a nova modalidade. Entregar a Implementação das

		consultas e alterações.
3.1.4	Envio	Implementar o processo de envio/remessa de cobrança. Entregar o processo de envio.
3.1.5	Retorno	Implementar o processo de retorno/quitação de cobrança. Entregar o processo de retorno.
3.1.6	Migração	Efetuar a migração de carteira dos clientes atuais. Entregar o processo de migração.
3.1.7	Notificações	Enviar as notificações aos clientes atuais. Postagem das notificações (entrega).
3.2	Etapa 2 - Recobrança (CNR)	Etapa para a implementação do processo de recobrança por boleto
3.2.1	Emissão	Implementar o processo de emissão de boletos para recobrança. Entregar o processo de recobrança de planos.
3.2.2	Retorno	Implementar o processo de retorno/quitação de boletos pagos por recobrança. Entregar o processo de retorno de recobrança de planos.
3.3	Etapa 3 - Processo Bol Aut e Migração de Carteira - AF (COB)	Etapa para a implementação do processo de boleto automático para cobrança de AF's e migração da carteira atual
3.3.1	Cadastro de AF	Ajustar o cadastro dos clientes de AF para a nova modalidade. Entregar a implementação cadastral de AF.
3.3.2	Envio	Implementar o processo de envio/remessa de cobrança de AF. Entregar o processo de envio de AF.
3.3.3	Retorno	Implementar o processo de retorno/quitação de cobrança de AF. Entregar o processo de retorno de AF.
3.3.4	Migração	Efetuar a migração de carteira dos clientes atuais de AF. Entregar o processo de migração de AF.
3.4	Etapa 4 - Fechamento Diário	Etapa para a implementação do fechamento diário.
3.4.1	Análise	Analisar o processo a ser implementado para o fechamento diário. Entregar a análise.
3.4.2	Implementação	Implementar o processo de fechamento diário. Entregar o processo de implementação do fechamento diário.
3.5	Etapa 5 - Boletos a Vista (CNR)	Etapa para a implementação de cobrança por boleto a vista
3.5.1	Cadastro	Definir o fluxo de cadastramento dos clientes para a modalidade. Entregar o fluxo.
3.5.2	Emissão	Implementar o processo de emissão de boleto a vista. Entregar o processo de emissão de boleto a vista.
3.5.3	Retorno	Implementar o processo de retorno/quitação por boleto a vista. Entregar o processo de retorno de boleto a vista.
4.	FINALIZAÇÃO	
4.1	Treinamento	Fornecer treinamento aos usuários no encerramento

		de cada etapa do projeto com aplicação de questionário de aproveitamento aos participantes.
4.2	Eventos	Oferecer <i>coffee</i> de encerramento em cada etapa do projeto e <i>coquetel</i> de comemoração na entrega do projeto, com a divulgação de fotos dos eventos.
4.3	IT	Elaborar e Divulgar IT - Instrução de Trabalho, abrangendo todos os processos e fluxos alterados com o projeto.
5	CONTROLE	
5.1	Controle	Efetuar os procedimentos de controle do planejado com o realizado de todas as áreas de conhecimento de acordo com os planos de gerenciamento elaborados.
5.2	Validação	Efetuar as validações das entregas previstas.
5.3	Reuniões	Promover reuniões frequentes com a equipe do projeto.
6	BUFFER	

Fonte: Elaborado pela autora

3.4 GESTÃO DO PLANO DO ESCOPO

Responsável pelo plano:

Adriana Boscaini - Gerente de Projetos.

A elaboração do plano será realizada pelo Assistente de Gerenciamento de Projetos Henrique Soares, conforme orientação, acompanhamento e validação da Gerente de Projetos.

Frequência de Avaliação:

Conforme o pacote “controle” previsto na EAP do projeto, a avaliação do plano de escopo será realizada duas vezes por semana pela Gerente de Projetos e levado para discussão nas reuniões de equipe semanais, a fim de sanar qualquer desvio identificado.

4 GESTÃO DO TEMPO

4.1 CRONOGRAMA

Com a utilização da técnica de opinião especializada, inicialmente houve a análise dos requisitos do Projeto entre a área de TI, a Gerente de Arrecadação Jaqueline da Silva e a Gerente de Projetos Adriana Boscaini.

As estimativas de tempo, alocação de recursos e sequenciamento de atividades, considerou a disponibilidade de recursos humanos na área de TI e foi elaborada em conjunto com a Gerente de TI Solange Rosin e o Analista de TI Marcelo Maia.

TABELA 1 - CRONOGRAMA PROJECT

Nome da tarefa	Duração	Início	Término
PROJ BOL AUT	185,31 dias	17/02/16	14/09/16
INICIAÇÃO	15 dias	17/02/16	04/03/16
TAP	2,5 dias	17/02/16	19/02/16
Desenvolver Termo de Abertura	2 dias	17/02/16	18/02/16
Entregar TAP	0 dias	19/02/16	19/02/16
Requisitos TI	12,5 dias	19/02/16	04/03/16
Identificar requisites	5 dias	19/02/16	25/02/16
Analisar Requisitos - TI	5 dias	25/02/16	02/03/16
Criar Doc - Requisitos TI	2 dias	02/03/16	03/03/16
Entregar Doc Requisitos - TI	0 dias	04/03/16	04/03/16
PLANEJAMENTO	37,5 dias	25/02/16	07/04/16
Gestão de Escopo	10,5 dias	15/03/16	28/03/16
Elaborar Plano GE	10 dias	15/03/16	28/03/16
Entregar Plano GE	0 dias	28/03/16	28/03/16
Gestão do Tempo	20,5 dias	03/03/16	28/03/16
Elaborar Cronograma	10 dias	03/03/16	15/03/16
Elaborar Plano GT	10 dias	15/03/16	28/03/16
Entregar Plano GT	0 dias	28/03/16	28/03/16
Gestão das Partes Interessadas	27 dias	25/02/16	28/03/16

Identificar PI	3 dias	25/02/16	29/02/16
Elaborar Plano GPI	10 dias	15/03/16	28/03/16
Elaborar apresentação PI	3 dias	15/03/16	18/03/16
Apresentar Projeto PI	1 dia	15/03/16	16/03/16
Entregar Plano PI	0 dias	17/03/16	17/03/16
Gestão da Comunicação	10,5 dias	15/03/16	28/03/16
Elaborar Plano GCOM	10 dias	15/03/16	28/03/16
Entregar Plano GCOM	0 dias	28/03/16	28/03/16
Gestão dos Riscos	34,5 dias	29/02/16	07/04/16
Identificar Riscos	3 dias	29/02/16	02/03/16
Elaborar Plano GR	10 dias	28/03/16	07/04/16
Entregar Plano GR	0 dias	07/04/16	07/04/16
Gestão de Custos	10,5 dias	28/03/16	07/04/16
Elaborar Plano GC	10 dias	28/03/16	07/04/16
Entregar Plano GC	0 dias	07/04/16	07/04/16
Gestão de Recursos Humanos	34,5 dias	29/02/16	07/04/16
Identificar Equipe	3 dias	29/02/16	02/03/16
Elaborar Plano GRH	10 dias	28/03/16	07/04/16
Entregar Plano GRH	0 dias	07/04/16	07/04/16
Gestão de Aquisições	10,5 dias	28/03/16	07/04/16
Elaborar Plano GA	10 dias	28/03/16	07/04/16
Entregar Plano GA	0 dias	07/04/16	07/04/16
Gestão da Qualidade	10,5 dias	28/03/16	07/04/16
Elaborar Plano GQ	10 dias	28/03/16	07/04/16
Entregar Plano GQ	0 dias	07/04/16	07/04/16
EXECUÇÃO	157,5 dias	03/03/16	30/08/16
Etapla 1 - Processo Bol Aut e Migração de Carteira - Planos (COB)	46,5 dias	03/03/16	26/04/16
Processos iniciais	12,5 dias	03/03/16	17/03/16
Analisar layout's de envio e retorno	4 dias	03/03/16	09/03/16
Alterar Dicionário de Tabelas	2 dias	09/03/16	10/03/16
Criar a Modalidade Boleto Automático	1 dia	09/03/16	09/03/16
Parametrizar o cadastro de banco	3 dias	10/03/16	15/03/16

Alterar o cronograma de provisionamento mensal	1 dia	09/03/16	10/03/16
Alterar o Cadastro de Convênio	2 dias	15/03/16	16/03/16
Definir e criar os convênios da nova modalidade	1 dia	16/03/16	17/03/16
Entregar Parametrizações Iniciais	0 dias	17/03/16	17/03/16
Cadastro	9,5 dias	15/03/16	24/03/16
Implementar Cadastro de Proposta com opções de vcto, forma de envio e controle de 1º pgto	7 dias	15/03/16	22/03/16
Implementar Reingresso de Proposta com opções de vcto, forma de envio e controle de 1º pgto	1 dia	15/03/16	15/03/16
Implementar na Transferência de Convênio opções de vcto, forma de envio e controle de 1º pgto	5 dias	15/03/16	21/03/16
Implementar o endereço e e-mail de cobrança no Cadastro	1 dia	21/03/16	21/03/16
Implementar o controle de correspondência Devolvida no End Cobr	1 dia	21/03/16	21/03/16
Implementar o endereço de cobrança na Transferência de Convênio	1 dia	21/03/16	21/03/16
Homologar	3 dias	21/03/16	24/03/16
Entregar Implementação Cadastral	0 dias	24/03/16	24/03/16
Consultas e Alterações	14,5 dias	16/03/16	01/04/16
Criar menu de consulta do vcto, forma de envio, endereço e e-mail de cobrança	2 dias	16/03/16	18/03/16
Criar menu de alteração de vcto, forma de envio, endereço e email de cobrança (controle de log, data 1º Pgto e motivo)	5 dias	16/03/16	22/03/16
Criar menu de bloqueio de emissão de boleto por período	7 dias	22/03/16	30/03/16
Homologar	2 dias	30/03/16	01/04/16
Entregar Implementação Consultas e Alterações	0 dias	01/04/16	01/04/16
Envio	15,5 dias	01/04/16	19/04/16
Analisar layout de envio	2 dias	01/04/16	04/04/16
Analisar layout do boleto avulso (cód barras)	5 dias	04/04/16	08/04/16
Criar o processo de envio por arquivo	3 dias	08/04/16	13/04/16
Criar o processo de envio por Email	5 dias	08/04/16	14/04/16
Adaptar o processo para envio diário automático	1,25 dias	04/04/16	05/04/16
Homologar	3 dias	14/04/16	19/04/16

	Entregar Implementação Processo de Envio	0 dias	19/04/16	19/04/16
	Retorno	7,5 dias	14/04/16	22/04/16
	Implementar o processo de retorno/quitação dos planos	5 dias	14/04/16	20/04/16
	Homologar	2 dias	20/04/16	22/04/16
	Entregar Implementação Processo de Retorno	0 dias	22/04/16	22/04/16
	Migração	6,5 dias	19/04/16	26/04/16
	Migrar a carteira boleto banrisul para boleto HSBC	2 dias	19/04/16	20/04/16
BB	Definir regras para ajuste das data de vcto ex carteira	2 dias	19/04/16	20/04/16
	Ajustar datas de vcto ex carteira BB	2 dias	20/04/16	22/04/16
	Homologar o processo com o banco	2 dias	22/04/16	26/04/16
	Entregar Processo de Migração de carteira de planos	0 dias	26/04/16	26/04/16
	Notificações	25,5 dias	03/03/16	01/04/16
	Contratar Serviço de notificação eventual	15 dias	03/03/16	21/03/16
	Elaborar Notificação e Formulário	5 dias	21/03/16	28/03/16
	Aprovar Contrato	2 dias	28/03/16	29/03/16
	Efetuar testes com a contratada	2 dias	29/03/16	31/03/16
	Enviar Arquivo de Notificações	1 dia	31/03/16	01/04/16
	Entregar Processo de Notificação (Postagem)	0 dias	01/04/16	01/04/16
	Etapa 2 - Recobrança (CNR)	23,17 dias	19/04/16	16/05/16
	Emissão	14,5 dias	19/04/16	05/05/16
	Definir regras de emissão - Planos, AF e PRES	2 dias	19/04/16	20/04/16
	Analisar regras de emissão - Planos	2 dias	20/04/16	22/04/16
	Analisar regras de emissão - AF + PRES	1 dia	19/04/16	20/04/16
	Criar menu de emissão - Planos	7 dias	20/04/16	27/04/16
	Criar menu de emissão - AF + PRES	7 dias	19/04/16	26/04/16
	Criar/adaptar menu para consulta de emissão	5 dias	26/04/16	03/05/16
	Criar relatório de conferência	3 dias	19/04/16	21/04/16
	Homologar	2 dias	03/05/16	04/05/16
	Entregar Implementação Processo de Emissão CNR	0 dias	05/05/16	05/05/16
	Retorno	9,17 dias	04/05/16	16/05/16
	Implementar processo de retorno/quitação dos	3 dias	04/05/16	09/05/16

planos			
Implementar processo de retorno/quitação do AF + PRES	3 dias	09/05/16	11/05/16
Implementar importação de históricos cfe pgto	1 dia	11/05/16	12/05/16
Homologar	1,67 dias	12/05/16	13/05/16
Entregar Implementação Processo de Retorno CNR	0 dias	16/05/16	16/05/16
Etap 3 - Processo Bol Aut e Migração de Carteira - AF (COB)	33,5 dias	12/05/16	20/06/16
Cadastro de AF	18,5 dias	12/05/16	02/06/16
Implementar inclusão de AF com opções de vcto, forma de envio e controle de 1º pgto	7 dias	12/05/16	20/05/16
Implementar Transferência de Convênio de AF com opções de vcto, forma de envio e controle de 1º pgto	7 dias	20/05/16	27/05/16
Criar menu de consulta do vcto e forma de envio	3 dias	27/05/16	01/06/16
Homologar	1 dia	01/06/16	01/06/16
Entregar Implementação cadastral AF	0 dias	02/06/16	02/06/16
Envio	9,5 dias	01/06/16	13/06/16
Implementar processo de envio Bol Aut	7 dias	01/06/16	09/06/16
Homologar	2 dias	09/06/16	13/06/16
Entregar Implementação Envio AF	0 dias	13/06/16	13/06/16
Retorno	4,5 dias	09/06/16	15/06/16
Implementar processo de retorno/quitação do AF +PRES	3 dias	09/06/16	14/06/16
Homologar	1 dia	14/06/16	14/06/16
Entregar Implementação Retorno AF	0 dias	15/06/16	15/06/16
Migração	4,5 dias	14/06/16	20/06/16
Migrar AF's carteira boleto banrisul para boleto HSBC	2 dias	14/06/16	16/06/16
Homologar	2 dias	16/06/16	20/06/16
Entregar Migração Carteira AF	0 dias	20/06/16	20/06/16
Etap 4 - Fechamento Diário	36,5 dias	20/06/16	29/07/16
Análise	7,5 dias	20/06/16	28/06/16
Analisar o processo de fechamento	7 dias	20/06/16	27/06/16
Entregar Documento de análise	0 dias	28/06/16	28/06/16
Implementação	29,5 dias	27/06/16	29/07/16

Implementar informação de débito	4 dias	27/06/16	01/07/16
Implementar processo de identificação de crédito com tarifas banco	4 dias	01/07/16	06/07/16
Ajustar processo de integração	4 dias	06/07/16	11/07/16
Implementar fechamento diário (por retorno/banco)	15 dias	11/07/16	27/07/16
Homologar	2 dias	27/07/16	29/07/16
Entregar Processo de Fechamento Diário	0 dias	29/07/16	29/07/16
Etapa 5 - Boletos a Vista (CNR)	27,5 dias	29/07/16	30/08/16
Cadastro	5,5 dias	29/07/16	04/08/16
Definir fluxo de cadastro de proposta	5 dias	29/07/16	04/08/16
Entregar Fluxo de cadastro de Propostas	0 dias	04/08/16	04/08/16
Emissão	18,5 dias	04/08/16	25/08/16
Definir regras de emissão	2 dias	04/08/16	08/08/16
Analisar regras de emissão	1 dia	08/08/16	08/08/16
Adaptar menu de emissão (emissão/consulta)	10 dias	08/08/16	19/08/16
Criar de relatório de conferência	2 dias	19/08/16	22/08/16
Homologar	3 dias	22/08/16	25/08/16
Entregar Implementação Processo de Emissão Boleto a vista	0 dias	25/08/16	25/08/16
Retorno	4,5 dias	25/08/16	30/08/16
Implementar processo de retorno/quitação dos planos	2 dias	25/08/16	26/08/16
Homologar	2 dias	26/08/16	30/08/16
Entregar Implementação Retorno Boleto a vista	0 dias	30/08/16	30/08/16
FINALIZAÇÃO	116,12 dias	26/04/16	05/09/16
Treinamento	112,31 dias	26/04/16	31/08/16
Treinar usuários Cadastro Propostas Boleto Automático	1 hr	26/04/16	26/04/16
Treinar usuários Cadastro de AF Boleto Automático	1 hr	20/06/16	20/06/16
Treinar usuários Emissão de Recobrança	1 hr	13/05/16	13/05/16
Treinar usuário Fechamento Diário	1 hr	29/07/16	29/07/16
Treinar usuários Boleto a Vista	1 hr	30/08/16	30/08/16
Elaborar questionário de aproveitamento do treinamento	0,5 dias	30/08/16	31/08/16

Aplicar questionário	1 hr	31/08/16	31/08/16
Entregar resultado do questionário	0 dias	31/08/16	31/08/16
Eventos	115,62 dias	26/04/16	05/09/16
comemorar encerramento 1° Etapa - coffee	1 hr	26/04/16	26/04/16
comemorar encerramento 2° Etapa - coffee	1 hr	16/05/16	16/05/16
comemorar encerramento 3° Etapa - coffee	1 hr	20/06/16	20/06/16
comemorar encerramento 4° Etapa - coffee	1 hr	29/07/16	29/07/16
Comemorar Entrega do Projeto - Coquetel	2 hrs	02/09/16	02/09/16
Divulgar fotos dos eventos (entrega)	1 dia	02/09/16	05/09/16
IT	2,5 dias	31/08/16	02/09/16
Elaborar IT - Instrução de Trabalho para divulgação	2 dias	31/08/16	02/09/16
Entregar IT	0 dias	02/09/16	02/09/16
CONTROLE	175,23 dias	17/02/16	02/09/16
Controle	167,54 dias	19/02/16	29/08/16
Controle 1	1 hr	19/02/16	19/02/16
Controle 2	1 hr	22/02/16	22/02/16
Controle 3	1 hr	26/02/16	26/02/16
Controle 4	1 hr	29/02/16	29/02/16
Controle 5	1 hr	04/03/16	04/03/16
Controle 6	1 hr	07/03/16	07/03/16
Controle 7	1 hr	11/03/16	11/03/16
Controle 8	1 hr	14/03/16	14/03/16
Controle 9	1 hr	18/03/16	18/03/16
Controle 10	1 hr	21/03/16	21/03/16
Controle 11	1 hr	25/03/16	25/03/16
Controle 12	1 hr	28/03/16	28/03/16
Controle 13	1 hr	01/04/16	01/04/16
Controle 14	1 hr	04/04/16	04/04/16
Controle 15	1 hr	08/04/16	08/04/16
Controle 16	1 hr	11/04/16	11/04/16
Controle 17	1 hr	15/04/16	15/04/16
Controle 18	1 hr	18/04/16	18/04/16

Contrôle 19	1 hr	22/04/16	22/04/16
Contrôle 20	1 hr	25/04/16	25/04/16
Contrôle 21	1 hr	29/04/16	29/04/16
Contrôle 22	1 hr	02/05/16	02/05/16
Contrôle 23	1 hr	06/05/16	06/05/16
Contrôle 24	1 hr	09/05/16	09/05/16
Contrôle 25	1 hr	13/05/16	13/05/16
Contrôle 26	1 hr	16/05/16	16/05/16
Contrôle 27	1 hr	20/05/16	20/05/16
Contrôle 28	1 hr	23/05/16	23/05/16
Contrôle 29	1 hr	27/05/16	27/05/16
Contrôle 30	1 hr	30/05/16	30/05/16
Contrôle 31	1 hr	03/06/16	03/06/16
Contrôle 32	1 hr	06/06/16	06/06/16
Contrôle 33	1 hr	10/06/16	10/06/16
Contrôle 34	1 hr	13/06/16	13/06/16
Contrôle 35	1 hr	17/06/16	17/06/16
Contrôle 36	1 hr	20/06/16	20/06/16
Contrôle 37	1 hr	24/06/16	24/06/16
Contrôle 38	1 hr	27/06/16	27/06/16
Contrôle 39	1 hr	01/07/16	01/07/16
Contrôle 40	1 hr	04/07/16	04/07/16
Contrôle 41	1 hr	08/07/16	08/07/16
Contrôle 42	1 hr	11/07/16	11/07/16
Contrôle 43	1 hr	15/07/16	15/07/16
Contrôle 44	1 hr	18/07/16	18/07/16
Contrôle 45	1 hr	22/07/16	22/07/16
Contrôle 46	1 hr	25/07/16	25/07/16
Contrôle 47	1 hr	29/07/16	29/07/16
Contrôle 48	1 hr	01/08/16	01/08/16
Contrôle 49	1 hr	05/08/16	05/08/16
Contrôle 50	1 hr	08/08/16	08/08/16

Controle 51	1 hr	12/08/16	12/08/16
Controle 52	1 hr	15/08/16	15/08/16
Controle 53	1 hr	19/08/16	19/08/16
Controle 54	1 hr	22/08/16	22/08/16
Controle 55	1 hr	26/08/16	26/08/16
Controle 56	1 hr	29/08/16	29/08/16
Validação	173,31 dias	18/02/16	02/09/16
Validar TAP	0,5 dias	18/02/16	19/02/16
Validar Doc Requisitos - TI	0,5 dias	03/03/16	04/03/16
Validar Plano GE	0,5 dias	28/03/16	28/03/16
Validar Plano GT	0,5 dias	28/03/16	28/03/16
Validar Plano PI	0,5 dias	16/03/16	17/03/16
Validar Plano GCOM	0,5 dias	28/03/16	28/03/16
Validar Plano GR	0,5 dias	07/04/16	07/04/16
Validar Plano GC	0,5 dias	07/04/16	07/04/16
Validar Plano GRH	0,5 dias	07/04/16	07/04/16
Validar Plano GA	0,5 dias	07/04/16	07/04/16
Validar Plano GQ	0,5 dias	07/04/16	07/04/16
Validar Parametrizações Iniciais	0,5 dias	17/03/16	17/03/16
Validar Implementação Cadastral	0,5 dias	24/03/16	24/03/16
Validar Implementação Consultas e Alterações	0,5 dias	01/04/16	01/04/16
Validar Implementação Processo de Envio	0,5 dias	19/04/16	19/04/16
Validar Implementação Processo de Retorno	0,5 dias	22/04/16	22/04/16
Validar Processo de Migração de Carteira de Planos	0,5 dias	26/04/16	26/04/16
Validar Processo de Notificação	0,5 dias	01/04/16	01/04/16
Validar Implementação Processo de Emissão CNR	0,5 dias	04/05/16	05/05/16
Validar Implementação Processo de Retorno CNR	0,5 dias	13/05/16	16/05/16
Validar Implementação Cadastral AF	0,5 dias	01/06/16	02/06/16
Validar Implementação Envio AF	0,5 dias	13/06/16	13/06/16
Validar Implementação Retorno AF	0,5 dias	14/06/16	15/06/16
Validar Migração Carteira AF	0,5 dias	20/06/16	20/06/16
Validar Documento de Análise Processo de Fechamento Diário	0,5 dias	27/06/16	28/06/16

Validar Implementação Processo de Fechamento Diário	0,5 dias	29/07/16	29/07/16
Validar Fluxo de cadastro de propostas	0,5 dias	04/08/16	04/08/16
Validar Implementação Processo Emissão Boleto a vista	0,5 dias	25/08/16	25/08/16
Validar Implementação Processo Retorno Boleto a vista	0,5 dias	30/08/16	30/08/16
Validar IT	0,5 dias	02/09/16	02/09/16
Reuniões	172,46 dias	17/02/16	31/08/16
Reuniões 1	1 hr	17/02/16	17/02/16
Reuniões 2	1 hr	24/02/16	24/02/16
Reuniões 3	1 hr	02/03/16	02/03/16
Reuniões 4	1 hr	09/03/16	09/03/16
Reuniões 5	1 hr	16/03/16	16/03/16
Reuniões 6	1 hr	23/03/16	23/03/16
Reuniões 7	1 hr	30/03/16	30/03/16
Reuniões 8	1 hr	06/04/16	06/04/16
Reuniões 9	1 hr	13/04/16	13/04/16
Reuniões 10	1 hr	20/04/16	20/04/16
Reuniões 11	1 hr	27/04/16	27/04/16
Reuniões 12	1 hr	04/05/16	04/05/16
Reuniões 13	1 hr	11/05/16	11/05/16
Reuniões 14	1 hr	18/05/16	18/05/16
Reuniões 15	1 hr	25/05/16	25/05/16
Reuniões 16	1 hr	01/06/16	01/06/16
Reuniões 17	1 hr	08/06/16	08/06/16
Reuniões 18	1 hr	15/06/16	15/06/16
Reuniões 19	1 hr	22/06/16	22/06/16
Reuniões 20	1 hr	29/06/16	29/06/16
Reuniões 21	1 hr	06/07/16	06/07/16
Reuniões 22	1 hr	13/07/16	13/07/16
Reuniões 23	1 hr	20/07/16	20/07/16
Reuniões 24	1 hr	27/07/16	27/07/16
Reuniões 25	1 hr	03/08/16	03/08/16

Reuniões 26	1 hr	10/08/16	10/08/16
Reuniões 27	1 hr	17/08/16	17/08/16
Reuniões 28	1 hr	24/08/16	24/08/16
Reuniões 29	1 hr	31/08/16	31/08/16
BUFFER	10 dias	02/09/16	14/09/16

Fonte: Elaborado pela autora

4.2 MARCOS DO PROJETO

Para o gerenciamento do cronograma do projeto, será utilizada a ferramenta do MS Project, mediante avaliação e acompanhamento dos marcos do projeto, conforme previsto nas atividades de controle do cronograma.

Somente a Gerente de Projetos e o Assistente de Gerenciamento de Projetos terão permissão para atualizar ou alterar o cronograma do projeto.

TABELA 2 - MARCOS DO PROJETO

Nome da tarefa	Duração	Início	Término
PROJ BOL AUT	185,31 dias	17/02/16	14/09/16
INICIAÇÃO	15 dias	17/02/16	04/03/16
TAP	2,5 dias	17/02/16	19/02/16
Entregar TAP	0 dias	19/02/16	19/02/16
Requisitos TI	12,5 dias	19/02/16	04/03/16
Entregar Doc Requisitos - TI	0 dias	04/03/16	04/03/16
PLANEJAMENTO	37,5 dias	25/02/16	07/04/16
Gestão de Escopo	10,5 dias	15/03/16	28/03/16
Entregar Plano GE	0 dias	28/03/16	28/03/16
Gestão do Tempo	20,5 dias	03/03/16	28/03/16
Entregar Plano GT	0 dias	28/03/16	28/03/16
Gestão das Partes Interessadas	27 dias	25/02/16	28/03/16
Entregar Plano PI	0 dias	17/03/16	17/03/16
Gestão da Comunicação	10,5 dias	15/03/16	28/03/16

Entregar Plano GCOM	0 dias	28/03/16	28/03/16
Gestão dos Riscos	34,5 dias	29/02/16	07/04/16
Entregar Plano GR	0 dias	07/04/16	07/04/16
Gestão de Custos	10,5 dias	28/03/16	07/04/16
Entregar Plano GC	0 dias	07/04/16	07/04/16
Gestão de Recursos Humanos	34,5 dias	29/02/16	07/04/16
Entregar Plano GRH	0 dias	07/04/16	07/04/16
Gestão de Aquisições	10,5 dias	28/03/16	07/04/16
Entregar Plano GA	0 dias	07/04/16	07/04/16
Gestão da Qualidade	10,5 dias	28/03/16	07/04/16
Entregar Plano GQ	0 dias	07/04/16	07/04/16
EXECUÇÃO	157,5 dias	03/03/16	30/08/16
Etapla 1 - Processo Bol Aut e Migração de Carteira - Planos (COB)	46,5 dias	03/03/16	26/04/16
Processos iniciais	12,5 dias	03/03/16	17/03/16
Entregar Parametrizações Iniciais	0 dias	17/03/16	17/03/16
Cadastro	9,5 dias	15/03/16	24/03/16
Entregar Implementação Cadastral	0 dias	24/03/16	24/03/16
Consultas e Alterações	14,5 dias	16/03/16	01/04/16
Entregar Implementação Consultas e Alterações	0 dias	01/04/16	01/04/16
Envio	15,5 dias	01/04/16	19/04/16
Entregar Implementação Processo de Envio	0 dias	19/04/16	19/04/16
Retorno	7,5 dias	14/04/16	22/04/16
Entregar Implementação Processo de Retorno	0 dias	22/04/16	22/04/16
Migração	6,5 dias	19/04/16	26/04/16
Entregar Processo de Migração de carteira de planos	0 dias	26/04/16	26/04/16
Notificações	25,5 dias	03/03/16	01/04/16
Entregar Processo de Notificação (Postagem)	0 dias	01/04/16	01/04/16
Etapla 2 - Recobrança (CNR)	23,17 dias	19/04/16	16/05/16
Emissão	14,5 dias	19/04/16	05/05/16
Entregar Implementação Processo de Emissão CNR	0 dias	05/05/16	05/05/16
Retorno	9,17 dias	04/05/16	16/05/16
Entregar Implementação Processo de Retorno CNR	0 dias	16/05/16	16/05/16

Etapa 3 - Processo Bol Aut e Migração de Carteira - AF (COB)	33,5 dias	12/05/16	20/06/16
Cadastro de AF	18,5 dias	12/05/16	02/06/16
Entregar Implementação cadastral AF	0 dias	02/06/16	02/06/16
Envio	9,5 dias	01/06/16	13/06/16
Entregar Implementação Envio AF	0 dias	13/06/16	13/06/16
Retorno	4,5 dias	09/06/16	15/06/16
Entregar Implementação Retorno AF	0 dias	15/06/16	15/06/16
Migração	4,5 dias	14/06/16	20/06/16
Entregar Migração Carteira AF	0 dias	20/06/16	20/06/16
Etapa 4 - Fechamento Diário	36,5 dias	20/06/16	29/07/16
Análise	7,5 dias	20/06/16	28/06/16
Entregar Documento de análise	0 dias	28/06/16	28/06/16
Implementação	29,5 dias	27/06/16	29/07/16
Entregar Processo de Fechamento Diário	0 dias	29/07/16	29/07/16
Etapa 5 - Boletos a Vista (CNR)	27,5 dias	29/07/16	30/08/16
Cadastro	5,5 dias	29/07/16	04/08/16
Entregar Fluxo de cadastro de Propostas	0 dias	04/08/16	04/08/16
Emissão	18,5 dias	04/08/16	25/08/16
Entregar Implementação Processo de Emissão Boleto a vista	0 dias	25/08/16	25/08/16
Retorno	4,5 dias	25/08/16	30/08/16
Entregar Implementação Retorno Boleto a vista	0 dias	30/08/16	30/08/16
FINALIZAÇÃO	116,12 dias	26/04/16	05/09/16
Treinamento	112,31 dias	26/04/16	31/08/16
Entregar resultado do questionário	0 dias	31/08/16	31/08/16
IT	2,5 dias	31/08/16	02/09/16
Entregar IT	0 dias	02/09/16	02/09/16

Fonte: Elaborado pela autora

4.4 GESTÃO DO PLANO DE TEMPO

 Responsável pelo plano:

Adriana Boscaini - Gerente de Projetos.

A elaboração do plano será realizada pelo Assistente de Gerenciamento de Projetos Henrique Soares, conforme orientação, acompanhamento e validação da Gerente de Projetos.

 Frequência de Avaliação:

Conforme o pacote “controle” previsto na EAP do projeto, a avaliação do plano de tempo será realizada duas vezes por semana pela Gerente de Projetos e levado para discussão nas reuniões de equipe semanais, a fim de sanar qualquer desvio identificado.

5 GESTÃO DOS CUSTOS

5.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

A estimativa dos custos do Projeto será desenvolvida através da técnica de estimativa análoga e “*Bottom-Up*”. Por tratar-se de um projeto de desenvolvimento de processo, com a utilização de recursos humanos disponíveis, que detém o conhecimento dos processos atuais e regras de negócio da empresa, considerou-se a escolha mais adequada.

O custo/hora do recurso foi disponibilizado pela Gerência de Recursos Humanos, considerando a previsão de reajuste anual de 10% de acordo com o dissídio da categoria. Não há previsão para promoções no período do projeto.

O tempo necessário para cada atividade foi elaborado pela Gestora do Projeto em conjunto com a Gerência de Arrecadação, Gerência de TI e Analista de TI.

O gerenciamento dos custos se dará pelo comparativo entre o orçado e o realizado, utilizando como ferramenta de apoio o Software *MS Project* e eventualmente planilhas em excel.

Os valores monetários informados no projeto são em Reais (R\$). Não foram consideradas variações monetárias e cambiais devido o curto prazo do projeto.

O orçamento do projeto a ser apresentado será mensal, conforme previsão de custos no MS Project. A avaliação ocorrerá de acordo com a conclusão das atividades previstas.

Qualquer solicitação que afetem os custos orçados, como realização de hora extra ou maior prazo para realização das atividades, deverão ser formalizados pelo Gestor Funcional do membro da equipe do Projeto conforme formulário de solicitação de mudanças (quadro 3).

A variação máxima aceitável entre os custos orçados e realizados será de até 20%, ultrapassando essa tolerância deverão ser tomadas ações corretivas imediatas.

5.2 DESEMPENHO

O desempenho do projeto será avaliado com base na análise do valor agregado ao final de cada etapa do projeto, com acompanhamento semanal conforme pacote de “controle” detalhado na EAP. Para que tal análise tenha o efeito esperado, a equipe de execução será orientada a informar o percentual de conclusão física da atividade.

Reuniões semanais ocorrerão a fim de manter o alinhamento com a equipe de projeto e sua execução, de acordo com a previsão do pacote de trabalho “reuniões”.

Somente a Gestora do Projeto e o Assistente de Gerenciamento de Projeto terá autonomia para atualização das informações no *MS Project* e as mesmas serão realizadas no máximo a cada 2 dias.

5.3 RESERVAS

Conforme análise quantitativa dos riscos - custos (tabela 10) e escala de impactos (tabela 6) a reserva financeira para o projeto corresponde a 15% do total orçado, ou seja, R\$ 14.679,20.

De acordo com a análise supracitada, a Reserva de Contingência estimada representa 67% e a Reserva Gerencial 33% da Reserva Financeira do Projeto.

O total orçado de R\$ 97.861,33 mais a Reserva de Contingência de R\$ 9.817,59 e a Reserva Gerencial de R\$ 4.861,61 totaliza o custo final do Projeto em R\$ 112.540,53.

O Gerente de Projetos possui autonomia para a utilização total das reservas, devendo somente comunicar a Diretoria Executiva se houver a necessidade de utilização.

5.4 ESTIMATIVA DE CUSTO

De acordo com o custo/hora do recurso “trabalho” disponibilizado pela Gerência de Recursos Humanos, e o orçamento dos custos do recurso “material”, possibilitou o desenvolvimento da tabela abaixo:

TABELA 4 - CUSTO UNITÁRIO DOS RECURSOS

Nome do recurso	Tipo	Unid. máximas	Taxa padrão
Maia/Analista TI	Trabalho	100%	R\$ 50,00/hr
Adriana/GP	Trabalho	100%	R\$ 50,00/hr
Henrique/Ass.GP	Trabalho	100%	R\$ 20,00/hr
Erealdo/Prog TI	Trabalho	100%	R\$ 30,00/hr
Jaqueline/Ger.Arrec	Trabalho	70%	R\$ 50,00/hr
Éverson/Prog TI	Trabalho	100%	R\$ 30,00/hr
Patrícia/Ger Subsc	Trabalho	50%	R\$ 50,00/hr
Rosangela/Analista AF	Trabalho	50%	R\$ 20,00/hr
Felipe/Ger AF	Trabalho	50%	R\$ 50,00/hr
Alex/Ger Com	Trabalho	50%	R\$ 60,00/hr
Solange/Ger TI	Trabalho	50%	R\$ 60,00/hr
Rafael/Ger Jurídico	Trabalho	50%	R\$ 50,00/hr
Camila/Administrativo	Trabalho	20%	R\$ 20,00/hr
Serviço de Notificação	Material		R\$ 10.000,00
Itens Coffee	Material		R\$ 30,00
Itens Coquetel	Material		R\$ 300,00

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme a duração de cada atividade definida pela Gestora do Projeto em conjunto com a Gerência de Arrecadação, Gerência de TI e Analista de TI, foi possível estimar os custos por fases do projeto, de acordo com os pacotes de trabalho detalhados na EAP.

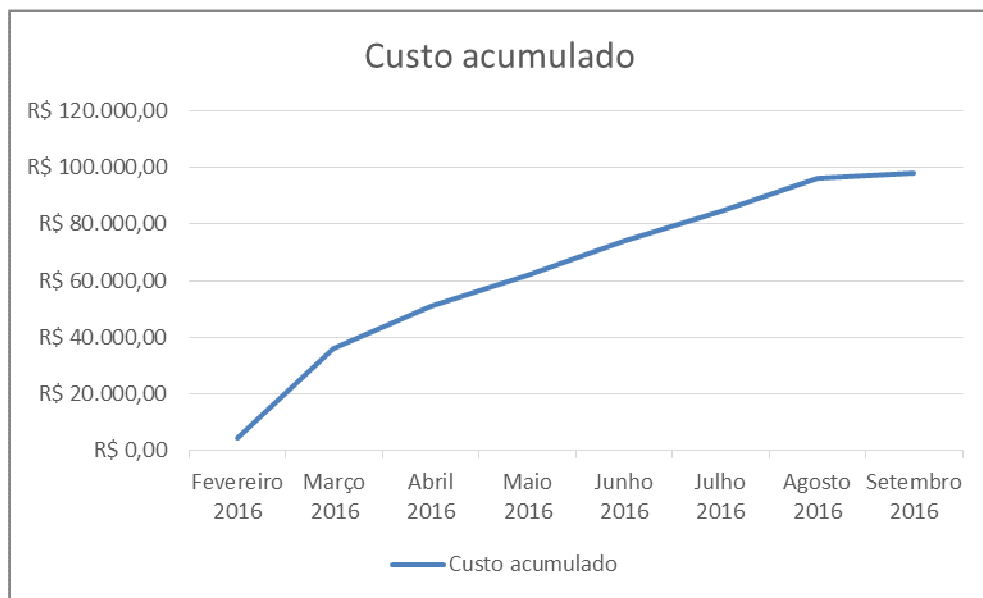
TABELA 5 - ESTIMATIVA DE CUSTOS POR FASES - EAP

EAP	Nome da tarefa	Duração	Custo
ITEM	PROJ BOL AUT	185,31 dias	R\$ 97.861,36
1.	INICIAÇÃO	15 dias	R\$ 3.460,00
1.1	TAP	2,5 dias	R\$ 260,00
1.2	Requisitos TI	12,5 dias	R\$ 3.200,00
2.	PLANEJAMENTO	37,5 dias	R\$ 9.395,00
2.1	Gestão de Escopo	10,5 dias	R\$ 340,00
2.2	Gestão do Tempo	20,5 dias	R\$ 2.880,00
2.3	Gestão das Partes Interessadas	27 dias	R\$ 960,00
2.4	Gestão da Comunicação	10,5 dias	R\$ 255,00
2.5	Gestão dos Riscos	34,5 dias	R\$ 3.520,00
2.6	Gestão de Custos	10,5 dias	R\$ 305,00
2.7	Gestão de Recursos Humanos	34,5 dias	R\$ 665,00
2.8	Gestão de Aquisições	10,5 dias	R\$ 225,00
2.9	Gestão da Qualidade	10,5 dias	R\$ 245,00
3.	EXECUÇÃO	157,5 dias	R\$ 67.551,36
3.1	Etapa 1 - Processo Bol Aut e Migração de Carteira - Planos (COB)	46,5 dias	R\$ 28.238,71
3.2	Etapa 2 - Recobrança (CNR)	23,17 dias	R\$ 7.010,35
3.3	Etapa 3 - Processo Bol Aut e Migração de Carteira - AF (COB)	33,5 dias	R\$ 10.377,18
3.4	Etapa 4 - Fechamento Diário	36,5 dias	R\$ 12.565,12
3.5	Etapa 5 - Boletos a Vista (CNR)	27,5 dias	R\$ 9.360,00
4.	FINALIZAÇÃO	116,12 dias	R\$ 3.285,00
4.1	Treinamento	112,31 dias	R\$ 335,00
4.2	Eventos	115,62 dias	R\$ 2.350,00
4.3	IT	2,5 dias	R\$ 600,00
5.	CONTROLE	175,23 dias	R\$ 14.170,00
5.1	Controle	167,54 dias	R\$ 2.800,00
5.2	Validação	173,31 dias	R\$ 4.325,00
5.3	Reuniões	172,46 dias	R\$ 7.045,00
6.	BUFFER	10 dias	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pela autora

O desenvolvimento do gráfico da Curva “S” dos custos acumulados possibilitou identificar a tendência progressiva dos custos até a finalização do projeto. O acompanhamento da evolução da Curva “S” auxiliará na Gestão dos Custos do Projeto:

GRÁFICO 1 - CURVA “S”



Fonte: Elaborado pela autora

5.5 GESTÃO DO PLANO DE CUSTOS

📌 Responsável pelo plano:

Adriana Boscaini - Gerente de Projetos.

A elaboração do plano será realizada pelo Assistente de Gerenciamento de Projetos Henrique Soares, conforme orientação, acompanhamento e validação da Gerente de Projetos.

📌 Frequência de Avaliação:

Conforme o pacote “controle” previsto na EAP do projeto, a avaliação do plano de custos será realizada duas vezes por semana pela Gerente de Projetos e levado para discussão nas reuniões de equipe semanais, a fim de sanar qualquer desvio identificado.

6 GESTÃO DOS RISCOS

6.1 METODOLOGIA

O gerenciamento dos riscos do projeto será construído inicialmente através da identificação dos riscos utilizando a opinião especializada das pessoas com conhecimento e experiência sobre o processo a ser desenvolvido.

Através de reuniões com a equipe do projeto, a Gerente de Projetos conduzirá as etapas para gerenciamento de riscos conforme as melhores práticas sugeridas pelo PMBOK:

- Funções e Responsabilidades;
- Construção da EAR - Estrutura Analítica dos Riscos;
- Identificação dos riscos;
- Análise qualitativa dos riscos;
- Análise quantitativa dos riscos;
- Plano de resposta aos riscos.

6.2 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

A Gerente do Projeto será responsável pelo gerenciamento e controle dos riscos do projeto e dividirá com a equipe as atividades de gerenciamento dos riscos conforme demonstrado na matriz de funções e responsabilidades.

O Sponsor do Projeto será comunicado mediante qualquer indício de ocorrência do risco, e caberá a Gerente e Equipe de Projetos dispor de ações preventivas e corretivas aos riscos.

QUADRO 5 - MATRIZ DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES - RISCOS

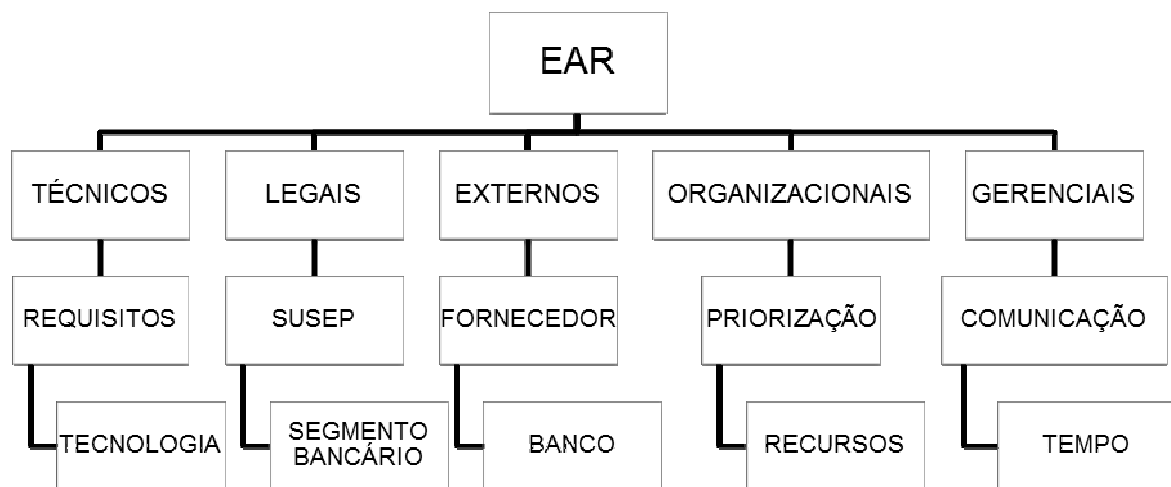
	Sponsor	Gerente de Projeto	Ass. Ger. Projeto	Equipe
Plano de Gestão de Riscos	A;C	A;R	R	I
Identificação dos Riscos	A	A;R	R	C;R
Análise dos Riscos	A	A;R	R	C
Plano de Resposta aos Riscos	A;C	A;R	R	C
Controle	A	R	I	I
Legenda: (R) Realizador (A) Aprovador (C) Consultar (I) Informar				

Fonte: Elaborado pela autora

6.3 EAR - ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS

Através da construção da Estrutura Analítica dos Riscos (EAR), a Gerente e Equipe de Projetos adquirem as informações necessárias para a identificação dos riscos do projeto.

QUADRO 6 - EAR



Fonte: Elaborado pela autora

6.4 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A identificação dos riscos do projeto foi desenvolvida a partir da construção da EAR - Estrutura Analítica dos Riscos, que possibilitou a Gerente e Equipe do Projeto um melhor entendimento dos riscos.

Com a utilização da técnica da opinião especializada realizada entre a Gerente de Projetos Adriana Boscaini, o Assistente de Gerenciamento de Projetos Henrique Soares, a Gerente de Arrecadação Jaqueline da Silva, o Analista de TI Marcelo Maia e a Gerente de TI Solange Rosin, principais conhecedores do processo com experiência nas ações a serem desenvolvidas, foi possível a identificação e categorização dos riscos do projeto.

QUADRO 7 - CATEGORIA E DESCRIÇÃO DO RISCO

Categoria	Descrição do Risco
Organizacional	Demandas prioritárias da empresa
Externo	Atraso do fornecedor - Gráfica
Organizacional	Indisponibilidade de pessoa chave
Legal	Alterações no Segmento bancário
Requisitos	Requisitos/Atividades não previstas
Legal	Não cumprimento as normas de fiscalização - SUSEP
Gerenciais	Duração das atividades mal definidas
Organizacional	Insuficiência de Recursos Humanos
Gerenciais	Pouco engajamento das Partes Interessadas
Técnico	Complexidade de Sistemas
Externo	Atraso na homologação com o banco
Técnico	Dependência de definição de fluxo entre as áreas para a 5º etapa.

Fonte: Elaborado pela autora

6.5 ANÁLISE DOS RISCOS

Para a análise qualitativa e quantitativa dos riscos do projeto, houve a elaboração da escala de impactos conforme demonstra a tabela 6.

TABELA 6 - ESCALA DE IMPACTOS

IMPACTO	0,1 MUITO BAIXO	0,3 BAIXO	0,5 MÉDIO	0,7 ALTO	0,9 MUITO ALTO
CUSTOS	Aumento insignificante nos custos	>10% de aumento nos custos	De 10 a 20% de aumento nos custos	De 20 a 50% de aumento nos custos	Superior a 50% de aumento nos custos
CRONOGRAMA	Atraso insignificante no cronograma	Atraso de 1 a 5 dias no cronograma	Atraso de 5 a 15 dias no cronograma	Atraso de 15 a 30 dias no cronograma	Atraso superior a 30 dias no cronograma
ESCOPO	Impacto insignificante no escopo do projeto	Poucos entregáveis impactados, sem efeito no aceite do projeto	Alguns entregáveis impactados, perceptivos no aceite do projeto	Impacto muito significativo no cliente	Inaceitável pelo cliente
QUALIDADE	Impacto insignificante na qualidade do projeto	Poucos entregáveis impactados, sem efeito no aceite do projeto	Alguns entregáveis impactados, perceptivos no aceite do projeto	Impacto muito significativo no cliente	Inaceitável pelo cliente

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela 7 demonstra a escala de probabilidade de ocorrência dos riscos.

TABELA 7 - ESCALA DE PROBABILIDADE DOS RISCOS

PROBABILIDADE	
0,1	MUITO BAIXA
0,3	BAIXA
0,5	MÉDIA
0,7	ALTA
0,9	MUITO ALTA

Fonte: Elaborado pela autora

6.5.1 ANÁLISE QUALITATIVA

Para a análise qualitativa dos riscos, considerou-se a matriz de vulnerabilidade dos riscos (tabela 8) com as especificações de limite de tolerância.

- Zona Verde: Baixa. Aceitação do risco (0,01 a 0,21);
- Zona Amarela: Média. Mitigação do risco (0,22 a 0,44);
- Zona Vermelha: Alta. Evitar risco (0,45 a 0,90).

TABELA 8 - MATRIZ DE VULNERABILIDADE DOS RISCOS

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

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela 9 representa a análise qualitativa dos riscos.

TABELA 9 - ANÁLISE QUALITATIVA

Projeto Boleto Automático												
			Avaliação Qualitativa do risco									
Risco	Categoria	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
			Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Media	Baixa
1	Organizacional	Demandas prioritárias da empresa	0,3	0,9	0,1	0,5	0,9	0,5	0,45			
2	Externo	Atraso do fornecedor - Gráfica	0,1	0,3	0,1	0,1	0,3	0,3	0,09			
3	Organizacional	Indisponibilidade de pessoa chave	0,3	0,7	0,1	0,7	0,7	0,5	0,35			
4	Legal	Alterações no Segmento bancário	0,3	0,7	0,7	0,5	0,7	0,3	0,21			
5	Requisitos	Requisitos/Atividades não previstas	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,15			
6	Legal	Não cumprimento as normas de fiscalização - SUSEP	0,7	0,7	0,5	0,5	0,7	0,1	0,07			
7	Gerenciais	Duração das atividades mal definidas	0,5	0,7	0,3	0,5	0,7	0,5	0,35			
8	Organizacional	Insuficiência de Recursos Humanos	0,3	0,7	0,1	0,5	0,7	0,7	0,49			
9	Gerenciais	Pouco engajamento das Partes Interessadas	0,1	0,3	0,1	0,3	0,3	0,5	0,15			
10	Técnico	Complexidade de Sistemas	0,3	0,5	0,3	0,5	0,5	0,9	0,45			
11	Externo	Atraso na homologação com o banco	0,1	0,3	0,1	0,1	0,3	0,3	0,09			
12	Técnico	Dependência de definição de fluxo entre as áreas para a 5ª etapa.	0,1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,7	0,35			

Fonte: Elaborado pela autora

6.5.2 ANÁLISE QUANTITATIVA

A tabela 10 representa a análise quantitativa dos riscos - Custo. A análise quantitativa dos riscos - Tempo está representada na tabela 3 no capítulo que trata da Gestão do Tempo.

TABELA 10 - ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS - CUSTO

Risco	Descrição do risco	Custo	Imp.	Prob.	Imp. X Prob.	Impacto Financeiro	Valor Monetário Esperado
1	Demandas prioritárias da empresa	0,30	0,90	0,50	0,45	9.786,13	4.403,76
3	Indisponibilidade de pessoa chave	0,30	0,70	0,50	0,35	9.786,13	3.425,15
4	Alterações no Segmento bancário	0,30	0,70	0,30	0,21	9.786,13	2.055,09
7	Duração das atividades mal definidas	0,50	0,70	0,50	0,35	9.786,13	3.425,15
8	Insuficiência de Recursos Humanos	0,30	0,70	0,70	0,49	9.786,13	4.795,20
10	Complexidade de Sistemas	0,30	0,50	0,90	0,45	9.786,13	4.403,76
12	Dependência de definição de fluxo entre as áreas para a 5ª etapa.	0,10	0,50	0,70	0,35	9.786,13	3.425,15
TOTAL:							25.933,24

37,86%

9.817,59

Fonte: Elaborado pela autora

6.6 PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS

A elaboração do plano de resposta aos riscos foi desenvolvida a partir dos riscos classificados como médio e alto risco.

A análise qualitativa de custo (tabela 10) associadas à escala de impactos (tabela 6) sendo os riscos considerados médios, possibilitou determinar a reserva de contingência do projeto, correspondente a 10% do valor orçado do projeto e 67% do valor da reserva financeira, ou seja R\$ 9.817,59.

A análise qualitativa de tempo (tabela 3) também possibilitou a localização do *buffer* do projeto, conforme demonstrado no capítulo de Gestão de Tempo, com o acréscimo de 10 dias ao prazo do projeto, equivalente a 6% do prazo total.

QUADRO 8 - PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS

Risco	Descrição do risco	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
1	Demandas prioritárias da empresa	Alta	Evitar	Manter a DE da empresa informada sobre o andamento do projeto e engajada para a conclusão do mesmo.	Gestora de Projeto e Assistente de GP
3	Indisponibilidade de pessoa chave	Média	Mitigar	Buscar uma possível substituição e mantê-la informada do andamento do projeto.	Gestora de Projeto
4	Alterações no Segmento bancário	Média	Mitigar	Manter contato constante com o banco parceiro e atentar aos rumores do segmento	Gerente de Arrecadação e Sponsor
7	Duração das atividades mal definidas	Média	Mitigar	Manter controle da duração das atividades, previsto x realizado.	Gestora e Equipe de Projeto
8	Insuficiência de Recursos Humanos	Alta	Evitar	Buscar junto aos Gestores Funcionais maior aderência de recursos humanos ao projeto	Gestora de Projeto
10	Complexidade de Sistemas	Alta	Evitar	Desenvolver soluções facilitadoras entre os sistemas	Gerente de TI e Analista de TI.
12	Dependência de definição de fluxo entre as áreas para a 5ª etapa.	Média	Mitigar	Antecipar a etapa de definição entre as áreas e auxiliar nas divergências.	Gestora de Projeto, Gerente de Subscrição e Gerente Comercial.

Fonte: Elaborado pela autora

6.7 GESTÃO DO PLANO DE RISCOS

Responsável pelo plano:

Adriana Boscaini - Gerente de Projetos.

A elaboração do plano será realizada pelo Assistente de Gerenciamento de Projetos Henrique Soares, conforme orientação, acompanhamento e validação da Gerente de Projetos.

Frequência de Avaliação:

Conforme o pacote “controle” previsto na EAP do projeto, a avaliação do plano de riscos será realizada duas vezes por semana pela Gerente de Projetos e levado para discussão nas reuniões de equipe semanais, a fim de antecipar as ações corretivas na eventualidade de ocorrência do risco.

7 GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS

7.1 PLANO DE ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

7.1.1 OBJETIVOS

7.1.1.1 OBJETIVO GERAL

Engajar as partes interessadas demonstrando claramente o objetivo do projeto e os papéis a serem desempenhados.

7.1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar as partes interessadas;
- ✓ Levantar Expectativas;
- ✓ Promover reuniões;
- ✓ Desenvolver ferramentas de comunicação eficazes;
- ✓ Oferecer treinamentos.

7.1.2 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

QUADRO 9 - IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

#	Parte Interessada	Empresa	Setor	Cargo/Função	Atribuições e responsabilidades
1	Adriana Boscaini	MBM	Projetos	Gerente de Projeto	Responsável pelo planejamento e acompanhamento do projeto.
2	Jaqueline da Silva	MBM	Arrecadação	Gerente de Arrecadação	Opinião especializada para definição dos requisitos e responsável pela área de maior impacto.
3	Jorge Braga	MBM	Financeiro	Diretor Adm Financeiro	Sponsor do Projeto e Diretor responsável pela definição das prioridades da área de TI. Disponibilização de recursos financeiros para os gastos do projeto. Será ele quem irá liberar recursos ou não para o andamento do mesmo.
4	Jair Beltrami	MBM	Presidência	Presidente	Presidente da empresa MBM Seguradora. Responsável pelas maiores decisões do Grupo com grande influência no Projeto.
5	Luiz Eduardo Dilli	MBM	Comercial	Diretor Comercial	Diretor Comercial do Grupo. Responsável pela área com maior interesse no projeto (comercial/vendas). Envolvimento direto com filiais, loja, representação e corretores.
6	João Abbott	MBM	Operacional	Diretor Operacional	Diretor Operacional do Grupo. Responsável pela área técnica, subscrição do risco e regulação de sinistro. Com grande contribuição nos requisitos técnicos do processo de contratação.
7	Solange Rosin	MBM	TI	Gerente de TI	Responsável por toda a demanda da área de TI.
8	Patrícia Cruz	MBM	Subscrição	Gerente de Subscrição	Responsável pela análise de subscrição do risco dos seguros e pecúlios comercializados pelo Grupo. Com grande contribuição nos requisitos técnicos do processo de contratação.
9	Andréia Oliveira	MBM	Atuarial/Técnica	Atuária	Responsável pela análise técnica e atuarial dos produtos comercializados pelo Grupo. Contribuição mediana nos requisitos técnicos do processo de contratação.
10	Alexsander Kauffmann	MBM	Comercial	Gerente Comercial	Gerente responsável pela área com maior interesse no projeto (comercial/vendas). Envolvimento direto com filiais, loja, representação e corretores.
11	Henrique Soares	MBM	Projetos	Assistente de GP	Responsável por assistir a Gerente de Projetos para elaboração dos planos de gestão e acompanhamento do Projeto.
12	Marcelo Maia	MBM	TI	Analista de TI	Principal analista de TI responsável pelo desenvolvimento e implementação do processo.
13	Éverson Rodrigues	MBM	TI	Programador de TI	Programador de TI que irá auxiliar a implementação do processo.
14	Erealdo Pinto	MBM	TI	Programador de TI	Programador de TI que irá auxiliar a implementação do processo.

15	Camila Lacanna	BCO HSBC	PJ	Gerente de Relacionamento	Gerente de Relacionamento do banco parceiro, responsável pelas negociações de produto/serviço.
16	Silvia Margarido	BCO HSBC	TI	Analista de Implementação	Analista de TI do banco parceiro, responsável pela homologação do processo entre empresa e banco.
17	Ricardo dos Santos	CTD	Comercial	Representante Comercial	Fornecedor do serviço de notificação impressa.
18	Filiais e Lojas	MBM	Comercial		Interesse no projeto a fim de manter a carteira e devido possibilidade de vendas.
19	Representações	MBM	Comercial		Interesse no projeto a fim de manter a carteira e devido possibilidade de vendas.
20	Felipe Cé	MBM	Oper. AF	Gerente de AF	Responsável pelo setor beneficiado pelo projeto devido a automatização de processos que envolvem a cobrança de empréstimos.
21	Rosangela da Silva	MBM	Oper. AF	Analista de Op.AF	Operacional do setor beneficiado pelo projeto devido a automatização de processos que envolvem a cobrança de empréstimos.
22	Camila Borba	MBM	Administrativo	Aux. Administrativo	Responsável pelas compras e organização dos eventos agendados para o projeto.
23	Clientes da Carteira				Maiores beneficiados devido a ampliação da abrangência (nacional), possibilidade de escolha de data de vencimento e forma de recebimento dos boletos.
24	Michele Klaus	MBM	SAC	Supervisora do SAC	Setor com interesse no projeto devido o alto número de reclamações dos clientes no SAC.
25	Rafael Kalil	MBM	Jurídico	Gerente Jurídico	Interesse no projeto devido as possibilidades de ações judiciais dos clientes lesados pela rescisão do contrato de cobrança com o Banco do Brasil.
26	Valesca Deorristte	MBM	Contabilidade	Contadora	Setor beneficiado pela agilidade no fechamento contábil devido a automatização dos processos.
27	Cíntia Neves	MBM	Financeiro	Gerente Financeiro	Responsável pela liberação em tempo hábil dos recursos para o andamento do projeto.
28	Corretores	MBM	Comercial		Interesse no projeto a fim de manter a carteira e devido possibilidade de vendas.
29	Gabriela Vieira	MBM	Call Center	Supervisora Call Center	Interesse no projeto a fim de manter a carteira e devido possibilidade de vendas.
30	Fernanda Bastos	MBM	RH	Supervisora RH	Responsável pela informação dos custos com pessoal e acompanhamento.
31	Zenaide Reckziegel	BCO BANRISUL	PJ	Gerente de	Impacto devido a rescisão do serviço de cobrança atual com

				Relacionamento	Banrisul.
32	Daiane Machado	MBM	Controles Internos	Controller	Acompanhará o projeto a fim de garantir que os processos da empresa estejam de acordo com as normas de fiscalização vigentes.
33	Colaboradores	MBM	Todos	Todos	Colaboradores impactados e beneficiados pelo processo.

Fonte: Elaborado pela autora

QUADRO 10 - DADOS DE CONTATO DAS PARTES INTERESSADAS

#	Parte Interessada	Fone Comercial e Ramal Interno	Celular DDD+Nro	Email
1	Adriana Boscaini	(51) 3216-2500 Rm 2750	(51) 99073800	adrianaboscaini@gmail.com
2	Jaqueline da Silva	(51) 3216-2516	(51) 96963738	Jaqueline.silva@mbmseguros.com.br
3	Jorge Braga	(51) 3216-2528	(51) 81844099	Jorge.braga@mbmseguros.com.br
4	Jair Beltrami	(51) 3216-2524	(51) 99571972	Jair.beltrami@mbmseguros.com.br
5	Luiz Eduardo Dilli	(51) 3216-2550	(51) 85440066	Eduardo.dilli@mbmseguros.com.br
6	João Abbott	(51) 3216-2523	(51) 91013614	Joao.abbott@mbmseguros.com.br
7	Solange Rosin	(51) 3216-2500 Rm 2622	(51) 92587920	Solange.rosin@mbmseguros.com.br
8	Patrícia Cruz	(51) 3216-2525	(51) 95588743	Patrícia.cruz@mbmseguros.com.br
9	Andréia Oliveira	(51) 3216-2522	(51) 91884383	Andréia.oliveira@mbmseguros.com.br
10	Alexsander Kauffmann	(51) 3216-2555	(51) 92345760	alexsander.kauffmann@mbmseguros.com.br
11	Henrique Soares	(51) 3216-2500 Rm 2750	(51) 98538040	Henrique.soares@mbmseguros.com.br
12	Marcelo Maia	(51) 3216-2500 Rm 2678	(51) 99629015	Marcelo.kbase@mbmseguros.com.br
13	Éverson Rodrigues	(51) 3216-2500 Rm 2676	(51) 82909090	Éverson.rodrigues@mbmseguros.com.br
14	Erealdo Pinto	(51) 3216-2500 Rm 2676	(51) 85143737	Erealdo.pinto@mbmseguros.com.br

15	Camila Lacanna	(11) 3547-5699	(11) 99926700	Camila.a.lacanna@hsbc.com.br
16	Silvia Margarido	(11) 3646-3362	(11) 97143890	Silvia.a.margarido@hsbc.com.br
17	Ricardo dos Santos	(51) 3115-9124	(51) 82565756	rlsantos@ctd.com.br
18	Filiais e Lojas			filiais@mbmseguros.com.br
19	Representações			
20	Felipe Cé	(51) 3216-2500 Rm 2614	(51) 81126945	Felipe.ce@mbmseguros.com.br
21	Rosangela da Silva	(51) 3216-2518	(51) 91619747	Rosangela.silva@mbmseguros.com.br
22	Camila Borba	(51) 3216-2514	(51) 94057494	Camila.borba@mbmseguros.com.br
23	Clientes da Carteira			
24	Michele Klaus	(51) 3216-2500 Rm 2718	(51) 98209821	Michele.klaus@mbmseguros.com.br
25	Rafael Kalil	(51) 3216-2500 Rm 2718	(51) 81393939	Rafael.kalil@mbmseguros.com.br
26	Valesca Deorristte	(51) 3216-2558	(51) 84048371	Valesca.deorristte@mbmseguros.com.br
27	Cíntia Neves	(51) 3216-2588	(51) 92113548	Cíntia.neves@mbmseguros.com.br
28	Corretores			
29	Gabriela Vieira	(51) 3216-2500 Rm 2690	(51) 92923333	Gabriela.vieira@mbmseguros.com.br
30	Fernanda Bastos	(51) 3216-2500 Rm 2730	(51) 99448383	Fernanda.bastos@mbmseguros.com.br
31	Zenaide Reckziegel	(51) 3215-6461	(51) 97965657	Ag_central_pjuridica@banrisul.com.br
32	Daiane Machado	(51) 3216-2526	(51) 93011984	Daiane.machado@mbmseguros.com.br
33	Colaboradores			

Fonte: Elaborado pela autora

7.1.3 MATRIZ INTERESSE X PODER X IMPACTO

O quadro abaixo demonstra o enquadramento dos *Stakeholders* conforme seu interesse no projeto, poder formal ou de influencia, e o nível de impacto da sua atuação.

QUADRO 11 - PRIORIZAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

#	Parte Interessada	Poder (AMB)*	Interesse (AMB)*	Impacto (AMB)*	Enquadramento
1	Adriana Boscaini	M	A	A	GP
2	Jaqueline da Silva	M	A	A	1-Gerenciar com atenção
3	Jorge Braga	A	A	M	1-Gerenciar com atenção
4	Jair Beltrami	A	M	M	2-Manter Satisfeito
5	Luiz Eduardo Dilli	A	A	A	1-Gerenciar com atenção
6	João Abbott	A	M	M	2-Manter Satisfeito
7	Solange Rosin	M	A	A	1-Gerenciar com atenção
8	Patrícia Cruz	B	A	A	3-Manter informado
9	Andréia Oliveira	B	B	B	4-Monitorar
10	Alexsander Kauffmann	B	A	A	3-Manter informado
11	Henrique Soares	B	A	A	3-Manter informado
12	Marcelo Maia	M	A	A	1-Gerenciar com atenção
13	Éverson Rodrigues	B	A	A	3-Manter informado
14	Erealdo Pinto	B	A	A	3-Manter informado
15	Camila Lacanna	A	A	A	1-Gerenciar com atenção
16	Silvia Margarido	B	A	A	3-Manter informado
17	Ricardo dos Santos	B	M	B	4-Monitorar
18	Filiais e Lojas	B	A	A	3-Manter informado
19	Representações	B	A	A	3-Manter informado
20	Felipe Cé	B	A	A	3-Manter informado
21	Rosangela da Silva	B	A	M	3-Manter informado
22	Camila Borba	B	M	M	3-Manter informado
23	Clientes da Carteira	M	A	A	1-Gerenciar com atenção
24	Michele Klaus	B	A	B	3-Manter informado
25	Rafael Kalil	B	A	B	3-Manter informado
26	Valesca Deorristte	B	M	M	4-Monitorar
27	Cíntia Neves	B	M	M	4-Monitorar
28	Corretores	B	A	A	3-Manter informado
29	Gabriela Vieira	B	A	A	3-Manter informado
30	Fernanda Bastos	B	B	B	4-Monitorar
31	Zenaide Reckziegel	B	M	B	4-Monitorar
32	Daiane Machado	M	M	B	4-Monitorar
33	Colaboradores	B	M	A	4-Monitorar

*AMB: (A)lto, (M)édio, (B)aixo

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro abaixo demonstra os requisitos e expectativas dos *stakeholders* do projeto. Foram excluídos da análise os *stakeholders* com enquadramento “Monitorar” conforme quadro 11 de priorização das partes interessadas, além da Gestora do Projeto.

QUADRO 12 - REQUISITOS E EXPECTATIVAS

#	Parte Interessada	Requisitos e necessidades que deseja ver atendido pelo projeto	Expectativas em relação ao projeto e/ou aos produtos do projeto	Abordagem/Estratégia de gerenciamento das expectativas
2	Jaqueline da Silva	Alteração do serviço de cobrança contratado, automatização dos processos, oferta aos clientes para pagamento em bancos mais acessíveis, com opções de data de vencimento e forma de recebimento.	Aumento da arrecadação, redução de custos de cobrança e agilidade dos processos.	Reuniões frequentes.
3	Jorge Braga	Flexibilidade do serviço de cobrança.	Redução de custos e aumento da arrecadação. Entrega no prazo previsto.	Manter informado dos principais marcos do projeto.
4	Jair Beltrami	Flexibilidade do serviço de cobrança.	Redução de custos e aumento da arrecadação.	Manter informado dos principais marcos do projeto.
5	Luiz Eduardo Dilli	Flexibilidade do serviço de cobrança.	Ampliação das possibilidades de vendas.	Manter informado dos principais marcos do projeto.
6	João Abbott	Flexibilidade do serviço de cobrança	Agilidade dos processos operacionais.	Manter informado dos principais marcos do projeto.
7	Solange Rosin	Automatização dos processos.	Processos que fluam independentes da TI.	Revisão constante dos requisitos. Acompanhamento do cronograma. Manter informada de todas as atividades concluídas.
8	Patrícia Cruz	Automatização dos processos.	Agilidade no cadastramento de propostas.	Disponibilizar treinamento pra equipe, manter informada. Envolver na definição dos requisitos.
10	Alexsander Kauffmann	Agilidade do serviço de cobrança.	Ampliação das possibilidades de vendas e antecipação ao corretor.	Manter informado. Envolver na definição dos requisitos.
11	Henrique Soares	Acompanhamento do projeto	Entrega conforme o planejado.	Acompanhamento dos planos de gestão.
12	Marcelo Maia	Automatização dos processos.	Desenvolvimento de processos facilitadores ao usuário e dentro do prazo estabelecido.	Revisão constante dos requisitos. Acompanhamento do cronograma.

13	Éverson Rodrigues	Automatização dos processos.	Programação dos processos com o mínimo de retrabalho.	Revisão constante dos requisitos. Acompanhamento do cronograma.
14	Erealdo Pinto	Automatização dos processos.	Programação dos processos com o mínimo de retrabalho.	Revisão constante dos requisitos. Acompanhamento do cronograma.
15	Camila Lacanna	Parceria mediante contratação do serviço.	Estreitar parceria, maior volume de registros emitidos na carteira.	Manter informada somente ao que lhe compete.
16	Silvia Margarido	Implementação do processo no banco.	Maior volume de registros emitidos na carteira.	Manter informada somente ao que lhe compete.
18	Filiais e Lojas	Flexibilidade na cobrança	Ampliação das possibilidades de vendas e satisfação dos clientes.	Manter informado dos principais marcos do projeto.
19	Representações	Flexibilidade na cobrança	Ampliação das possibilidades de vendas e satisfação dos clientes.	Manter informado dos principais marcos do projeto.
20	Felipe Cé	Automatização dos processos.	Aumento da recuperação da inadimplência de AF.	Manter informado dos principais marcos do projeto, envolver na definição dos requisitos.
21	Rosangela da Silva	Automatização dos processos.	Aumento da recuperação da inadimplência de AF.	Manter informado dos principais marcos do projeto, envolver na definição dos requisitos.
22	Camila Borba	Realizar os eventos no prazo e custos previstos.	Satisfazer os envolvidos nos eventos.	Confirmar os eventos com no mínimo 48hs de antecedência.
23	Clientes da Carteira	Banco mais acessível, possibilidade de escolher a data de vencimento e forma de recebimento do boleto.	Comodidade e facilidade no pagamento.	Notificar as principais mudanças.
24	Michele Klaus	Flexibilidade da cobrança.	Satisfação do cliente, redução das reclamações via SAC e Ouvidoria.	Manter informado dos principais marcos do projeto. Envolver na definição de requisitos.
25	Rafael Kalil	Flexibilidade da cobrança.	Satisfação do cliente, redução dos processos judiciais.	Manter informado dos principais marcos do projeto.
28	Corretores	Agilidade da Cobrança.	Ampliação das possibilidades de vendas, antecipação de comissões.	Manter informado dos principais marcos do projeto.
29	Gabriela Vieira	Flexibilidade na cobrança	Ampliação das possibilidades de vendas e satisfação dos clientes.	Manter informado dos principais marcos do projeto. Envolver na definição de requisitos.

Fonte: Elaborado pela autora

7.1.4 ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O quadro abaixo demonstra o engajamento atual e o desejado entre as partes interessadas.

QUADRO 13 - ENGAJAMENTO ATUAL E DESEJADO

#	Parte Interessada	Resistente*	Neutro*	Dá Apoio*	Lidera*
2	Jaqueline da Silva				CD
3	Jorge Braga			CD	
4	Jair Beltrami		C	D	
5	Luiz Eduardo Dilli			CD	
6	João Abbott			CD	
7	Solange Rosin				CD
8	Patrícia Cruz			CD	
10	Alexsander Kauffmann		C	D	
11	Henrique Soares			CD	
12	Marcelo Maia		C	D	
13	Éverson Rodrigues		C	D	
14	Erealdo Pinto		C	D	
15	Camila Lacanna			CD	
16	Silvia Margarido			CD	
18	Filiais e Lojas		C	D	
19	Representações		C	CD	
20	Felipe Cé		C	D	
21	Rosângela da Silva		C	D	
22	Camila Borba		C	D	
23	Clientes da Carteira	C	C	CD	
24	Michele Klaus		C	D	
25	Rafael Kalil		C	D	
28	Corretores		C	D	
29	Gabriela Vieira		C	D	

*C: engajamento corrente, D: engajamento desejado

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro abaixo demonstra os relacionamentos existentes entre as partes interessadas, conforme identificado:

QUADRO 14 - RELACIONAMENTOS EXISTENTES

#	Parte Interessada 1	Parte Interessada 2	Relacionamento Existente e Impacto no Projeto
1	Patrícia Cruz	Alexsander Kauffmann	Colegas de trabalho com interesses distintos, pode afetar negativamente o projeto se não pensar no todo.
2	Jair Beltrami	Jorge Braga	Presidente da empresa e Diretor Financeiro/Sponsor do projeto, pode afetar negativamente se houver interesses distintos.
3	Jaqueline da Silva	Solange Rosin	Já atuaram em outros projetos, existência de

			relacionamento confiável.
4	Jaqueline da Silva	Rosangela da Silva	Amizade de longa data.
5	Jaqueline da Silva	Felipe Cé	Relacionamento intenso de disputa.
6	Luiz Eduardo Dilli	João Abbott	Diretoria de áreas distintas, pode afetar negativamente o projeto.
7	Gabriela Veira	Camila Borba	São vizinhas.
8	Patrícia Cruz	Michele Klaus	Costumam almoçar juntas.

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro abaixo apresenta as estratégias e abordagens para engajamento das partes interessadas. Foram consideradas nessa análise somente as partes interessadas que não estão atualmente na posição desejada:

QUADRO 15 - ESTRATÉGIA E ABORDAGEM DE ENGAJAMENTO

#	Parte Interessada	Situação Atual	Situação Desejada	Estratégia/Abordagem
4	Jair Beltrami	Neutro	Apoio	Manter informado, comprovar progresso do projeto e benefícios do processo para a empresa.
10	Alexsander Kauffmann	Neutro	Apoio	Demonstrar os benefícios do processo para a área comercial/vendas. Pedir opinião. Transferir responsabilidade de comunicação e esclarecimentos aos corretores e representações.
12	Marcelo Maia	Neutro	Apoio	Discutir e implementar ideias, manter informado dos resultados. Elogiar.
13	Éverson Rodrigues	Neutro	Apoio	Pedir opinião. Elogiar.
14	Erealdo Pinto	Neutro	Apoio	Pedir opinião. Elogiar.
18	Filiais e Lojas	Neutro	Apoio	Comunicar a todas as filiais e lojas quanto a implementação de cada fase ressaltando os benefícios do novo processo e alterações do fluxo.
19	Representações	Representações dividem-se entre neutros e que dá apoio.	Apoio	Por intermédio da área Comercial, comunicar a todas as representações quanto a implementação de cada fase ressaltando os benefícios do novo processo e alterações do fluxo.
20	Felipe Cé	Neutro	Apoio	Demonstrar os impactos positivos do novo processo para a área de Op. AF. Manter informado. Pedir opinião.
21	Rosangela da Silva	Neutro	Apoio	Demonstrar os impactos positivos do novo processo para a área de Op. AF.
22	Camila Borba	Neutro	Apoio	Ressaltar a importância da realização dos eventos para a autoestima da equipe de projeto.
23	Clientes da Carteira	Carteira de clientes dividem-se entre resistentes, neutros e que dá apoio	Apoio	Notificar via correspondência todos os clientes da carteira, esclarecendo os benefícios e flexibilidade de opções. Disponibilizar canais de contato sem custo ao cliente.
24	Michele Klaus	Neutro	Apoio	Manter informada das alterações com impacto no cliente e as ações implementadas.

25	Rafael Kalil	Neutro	Apoio	Consultar quanto ao processo de contratação de terceirizada de notificação e ao conteúdo de notificação aos clientes. Manter informado.
28	Corretores	Neutro	Apoio	Por intermédio da área Comercial, comunicar a todos os corretores quanto a implementação de cada fase ressaltando os benefícios do novo processo e alterações de fluxo.
29	Gabriela Vieira	Neutro	Apoio	Comunicar quanto a implementação de cada fase ressaltando os benefícios do novo processo e alterações do fluxo. Pedir opinião.

Fonte: Elaborado pela autora

7.2 GESTÃO DO PLANO DAS PARTES INTERESSADAS

O quadro abaixo demonstra o nível de escalonamento para resolução de questões e problemas durante o projeto:

QUADRO 16 - PLANO DE ESCALONAMENTO DAS QUESTÕES E PROBLEMAS

#	Nível de Escalonamento	Stakeholders envolvidos	Quem acionar	Quando acionar	Responsável por acionar
1	Gerencial	Gerentes Funcionais	Jorge Braga - Diretor Adm Financeiro/Sponsor	Qdo não há comprometimento.	Gerente de Projeto
2	Operacional	Colaboradores operacionais	Gerentes Funcionais	Qdo os prazos não são cumpridos.	Gerente de Projeto
3	Comercial	Filiais, lojas, representações e corretores	Alexsander Kauffmann - Gerente Comercial	Em qualquer situação de conflito ou de difícil resolução envolvendo os stakeholders relacionados.	Gerente de Projeto

Responsável pelo plano:

Adriana Boscaini - Gerente de Projetos.

A elaboração do plano será realizada pelo Assistente de Gerenciamento de Projetos Henrique Soares, conforme orientação, acompanhamento e validação da Gerente de Projetos.

Frequência de Avaliação:

O acompanhamento do plano de engajamento das partes interessadas será efetuado frequentemente pela Gerente de Projetos, que providenciará ações corretivas individualizadas junto às partes interessadas.

8 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

8.1 ORGANOGRAMA DO PROJETO

O organograma abaixo representa a estrutura da equipe de projetos.

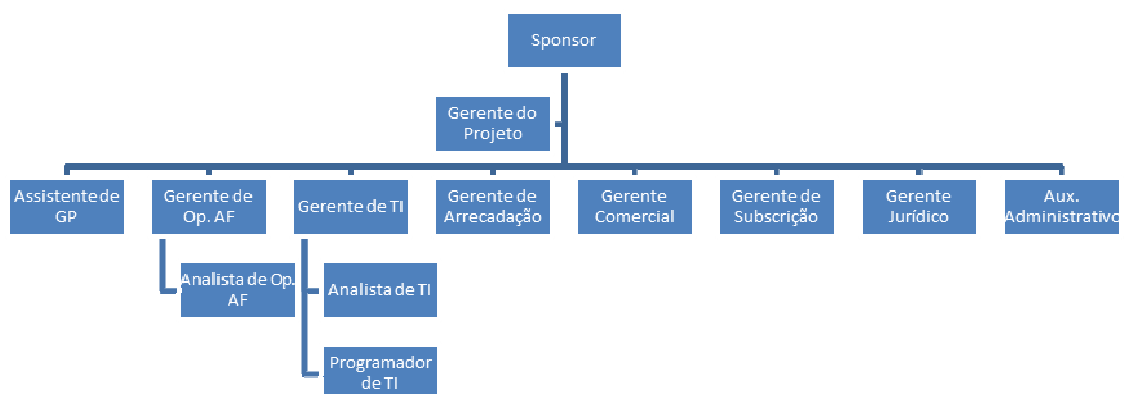


FIGURA 1 - ORGANOGRAMA DO PROJETO

Fonte: Elaborado pela autora

8.2 TIME DO PROJETO

O quadro 17 apresenta o diretório do time do projeto, ou seja, os dados de contato de todos os membros da equipe.

QUADRO 17 - DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO

#	Nome	Cargo	Fone Comercial e Ramal Interno	Celular DDD+Nro	Email
1	Jorge Braga	Diretor Adm Financeiro - Sponsor	(51) 3216-2528	(51) 81844099	Jorge.braga@mbmseguros.com.br
2	Adriana Boscaini	Gerente de Projetos	(51) 3216-2500 Rm 2750	(51) 99073800	adrianaboscaini@gmail.com
3	Felipe Cé	Gerente de Operações de AF	(51) 3216-2500 Rm 2614	(51) 81126945	Felipe.ce@mbmseguros.com.br
4	Solange Rosin	Gerente de TI	(51) 3216-2500 Rm 2622	(51) 92587920	Solange.rosin@mbmseguros.com.br
5	Jaqueline da Silva	Gerente de Arrecadação	(51) 3216-2516	(51) 96963738	Jaqueline.silva@mbmseguros.com.br
6	Alexsander Kauffmann	Gerente Comercial	(51) 3216-2555	(51) 92345760	alexsander.kauffmann@mbmseguros.com.br
7	Patrícia Cruz	Gerente de Subscrição	(51) 3216-2525	(51) 95588743	Patricia.cruz@mbmseguros.com.br
8	Rafael Kalil	Gerente Jurídico	(51) 3216-2500 Rm 2718	(51) 81393939	Rafael.kalil@mbmseguros.com.br
9	Henrique Soares	Assistente de Ger. Projetos	(51) 3216-2500 Rm 2750	(51) 98538040	Henrique.soares@mbmseguros.com.br
10	Rosangela da Silva	Analista de Op. AF	(51) 3216-2518	(51) 91619747	Rosangela.silva@mbmseguros.com.br
11	Marcelo Maia	Analista de TI	(51) 3216-2500 Rm 2678	(51) 99629015	Marcelo.kbase@mbmseguros.com.br
12	Éverson Rodrigues	Programador de TI	(51) 3216-2500 Rm 2676	(51) 82909090	Éverson.rodrigues@mbmseguros.com.br
13	Erealdo Pinto	Programador de TI	(51) 3216-2500 Rm 2676	(51) 85143737	Erealdo.pinto@mbmseguros.com.br
14	Camila Borba	Aux. Administrativo	(51) 3216-2514	(51) 94057494	Camila.borba@mbmseguros.com.br

Fonte: Elaborado pela autora

8.3 MATRIZ RACI

O quadro 18 detalha as responsabilidades dos membros da equipe de projeto dentro de cada pacote de trabalho especificado na EAP.

QUADRO 18 - MATRIZ DE RESPONSABILIDADES - RACI

R – Responsável A – Aprovador C – Consultado/Faz Junto I – Informado

Pacotes de Trabalho		Dir. Adm. Fin.	Ger. Jur.	Ger. Subs	Ger. Com	Ger. AF	Ger. Arrec	Ger. TI	GP	Ass. GP	A. TI	Prog TI	A. AF	Aux. Adm.
1.1	TAP	A	I	I	I	I	I	C	R	C	I	I	I	I
1.2	Requisitos TI	I	-	-	-	-	C	A	C	-	R	I	-	-
2.1	Gestão de Escopo	A	I	I	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I
2.2	Gestão do Tempo	A	I	I	I	I	I	I	R	C	C	I	I	I
2.3	Gestão das Partes Interessadas	I	-	-	-	-	-	-	R	C	-	-	-	-
2.4	Gestão da Comunicação	A	I	I	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I
2.5	Gestão dos Riscos	A	I	I	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I
2.6	Gestão de Custos	A	I	I	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I
2.7	Gestão de Recursos Humanos	A	I	I	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I
2.8	Gestão de Aquisições	A	I	I	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I
2.9	Gestão da Qualidade	A	I	I	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I
3.1	Etapa 1 - Processo Bol Aut e Migração de Carteira - Planos (COB)	I	C	C	I	I	A	I	C	I	R	C	I	I
3.2	Etapa 2 - Recobrança (CNR)	I	I	I	I	C	A	I	C	I	R	C	C	I

3.3	Etapa 3 - Processo Bol Aut e Migração de Carteira - AF (COB)	I	I	I	I	C	A	I	C	I	R	C	C	I
3.4	Etapa 4 - Fechamento Diário	I	I	I	I	I	A	I	C	I	R	C	I	I
3.5	Etapa 5 - Boletos a Vista (CNR)	I	I	C	C	I	A	I	C	I	R	C	I	I
4.1	Treinamento	I	I	C	C	C	A	I	R	C	C	I	C	I
4.2	Eventos	A	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	R
4.3	IT	A	I	I	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I
5.1	Controle	A	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I
5.2	Validação	A	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I
5.3	Reuniões	I	C	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C

Fonte: Elaborado pela autora

8.4 DISPONIBILIDADE DE RECURSOS

A Gerente de Projetos terá autonomia para solicitar realocação e substituição dos recursos do projeto. Em caso de desligamento de recursos alocados no Projeto por decisão do Gerente Funcional, o mesmo será responsável pela substituição do recurso, desde que a movimentação tenha a aprovação da Gerente de Projetos e do Sponsor do Projeto. Não está prevista contratações exclusivas para o projeto.

8.5 TREINAMENTO

Os recursos alocados no Projeto estão qualificados para o desempenho de suas funções. O pacote “treinamento” previsto na EAP conforme item 4.1 destina-se a qualificação dos usuários para o novo processo a ser implementado, em cada uma de suas fases.

8.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

A avaliação dos resultados da equipe do projeto será de responsabilidade da Gerente de Projetos e será efetuada em paralelo com as atividades previstas no pacote de “Controle” item 5.1 da EAP. Sendo essa o resultado do cumprimento dos prazos conforme estabelecido no cronograma do Projeto, efetivações positivas do pacote de “validação” conforme item 5.2 da EAP e as reuniões de equipe semanais previstas conforme pacote “reuniões” item 5.3 da EAP, onde o *feedback* será fornecido aos membros da equipe.

8.7 BONIFICAÇÃO

Conforme EAP do Projeto item 4.2 pacote de “Eventos”, está previsto em cada conclusão de fase do projeto um “*Coffee*” de comemoração oferecida ao time do projeto. No encerramento do projeto, foi previsto o oferecimento de um “Coquetel” de comemoração.

8.8 ALOCAÇÃO FINANCEIRA

A alocação financeira dos recursos humanos do projeto foi prevista no capítulo de Gestão de custos. A tabela 9 demonstra o custo unitário de cada recurso do projeto.

8.9 GESTÃO DO PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Responsável pelo plano:

Adriana Boscaini - Gerente de Projetos.

A elaboração do plano será realizada pelo Assistente de Gerenciamento de Projetos Henrique Soares, conforme orientação, acompanhamento e validação da Gerente de Projetos.

Frequência de Avaliação:

Conforme o pacote “controle” previsto na EAP do projeto, a avaliação do plano de recursos humanos será realizada duas vezes por semana pela Gerente de Projetos e levado para discussão nas reuniões de equipe semanais, a fim de sanar qualquer desvio identificado.

Imprevistos:

Assuntos relacionados aos recursos humanos do projeto que não foram previstos no plano serão discutidos com a equipe de projetos, Gerente de RH ou com o Sponsor de acordo com a necessidade do caso.

9 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

9.1 OBJETIVOS

9.1.1 OBJETIVO GERAL

Transmitir com eficiência e clareza todas as informações pertinentes ao projeto.

9.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Promover reuniões;
- ✓ Desenvolver ferramentas de comunicação eficazes;
- ✓ Oferecer treinamentos.

9.2 INFORMAÇÕES GERAIS

O quadro abaixo apresenta as informações gerais do projeto.

QUADRO 19 - INFORMAÇÕES GERAIS DO PROJETO

Total de Stakeholders do Projeto	33
Total de Stakeholders Internos	25
Duração do Projeto	7 meses
Ambiente do Projeto	Matriz da empresa, com acesso a internet e cobertura wifi.
Responsável pelo Plano de Comunicação	Adriana Boscaini – Gerente de Projeto. Elaboração: Henrique Soares - Ass. GP
Frequência e Método de Revisão do Plano	2x por semana conforme previsto no pacote “controle” da EAP.
Equipe de Comunicação	Setor de Controles Internos – Divulgação de CI e IT (conforme elaboração do GP)
Premissas de Comunicação	Clareza e objetividade
Restrições de comunicação, políticas e regras de comunicações da empresa, leis e demais normas	A comunicação na empresa pode ocorrer via cic (ferramenta interna), e-mails, registros em CSTI (ferramenta interna demanda TI), divulgação de CI (Comunicado interno – oficial) e IT – Instrução de Trabalho Oficial.
Repositório ou local onde as comunicações são armazenadas	N:/Projetos – Acesso somente a equipe de projeto.

Fonte: Elaborado pela autora

9.3 GLOSSÁRIO

O quadro abaixo demonstra o glossário de terminologia comum do projeto.

QUADRO 20 - GLOSSÁRIO DE TERMINOLOGIA

#	Termo	Significado do Termo
1	Boleto Automático	Nova modalidade de cobrança a ser implementada, com envio de boleto através de processo automático.
2	Recobrança	Modalidade de cobrança com emissão de boleto para recuperação de inadimplência de qualquer carteira.
3	Boleto a vista	Modalidade de cobrança para contratação sem cadastro e emissão para pagamento a vista.
4	COB	Serviço de Cobrança Registrada oferecida pelo Banco
5	CNR	Serviço de Cobrança Não Registrada oferecida pelo Banco
6	AF	Assistência Financeira (empréstimos)
7	PRES	Produto de seguro prestamista contratado junto com o AF
8	Participantes	Clientes
9	Planos	Produto contratado individual de seguro de vida ou previdência complementar.
10	SUSEP	Órgão fiscalizador das entidades de previdência e seguros.
11	Colaboradores	Funcionários usuários do processo.
12	Stakeholders	Partes interessadas do projeto.

Fonte: Elaborado pela autora

9.4 STAKEHOLDERS

A relação dos *stakeholders* do projeto consta discriminado no quadro 9 - Identificação das partes interessadas, bem como os dados de contato constam discriminados no quadro 10 - dados de contato das partes interessadas no capítulo 7 que trata da Gestão das Partes Interessadas.

9.5 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

O quadro abaixo demonstra a identificação dos requisitos e estratégias de comunicação com os *stakeholders* do projeto.

Foram excluídos da análise os *stakeholders* com enquadramento “Monitorar” conforme capítulo 7 que trata da Gestão das partes interessadas, quadro 11 de priorização das partes interessadas, além da Gestora do Projeto.

QUADRO 21 - REQUISITOS E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

#	Parte Interessada	Requisitos de Informação	Estratégia, abordagem ou método	Frequência	Urgência
2	Jaqueline da Silva	Acompanhamento constante, engajar totalmente no projeto, informar as principais entregas.	Reunião, e-mail, cic, divulgação de CI e IT, contato telefônico, registro em CSTI.	3X por semana	Alta
3	Jorge Braga	Informar as principais entregas.	E-mail e divulgação de CI e IT	Semanal	Alta
4	Jair Beltrami	Informar as principais entregas.	E-mail e divulgação de CI e IT	A cada etapa concluída	Média
5	Luiz Eduardo Dilli	Informar as principais entregas.	E-mail e divulgação de CI e IT	A cada etapa concluída	Média
6	João Abbott	Informar as principais entregas.	E-mail e divulgação de CI e IT	A cada etapa concluída	Média
7	Solange Rosin	Acompanhamento constante, engajar totalmente no projeto, informar as principais entregas.	Reunião, cic, e-mail, divulgação de CI e IT, contato telefônico, registro em CSTI.	3X por semana	Alta
8	Patrícia Cruz	Informar as principais entregas.	Reunião, cic, e-mail, divulgação de CI e IT, contato telefônico, registro em CSTI e treinamentos.	A cada etapa concluída.	Média
10	Alexsander Kauffmann	Informar as principais entregas.	Reunião, cic, e-mail, divulgação de CI e IT, contato telefônico e treinamentos.	A cada etapa concluída.	Média
11	Henrique Soares	Acompanhamento constante.	Reunião, cic, e-mail, divulgação de CI e IT, contato telefônico.	Diário	Alta
12	Marcelo Maia	Acompanhamento constante, engajar totalmente no projeto, responsável pelas principais entregas.	Reunião, cic, e-mail, divulgação de CI e IT, contato telefônico, registro em CSTI.	Diário	Alta

13	Éverson Rodrigues	Acompanhamento constante, engajar totalmente no projeto, responsável pelas principais entregas.	Reunião, cic, e-mail, divulgação de CI e IT, contato telefônico, registro em CSTI.	Diário	Alta
14	Erealdo Pinto	Acompanhamento constante, engajar totalmente no projeto, responsável pelas principais entregas.	Reunião, cic, e-mail, divulgação de CI e IT, contato telefônico, registro em CSTI.	Diário	Alta
15	Camila Lacanna	Informar as entregas de interesse do Stakeholder.	E-mail e telefone.	Na entrega do processo com impacto para o Stakeholder.	Alta
16	Silvia Margarido	Informar as entregas de interesse do Stakeholder.	E-mail	Na entrega do processo com impacto para o Stakeholder.	Alta
18	Filiais e Lojas	Informar as principais entregas.	Divulgação de CI e IT.	A cada etapa concluída.	Média
19	Representações	Informar as principais entregas.	Divulgação de CI e IT.	A cada etapa concluída.	Média
20	Felipe Cé	Informar as principais entregas.	Reunião, cic, e-mail, divulgação de CI e IT, contato telefônico, registro em CSTI e treinamentos.	A cada etapa concluída.	Média
21	Rosângela da Silva	Informar as principais entregas.	Reunião, cic, e-mail, divulgação de CI e IT, contato telefônico, registro em CSTI e treinamentos.	A cada etapa concluída.	Média
22	Camila Borba	Informar as principais entregas.	Cic, e-mail, divulgação de CI e IT, contato telefônico.	A cada etapa concluída.	Média
23	Clientes da Carteira	Informar quanto as entregas da 1º fase do projeto.	Notificação via correspondência, contato telefônico, sms e e-mail.	Somente na conclusão das etapas de interesse dos .	Alta
24	Michele Klaus	Informar as principais entregas.	E-mail, divulgação de CI e IT e treinamentos.	A cada etapa concluída.	Média
25	Rafael Kalil	Informar as principais entregas.	E-mail, divulgação de CI e IT.	A cada etapa concluída.	Média
28	Corretores	Informar as principais entregas.	Divulgação de CI e IT sob responsabilidade da área Comercial comunicar.	A cada etapa concluída.	Média
29	Gabriela Vieira	Informar as principais entregas.	Reunião, cic, e-mail, divulgação de CI e IT, contato telefônico, registro em CSTI e treinamentos.	A cada etapa concluída.	Média

Fonte: Elaborado pela autora

9.6 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

O quadro abaixo demonstra as ferramentas e tecnologia de comunicação a serem utilizadas entre os *stakeholders* do projeto.

QUADRO 22 - FERRAMENTAS E TECNOLOGIA DE COMUNICAÇÃO

#	Ferramenta Utilizada	Local ou URL (+usuário e senha)	Objetivo/Propósito do Uso	Quando será usado?
1	CIC	Ferramenta comum a todos os colaboradores. Programa instalado em cada computador. Usuário = login cadastrado, com senha individual.	Comunicação rápida e objetiva	Quando houver a necessidade de comunicação rápida e avisos.
2	CSTI	Acesso via link acessível na página da empresa disponível aos colaboradores.	Registros detalhados das necessidades a serem atendidas pela TI. O projeto consta detalhado conforme CSTI 7444.	Todas as definições de regras de negócio e implementações de processo são relatados em CSTI, será utilizado em todo o decorrer do projeto e para futuras consultas como ferramenta suporte.
3	Data Show	A ser desenvolvido pelo GP	Apresentação e treinamentos	No início do projeto e na conclusão de cada etapa.
4	E-mail	A ser desenvolvido pelo GP	Comunicação formal	Quando houver a necessidade de comunicação formal.
5	MS Project	N:/Projetos. Acesso restrito ao time de projeto.	Acompanhamento do projeto.	Semanalmente nas reuniões de equipe e sempre que necessário ou desejado pelos membros da equipe.

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro abaixo detalha os modelos e templates dos documentos utilizados como ferramentas de comunicação entre os do projeto.

QUADRO 23 - MODELOS E TEMPLATES

#	Modelos e Templates dos Documentos	Objetivo e finalidade do modelo	Local onde está disponível e Local armazenamento
1	CI – Comunicado interno	Documento padrão formatado pela área de controles internos com base no documento elaborado pelo Gestor solicitante. Tem o objetivo de comunicar de forma padronizada e formal qualquer informação que deva ser repassada aos gestores, colaboradores e/ou filiais. O envio do documento é realizado por e-mail pela área de Controles Internos.	O documento é disponibilizado por e-mail e fica armazenada na área de Controles Internos com numeração específica.
2	IT – Instrução de Trabalho	Documento padrão formatado pela área de controles internos com base no documento elaborado pelo Gestor solicitante e aprovado pelas áreas envolvidas e Presidência da empresa. Tem o objetivo de definir	O documento é disponibilizado por e-mail e fica armazenado na página da empresa, link IT com acesso

		instruções de trabalho, processos e/ou fluxos. O envio do documento é realizado por e-mail pela área de Controles Internos.	aos colaboradores.
3	Apresentação em Power Point	Apresentações em formato padrão de PPT da empresa. A elaboração e formatação é de responsabilidade do Gestor.	As apresentações relacionadas ao projeto ficarão armazenadas em N:/Projetos. Acesso restrito ao time de projeto.

Fonte: Elaborado pela autora

9.7 AÇÕES E EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

Os quadros abaixo demonstram as ações e eventos de comunicação interna e externa a serem realizados com os *stakeholders* do projeto.

QUADRO 24 - AÇÕES E EVENTOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

#	Ação ou Evento	Stakeholders	Método ou Ferramenta	Informações	Responsável	Frequência e Template
1	Apresentação do Projeto	Todos os gestores da empresa.	Data Show	Objetivos, etapas, cronograma e responsabilidades.	GP	No início do projeto Power Point padrão.
2	Treinamentos	Envolvidos na etapa	Data Show	Treinar a área operacional para o novo processo	GP	A cada etapa concluída. Power Point padrão,
3	Divulgação de CI	Todos os colaboradores da empresa	E-mail	Divulgar a implementação de cada processo.	GP e Controles Internos	A cada etapa concluída. Divulgação de CI.
4	Divulgação de IT	Todos os colaboradores da empresa	E-mail	Definir a instrução de trabalho de acordo com os novos processos implementados.	GP e Controles Internos	No encerramento do projeto. Divulgação de IT.
5	Acompanhamento do Projeto	Equipe de Projeto	Data Show e MS Project	Acompanhamento previsto e realizado, entregas, resultados.	GP	Semanalmente. Power Point Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora

QUADRO 25 - AÇÕES E EVENTOS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA

#	Ação ou Evento	Stakeholders	Empresa	Método ou Ferramenta	Informações Formato	Responsável Aprovador por	Frequência e Template
1	Contratação, negociação do serviço e dúvidas	Camila Lacanna	HSBC	E-mail	Claras e objetivas	GP e Ger. de Arrecadação	Durante as fases iniciais do projeto
2	Implementação do processo com o banco	Silvia Margarido	HSBC	E-mail	Claras e objetivas	GP e Ger. de Arrecadação	Durante a execução do projeto

3	Implementação do processo com a gráfica	Ricardo dos Santos	CTD	E-mail	Claras e objetivas	GP e Ger. de Arrecadação	Eventual somente para notificação aos clientes da empresa
4	Resilição do contrato	Zenaide Reckziegel	Banrisul	E-mail	Claras e objetivas	GP e Ger. de Arrecadação	Somente na troca de banco prestador de serviço (Banrisul para HSBC)

9.8 GESTÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

O quadro 16 apresentado no capítulo 7 que trata da Gestão das Partes Interessadas demonstra o nível de escalonamento para resolução de questões e problemas durante o projeto.

Abaixo constam as informações quanto ao responsável pelo plano de comunicação e frequência de avaliação.

Responsável pelo plano:

Adriana Boscaini - Gerente de Projetos.

A elaboração do plano será realizada pelo Assistente de Gerenciamento de Projetos Henrique Soares, conforme orientação, acompanhamento e validação da Gerente de Projetos.

Frequência de Avaliação:

Conforme o pacote “controle” previsto na EAP do projeto, a avaliação do plano de comunicação será realizada duas vezes por semana pela Gerente de Projetos e levado para discussão nas reuniões de equipe semanais, a fim de sanar qualquer desvio identificado.

10 GESTÃO DE AQUISIÇÕES

10.1 ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO

10.1.1 ORGANOGRAMA

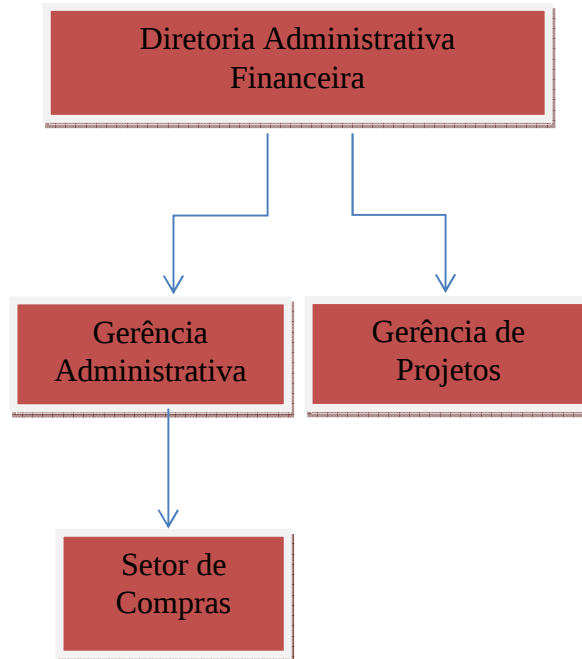


FIGURA 2 - ORGANOGRAMA - ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO
Fonte: Elaborado pela autora

10.1.2 ESTRUTURA

O setor de Compras, alocado na Gerência Administrativa será o responsável pelas aquisições de suprimentos do projeto. A estrutura é funcional e centralizada. A Gerência de Projetos encaminha os pedidos ao Setor de Compras, composto por 1 funcionário, que processa os pedidos de acordo com a demanda de toda a empresa.

10.2 ANÁLISE COMPRAR OU FAZER

Considerando que o projeto trata-se da implementação de um processo de melhoria, que existe a necessidade de amplos conhecimentos dos sistemas utilizados e especialmente das características de negócio (planos de previdência e seguro de vida) a opção mais adequada é a realização do projeto com os recursos existentes na empresa para o desenvolvimento e implementação do processo, sem a necessidade de aquisições externas.

A empresa já possui contrato de serviço bancário de boleto automático com o Banco HSBC, não havendo necessidade de nova contratação.

Para o processo de notificação aos clientes da carteira a ser migrada, existe a necessidade da contratação de uma empresa com estrutura para esse serviço, que possa fazê-lo com qualidade, rapidez e a baixo custo. Considerando que o MBM não possui estrutura ou dispõe de tempo para se qualificar nesse quesito, além de tratar-se de uma necessidade específica eventual, a opção mais viável é a contratação de uma empresa terceirizada.

Ainda relacionado ao projeto, compondo os custos do mesmo, a área de compras será responsável pela aquisição do material necessário para os eventos previstos conforme cronograma do projeto.

10.3 AQUISIÇÕES

10.3.1 MAPA DE AQUISIÇÕES

O quadro abaixo demonstra o mapa de aquisições do projeto.

QUADRO 26 - MAPA DE AQUISIÇÕES

#	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
1	Itens para os Eventos Coffee (alimentos e bebidas)	Preço Fixo	Eliminatórios: Localização Classificatórios: Qualificação do fornecedor, Preço.	R\$ 120,00	Pgto Único. Entrega imediata.	Padaria Doce Super Nacional Padaria Royal

2	Itens para o Evento Coquetel (alimentos e bebidas)	Preço Fixo	Eliminatórios: Localização Classificatórios: Qualificação do fornecedor, Preço.	R\$ 300,00	Pgto Único. Entrega em 2 dias.	Confeitarias: Andradas Tentação Sol
3	Contrato de Serviço de Notificação	Variações – Preço Fixo	Eliminatórios: Habilitação Técnica do fornecedor, Especificação Técnica do produto, Habilitação Jurídica. Classificatórios: Experiência Prévia, Qualificação do fornecedor, Preço.	R\$ 10.000,00	Pgto Único Serviço disponível em até 24 horas após os testes. Duração dos testes: 2 dias	Gráficas: CTD Fisker Digital JH Gráfica

Fonte: Elaborado pela autora

10.3.2 DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Os critérios de seleção adotados consideram qualificação e preço para os três itens relacionados para aquisição.

1) Itens para os eventos *Coffee*

Os fornecedores disponíveis são variados, serão fatores eliminatórios a localização, a fim de propiciar uma maior comodidade na aquisição dos itens necessários. Os fatores determinantes classificatórios serão a qualificação do fornecedor e preço.

A aux. administrativa Camila Borges alocada no setor de compras será responsável pela escolha do fornecedor, seleção dos itens e compra.

A Gerente de Projetos encaminhará a solicitação ao setor de compras com até 24 horas de antecedência do evento.

2) Itens para o evento *Coquetel*

Os fornecedores disponíveis são variados, serão fatores eliminatórios a localização, a fim de propiciar uma maior comodidade na aquisição dos itens necessários. Os fatores determinantes classificatórios serão a qualificação do fornecedor e preço.

A Aux. administrativa Camila Borges alocada no setor de compras será responsável pela escolha do fornecedor, seleção dos itens e compra.

A Gerente de Projetos encaminhará a solicitação ao setor de compras com até 24 horas de antecedência do evento.

3) Contrato de Serviço de Terceirizada - Notificação

Os fornecedores disponíveis são as gráficas e empresas de serviços digitais. Foram selecionados fornecedores com histórico de relacionamento com a empresa. A oferta do serviço compatível com a necessidade da empresa é critério eliminatório. O preço será o critério com maior peso para contratação.

A análise técnica será realizada pela Gerência de Arrecadação em conjunto com a Gerente de Projetos. A análise dos custos será realizada pela Gerência de Arrecadação em conjunto com a Gerência Financeira e Gestor de Projetos. Será realizado contrato junto ao fornecedor selecionado e encaminhado para parecer da área Jurídica. Após a aprovação do Jurídico, o contrato é encaminhado para assinatura dos Diretores da Empresa, testemunhas e para o Fornecedor. A nota fiscal será encaminhada ao setor Fiscal e Financeiro. Não há envolvimento do setor de compras nessa contratação.

10.4 GESTÃO DO PLANO DE AQUISIÇÕES

Responsável pelo plano:

Adriana Boscaini - Gerente de Projetos.

A elaboração do plano será realizada pelo Assistente de Gerenciamento de Projetos Henrique Soares, conforme orientação, acompanhamento e validação da Gerente de Projetos.

Frequência de Avaliação:

Conforme o pacote “controle” previsto na EAP do projeto, a avaliação do plano de aquisições será realizada duas vezes por semana pela Gerente de Projetos e levado para discussão nas reuniões de equipe semanais. Isso ocorrerá no período antecessor a contratação e compras, e posterior para que a avaliação componha as lições aprendidas do projeto.

11 GESTÃO DA QUALIDADE

11.1 POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO

Dentre as políticas de qualidade da empresa estão o respeito às IT's (Instruções de Trabalho) das áreas pertinentes ao processo, regulamento dos planos de seguros e interface dos sistemas informatizados do Grupo.

11.2 FATORES AMBIENTAIS

Os fatores externos de extrema importância a ser respeitado no projeto são o atendimento às normas reguladoras de fiscalização da SUSEP - Superintendência de Seguros Privados e a influência das práticas no mercado de seguros.

11.3 MÉTRICAS DE QUALIDADE

11.3.1 DESEMPENHO DO PROJETO

O quadro abaixo apresenta as métricas de qualidade a serem observadas para avaliação do desempenho do projeto.

QUADRO 27 - DESEMPENHO DO PROJETO

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Custos	Avaliar se os custos do projeto estão ocorrendo de acordo com o projetado.	Meta: 97.861,36. Variação máxima de 20% entre orçado e realizado, caso contrário deve-se tomar medidas corretivas.	Análise de orçado e realizado com a utilização de planilha de orçamento MS Project, informações das áreas Financeira e de Recursos Humanos.	Semanal	Gerente de Projeto
Cronograma	Acompanhar se o cronograma está sendo cumprido conforme o projetado.	Meta: 7 meses. Atrasos superiores a 5 dias deverão sofrer ações corretivas.	Acompanhamento do índice de conclusão físico das tarefas pelo MS Project.	Semanal	Gerente de Projeto

Fonte: Elaborado pela autora

11.3.2 DESEMPENHO DO PRODUTO

O quadro abaixo apresenta as métricas de qualidade a serem observadas para avaliação do desempenho do produto do projeto.

QUADRO 28 - DESEMPENHO DO PRODUTO

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Notificações	Análise do conteúdo das notificações a serem enviadas aos clientes de migração de carteira.	Atingir 100% de aprovação do conteúdo pela Gerência Jurídica e Gerência de Arrecadação.	Encaminhar modelos de notificação aos aprovadores via e-mail e arquivar o resultado.	Somente 1x etapa de notificação.	Gerente de Projeto, Gerente Jurídico e Gerente de Arrecadação.
Fluxo de Cadastramento de Proposta	Determinar a aprovação do fluxo de cadastramento de propostas para a continuidade da 5ª etapa do projeto.	Atingir 100% de aprovação do fluxo estabelecido.	Desenvolver fluxos do processo de cadastramento de propostas e listas de verificação de critérios para aceitação.	Somente 1x na definição do fluxo.	Gerente de Subscrição e Gerente Comercial.
Validação	Validar o desempenho do processo em ambiente de homologação junto aos envolvidos em cada uma das etapas.	Atingir 100% de validação positiva. As validações negativas deverão ser corrigidas até a entrega e validadas pelo GP.	Utilização do ambiente de homologação do sistema SisPrev. Registro em CSTI.	A cada entrega do projeto conforme cronograma.	Gerente de Projeto e equipe de Projeto.

Fonte: Elaborado pela autora

11.4 CONTROLE DA QUALIDADE

O processo de controle de qualidade ocorrerá de acordo com os requisitos identificados no escopo do projeto e mediante o monitoramento das métricas de qualidade definidas para o projeto e para o produto do projeto.

A avaliação dos custos do projeto serão efetuadas semanalmente pelo Gerente de Projeto com o acompanhamento das áreas financeiras e de RH, a fim de prover informações referente o impacto em fluxo de caixa e os recursos humanos utilizados no projeto. A participação das áreas elencadas que também pertencem a equipe do projeto é essencial devido a empresa não contar com uma estrutura de equipe de projetos, e sim gerentes funcionais com maior envolvimento e que compõe a equipe do projeto conforme prevê o plano de recursos humanos. Toda a variação entre o orçado e realizado será identificada, sendo objeto de medidas corretivas variações superiores a 20% do orçado.

O acompanhamento do cronograma será semanal, a fim de que o Gerente de Projetos possa providenciar medidas corretivas nas atividades com atraso superior a 5 dias. Todo atraso será devidamente identificado com justificativa e causas a fim de auxiliar em projetos futuros.

O fluxo do processo de cadastramento de proposta será apresentado com o objetivo de atingir o entendimento e aceitação dos envolvidos na respectiva etapa do projeto. Será elaborado a partir do mapeamento do processo atual, sendo constantemente revisado pela equipe de projeto a fim de propor melhorias, desde que essas não afetem o escopo do projeto. Todas as discussões que não forem inerentes ao projeto serão devidamente registradas para uso em projetos futuros.

O fluxo será elaborado no intuito de manter as premissas básicas de subscrição de riscos de seguros de vida. Será elaborado uma lista de verificação a fim de manter o cumprimento dos critérios de subscrição de risco e operacionalizar de forma ágil para o processo de venda (comercial).

As validações do processo em ambiente de homologação deverão ser realizadas pela equipe do projeto, composto especificamente pelos Gerentes e/ou responsáveis funcionais e o analista de TI alocado para aquela atividade. Toda a validação será realizada no sistema de Previdência - SisPrev e acompanhada pela Gerente de Projetos. As validações negativas serão identificadas para correção antes da entrega.

11.5 GARANTIA DA QUALIDADE

A empresa não tem maturidade suficiente para garantia de qualidade, sendo assim, não haverá processo de auditoria.

11.6 GESTÃO DO PLANO DE QUALIDADE

Responsável pelo plano:

Adriana Boscaini - Gerente de Projetos.

A elaboração do plano será realizada pelo Assistente de Gerenciamento de Projetos Henrique Soares, conforme orientação, acompanhamento e validação da Gerente de Projetos.

Frequência de Avaliação:

Conforme o pacote “controle” previsto na EAP do projeto, a avaliação do plano de qualidade será realizada duas vezes por semana pela Gerente de Projetos e levado para discussão nas reuniões de equipe semanais, a fim de sanar qualquer desvio identificado.

12 CONCLUSÃO

O Grupo MBM não possui atualmente estrutura para a implementação na íntegra da Gestão de Projetos conforme sugere as melhores práticas do PMBOK, porém experiências recentes demonstram que a empresa carece de padrões mínimos de gerenciamento de projetos.

De acordo com cada uma de suas áreas de conhecimento, sendo elas a gestão da integração, escopo, tempo, custos, riscos, partes interessadas, recursos humanos, comunicação, aquisições e qualidade, o Gerenciamento de Projetos pode ser utilizado em projetos de qualquer dimensão, de forma restrita ou ampla conforme a necessidade e característica do projeto.

O projeto de implementação de processo de boleto automático de acordo com o guia PMBOK possibilitou identificar a diversidade de aplicabilidade que a Gestão de Projetos proporciona.

REFERÊNCIAS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE: Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (GUIA PMBOK) - EUA. 5º Ed., 2013.