

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

DOZOLINE BRESSIANI

**ESTUDO DA MÉTRICA PARA ANÁLISE DE CRÉDITO: COMPRA E  
VENDA DE RECEBÍVEIS**

São Leopoldo

2013

Dozoline Bressiani

**ESTUDO DA MÉTRICA PARA ANÁLISE DE CRÉDITO: COMPRA E  
VENDA DE RECEBÍVEIS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização  
apresentado como requisito parcial para a obtenção do  
título de Especialista em Gestão de Projetos, pelo  
MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale  
do Rio dos Sinos

Orientador: Prof. Dra. Livia D'Avila

São Leopoldo  
2013

*“Você pode sonhar, criar e construir a ideia mais maravilhosa do mundo,  
mas são necessárias pessoas para fazer o sonho virar realidade.”*  
*Wall Disney*

*Aos meus Pais Lizomar e Flavio, ao meu Noivo Felipe Juliano Todeschini  
e a Minha Coaching Patrícia Romani Fasolo.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Em ordem cronológica: Aos meus Pais Lizomar e Flavio por caminharem ao meu lado e por me trazerem até aqui, ao Noivo Felipe, por sempre me ajudar e apresentar o mundo do gerenciamento de projetos, a Doutoranda Patrícia Romani Fasolo por acreditar em mim e mostrar para mim mesma que eu sou capaz de realizar qualquer sonho; aos Médicos Rodrigo Salton e Nádia Richter Bedin Gabana que ajudaram a reencontrar a tranquilidade na minha vida; e a Dra. Livia D'Avila minha orientadora que me ajudou a conduzir este trabalho com a clareza necessária; Ao Ms. Ivan Brasil pelo auxílio nos sábados de manhã nas oficinas de TCC explicando e arrumando este trabalho. Sem a ajuda de todos vocês, este trabalho não teria atingido o resultado desejado.*

## RESUMO

A atividade de fomento mercantil ou comercial faz parte do sistema financeiro brasileiro, é um subsistema de intermediação e enquadra-se na denominação técnica conforme o organograma do sistema financeiro nacional como demais instituições bancárias, não bancárias e auxiliares. O objetivo deste trabalho é o estudo de uma métrica para análise de Crédito para um empresa de fomento mercantil. São utilizados MS Project e o WBS para estruturar a ideia e os passos do estudo. Para este trabalho, faz-se o plano de projeto contemplando os passos vistos em sala de aula: declaração de escopo, EAP e dicionário, Matriz de Responsabilidades, Plano de Comunicação, Plano de Qualidade, Mapa de aquisições, Cronograma, Orçamento e Gestão de Riscos; o Controle, a Análise de Crédito com o levantamento dos seus passos e por fim as considerações finais a avaliação do estudo sobre a viabilidade do projeto. Este trabalho foi importante para estudar uma métrica para a análise de crédito, uma vez que hoje na empresa em questão, não há processos formais para esta análise.

**Palavras-Chave:** MS Project, WBS, Gestão de Projetos, Métrica, Análise de Crédito, Fomento Mercantil.

## **ABSTRACT**

The activity of factoring is part of the Brazilian financial system, is a subsystem of intermediation and fits the technical name as the chart of the financial system as other banking institutions, non-banking and auxiliaries. The objective of this work is the study of a metric for the analysis of credit for factoring. Are used MS Project and WBS structure for the idea and steps of the study. For this work, it is the project plan comprising the steps seen in the classroom: scope statement, WBS and dictionary, Responsibility Matrix, Communication Plan, Quality Plan, Map acquisitions, Schedule, Budget and Management risks, control, credit analysis with a survey of their steps and finally the final considerations of the evaluation study on the feasibility of the project. This work was important to study a metric for credit analysis, since today the company in question, there is no formal process for this analysis.

**Keywords:** MS Project, WBS, Project Management, Metrics, Credit Analysis, Factoring.

## LISTA DE FIGURAS / TABELAS

Figura 1 – Estrutura Analítica do Projeto - EAP.....	20
Figura 2 – Dicionário da EAP .....	21
Figura 3 – Cronograma do Projeto .....	24
Figura 4 – Organograma do Projeto .....	25
Figura 5 – Papéis e Responsabilidades.....	26
Figura 6 – Matriz de Responsabilidade .....	27
Figura 7 – Estimativa de Custos .....	31
Figura 8 – Fluxo de Caixa .....	32
Figura 9 – Comparativo de Custos do Projeto.....	32
Figura 10 – Curva S.....	33
Figura 11 – Orçamento do Projeto Baseado na EAP.....	34
Figura 12 – Autonomias .....	35
Figura 13 – Métricas de Desempenho do Projeto.....	37
Figura 14 – Métricas de Desempenho do Produto .....	37
Figura 15 – Controle de Qualidade.....	38
Figura 16 – Verificação e Controle da Qualidade .....	39
Figura 17 – Relatório de Estrutura Analítica do Projeto .....	43
Figura 18 – Responsabilidades .....	45
Figura 19 – EAR do Projeto .....	46
Figura 20 – Escala de Riscos do Projeto .....	46
Figura 21 – Cálculo do Impacto de Riscos do Projeto .....	47
Figura 22 – Cálculo da Perda Esperada.....	47
Figura 23 – Probabilidade X Impacto.....	48
Figura 24 – Identificação dos Riscos.....	48
Figura 25 – Sistema de Controle de Mudanças de Riscos.....	49
Figura 26 – Análise Qualitativa dos Riscos .....	50
Figura 27 – Análise dos Riscos do Projeto.....	52
Figura 28 – Organograma da Empresa .....	55
Figura 29 – Contratações Necessárias .....	55

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO – CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 OBJETIVO DO PROJETO.....</b>	<b>13</b>
2.1 Objetivo Geral .....	13
2.2 Objetivo Específico .....	13
<b>3 RECURSOS ENVOLVIDOS NO PROJETO.....</b>	<b>14</b>
<b>4 STAKEHOLDERS, EXPECTATIVAS E RESULTADOS ESPERADOS.....</b>	<b>15</b>
<b>5 PREMISSAS .....</b>	<b>16</b>
5.1 Premissas do Projeto .....	16
5.2 Premissas do Produto do Projeto .....	16
<b>6 GERENCIAMENTO DO ESCOPO .....</b>	<b>17</b>
6.1 Declaração do Escopo do Projeto.....	17
6.2 Requisitos do Projeto .....	17
6.3 Limite do Projeto .....	17
6.4 Principais Entregas do Projeto.....	18
6.5 Estrutura Analítica do Projeto.....	19
6.6 Dicionário de Estrutura Analítica do Projeto (EAP) .....	21
6.7 Cronograma do Projeto .....	23
<b>7 PLANO DO PROJETO .....</b>	<b>25</b>
<b>7.1 Planejamento de Recursos .....</b>	<b>25</b>
7.1.1 Definição dos Recursos Humanos Necessários.....	25
7.1.2 Treinamentos .....	25
7.1.3 Organograma do Projeto.....	25
7.1.4 Papéis e Responsabilidades da Equipe do Projeto .....	26
7.1.5 Matriz de Responsabilidade.....	27
7.1.6 Critérios de Avaliação de Resultado da Equipe .....	28
<b>7.2 Plano de Gerenciamento do Projeto .....</b>	<b>28</b>
7.2.1 Plano de Gerenciamento de Escopo .....	29
7.2.2 Sistema de controle de mudanças .....	30
<b>7.3 Planejamento Financeiro .....</b>	<b>30</b>
7.3.1 Estimativas dos custos .....	30
7.3.2 Agregação dos Custos .....	32
7.3.3 Curva S .....	32
7.3.4 Orçamento do Projeto.....	33
7.3.5 Autonomias.....	35
7.3.6 Indicadores Financeiros.....	35
7.3.7 Gerenciamento dos Custos .....	35
<b>7.4 Planejamento da Qualidade.....</b>	<b>36</b>
7.4.1 Políticas da Qualidade .....	36
7.4.2 Fatores Ambientais .....	36
7.4.3 Métricas da Qualidade .....	37
7.4.4 Controle da Qualidade .....	38
7.4.5 Garantia da Qualidade .....	38
<b>7.5 Planejamento das Comunicações .....</b>	<b>40</b>
7.5.1 Políticas da Qualidade .....	40
7.5.2 Eventos de Comunicação .....	41

7.5.3 Relatórios de Comunicações .....	42
<b>7.6 Planejamento de Gerenciamento de Riscos.....</b>	<b>44</b>
7.6.1 Processos de Gerenciamento de Riscos.....	44
7.6.2 Orçamento .....	45
7.6.3 Responsabilidades .....	45
7.6.4 Categorias de riscos .....	45
7.6.5 Escala de riscos.....	46
7.6.6 Identificação dos riscos .....	48
7.6.7 Sistema de controle de mudanças de riscos.....	49
7.6.8 Análise qualitativa dos riscos .....	50
7.6.9 Análise quantitativa dos riscos .....	51
7.6.10 Plano de Respostas aos Riscos .....	51
<b>7.7 Planejamento das Aquisições e Contratações .....</b>	<b>55</b>
7.7.1 Contratações necessárias para o projeto .....	55
7.7.2 Critérios para de avaliação de cotações e propostas.....	56
7.7.3 Seleção de Fornecedores .....	57
7.7.4 Condições de fornecimento .....	58
7.7.5 Gerenciamento e tipos de contato.....	58
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
<b>9 APÊNCIDE A – TERMO DE ACEITE PARCIAL .....</b>	<b>61</b>
<b>10 APÊNDICE B - RELATÓRIO DE DESEMPENHO DO PROJETO .....</b>	<b>62</b>
<b>11 APÊNDICE C – SOLICITAÇÃO DE ALTERAÇÃO DE REQUISITO.....</b>	<b>63</b>
<b>12 APÊNCIDE D – TERMO DE ACEITE FINAL .....</b>	<b>64</b>
<b>13 APÊNCIDE E – ATA DE REUNIÃO.....</b>	<b>65</b>
<b>14 APÊNCIDE F – RELATÓRIO DE ANÁLISE DE VALOR AGREGADO .....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO – CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETO

A atividade de fomento mercantil ou comercial faz parte do sistema financeiro brasileiro, é um subsistema de intermediação e enquadra-se na denominação técnica conforme o organograma do sistema financeiro nacional como demais instituições bancárias, não bancárias e auxiliares. No Livro Mercado Financeiro de Eduardo Fortuna, Edição 17 de 2008, tem como marco o ano de 1988 onde a atividade de factoring deixou de ser tutelada pelas regras do mercado financeiro, sendo apenas uma atividade mercantil e o pré-requisito é o registro na junta comercial. Por não ser instituição financeira, são apenas auxiliares às instituições financeiras, não estão sujeitas à fiscalização direta ou regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários – CVM – ou do Banco Central – BC. São caracterizadas factoring empresas associadas a ANFAC – Associação Nacional das Sociedades de Fomento Mercantil, pois seguem os princípios que norteiam este tipo de operação comercial.

A atividade tem em sua essência a venda de um direito de crédito, feito diretamente pelo detentor deste crédito (sacador) a uma instituição compradora (o fator) que fornece recursos ao sacador mediante deságio sobre o valor de face deste direito de crédito que pode ser, por exemplo, um cheque ou uma duplicata. A empresa de factoring trabalha com recursos próprios ou de terceiros captado por meio de emissão de debêntures ou notas promissórias comerciais, sempre analisando o custo de oportunidade da operação de factoring em relação aos demais ativos financeiros. Outra forma de obtenção de recursos é uma conta garantida junto aos bancos, tendo como garantia sua carteira de direitos de crédito.

As operações de factoring são essencialmente direcionadas às pequenas e médias empresas que normalmente encontram dificuldades de obter recursos via operações de crédito junto aos bancos. Estas empresas que não dispõem de suporte para o acompanhamento de suas operações de crédito e financiamento, ou que não tenha possibilidade para bancar as reciprocidades exigidas pelas instituições financeiras, avaliam a relação custo/benefício de recorrer às operações de factoring como uma forma de antecipação dos recursos provenientes das vendas a prazo. Muitos bancos criaram suas próprias *factorings* para poder atender a este tipo de cliente e não desrespeitar os bons princípios de gestão das atividades bancárias, como definidas pelo banco central.

A diferença entre as operações de fomento e as operações de desconto bancário, realizadas pelos bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial é que este último se caracteriza como um adiantamento, um empréstimo feito pelo banco dos recursos financeiros a serem recebidos em uma data futura pelo cedente do título, proveniente de uma venda a

prazo ou de um direito de crédito. Assim, o banco credita antecipadamente ao cedente do título um valor menor do que o valor correspondente ao valor de face desse título em sua data de vencimento. Se no vencimento o sacado não pagar o título, o banco tem direito de regressar ao cedente e exigir deste a devolução do valores antecipados e tem legalmente o direito de regresso. A empresa de factoring também faz um desconto no valor de face do título adquirido que, neste caso, tem como base o fator de compra, mas como se trata de uma operação comercial de compra do faturamento ou do direito de crédito, não há legalmente, o direito de regresso. Em outros países como EUA, Inglaterra, e Itália as empresas de factoring funcionam como consultorias financeiras que assumem a gestão financeira dos negócios da empresa que as contrata.

O nível de risco das empresas de factoring está implícito na qualidade dos direitos de crédito adquiridos, representada não só pela credibilidade da empresa vendedora dos créditos, mas também pela qualidade dos sacados, ou seja, a empresa ou pessoa responsável pelo pagamento dos direitos adquiridos. As empresas de fomento, da mesma forma que as instituições financeiras, para a preservação da sua integridade, têm de ser extremamente eficientes na análise do risco associado a cada direito adquirido.

A análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas. Esta habilidade depende da capacidade de analisar logicamente situações, não raro complexas, e chegar a uma conclusão clara, prática e factível de ser implementada.

Em âmbito geral, a análise de crédito é um processo que envolve a reunião de todas as informações disponíveis a respeito de um tomador de crédito, que pode ser pessoa física ou jurídica, com o objetivo de decidir sobre a concessão ou não de crédito para o solicitante.

Basicamente, a concessão ou não de crédito se dá a partir: da análise da proposta de crédito do solicitante; balancetes apresentados; faturamentos; questionário de avaliação; resumo da situação de balanço; ramo da atividade em que atua.

Apresentado o panorama, precisa-se estudar uma métrica para a análise de crédito, uma vez que hoje na empresa em questão não há processos formais para esta análise. Será de grande valia estudar o processo atual e verificar qual o melhor padrão para a empresa solicitante, uma vez que há clientes para este mercado, mas para isso, a empresa precisa estar preparada para que ocorra aumento de clientes ativos em carteira. O levantamento dos dados de mercado, com a finalidade de fazer uma análise de crédito de qualidade, facilitará a rotina da empresa e evitará custos desnecessários e desvios de rota. Uma vez aprovada a métrica

para implantação no trabalho diminuirá o risco de inadimplência, liquidez de fornecedor e liquidez da empresa.

## 2 OBJETIVO DO PROJETO

### 2.1 Objetivo Geral

O foco do projeto é aumentar a segurança e diminuir o tempo de análise das operações de desconto. O *creditscoring* vai diminuir o tempo de espera do cliente na aprovação de compra, e desta forma, permitirá a decisão rápida sobre o que fazer com as vendas da empresa sacadora. Para a mesma, aumentará a certeza de ter sempre dinheiro em caixa para trabalhar.

Escopo do produto:

- Análise de crédito;

### 2.2 Objetivo Específico

Entrega do relatório contendo o estudo das métricas de análise de crédito para a empresa:

- Estudar as métricas do mercado utilizadas por empresas de fomento;
- Estudar os principais indicadores do *creditscoring*;
- Definir qual a melhor métrica a ser aplicada pela empresa;
- Definir um planejamento para aprovação e implantação desta métrica;
- Definir os processos e utilização desta métrica;
- Realizar uma seleção das premissas essenciais e das restrições existentes na elaboração da métrica;
- Prazo para entrega do projeto de implantação da métrica 02 setembro de 2013.

### 3 RECURSOS ENVOLVIDOS NO PROJETO

Neste projeto será necessário um equipe:

- Comitê de análise de Crédito: Composto por três funcionários com experiência para auxiliar na tomada de decisão;
- Dois Administradores de empresas: Um para parte estratégica e vendas, um para parte operacional;
- Um consultor de TI com experiência em Gestão de Projetos para auxiliar no diagnóstico da métrica;
- Uma secretária;
- Banco de dados da empresa, internet e um computador.

## 4 STAKEHOLDERS, EXPECTATIVAS E RESULTADOS ESPERADOS

De acordo com o Guia PMBOK publicado pelo PMI, os stakeholders são pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto. Elas também podem exercer influência sobre o projeto, suas entregas e sobre os membros da equipe do projeto. Para este projeto são considerados os seguintes stakeholders:

Dozoline Bressiani, administradora, operadora de factoring, funcionária, responsável pelo atendimento aos clientes e negociação junto aos fornecedores, participa do comitê de crédito no intuito de organizar processos.

Flavio Blasak, administrador, gestor, funcionário, participa do comitê e é responsável pela prestação de contas junto aos investidores, responsável pelo atendimento, negociação junto aos clientes e negociação junto aos fornecedores.

Liz Manica, assessora, funcionária, participa do comitê responsável pelo atendimento aos clientes.

Felipe Giuliano, consultor em TI com experiência de 10 anos em desenvolvimento de software e gestão de projetos, auxiliará no desenvolvimento da métrica de análise de crédito.

Investidores, pessoas jurídicas nas áreas: tecnologia, agrícola e serviços.

Itaú-Unibanco e Banrisul, fornecedores e parceiros-chave. São mais fontes de financiamento.

Clientes, empresas com limite de crédito excedido em bancos ou com dificuldades financeiras mas que façam vendas a clientes com um bom índice de liquidez. São de vários setores como indústria metal-mecânica, móveis, serviços, alimentação, consultoria, comércio, vinícolas.

## 5 PREMISSAS

### 5.1 Premissas do Projeto

O foco do projeto é aumentar a segurança e diminuir o tempo de análise das operações de desconto. O *creditscoring* vai diminuir o tempo de espera do cliente na aprovação de compra, e desta forma, permitirá a decisão rápida sobre o que fazer com as vendas da empresa. Para a mesma, aumentará a certeza de ter sempre dinheiro em caixa para trabalhar.

- Acesso às informações utilizadas hoje para a análise de crédito;
- Haverá disponibilidade de tempo e recursos financeiros para a execução do projeto;
- Disponibilidade do consultor para auxílio no projeto.

### 5.2 Premissas do Produto do Projeto

Para a realização deste projeto serão necessários:

- Acesso às informações utilizadas hoje para a análise de crédito;
- Haverá disponibilidade de tempo e recursos financeiros para a execução do projeto;
- Disponibilidade do consultor para auxílio no projeto.

## **6 GERENCIAMENTO DO ESCOPO**

### **6.1 Declaração do Escopo do Projeto**

Com a aplicação da metodologia espera-se que o processo de estruturação ou formalização da análise de crédito seja assertivo na sua função; o projeto propõe-se a realizar no escopo do produto a:

- Análise de crédito;

### **6.2 Requisitos do Projeto**

Para execução desse projeto serão necessários dois computadores com acesso a internet, acesso ao banco de dados da empresa, disponibilidade para reuniões com o comitê.

### **6.3 Limite do Projeto**

Este projeto limita-se a estudar a criação de metodologia para a formalização da análise de crédito da empresa e abaixo estão pontuados os itens a serem respeitados:

- Projeto necessita ser feito dentro da empresa;
- O orçamento estimado não poderá ultrapassar R\$ 76.000,00;
- A equipe inicial deve contar com o comitê de análise de crédito;
- Compras do projeto serão centralizadas.

#### 6.4 Principais Entregas do Projeto

Fase	Entregas	Data Início	Data término
Plano do Projeto	Definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado. Programar uma reunião com o comitê e definir os principais pontos de gargalo na análise de crédito.	02/09/13	17/09/13
Reuniões de Marcos de Projeto	Realizar a reunião de partida do projeto e a de encerramento do projeto	02/09/13	07/02/14
Relatório de Desempenho	Coletar informações com o objetivo de gerar indicadores de tempo, custo, prazo e qualidade do projeto.	06/09/13	24/01/14
Reunião semanal	Fazer alinhamento das tarefas a serem realizadas no projeto.	02/09/13	20/01/14
Estudar as métricas do mercado utilizadas por empresas de fomento	Aquisição de hardware, softwares e livros necessários para o desenvolvimento do projeto. Serão comprados 2 computadores com sistema operacional OSX e agendar reunião com o consultor para verificar andamento do projeto para dar andamento ao estudo da métrica.	17/09/13	01/11/13
Estudar os principais indicadores do <i>creditscoring</i>	Realizar pesquisas e consultar os dados mais relevantes para a empresa e para o setor em que ela está inserida.	01/11/13	21/11/13
Definir qual a melhor métrica a ser aplicada pela empresa	Apresentar os resultados das etapas anteriores ao comitê para iniciar a elaboração da planilha.	21/11/13	02/12/13
Aprovação de crédito	Realizar teste integrado da planilha de aprovação de crédito, realizar o treinamento operacional para os usuários chave e colocar a planilha em produção.	28/01/14	06/02/14

## 6.5 Estrutura Analítica do Projeto

### 1 ESTUDO DA MÉTRICA PARA ANÁLISE DE CRÉDITO

#### 1.1 Gerenciamento

##### 1.1.1 Plano do Projeto

- 1.1.1.1 Declaração do escopo
- 1.1.1.2 EAP e Dicionário
- 1.1.1.3 Matriz de Responsabilidades
- 1.1.1.4 Plano de Comunicação
- 1.1.1.5 Registro de Riscos
- 1.1.1.6 Plano de Qualidade
- 1.1.1.7 Mapa de Aquisições
- 1.1.1.8 Cronograma
- 1.1.1.9 Orçamento
- 1.1.1.10 Apresentação do Plano

##### 1.1.2 Controle

##### 1.1.2.1 Reuniões de Marcos do Projeto

- 1.1.2.1.1 Reunião de Partida do Projeto
- 1.1.2.1.2 Reunião de Encerramento do Projeto
- 1.1.2.2 Relatório de Desempenho
- 1.1.2.3 Reunião Semanal

#### 1.2 Análise de Crédito

##### 1.2.1 Estudar as métricas do mercado utilizadas por empresas de fomento

- 1.2.1.1 Adquirir Hardware e Software
- 1.2.1.2 Ler o livro Gestão do Risco de Crédito
- 1.2.1.3 Ler o livro *Business Intelligence* no Excel
- 1.2.1.4 Ler o livro Tecnologia para apoiar as Micro e Pequenas Empresas
- 1.2.1.5 Ler o livro Mercado Financeiro
- 1.2.1.6 Ler apostilas do Curso gestão de Projetos
- 1.2.1.7 Consultar o Livro *PMBok*

##### 1.2.2 Estudar os principais indicadores do *creditscoring*

- 1.2.2.1 Ler na revista do factoring principais índices utilizados no setor
- 1.2.2.2 Consultar a ANFAC sobre os indicadores do setor

##### 1.2.3 Definir qual a melhor métrica a ser aplicada pela empresa

- 1.2.3.1 Criar documento comparativo com as métricas estudadas
- 1.2.3.2 Apresentar documento em reunião com o comitê
- 1.2.3.3 Validar com o consultor a métrica
- 1.2.3.4 Definição da métrica a ser utilizada pela empresa

##### 1.2.4 Definir os processos e utilização desta métrica

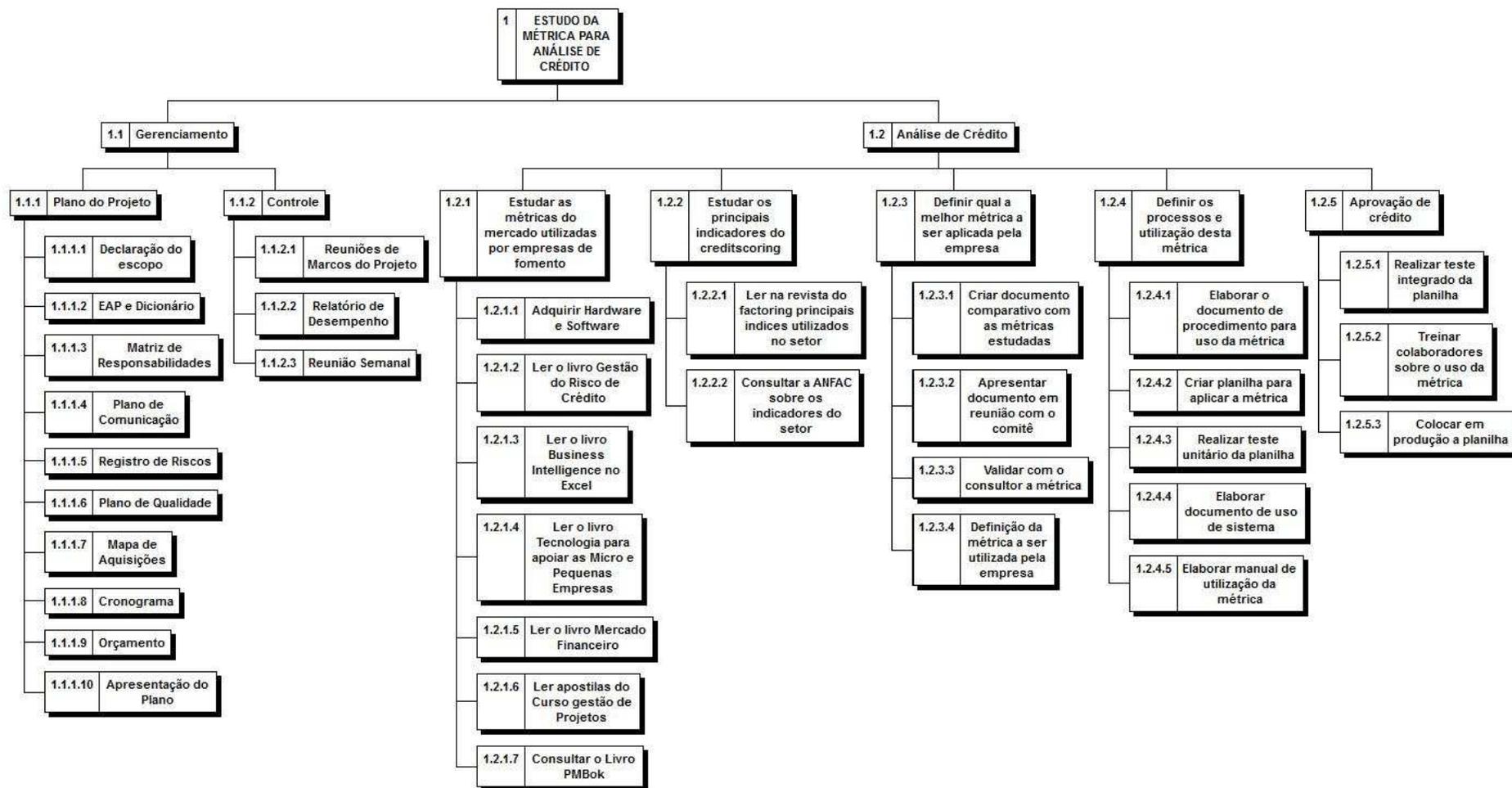
- 1.2.4.1 Elaborar o documento de procedimento para uso da métrica
- 1.2.4.2 Criar planilha para aplicar a métrica
- 1.2.4.3 Realizar teste unitário da planilha
- 1.2.4.4 Elaborar documento de uso de sistema
- 1.2.4.5 Elaborar manual de utilização da métrica

##### 1.2.5 Aprovação de crédito

- 1.2.5.1 Realizar teste integrado da planilha
- 1.2.5.2 Treinar colaboradores sobre o uso da métrica
- 1.2.5.3 Colocar em produção a planilha

Para melhor visualização, segue a estrutura gráfica da EAP:

Figura 1 – Estrutura Analítica do Projeto - EAP



## 6.6 Dicionário de Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Figura 2 – Dicionário da EAP

Sequência	Tarefa	Atividade
1	Estudo da métrica para análise de Crédito	Projeto para estudo da métrica para análise de crédito – compra e venda de recebíveis
1.1	Gerenciamento	Fase que agrupa atividades de gerenciamento
1.1.1	Plano do Projeto	Desenvolver o plano de projeto composto por: Declaração do escopo EAP e Dicionário, Matriz de Responsabilidades, Plano de Comunicação, Registro de Riscos, Plano de Qualidade, Mapa de Aquisições, Cronograma, Orçamento e Apresentação do Plano.
1.1.2	Controle	Agrupamento de atividades de reuniões e atividades de desempenho
1.1.2.1	Reuniões de Marcos de Projeto	Composta por atividades de reuniões de abertura e encerramento do projeto
1.1.2.2	Relatório de Desempenho	Atividades de preparação dos relatórios de desempenho para serem utilizados nas reuniões semanais
1.1.2.3	Reunião Semanal	Reuniões semanais de acompanhamento do projeto
1.2	Análise de Crédito	Fase que agrupa as atividades do estudo de implantação da métrica
1.2.1	Estudar as métricas do mercado utilizadas por empresas de fomento	Corresponde as atividades de leitura dos livros: Gestão do Risco de Crédito, <i>Business Intelligence</i> no Excel, Tecnologia para apoiar as micro e pequenas empresas e Mercado Financeiro.

1.2.2	Estudar os principais indicadores do creditscoring	Leitura da revista do factoring e consulta a ANFAC para selecionar os principais índices utilizados no setor
1.2.3	Definir qual a melhor métrica a ser aplicada pela empresa	Criação do documento comparativo das métricas estudadas, apresentação do documento em reunião com o comitê, validar com o consultor a métrica e definição da métrica a ser utilizada pela empresa
1.2.4	Definir processos e utilização desta métrica	Elaborar o documento de procedimento para o uso da métrica, criar planilha para aplicar a métrica, realizar teste unitário da planilha, elaborar documento de uso de sistema, elaborar manual de utilização da métrica
1.2.5	Aprovação automática de crédito	Realizar teste integrado da planilha, treinar colaboradores sobre o uso da métrica e colocar em produção a planilha.

## 6.7 Cronograma do Projeto

A definição das atividades do projeto, a estimativa do esforço dessas atividades, a alocação de recursos e o cronograma completo são apresentados no arquivo do MS-Project 2007, entregue junto a esse plano de projeto.

O gerenciamento do cronograma inclui os seguintes processos:

- O cronograma será reavaliado durante as reuniões de acompanhamento do projeto respeitando as datas previstas de acordo com o próprio cronograma do projeto;
- O controle e a atualização do cronograma serão realizados através do Microsoft Project;
- Todas as solicitações de mudanças no cronograma devem seguir o processo descrito na seção Plano de Gerenciamento de Escopo;
- Na entrega do projeto será tolerada uma variação de  $\pm 10\%$  do tempo total do projeto.

Na tabela abaixo é apresentado o cronograma com uma visão do prazo total do projeto e das datas de ocorrência de todas as atividades.

Figura 3 – Cronograma do Projeto

ID	Tarefa	Início	Final	Duração
1	ESTUDO DA MÉTRICA PARA ANÁLISE DE CRÉDITO	02/09/2013	07/02/2014	1.139,13 hrs
2	Gerenciamento	02/09/2013	07/02/2014	285 hrs
3	Plano do Projeto	02/09/2013	17/09/2013	85 hrs
4	Declaração do escopo	02/09/2013	02/09/2013	1 hr
5	EAP e Dicionário	02/09/2013	03/09/2013	8 hrs
6	Matriz de Responsabilidades	03/09/2013	04/09/2013	8 hrs
7	Plano de Comunicação	04/09/2013	05/09/2013	8 hrs
8	Registro de Riscos	05/09/2013	09/09/2013	8 hrs
9	Plano de Qualidade	09/09/2013	10/09/2013	8 hrs
10	Mapa de Aquisições	10/09/2013	11/09/2013	8 hrs
11	Cronograma	11/09/2013	12/09/2013	8 hrs
12	Orçamento	12/09/2013	16/09/2013	16 hrs
13	Apresentação do Plano	16/09/2013	17/09/2013	12 hrs
14	Controle	02/09/2013	07/02/2014	200 hrs
15	Reuniões de Marcos do Projeto	02/09/2013	07/02/2014	32 hrs
16	Reunião de Partida do Projeto	02/09/2013	02/09/2013	16 hrs
17	Reunião de Encerramento do Projeto	06/02/2014	07/02/2014	16 hrs
18	Relatório de Desempenho	06/09/2013	24/01/2014	42 hrs
40	Reunião Semanal	02/09/2013	20/01/2014	126 hrs
62	Análise de Crédito	17/09/2013	06/02/2014	854,13 hrs
63	Estudar as métricas do mercado útil. por empresas de fomento	17/09/2013	01/11/2013	242,13 hrs
64	Adquirir Hardware e Software	17/09/2013	17/09/2013	3 hrs
65	Ler o livro Gestão do Risco de Crédito	17/09/2013	25/09/2013	45 hrs
66	Ler o livro Business Intelligence no Excel	25/09/2013	08/10/2013	60 hrs
67	Ler o livro Tecnologia para apoiar as Micro e Pequenas Empresas	08/10/2013	08/10/2013	3 hrs
68	Ler o livro Mercado Financeiro	08/10/2013	31/10/2013	120 hrs
69	Ler apostilas do Curso gestão de Projetos	31/10/2013	31/10/2013	5 hrs
70	Consultar o Livro PMBok	31/10/2013	01/11/2013	6,13 hrs
71	Estudar os principais indicadores do creditscoring	01/11/2013	21/11/2013	96 hrs
72	Ler na revista do factoring principais índices utilizados no setor	01/11/2013	11/11/2013	40 hrs
73	Consultar a ANFAC sobre os indicadores do setor	11/11/2013	21/11/2013	56 hrs
74	Definir qual a melhor métrica a ser aplicada pela empresa	21/11/2013	02/12/2013	66 hrs
75	Criar documento comparativo com as métricas estudadas	21/11/2013	27/11/2013	32 hrs
76	Apresentar documento em reunião com o comitê	27/11/2013	27/11/2013	2 hrs
77	Validar com o consultor a métrica	27/11/2013	02/12/2013	32 hrs
78	Definição da métrica a ser utilizada pela empresa	02/12/2013	02/12/2013	0 hrs
79	Definir os processos e utilização desta métrica	02/12/2013	28/01/2014	344 hrs
80	Elaborar o documento de procedimento para uso da métrica	02/12/2013	04/12/2013	16 hrs
81	Criar planilha para aplicar a métrica	04/12/2013	08/01/2014	120 hrs
82	Realizar teste unitário da planilha	08/01/2014	10/01/2014	32 hrs
83	Elaborar documento de uso de sistema	10/01/2014	20/01/2014	80 hrs
84	Elaborar manual de utilização da métrica	20/01/2014	28/01/2014	96 hrs
85	Aprovação de crédito	28/01/2014	06/02/2014	106 hrs
86	Realizar teste integrado da planilha	28/01/2014	31/01/2014	72 hrs
87	Treinar colaboradores sobre o uso da métrica	31/01/2014	06/02/2014	32 hrs
88	Colocar em produção a planilha	06/02/2014	06/02/2014	2 hrs

## 7 PLANO DO PROJETO

### 7.1 Planejamento de Recursos

#### 7.1.1 Definição dos Recursos Humanos Necessários

Para este projeto serão necessários: um consultor em TI, uma funcionária para fazer o cronograma e definir as etapas do projeto e executá-las e uma assessora para auxiliar em tarefas gerais.

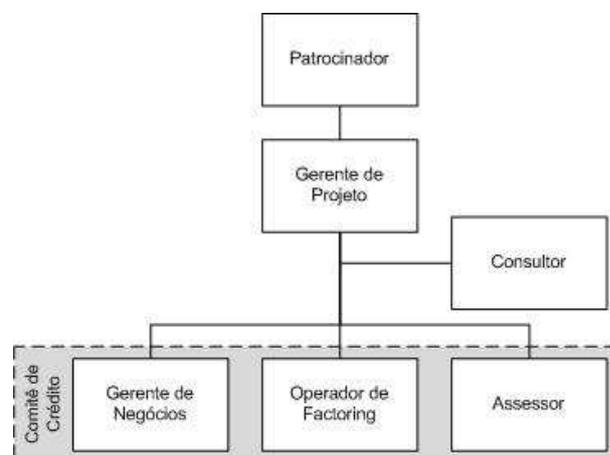
Por ser tratar de um projeto de mais de mil horas não há previsão a inclusão de novos membros. Em caso de afastamento de um membro da equipe, cabe ao gerente do projeto analisar a necessidade de inserção de um novo membro com as mesmas aptidões da pessoa afastada.

#### 7.1.2 Treinamentos

Os treinamentos para uso da planilha serão realizados na própria empresa, durante o expediente e realizado por um colaborador do projeto que tenha participado das reuniões semanais. Será realizado treinamento para os usuários chave que após treinados serão responsáveis por multiplicar seu conhecimento a outros funcionários. Carga horária total do treinamento será de 32h.

#### 7.1.3 Organograma do Projeto

Figura 4 – Organograma do Projeto



### 7.1.4 Papéis e Responsabilidades da Equipe do Projeto

Figura 5 – Papéis e Responsabilidades

<b>Função</b>	<b>Atribuição</b>
Gerente do Projeto	Desenvolver o escopo, plano do gerenciamento do projeto e toda a execução do projeto.
Gerente de Negócios	Participará da apresentação do plano, das reuniões semanais abertura e encerramento do projeto.
Operador de Factoring	Validar com o consultor a métrica, definição da métrica a ser utilizada pela empresa, elaborar o documento de procedimento para uso da métrica, criar planilha para aplicar a métrica e realizar teste unitário da planilha.
Assessor	Apresentação do Plano, reunião de partida e encerramento do Projeto e da reunião Semanal.
Consultor	Apresentação do Plano, reunião de Partida e encerramento do Projeto, validar a métrica, criar planilha para aplicar a métrica, elaborar documento de uso de sistema e manual de utilização da métrica. Ajudará na realização do teste integrado da planilha.

## 7.1.5 Matriz de Responsabilidade

Figura 6 – Matriz de Responsabilidade

(R)esponsável pela execução Responsável pela (A)provação (C)onsultado (I)nformado		Recursos Humanos Necessários				
		Gerente do Projeto	Gerente de Negócios	Operador de Factoring	Assessor	Consultor
	Tarefa					
1	ESTUDO DA MÉTRICA PARA ANÁLISE DE CRÉDITO					
2	Gerenciamento					
3	Plano do Projeto					
4	Declaração do escopo	R/A	A	I	I	I
5	EAP e Dicionário	R/A	I	I	I	I
6	Matriz de Responsabilidades	R/A	I	I	I	I
7	Plano de Comunicação	R/A	I	I	I	I
8	Registro de Riscos	R/A	I	I	I	I
9	Plano de Qualidade	R/A	I	I	I	I
10	Mapa de Aquisições	R/A	I	I	I	I
11	Cronograma	R/A	A	I	I	I
12	Orçamento	R/A	A	I	I	I
13	Apresentação do Plano	R/A	A	I	I	I
14	Controle					
15	Reuniões de Marcos do Projeto					
16	Reunião de Partida do Projeto	R/A	A	A	A	A
17	Reunião de Encerramento do Projeto	R/A	A	A	A	A
18	Relatório de Desempenho	R/A	C	C	C	C
40	Reunião Semanal 1	R/A	A	A	A	I
62	Análise de Crédito					
63	Estudar as métricas do mercado utilizadas por empresas de fomento					
64	Adquirir Hardware e Software	R/A	I	I	I	I
65	Ler o livro Gestão do Risco de Crédito	R/A	I	I	I	I
66	Ler o livro Business <i>Intelligence</i> no Excel	R/A	I	I	I	I
67	Ler o livro Tecnologia para apoiar as Micro e Pequenas Empresas	R/A	I	I	I	I
68	Ler o livro Mercado Financeiro	R/A	I	I	I	I
69	Ler apostilas do Curso gestão de Projetos	R/A	I	I	I	I
70	Consultar o Livro PMBok	R/A	I	I	I	I
71	Estudar os principais indicadores do creditscoring					

72	Ler na revista do factoring principais índices utilizados no setor	R/A	I	I	I	I
73	Consultar a ANFAC sobre os indicadores do setor	R/A	I	I	I	I
74	Definir qual a melhor métrica a ser aplicada pela empresa					
75	Criar documento comparativo com as métricas estudadas	R/A	I/A	I	I	I
76	Apresentar documento em reunião com o comitê	R/A	I/A	I	I	I
77	Validar com o consultor a métrica	R/A	I	I	I	R/A
78	Definição da métrica a ser utilizada pela empresa	R/A	I/A	I/A	I	I
79	Definir os processos e utilização desta métrica					
80	Elaborar o documento de procedimento para uso da métrica	R/A	I	R/A	I	I
81	Criar planilha para aplicar a métrica	R/A	I	R/A	I	R/A
82	Realizar teste unitário da planilha	R/A	R/A	R/A	I	I
83	Elaborar documento de uso de sistema	R/A	I	R/A	I	R/A
84	Elaborar manual de utilização da métrica	R/A	I	R/A	I	R/A
85	Aprovação de crédito					
86	Realizar teste integrado da planilha	R/A	R/A	I	I	R/A
87	Treinar colaboradores sobre o uso da métrica	R/A	R/A	I	I	I
88	Colocar em produção a planilha	R/A	I	I	I	I

#### 7.1.6 Critérios de Avaliação de Resultado da Equipe

A equipe do projeto será avaliada uma vez por semana nas reuniões de acompanhamento definidas de acordo com o cronograma do projeto. Estas avaliações têm como objetivo determinar o andamento do projeto e verificar como estão sendo feitas as tarefas e detectar atrasos. Os relatórios que serão utilizados pelo Gerente do Projeto para monitorar e controlar o projeto são apresentados no plano de gerenciamento das comunicações.

Ao final de cada fase da EAP será entregue o termo de aceite parcial (Apêndice A) para constatar que as entregas foram concluídas e verificadas. As entregas validadas constituem os resultados da execução dos processos de controle de qualidade.

#### 7.2 Plano de Gerenciamento do Projeto

Tem como objetivo fornecer uma lista de atividades do empreendimento, conduzindo o gerente a considerar todos os itens essenciais da gestão, fornecendo níveis apropriados para consistência e uniformização operacional.

### 7.2.1 Plano de Gerenciamento de Escopo

O gerenciamento de escopo inclui os seguintes processos:

- A declaração do escopo, descrita no capítulo seis, será utilizada como base para verificar se o escopo está sendo cumprido de acordo com o planejado;
- O plano de gerenciamento de escopo será reavaliado durante as reuniões semanais de acompanhamento do projeto respeitando as datas previstas de acordo com o cronograma do projeto;
- O gerenciamento do tempo será realizado a partir da alocação de percentual completo nas atividades do projeto através do Microsoft Project;
- A avaliação de desempenho do projeto será realizada através do relatório de desempenho do projeto (Apêndice B) e da análise de valor agregado, onde o custo e prazo do projeto serão monitorados;
- Os resultados do desempenho do projeto serão apresentados durante as reuniões de acompanhamento;
- A solicitação de alteração pode ser feita por qualquer membro da equipe do projeto, usuário da área de negócio envolvido no projeto ou alguma parte interessada;
- Todas as mudanças no escopo devem ser feitas por escrito através do formulário de solicitação de alteração de requisito (Apêndice C) e posteriormente, avaliado e classificado dentro do sistema de controle de mudanças;
- Serão consideradas mudanças de escopo apenas as medidas corretivas. Inovação e novas características do produto/projeto não serão consideradas;
- O Gerente de Projeto será responsável pela aprovação ou rejeição da solicitação de mudança;
- Para as alterações autorizadas, o Gerente do Projeto irá replanejar o projeto inicial, para que a alteração possa ser implementada com o mínimo de impacto.
- O Termo de Aceite Final (Apêndice D) será utilizado pelo Gerente do Projeto para comprovar que o patrocinador aceita o produto do projeto.

### 7.2.2 Sistema de controle de mudanças

Como o foco do trabalho é a estruturação da métrica da análise de crédito será utilizado o sistema de controle de mudança com o intuito de manter o rumo do projeto e de deixar claro ao gerente do projeto quais são as prioridades das mudanças a serem gerenciadas. Sendo que estão divididas no seguinte intervalo: A requerem ação imediata e D não requer uma ação imediata do gerente de projeto. Abaixo a descrição de cada uma delas conforme os itens de prioridade:

Prioridade A – Requerem uma ação imediata por parte do Gerente do Projeto, que deve acionar imediatamente o patrocinador para discussão e análise, uma vez que é um problema urgente, de alto impacto no projeto e a outras áreas que o gerente não tem autonomia.

Prioridade B – Requerem uma ação imediata por parte do Gerente do Projeto, independente das reuniões de controle previstas devido à urgência, acionando imediatamente o patrocinador do projeto no caso de necessidade de alocação financeira fora da alçada do gerente de projetos.

Prioridade C – Requerem um planejamento da ação através de terceiros ou de equipes que, a principio, tenham disponibilidade, uma vez que agregam valor ao sucesso do projeto e são urgentes, porem não tem impacto significativo nos custos e nos prazos do projeto.

Prioridade D – Podem ser implementadas por terem influência no sucesso do projeto, porem não requerem uma ação imediata já que não possuem uma ação imediata já que não são impactantes ou urgentes.

## 7.3 Planejamento Financeiro

### 7.3.1 Estimativas dos custos

O custo estimado para o projeto foi obtido através da estimativa de cada uma das atividades indicadas no cronograma. Será considerado para fins da elaboração da estimativa o valor/hora de cada recurso humano alocado e mais orçamento obtido para os outros insumos do projeto. As estimativas para cada atividade será exibida na tabela a seguir.

Figura 7 – Estimativa de Custos

ID	Name	Cost
<b>1</b>	<b>ESTUDO DA MÉTRICA PARA ANÁLISE DE CRÉDITO</b>	<b>R\$ 68.957,88</b>
<b>2</b>	<b>Gerenciamento</b>	<b>R\$ 15.048,00</b>
<b>3</b>	<b>Plano do Projeto</b>	<b>R\$ 4.148,00</b>
4	Declaração do escopo	R\$ 47,00
5	EAP e Dicionário	R\$ 376,00
6	Matriz de Responsabilidades	R\$ 376,00
7	Plano de Comunicação	R\$ 376,00
8	Registro de Riscos	R\$ 376,00
9	Plano de Qualidade	R\$ 376,00
10	Mapa de Aquisições	R\$ 376,00
11	Cronograma	R\$ 376,00
12	Orçamento	R\$ 752,00
13	Apresentação do Plano	R\$ 717,00
<b>14</b>	<b>Controle</b>	<b>R\$ 10.900,00</b>
<b>15</b>	<b>Reuniões de Marcos do Projeto</b>	<b>R\$ 1.912,00</b>
16	Reunião de Partida do Projeto	R\$ 956,00
17	Reunião de Encerramento do Projeto	R\$ 956,00
<b>18</b>	<b>Relatório de Desempenho</b>	<b>R\$ 1.974,00</b>
<b>40</b>	<b>Reunião Semanal</b>	<b>R\$ 7.014,00</b>
<b>62</b>	<b>Análise de Crédito</b>	<b>R\$ 53.909,88</b>
<b>63</b>	<b>Estudar as métricas do mercado utilizadas por empresas de fomento</b>	<b>R\$ 19.992,88</b>
64	Adquirir Hardware e Software	R\$ 8.190,00
65	Ler o livro Gestão do Risco de Crédito	R\$ 2.272,00
66	Ler o livro Business Intelligence no Excel	R\$ 2.947,00
67	Ler o livro Tecnologia para apoiar as Micro e Pequenas Empresas	R\$ 141,00
68	Ler o livro Mercado Financeiro	R\$ 5.787,00
69	Ler apostilas do Curso gestão de Projetos	R\$ 235,00
70	Consultar o Livro PMBok	R\$ 420,88
<b>71</b>	<b>Estudar os principais indicadores do creditscoring</b>	<b>R\$ 4.512,00</b>
72	Ler na revista do factoring principais indices utilizados no setor	R\$ 1.880,00
73	Consultar a ANFAC sobre os indicadores do setor	R\$ 2.632,00
<b>74</b>	<b>Definir qual a melhor métrica a ser aplicada pela empresa</b>	<b>R\$ 3.635,00</b>
75	Criar documento comparativo com as métricas estudadas	R\$ 1.504,00
76	Apresentar documento em reunião com o comitê	R\$ 227,00
77	Validar com o consultor a métrica	R\$ 1.904,00
78	Definição da métrica a ser utilizada pela empresa	R\$ 0,00
<b>79</b>	<b>Definir os processos e utilização desta métrica</b>	<b>R\$ 19.396,00</b>
80	Elaborar o documento de procedimento para uso da métrica	R\$ 752,00
81	Criar planilha para aplicar a métrica	R\$ 6.140,00
82	Realizar teste unitário da planilha	R\$ 2.032,00

83	Elaborar documento de uso de sistema	R\$ 4.760,00
84	Elaborar manual de utilização da métrica	R\$ 5.712,00
<b>85</b>	<b>Aprovação de crédito</b>	<b>R\$ 6.374,00</b>
86	Realizar teste integrado da planilha	R\$ 4.776,00
87	Treinar colaboradores sobre o uso da métrica	R\$ 1.504,00
88	Colocar em produção a planilha	R\$ 94,00

### 7.3.2 Agregação dos Custos

A seguir, a previsão de desembolsos do projeto, através da agregação dos custos detalhados mensalmente.

Figura 8 – Fluxo de Caixa

Cash Flow as of Tue 13/08/13 20:20  
CRONOGRAMA\_MONOGRAFIA

	September 2013	October 2013	November 2013	December 2013	January 2014	February 2014	Total
Dozoline Bressiani	R\$ 7.896,00	R\$ 8.836,25	R\$ 7.853,78	R\$ 6.357,85	R\$ 6.802,15	R\$ 1.657,85	R\$ 39.203,87
Consultor	R\$ 504,00		R\$ 1.152,00	R\$ 1.128,43	R\$ 8.375,57	R\$ 288,00	R\$ 11.448,00
Flavio	R\$ 1.360,00	R\$ 640,00	R\$ 640,00	R\$ 800,00	R\$ 3.680,00	R\$ 320,00	R\$ 7.440,00
Liz	R\$ 680,00	R\$ 320,00	R\$ 320,00	R\$ 400,00	R\$ 240,00	R\$ 160,00	R\$ 2.120,00
iMac	R\$ 6.199,00						R\$ 6.199,00
Licenças do Office	R\$ 600,00						R\$ 600,00
Licenças do MS Project	R\$ 1.250,00						R\$ 1.250,00
Livro Gestão do Risco de Crédito	R\$ 157,00						R\$ 157,00
Livro Business Intelligence no Excel	R\$ 46,57	R\$ 80,43					R\$ 127,00
Livro Tecnologia para apoiar as Micro e Pequenas Empresas							
Livro Mercado Financeiro		R\$ 147,00					R\$ 147,00
Apostilas do Curso gestão de Projetos							
Consultar o Livro PMBok		R\$ 38,00	R\$ 228,00				R\$ 266,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 18.692,57</b>	<b>R\$ 9.861,68</b>	<b>R\$ 10.193,78</b>	<b>R\$ 8.686,28</b>	<b>R\$ 19.097,72</b>	<b>R\$ 2.425,85</b>	<b>R\$ 68.957,87</b>

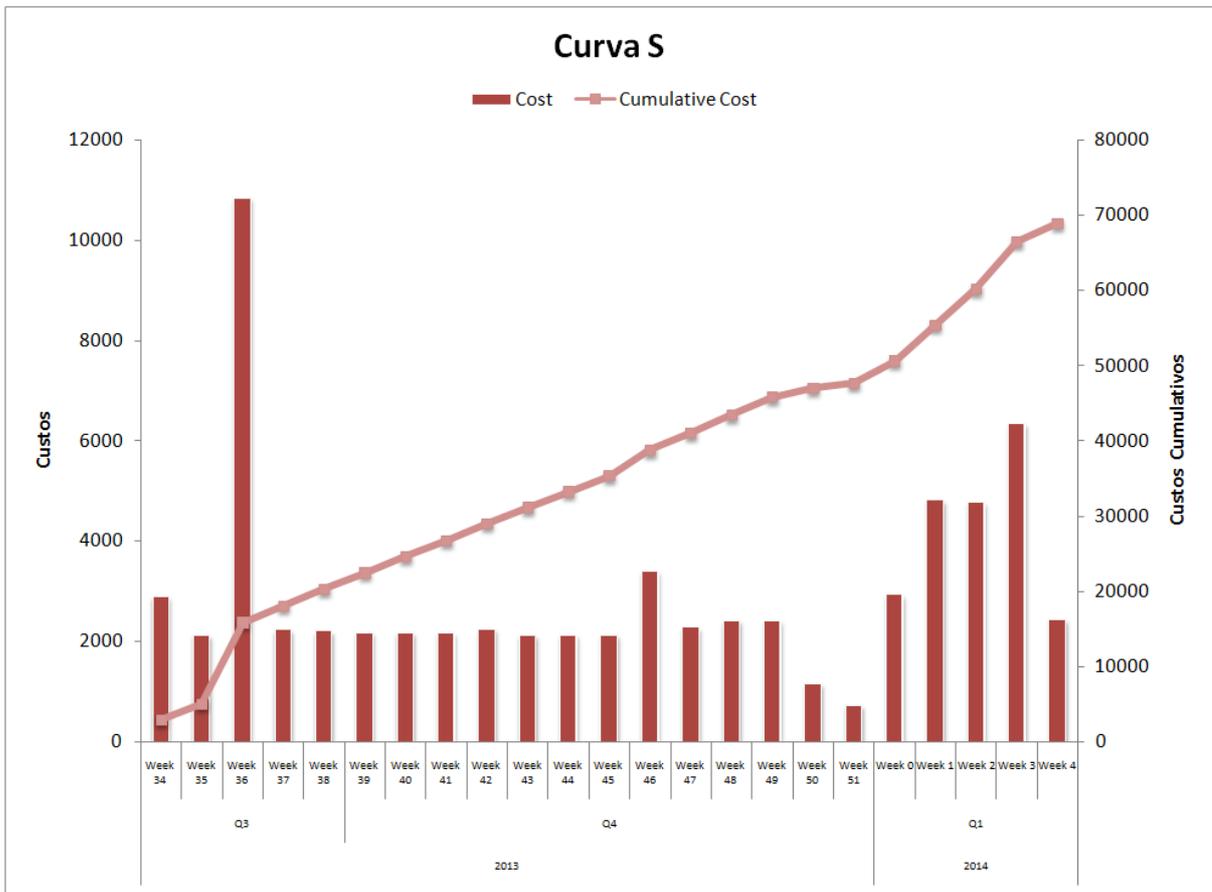
### 7.3.3 Curva S

A curva S, desenhada abaixo, mostra, de forma cumulativa, os valores previstos. À medida que o projeto for sendo executado, o gerente de projetos poderá monitorar e controlar os custos, podendo, assim, obter a Curva S do custo real e compará-la, facilmente, com o que foi planejado.

Figura 9 – Comparativo de Custos do Projeto

DATA	2013									2014	
	02/09	16/09	30/09	14/10	28/10	11/11	25/11	09/12	23/12	06/01	06/02
PV (R\$)	14.200,49	19.046,20	23.777,93	28.567,88	33.183,88	39.072,03	44.254,86	46.686,71	52.576,35	64.130,48	68.957,88

Figura 10 – Curva S

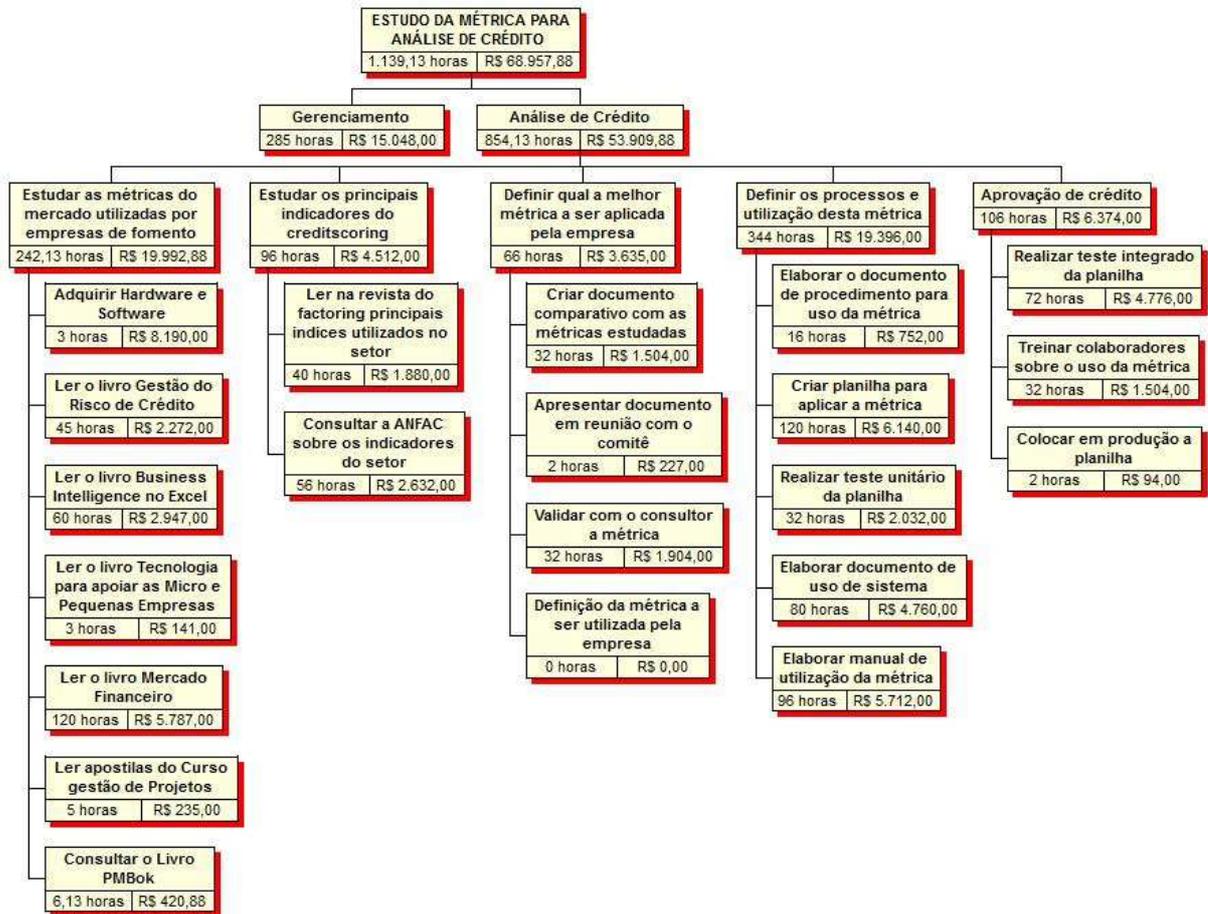


#### 7.3.4 Orçamento do Projeto

O orçamento é um cronograma financeiro do projeto e este é obtido pela totalização dos custos das atividades até o primeiro nível da Estrutura Analítica do Projeto (EAP). Também será alocada no orçamento do projeto uma reserva de contingência para tratar as ameaças ou oportunidades conhecidas ou, eventualmente, potenciais ameaças e oportunidades desconhecidas. Foi constituído reserva de dez por cento (10%) do valor total do orçamento do projeto.

A seguir é apresentado o orçamento do projeto baseado na EAP.

Figura 11 – Orçamento do Projeto Baseado na EAP



### 7.3.5 Autonomias

O cálculo da contingência foi feito sobre as horas de cada tarefa, ou seja, o total de horas do projeto totalizou 1139,13 horas e 10 % refere-se a contingência, portanto 114 horas são horas de reserva. Segue abaixo tabela com as ossadas de aprovação:

Figura 12 – Autonomias

<b>Categoria</b>	<b>Reservas de Contingência</b>
Gerente do Projeto	Até R\$ 500,00
Gerente do Projeto com aval do patrocinador	Até R\$ 1.000,00
Somente o patrocinador	Acima de R\$ 1.000,00

### 7.3.6 Indicadores Financeiros

Para a análise financeira do projeto será utilizado três indicadores financeiros. O processo tem início com o levantamento do Fluxo de Caixa previsto para o projeto.

O Fluxo de Caixa de um projeto é um instrumento gerencial que demonstra a entrada e a saída de recursos financeiros, facilitando a administração dos compromissos assumidos para a execução do projeto.

Conhecendo-se o Fluxo de Caixa previsto para o projeto, aplica-se um ou mais indicadores financeiros, dentre os quais os mais utilizados são os seguintes:

- Retorno sobre o Investimento (ROI);
- Payback Period (PP);
- Taxa Interna de Retorno (TIR).

### 7.3.7 Gerenciamento dos Custos

O gerenciamento dos custos inclui os seguintes processos:

- O controle e a atualização do projeto serão realizados através do Microsoft Project;
- O gerenciamento dos custos do Projeto será realizado por atividade, comparando-se o Custo Orçado com o Custo Realizado;

- O desempenho do projeto será medido e analisado semanalmente através dos relatórios do Microsoft Project e da análise do valor agregado;
- Para possibilitar a análise do valor agregado, cada recurso humano alocado nas atividades do projeto apontará o percentual físico concluído (percentual entregue do produto da atividade), fazendo o apontamento entre 0% (não iniciada), 50% (iniciada) e 100% (concluída);
- Para o orçamento do projeto será tolerada uma variação de  $\pm 10\%$  dos valores reais em relação à linha de base de custos;
- O plano de gerenciamento de custos será reavaliado durante as reuniões de acompanhamento do projeto respeitando as datas previstas de acordo com o cronograma do projeto;
- Todas as solicitações de mudanças no orçamento devem seguir o processo descrito na seção 7.2.4.

## **7.4 Planejamento da Qualidade**

### **7.4.1 Políticas da Qualidade**

O gerenciamento da qualidade inclui os seguintes processos:

- O plano de Gerenciamento da Qualidade visa entender, gerenciar e influenciar necessidades de forma com que os produtos ou serviços gerados pelo projeto atendam as expectativas do cliente;
- O plano de gerenciamento da qualidade será reavaliado durante as reuniões de acompanhamento do projeto respeitando as datas previstas de acordo com o cronograma do projeto;
- Todas as solicitações de mudanças no processo da qualidade devem seguir o processo descrito na seção 7.2.4.

### **7.4.2 Fatores Ambientais**

Este projeto seguirá os conhecimentos explícitos amplamente reconhecidos como as melhores práticas de mercado, ou seja o PMBOK. Seguirá também as normas do COAF (conselho de controle de atividades financeiras) como comunicação de fraudes e lavagem de dinheiro e verificará as exigências da ANFAC para ficar adequando à esta associação.

### 7.4.3 Métricas da Qualidade

Serão utilizadas métricas de qualidade para estabelecer padrões para garantir com que os produtos gerados pelo projeto estão em conformidade com as especificações.

#### 7.4.3.1 Métricas de desempenho do projeto

Figura 13 – Métricas de Desempenho do Projeto

Item	Descrição	Critério de aceitação	Método de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Custo	Cumprimento do orçamento definido	Será tolerada uma variação de $\pm 10\%$ dos valores reais em relação à linha de base de custos	Microsoft Project e análise do valor agregado	Semanalmente	Gerente de Projeto
Cronograma	Cumprimento do cronograma definido	Será tolerada uma variação de $\pm 10\%$ dos valores reais em relação à linha de base do cronograma	Microsoft Project	Semanalmente	Gerente de Projeto
Plano de Contingência	Caso ocorra ausência do profissional responsável pela pesquisa será contratada uma empresa para realizar esta atividade	Tolerância de 10% das horas estimadas para esta pesquisa	Controle de planilha de horas	Diária	Líder de Equipe
Controle de solicitação de mudanças	Todas as mudanças aprovadas precisam alterar o cronograma de prazo e custo do projeto	Qualquer solicitação de mudança precisa estar aprovadas e formalizadas	Arquivo em Excel com as alterações solicitadas	Mensal	Gerente de Projetos

#### 7.4.3.2 Métricas de desempenho do produto

Figura 14 – Métricas de Desempenho do Produto

Item	Descrição	Critério de aceitação	Método de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Treinamento	Treinamento para utilizar a planilha	Toda as pessoas que utilizarão a planilha deverão participar do treinamento	Os treinamentos serão registrados através do preenchimento do controle de frequência	Ao final da fase de treinamento	Gerente de Projetos
Treinamento	Treinamento para os usuários chave	Todos os usuários chave devem participar do treinamento	Os treinamentos serão registrados através do preenchimento do controle de frequência	Ao final da fase de treinamento	Gerente de Projetos
Satisfação do cliente	Requisitos	Atender a todos os requisitos	Matriz de requisitos	Semanalmente	Gerente de Projetos
Teste funcional	Verificação funcional da planilha	Número de defeitos críticos encontrados deve ser igual a zero	Termo de aceite parcial	Durante a fase de teste	Gerente de Projeto
Análise de Crédito	Pesquisa de análise crédito e simulações de uso	Tolerância de 1% de margem de erro na elaboração do <i>credit scoring</i>	Planilha de erros por simulação realizada	A cada simulação	Comitê de análise de crédito
ANFAC	Garantir que a simulação obedeça as regras da ANFAC	Estar adequado 100% das normas da ANFAC	Comparar os procedimentos descritos pela ANFAC com os procedimentos da empresa	Quinzenal	Comitê de crédito e jurídico

#### 7.4.4 Controle da Qualidade

As atividades de controle da qualidade serão realizadas durante todas as fases do projeto com base na EAP, cronograma e no plano de gerenciamento do projeto.

O objetivo do controle da qualidade é avaliar se os produtos ou serviços entregues atendem aos critérios de aceite, estabelecidos na fase de planejamento, além de identificar formas para eliminar causas de resultados insatisfatórios em decorrência do projeto. Assim, a equipe identifica desvios e sugere ações corretivas.

Os padrões de controle da qualidade foram definidos na seção 7.4.3. Também serão utilizados os termos de aceite parcial para constatar que as entregas foram concluídas e verificadas. Abaixo a tabela mostra os itens a serem observados no controle da qualidade durante o projeto:

Figura 15 – Controle de Qualidade

<b>Item</b>	<b>Indicador</b>	<b>Periodicidade</b>
Análise de Crédito	Número de simulações X margem de erro definida	Semanal
ANFAC	Número de documentos X normas da ANFAC	Mensal
Custo com pesquisas	Orçamento previsto X realizado	Mensal
Plano de Contingência	Horas realizadas X Horas de ausências	Semanal
Controle de solicitação de mudanças	Linha de base X solicitações	Mensal

#### 7.4.5 Garantia da Qualidade

##### 7.4.5.1 Escopo

A garantia da qualidade assegura que os processos estejam sendo implantados conforme documentados.

##### 7.4.5.2 Ferramentas da qualidade

Uma lista de verificação será utilizada para medir os resultados do projeto, e determinar se eles estão de acordo com os padrões estabelecidos na fase de planejamento. As ferramentas básicas da qualidade de Ishikawa, questionários e inspeção também podem ser utilizadas para medir os resultados do projeto.

#### 7.4.5.3 Auditorias de Qualidade

Auditorias serão realizadas para determinar se o produto do projeto está conforme com as disposições planejadas, com os requisitos do projeto e se o mesmo está mantido e implementado de forma eficaz.

O processo de auditoria da qualidade será realizado internamente, ou seja, será feito por uma pessoa de dentro da empresa, não havendo contratação de auditoria externa. Serão revisadas durante a auditoria todas as principais entregas do projeto, de forma a assegurar que todas as políticas, os processos e procedimentos da organização e do projeto foram atendidos.

A tabela abaixo apresenta uma lista dos itens a serem verificados durante o processo de auditoria da qualidade. A auditoria não está limitada somente a lista de verificação, o auditor poderá formular qualquer pergunta relacionada ao projeto, como também analisar toda documentação gerada pelo projeto.

Figura 16 – Verificação e Controle da Qualidade

Fase	Método de Verificação e Controle
Iniciação e Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A declaração de escopo descreve adequadamente os objetivos do projeto?</li> <li>• As necessidades de negócio da organização cliente estão identificadas e endereçadas no projeto?</li> <li>• Existe um sistema de controle de mudanças documentado?</li> <li>• Existe uma linha de base contra o qual o progresso, custos e prazos do projeto serão medidos?</li> <li>• O projeto está dentro do cronograma?</li> <li>• O desempenho do orçamento e do cronograma está sendo controlado e monitorado?</li> <li>• Esta sendo realizada uma análise dos custos?</li> <li>• Papéis, responsabilidades e os relacionamentos de reporte (comunicação) do projeto estão completamente identificados?</li> <li>• Existe um processo estabelecido para aceitação formal de cada entrega do projeto?</li> <li>• Foi estabelecido um plano formal de comunicações?</li> <li>• Existe um plano que detalha um processo sistemático de identificar, analisar e responder aos riscos do projeto?</li> </ul>
Aquisições	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os ativos necessários para o projeto foram adquiridos?</li> <li>• O processo de compras seguiu os procedimentos e políticas da organização?</li> </ul>
Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as tarefas foram concluídas?</li> <li>• As lições aprendidas foram documentadas?</li> </ul>

Depois de concluídas as auditorias, conforme programado cabe a auditor entregar relatório de auditoria devidamente preenchido ao patrocinador. Uma cópia do relatório será armazenada na pasta de documentos do projeto.

O resultado da auditoria deve ser gerado pelo auditor utilizando as opções de:

- Não conformidade (NC): Quando um requisito não estiver sendo atendido;
- Oportunidade de melhoria (OM): É uma sugestão que o auditor pode deixar visando à melhoria contínua;
- Conformidade (C): É a evidencia de que os requisitos estão sendo atendidos conforme planejado.

Todas as não conformidades e oportunidades de melhoria identificadas devem ser relatadas no formulário de solicitação de alteração de requisito e posteriormente, avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle de mudanças, conforme processo descrito na seção plano de gerenciamento de escopo 7.2.4.

## **7.5 Planejamento das Comunicações**

### **7.5.1 Políticas da Qualidade**

O processo de comunicação engloba a comunicação externa, que será realizada entre os membros da equipe do projeto e os *stakeholders*, e a comunicação interna, realizada entre os membros da equipe do projeto.

O gerenciamento das comunicações inclui os seguintes processos:

- O gerenciamento das comunicações do projeto será realizado por diversos processos de comunicação, estando incluídos nessa categoria:
  - E-mails;
  - Documentos eletrônicos;
  - Documentos impressos;
  - Reuniões com ata.
- Todas as reuniões de acompanhamento do projeto serão realizadas semanalmente respeitando as datas previstas de acordo com o cronograma do projeto;
- Todas as reuniões deverão apresentar ata de reunião (Apêndice E);
- Todas as solicitações de mudanças no processo de comunicação devem seguir o processo descrito na seção 7.2.4. Plano de Gerenciamento de Escopo.

### 7.5.2 Eventos de Comunicação

#### **Reunião de Partida do Projeto**

TIPO DE ENVENTO: Reunião

FREQUÊNCIA: Única Vez

RESPONSÁVEL: Gerente do Projeto

OBJETIVOS/PAUTA: Considerar como iniciado formalmente o projeto

PARTICIPANTES:

- Gerente do Projeto;
- Flavio;
- Liz.
- Consultor

LOCAL: Sede da Empresa Bento Gonçalves – RS

#### **Reuniões Semanais**

TIPO DE ENVENTO: Reunião

FREQUÊNCIA: Semanalmente

RESPONSÁVEL: Gerente do Projeto

OBJETIVOS/PAUTA: Acompanhar a evolução do projeto, deliberar sobre ações a serem tomadas, verificar e tratar riscos, contratar profissionais, identificar focos de conflito, acompanhar evolução de custos, acompanhar evolução de cronograma e divulgar informações do relatório de andamento do projeto.

PARTICIPANTES:

- Gerente do Projeto;
- Flavio;
- Liz.

LOCAL: Sede da Empresa Bento Gonçalves – RS

### **Reunião de Encerramento do Projeto**

TIPO DE ENVENTO: Reunião

FREQUÊNCIA: Única Vez

RESPONSÁVEL: Gerente do Projeto

OBJETIVOS/PAUTA: Considerar como encerrado formalmente o projeto

PARTICIPANTES:

- Gerente do Projeto;
- Flavio
- Liz
- Consultor

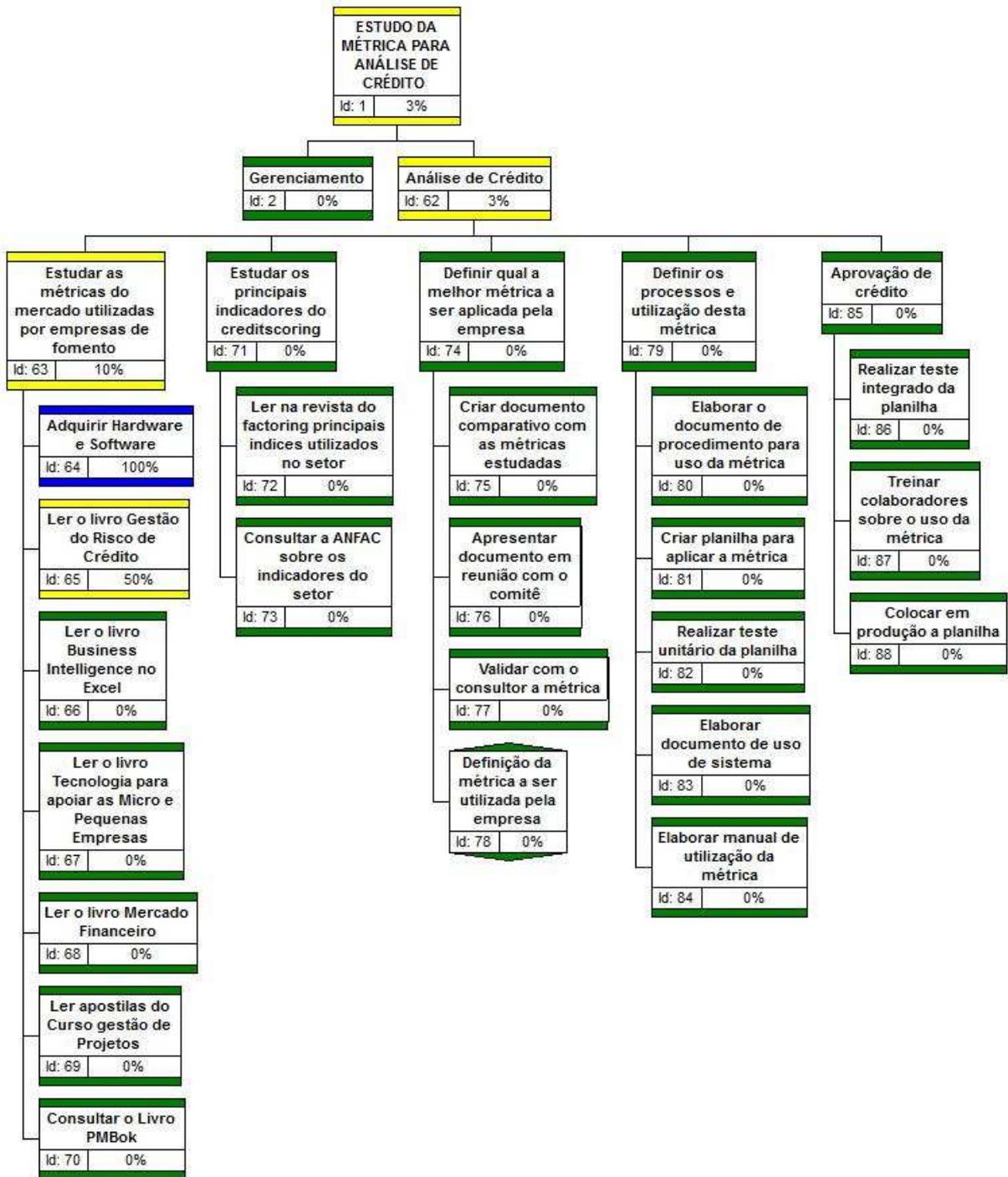
LOCAL: Sede da Empresa Bento Gonçalves – RS

#### 7.5.3 Relatórios de Comunicações

Os relatórios apresentados nesta seção podem ser utilizados e enviados por e-mail pelo Gerente do Projeto para manter informada a equipe do projeto e o patrocinador com relação ao progresso do projeto.

1) Modelo de Relatório de Estrutura Analítica do Projeto (EAP): este relatório será utilizado para verificar o progresso do projeto de acordo com a EAP, onde as atividades concluídas são apresentadas em azul, as atividades em execução em amarelo, e as não iniciadas em verde, incluindo também o percentual completo da atividade dentro da caixa da atividade.

Figura 17 – Relatório de Estrutura Analítica do Projeto



2) Relatório de Desempenho: relatório elaborado e divulgado semanalmente pelo Gerente do Projeto, com as informações sobre o andamento e controle do projeto. O relatório de desempenho é apresentado no Apêndice B desse documento.

3) Relatório de Análise de Valor Agregado: o relatório apresenta um comparativo do valor agregado e o valor previsto para cada uma das atividades do projeto. Integra as medidas de custos e cronograma para auxiliar a equipe de gerenciamento a avaliar e medir o desempenho e progresso do projeto. O relatório de desempenho é apresentado no Apêndice F desse documento.

## **7.6 Planejamento de Gerenciamento de Riscos**

### **7.6.1 Processos de Gerenciamento de Riscos**

Os riscos podem ser identificados e organizados dentro das categorias de riscos, podendo afetar o projeto positivamente ou negativamente. Se bem definidos, devem refletir os princípios comuns do risco para determinada área de aplicação. As categorias de riscos, conforme Project Management Institute (2010), são as seguintes: Riscos Organizacionais, Riscos de Gerência do Projeto, Riscos Técnicos, de Qualidade ou de Desempenho e Riscos Externos. O gerenciamento de riscos inclui os seguintes processos:

- O gerenciamento de riscos será realizado com base nos riscos identificados na fase de planejamento;
- Para identificar os riscos do projeto podem ser utilizadas como ferramentas e técnicas brainstorming, técnica Delphi, diagramas de causa e efeito, lista de verificação e opinião especializada;
- Todos os riscos não previstos no plano devem ser incorporados ao projeto dentro do sistema de controle de mudanças de riscos;
- O monitoramento e controle dos riscos serão realizados semanalmente durante as reuniões de acompanhamento do projeto respeitando as datas previstas de acordo com o cronograma do projeto.

### 7.6.2 Orçamento

As necessidades relacionadas à identificação, qualificação e desenvolvimento de respostas aos riscos que não estiveram listados neste documento devem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, desde que dentro da alçada do Gerente de Projeto. Foi constituído reserva de dez por cento (10%) do valor total do orçamento do projeto.

### 7.6.3 Responsabilidades

A responsabilidade pelo planejamento de gerenciamento dos riscos será do Gerente do Projeto, porém, todos os membros da equipe serão consultados para contribuir no planejamento.

Figura 18 – Responsabilidades

	Gerente de Projeto	Consultor	Gerente de Negócios	Assessor	Operador de Factoring
<b>(R)esponsável pela execução</b>					
<b>Responsável pela (A)provação</b>					
<b>(C)onsultado</b>					
<b>(I)nformado</b>					
<b>Planejamento do gerenciamento de riscos</b>	<b>R</b>	<b>C</b>	<b>C/A</b>	<b>I</b>	<b>R/C</b>
<b>Identificação dos riscos</b>	<b>R</b>	<b>C</b>	<b>C/A</b>	<b>I</b>	<b>R/C</b>
<b>Análise qualitativa dos riscos</b>	<b>R</b>	<b>C</b>	<b>C/A</b>	<b>I</b>	<b>R/C</b>
<b>Análise quantitativa dos riscos</b>	<b>R</b>	<b>C</b>	<b>C/A</b>	<b>I</b>	<b>R/C</b>
<b>Planejamento de respostas aos riscos</b>	<b>R</b>	<b>C</b>	<b>C/A</b>	<b>I</b>	<b>R/C</b>
<b>Monitoramento e controle dos riscos</b>	<b>R</b>	<b>C/I</b>	<b>I/A</b>	<b>I</b>	<b>R/C</b>

### 7.6.4 Categorias de riscos

Categorizar os riscos é uma maneira de formar uma estrutura que garantirá um processo, um mapa para identificá-los sistematicamente até um nível consistente de detalhes,

e desta forma contribuirá para a eficácia e qualidade da identificação de riscos. Abaixo a EAR – estrutura analítica de riscos do projeto:

Figura 19 – EAR do Projeto



#### 7.6.5 Escala de riscos

Os riscos identificados serão qualificados em diferentes níveis de probabilidades e impactos. A tabela abaixo ilustra os valores referentes à probabilidade de ocorrência dos riscos.

Figura 20 – Escala de Riscos do Projeto

Probabilidade	Medição	Descrição
Baixa	$\geq 0,10 \leq 0,30$	Riscos identificados, com probabilidade de ocorrência igual ou maior que 10% e menor que 30%.
Média	$\geq 0,30 \leq 0,70$	Riscos evidentes, para os quais é esperado a ocorrência em algum momento do projeto ou a probabilidade é igual ou maior que 30% e menor que 70%.
Alta	$\geq 0,70$	Riscos iminentes ao projeto, cuja ocorrência é esperada a curto prazo ou que possuam probabilidade de ocorrência igual ou maior que 70%

No que tange ao cálculo do impacto será considerado os seguintes aspectos do projeto: custo, tempo, escopo e qualidade.

Figura 21 – Cálculo do Impacto de Riscos do Projeto

Objetivos do Projeto	Condições definidas para escalas de impacto de um risco em objetivos importantes do projeto (somente impactos negativos)		
	Baixo (B) $\leq 0,30$	Moderado (M) 0,31 a 0,70	Alto (A) $\geq 0,71$
<b>Custo</b>	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo de 10 a 20%	Aumento de custo de 20 a 40%
<b>Tempo</b>	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo de 5 a 10%	Aumento de tempo de 10 a 20%
<b>Escopo</b>	Diminuição quase imperceptível do escopo	Áreas importantes do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador
<b>Qualidade</b>	Degradação quase imperceptível da qualidade	Redução da qualidade requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador

A perda esperada do risco para o projeto, sendo esta a relação entre a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco, segundo a tabela abaixo:

Figura 22 – Cálculo da Perda Esperada

Escala	Probabilidade	Atraso (semanas)	Aumento de custo (%)
Baixo	$\geq 0,10 \leq 0,30$	1 - 2	5 - 10
Médio	$\geq 0,30 \leq 0,70$	3 - 4	10 - 50
Alto	$\leq 0,70$	4 - 6	50 - 100

Com base nas faixas de probabilidade e impacto da escala acima discriminada montou-se uma matriz *risk score*.

A partir da matriz definiu-se que somente os riscos acima de 0,30, ou seja, acima de 30% de probabilidade de ocorrer impacto no resultado que serão analisados e contemplados no plano de resposta a riscos.

Para facilitar a visualização desse critério segue abaixo a matriz sinalizando as áreas de prioridade sinalizadas por cores. A cor verde representa baixa probabilidade e impacto, a cor amarela média probabilidade e impacto e a cor vermelha alta probabilidade e impacto.

Figura 23 – Probabilidade X Impacto

Probabilidade	0,9	0,27	0,63	0,81
	0,7	0,21	0,49	0,63
	0,3	0,09	0,21	0,27
		0,3	0,7	0,9
	Impacto			

### 7.6.6 Identificação dos riscos

A identificação e avaliação dos riscos do projeto serão realizadas durante a fase de planejamento. Dos riscos identificados, são registrados na lista de riscos apenas os que são consenso dos participantes. Abaixo a lista de riscos identificados para o projeto:

Figura 24 – Identificação dos Riscos

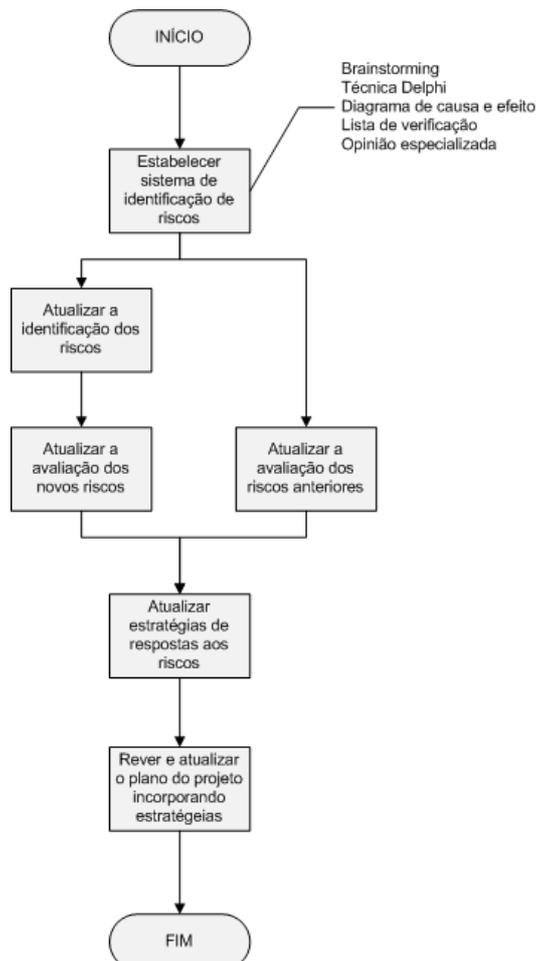
Tipo	Causa	Riscos	Efeito	Prob.	Imp.
Técnicos	Experiência	Não existe um trabalho interno na empresa como base; não há onde fazer Benchmarking	Atraso na entrega das tarefas	M	A
	Qualidade	Pode não ficar adequado ao uso	Retrabalho, atraso e aumento de custo	A	A
	Tecnologia	Os recursos selecionados podem não serem os melhores para este projeto	Atraso na entrega das tarefas	M	B
	Falta de habilidade técnica, conhecimento no assunto	Retrabalho em tarefas do projeto	Atraso na entrega de tarefas e aumento de custo	M	A
externos	Manutenção de Equipamentos	Um computador pode estragar, queimar uma peça	Usar equipamento reserva de menor velocidade	M	A
	Atraso de insumos/ Alteração do processo de compras	Atraso para adquirir os recursos materiais do projeto	Atraso na entrega de tarefas	M	M
	Necessidade ou exigência do cliente	Alteração do escopo inicial em função de uma demanda do negócio	Mudança de escopo e replanejamento do projeto	M	A
	Fornecedores/Atraso na entrega dos produtos adquiridos para o projeto	Fornecedor não cumpre com o prazo de entrega	Suspensão temporária do projeto, atraso na entrega de tarefas	M	A
	Necessidade ou exigência do cliente	Diminuição do tempo de entrega do projeto	Perda da qualidade ou aumento de custo	M	A
	Energia Elétrica	Faltar Energia elétrica por um grande período de tempo	Suspensão temporária do projeto, atraso na entrega das tarefas	M	A
Organizacionais	Priorização	Empresa atender outros projetos com urgência	Atraso na entrega das tarefas	A	A
	Sobrecarga de trabalho, tempo escasso	Realizar testes parcialmente	Atraso na entrega de tarefas e aumento de custo	M	A
	Financiamento	Falta de dinheiro pelo custo elevado e excesso de tarefas	Atraso na entregadas tarefas, aumento de custo, queda de qualidade	A	A
	Falta de recursos humanos	Equipe não constituída ou realocada a outras atividades urgentes	Atraso na entrega de tarefas e aumento de custo perda de qualidade	M	A

Gerenciamento de projetos	Pouco conhecimento em gerenciamento de projetos	Plano de projeto incompleto	Suspensão do projeto, atraso e/ou estouro de orçamento	M	A
	Não controlar, monitorar ou ignorar o plano de projeto	Projeto não atende a todos os requisitos do plano de gerenciamento do escopo	Perda da qualidade	M	A
	Atividades executadas fora de escopo ou não previstas no projeto	Estouro do orçamento inicial projetado	Nova avaliação orçamentária e aprovação para continuidade de projeto	M	A
	Falha no planejamento do projeto	Não cumprimento do cronograma inicial	Atraso das entregas do projeto, suspensão do projeto nos casos mais graves	M	A
	Falha no planejamento do projeto / Estimativa	Análise dos riscos incompleta	Suspensão do projeto, atraso e/ou estouro de orçamento	M	A
	Insatisfação do patrocinador	Troca do Gerente do Projeto	Perda de tempo para novo planejamento para continuidade do projeto	B	M

### 7.6.7 Sistema de controle de mudanças de riscos

O processo de controle e mudança de riscos adotado no projeto Estudo da Métrica para Análise de Crédito é representado na figura abaixo.

Figura 25 – Sistema de Controle de Mudanças de Riscos



Fonte: Adaptado de Vargas (2009, p. 210)

## 7.6.8 Análise qualitativa dos riscos

Figura 26 – Análise Qualitativa dos Riscos

Análise de Riscos												
Identificação do projeto : Estudo da Métrica para Análise de Crédito												
Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco										
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco			
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Media	Baixa	
1	Não existe um trabalho interno na empresa como base; não há onde fazer Benchmarking	0,3	0,8	0,1	0,2	0,8	0,70	0,6		x		
2	Pode não ficar adequado ao uso	0,7	0,4	0,1	0,4	0,7	0,70	0,5		x		
3	Os recursos selecionados podem não serem os melhores para este projeto	0,4	0,8	0,1	0,1	0,8	0,30	0,2				x
4	Retrabalho em tarefas do projeto	0,7	0,4	0,1	0,4	0,7	0,50	0,4		x		
5	Um computador pode estragar, queimar uma peça	0,4	0,8	0,1	0,2	0,8	0,30	0,2				x
6	Atraso para adquirir os recursos materiais do projeto	0,7	0,2	0,1	0,1	0,7	0,30	0,2				x
7	Alteração do escopo inicial em função de uma demanda do negócio	0,7	0,8	0,1	0,8	0,8	0,80	0,6	x			
8	Fornecedor não cumpre com o prazo de entrega	0,8	0,8	0,4	0,4	0,8	0,50	0,4		x		
9	Diminuição do tempo de entrega do projeto	0,4	0,8	0,3	0,8	0,8	0,90	0,7		x		
10	Faltar Energia elétrica por um grande período de tempo	0,7	0,8	0,1	0,4	0,8	0,70	0,6		x		
11	Empresa atender outros projetos com urgência	0,8	0,8	0,5	0,7	0,8	0,95	0,8	x			
12	Realizar testes parcialmente	0,7	0,8	0,1	0,8	0,8	0,60	0,5		x		
13	Equipe não constituída ou realocada a outras atividades urgentes	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,90	0,7		x		
14	Plano de projeto incompleto	0,6	0,9	0,1	0,5	0,9	0,70	0,6		x		
15	Projeto não atende a todos os requisitos do plano de gerenciamento do escopo	0,5	0,8	0,4	0,7	0,8	0,80	0,6		x		
16	Estouro do orçamento inicial projetado	0,8	0,9	0,8	0,8	0,9	0,90	0,8	x			
17	Não cumprimento do cronograma inicial	0,5	0,8	0,2	0,8	0,8	0,90	0,7		x		
18	Análise dos riscos incompleta	0,7	0,9	0,1	0,7	0,9	0,95	0,9	x			
19	Troca do Gerente do Projeto	0,3	0,7	0,1	0,1	0,7	0,10	0,1				x
20	Falta de Planejamento	0,7	0,7	0,1	0,5	0,7	0,85	0,6		x		
							<b>Risco Geral</b>	<b>53%</b>				

### 7.6.9 Análise quantitativa dos riscos

A análise Quantitativa dos Riscos do Projeto é o processo de analisar numericamente o efeito dos riscos, nos objetivos gerais do projeto. Esta análise verifica os efeitos desses riscos e eventos e atribui uma valoração numérica a cada um desses riscos com o intuito de quantificar os resultados possíveis do projeto e as suas respectivas probabilidades bem como avaliar a probabilidade de atingir objetivos específicos do projeto. Auxilia também a identificar os riscos que requerem mais atenção, quantificando a sua contribuição relativa para o risco global do projeto e torna mais realistas e atingíveis as estimativas de custo e calendário, além de determinar as melhores decisões de gestão quando determinadas condições ou resultados são incertas.

Diante do contexto deste projeto, a análise quantitativa não se aplica pois as técnicas utilizadas como a análise de sensibilidade, análise do valor monetário esperado, árvore de decisão e análise de Monte Carlo são utilizadas em grandes projetos, que demandam maiores valores, tempo e maior complexibilidade.

### 7.6.10 Plano de Respostas aos Riscos

Nesta etapa ocorre o processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.

Classifica-se os riscos pela prioridade, atualizando o plano de projeto conforme necessário. As respostas planejadas são adequadas à relevância do risco e custos para atender ao desafio, precisam ser realistas dentro do contexto do projeto e acordadas por todas as partes envolvidas bem como ter um responsável designado. As respostas aos riscos podem ser de maneira a prevenir o risco ou eliminar.

Abaixo descrição do critério utilizado:

- Eliminar: engloba a alteração do plano de projeto para remover totalmente a ameaça.
- Transferir: exige a mudança de alguns ou todos os impactos para um terceiro.
- Mitigar: implica na redução da probabilidade e/ou do impacto de um evento de risco adverso para dentro de limites aceitáveis.
- Aceitar: não alterar o plano para lidar o risco.

Figura 27 – Análise dos Riscos do Projeto

<b>Análise de Riscos</b>										
<b>Identificação do projeto : Estudo da Métrica para Análise de Crédito</b>										
<b>Identificação do Risco</b>										
<b>Risco</b>	<b>Descrição do risco</b>	<b>Aumento de custo %</b>	<b>Atraso - semanas</b>	<b>Prioridade do Risco</b>	<b>Estratégia - Resposta ao Risco</b>	<b>Descrição da Resposta</b>	<b>Prevenção</b>	<b>Custo da Reação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Contingência</b>
1	Não existe um trabalho interno na empresa como base; não há onde fazer Benchmarking	31%	3 a 4	Médio	Aceitar	Colocar a métrica como desafio e tentar tornar-se um Benchmarking na área	-	Utilizar verba gerencial se necessário	Gerente do Projeto	-
2	Pode não ficar adequado ao uso	70%	4 a 6	Médio	Mitigar	Fazer constantes testes com o usuário final para adaptar a realidade da empresa	Realizar reuniões constantes com os usuários para apresentar o status da planilha	Realizar 10 min por dia de reunião	Gerente do Projeto	-
3	Os recursos selecionados podem não serem os melhores para este projeto	40%	3 a 4	Baixo	Aceitar	Selecionar pessoas que conheçam o assunto e selecionar bons equipamentos, que são reconhecidos pelo mercado e com garantia	Na contratação aplicar testes de conhecimentos específicos da área	-	Gerente do Projeto	Contratar consultor com conhecimento utilizando verba gerencial
4	Retrabalho em tarefas do projeto	70%	4 a 6	Médio	Mitigar	Avaliar constantemente os profissionais e identificar as dificuldades	Qualificar por meio de curso	Utilizar verba gerencial se necessário	Gerente do Projeto	Parte da verba de contingência será utilizada em caso de necessidade
5	Um computador pode estragar, queimar uma peça	40%	3 a 4	Baixo	Transferir	Fazer seguro dos computadores	Colocar em contrato com o fornecedor o empréstimo de um computador até a resolução do problema	Comprar um seguro para equipamentos	Gerente do Projeto	Usar verba gerencial para transporte dos equipamentos se necessário
6	Atraso para adquirir os recursos materiais do projeto	70%	4 a 6	Baixo	Aceitar	Colocar em contrato prazo de entrega com multa contratual	Compra de recursos materiais em outro fornecedor	Utilizará multa contratual	Gerente do Projeto	-
7	Alteração do escopo inicial em função de uma demanda do negócio	70%	4 a 6	Alto	Eliminar	Analisar o impacto da mudança em todas as áreas do projeto. Aprovar ou não a mudança junto ao patrocinador. Em caso de aprovação, disseminar para os demais stakeholders e implementar a mudança	Solicitar a formalização e a justificativa do pedido de mudança.	Parte da verba de contingência será utilizada em caso de necessidade	Gerente do Projeto	Acordar com o patrocinador a mudança no escopo
8	Fornecedor não cumpre com o prazo de entrega	80%	4 a 6	Médio	Aceitar	Executar multa contratual	Fazer orçamento em dois fornecedores	utilizar multa contratual	Gerente do Projeto	-
9	Diminuição do tempo de entrega do projeto	40%	3 a 4	Médio	Aceitar	Algumas atividades serão executadas em paralelo. Também será aplicada a técnica de compressão do cronograma para que seja possível entregar o projeto de acordo com o novo prazo.	Solicitar a formalização e a justificativa do pedido de mudança.	Parte da verba de contingência será utilizada em caso de necessidade	Gerente de Negócios	Acordar com o patrocinador a mudança no escopo
10	Faltar Energia elétrica por um grande período de tempo	70%	4 a 6	Médio	Aceitar	Abrir chamado junto a Concessionária de Energia Elétrica	Comprar Nobreak	Custo de Aquisição do Nobreak	Gerente do Projeto	-

Risco	Descrição do risco	Aumento de custo %	Atraso - semanas	Prioridade do Risco	Estratégia - Resposta ao Risco	Descrição da Resposta	Prevenção	Custo da Reação	Responsável	Contingência
11	Empresa atender outros projetos com urgência	80%	4 a 6	Alto	Mitigar	Engajar a Alta direção a participar constantemente do projeto	Realizar reuniões semanais	-	Gerente de Negócios	-
12	Realizar testes parcialmente	70%	4 a 6	Médio	Eliminar	Descontar da remuneração variável mensal	Apresentar relatórios da remuneração variável semanalmente	-	Gerente do Projeto	-
14	Equipe não constituída ou realocada a outras atividades urgentes	70%	4 a 6	Médio	Mitigar	Conseguir apoio da alta direção para priorizar o projeto	Acordar com a direção que caso necessário outras atividades deverão ser realizadas fora do horário comercial para não impactar no projeto	-	Gerente do Projeto	-
15	Plano de projeto incompleto	60%	3 a 4	Médio	Eliminar	Revisar o plano de projeto e solicitar ao patrocinador que audite o plano	Solicitar constante feedback sobre o plano de projeto	-	Gerente do Projeto	-
16	Projeto não atende a todos os requisitos do plano de gerenciamento do escopo	50%	3 a 4	Médio	Aceitar	Determinar as causas que geraram estes efeitos ou problemas. Aplicar medidas imediatas de curto prazo a fim de recolocar o projeto dentro do planejado	Monitorar e controlar a execução do projeto. Além disso, utilizar o termo de aceite parcial para constatar que as entregas foram concluídas e verificadas	Parte da verba de contingência será utilizada em caso de necessidade	Gerente do Projeto	-

Risco	Descrição do risco	Aumento de custo %	Atraso - semanas	Prioridade do Risco	Estratégia - Resposta ao Risco	Descrição da Resposta	Prevenção	Custo da Reação	Responsável	Contingência
17	Estouro do orçamento inicial projetado	80%	4 a 6	Alto	Mitigar	Determinar as causas do estouro do orçamento. Utilizar técnicas para eliminar ou substituir custos que não sejam de mão-de-obra e trocar de recursos a fim de recolocar o projeto dentro orçamento	Monitorar e controlar a execução do projeto permitindo que potenciais problemas possam ser antecipadamente identificados e para que ações corretivas sejam tomadas antes de os problemas tomarem proporções incontroláveis	Parte da verba de contingência será utilizada em caso de necessidade	Gerente do Projeto	-
18	Não cumprimento do cronograma inicial	50%	3 a 4	Médio	Mitigar	Determinar as causas que geraram estes efeitos ou problemas. Aplicar medidas imediatas de curto prazo a fim de recolocar o projeto dentro do planejado	Monitorar e controlar a execução do projeto permitindo que potenciais problemas possam ser antecipadamente identificados e para que ações corretivas sejam tomadas antes de os problemas tomarem proporções incontroláveis	Parte da verba de contingência será utilizada em caso de necessidade	Gerente do Projeto	-
19	Análise dos riscos incompleta	70%	4 a 6	Alto	Eliminar	Determinar as causas da falha de planejamento. Aplicar medidas imediatas de curto prazo visando à correção do Plano de Projeto	Utilizar ferramentas e técnicas para identificar os riscos que podem afetar o projeto	Parte da verba de contingência será utilizada em caso de necessidade	Gerente do Projeto	Acordar com o patrocinador a mudança no escopo
20	Troca do Gerente do Projeto	30%	1 a 2	Baixo	Mitigar	Documentos gerados pelo gerente de projeto devem ser auditados pelo patrocinador	Caso de não conformidade nos documentos, solicitar correção.	-	Gerente de Negócios	-
21	Falta de Planejamento	70%	4 a 6	Médio	Eliminar	Documentos gerados pelo gerente de projeto devem ser auditados pelo patrocinador	Caso de não conformidade nos documentos, solicitar correção.	-	Gerente do Projeto	-

## 7.7 Planejamento das Aquisições e Contratações

### Estrutura de Suprimentos do Projeto

Suprimentos: Parcialmente centralizado: Dedicção de 1 pessoa durante 1 hora por dia para suprimentos, nas demais horas é alocado no setor operacional. É funcional. Abaixo organograma:

Figura 28 – Organograma da Empresa



### 7.7.1 Contratações necessárias para o projeto

Para o Projeto serão necessárias contratações referentes a materiais e serviços. A seguir são apresentados os requisitos para cada uma das aquisições.

#### 7.7.1.1 Recursos materiais

Nesta seção são apresentados os principais recursos materiais e equipamentos necessários para o Projeto.

#### 7.7.1.2 Recursos materiais para infraestrutura

Serão necessários os seguintes recursos para adequação da infraestrutura:

Figura 29 – Contratações Necessárias

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
1	Consultor	preço fixo	preço	R\$ 11.448,00	6 meses	Q1 / F5 Consulting
2	iMac	preço fixo	preço e recursos técnicos	R\$ 6.199,00	6 meses	Iplace /Apple/ FastShop
3	Licenças do Office	preço fixo	preço e recursos técnicos	R\$ 600,00	6 meses	Iplace / FastShop
4	Licenças do MS Project	preço fixo	preço e recursos técnicos	R\$ 1.250,00	6 meses	Iplace / FastShop
5	Livro Gestão do Risco de Crédito	preço fixo	preço	R\$ 157,00	6 meses	Saraiva / Submarino
6	Livro Business Intelligence	preço fixo	preço	R\$ 127,00	6 meses	Saraiva / Submarino

7	Livro Tecnologia para apoiar as Micro e Pequenas Empresas	preço fixo	preço	R\$ -	6 meses	Saraiva / Submarino
8	Livro Mercado Financeiro	preço fixo	preço	R\$ 147,00	6 meses	Saraiva / Submarino
9	Apostilas do Curso gestão de Projetos	preço fixo	preço	R\$ -	6 meses	Unisinos
10	Consultar o Livro PMBok	preço fixo	preço	R\$ 133,00	6 meses	LDBM Fomento

### 7.7.2 Critérios para de avaliação de cotações e propostas

#### Detalhamento de Critérios de Seleção

Aquisição por preço fixo para a contratação de consultor: expertise no ramo e menor preço.

<b>Critério Eliminatorio</b>	<b>Atende?</b>	<b>Critério Classificadorio</b>	<b>Peso%</b>
Conhecimento do ramo	S/N	Tempo de atuação	40%
Disponibilidade de tempo	S/N	Disponibilidade de tempo	20%
		Preço da consultoria	40%

Aquisição por preço fixo para a compra de computadores: melhor preço atendendo os requisitos técnicos mínimos especificados.

<b>Critério Eliminatorio</b>	<b>Atende?</b>	<b>Critério Classificadorio</b>	<b>Peso %</b>
Sistema operacional	S/N	Sistema OSX	50%
Garantia do produto	S/N	Prazo de entrega	25%
Prazo de Entrega	S/N	Preço	25%

Aquisição por preço fixo para a compra de Licenças do MS Office 2013: melhor preço atendendo os requisitos técnicos mínimos especificados.

<b>Critério Eliminatorio</b>	<b>Atende?</b>	<b>Critério Classificadorio</b>	<b>Peso %</b>
Garantia do produto	S/N	Prazo de entrega	50%
Prazo de Entrega	S/N	Preço	50%

Aquisição por preço fixo para a compra de Licenças do MS Project 2013: melhor preço atendendo os requisitos técnicos mínimos especificados.

<b>Critério Eliminatorio</b>	<b>Atende?</b>	<b>Critério Classificadorio</b>	<b>Peso %</b>
Garantia do produto	S/N	Prazo de entrega	50%
Prazo de Entrega	S/N	Preço	50%

Aquisição por preço fixo para a compra de Livros: melhor preço.

<b>Critério Eliminatorio</b>	<b>Atende?</b>	<b>Critério Classificadorio</b>	<b>Peso %</b>
Disponibilidade	S/N	Preço	100%

### 7.7.3 Seleção de Fornecedores

Foram definidos os seguintes critérios para a seleção de fornecedores:

- Preço competitivo ou menor preço: escolha do fornecedor baseada no preço cobrado pelo serviço, que pode ser o menor preço ou o mais competitivo.
- Filosofia de trabalho em parceria: escolha baseada na perspectiva de existência ou de estabelecimento de parcerias ou alianças com o fornecedor.
- Capacitação tecnológica: escolha que destaca o fornecedor em função de sua capacitação em oferecer soluções tecnológicas diferenciadas.
- Solidez e perspectivas de longo prazo: escolha baseada na perspectiva de atuação de longo prazo da empresa fornecedora, o que inclui a sua solidez e capacidade de incremento de suas atividades.
- Gama de serviços: escolha baseada na amplitude de oferta de serviços do fornecedor. Se um único fornecedor pode realizar vários tipos de serviços, então a empresa pode eventualmente evitar a contratação de múltiplos fornecedores.
- Excelência e qualificação: escolha baseada em atributos do fornecedor, que em geral dizem respeito ao cumprimento de prazos e à qualidade de seus serviços.
- Idoneidade: escolha baseada no cumprimento de obrigações e aderência à legislação por parte do fornecedor. Isso diz respeito a encargos sociais, impostos, envolvimento em processos, disputas judiciais, problemas trabalhistas etc.
- Ética: escolha baseada em atributos de natureza ética. Este é um critério que geralmente espelha os padrões e as condutas éticas praticados atualmente pela empresa contratante.
- Segurança da informação: escolha baseada na capacidade de o fornecedor atuar de forma adequada de modo a resguardar o acesso e o uso indevido de informações de valia para seus clientes.
- Visibilidade do mercado: escolha baseada na visão que o mercado possui a respeito do fornecedor. Isso inclui o julgamento de informações do benchmarking realizado pelo mercado.

#### 7.7.4 Condições de fornecimento

O fornecedor deve atender às seguintes condições de fornecimento para os equipamentos.

Garantia mínima de 1 ano prorrogável para 3 anos para o computadores;

#### 7.7.5 Gerenciamento e tipos de contato

O gerenciamento das aquisições e contratações inclui os seguintes processos:

- Todos os contratos devem ser obrigatoriamente avaliados pela área jurídica da empresa;
- Todos os contatos deste projeto são do tipo Preço Unitário Fixo e Irreajustável, onde os valores unitários das mercadorias e o custo/hora dos serviços serão fixados em contato, e o número de horas previstas será baseado nas necessidades orçadas para o projeto;
- Todas as cláusulas contratuais devem ser rigorosamente respeitadas, principalmente no que diz respeito ao cumprimento de prazos de entrega e atendimento aos requisitos solicitados;
- Serão consideradas para o gerenciamento das aquisições apenas as aquisições diretamente relacionadas ao escopo do projeto. Inovações e novos recursos não serão abordados pelo gerenciamento das aquisições e serão passíveis de novas negociações;
- Quaisquer solicitações de mudança no processo de aquisições ou nos objetos a serem adquiridos devem ser feitas de acordo com o processo descrito na seção Gerenciamento do escopo do projeto.

---

**REGISTRO DE ALTERAÇÕES**

Data	Modificado por	Descrição da mudança
	Dozoline Bressiani	Primeira Versão

**APROVAÇÕES**

<b>APROVAÇÕES</b>		
[Nome]	[Assinatura]	Data

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo do projeto da Métrica para Análise de Crédito, pode-se constatar alguns riscos que podem ser terceirizados ou assumidos pela empresa como:

- O projeto custará menos se for contratado uma consultoria especializada em política de crédito, com uma mensalidade de R\$ 400,00 um contrato de 5 anos o custo final ficará em torno de R\$ 24.000,00 o que gera uma economia de R\$ 44.957,88 para a empresa;
- Fazer o projeto internamente não trará experiências de fora do mercado, já a consultoria poderá trazer conhecimento de casos da concorrência e um olhar diferente sobre os processos internos;
- Ferramentas de gestão de projetos são excelentes para calcular a viabilidade das estratégias traçadas pelas empresas.
- O projeto por si só não garante o melhor indicador do mercado.
- Se a empresa assumir o risco de desenvolver a política internamente, deverá estar ciente que será gerado um trabalho sem expertise de mercado necessária para um crescimento sadio.

Diante do exposto, a recomendação é de que o projeto não é viável financeiramente para a empresa. Terceirizar o projeto sairá mais barato para a empresa, mesmo sendo uma área estratégica para a mesma. O valor e a experiência adquirida serão maiores do que a economia monetária gerada pela terceirização do projeto.

## 9 APÊNCIDE A – TERMO DE ACEITE PARCIAL

Termo de Aceite Parcial	
Projeto: Estudo da Métrica Análise de Crédito	

### Objetivos deste documento

Este documento formaliza o aceite do Projeto considerando-o entregue integralmente.

### Entrega


### Questões em Aberto

Planejado	Entregue	Previsão

### Informações adicionais


Aceite da Entrega		
Os participantes abaixo autorizam o encerramento do Projeto e atestam o cumprimento dos requisitos.		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		
Gestor Responsável		
Fase do Projeto		
Data		

## 10 APÊNDICE B - RELATÓRIO DE DESEMPENHO DO PROJETO

Status Report- Relatório de Desempenho do Projeto	
Projeto Estudo da Métrica para Análise de Crédito	

Período De:	99/99/99	Até:	99/99/99
-------------	----------	------	----------

**Sumário executivo do status do projeto**

Status	 Conforme Planejado	 Riscos Gerenciáveis	 Situação Crítica
--------	--	---	--

Indicador por Área	Status	Comentário / Ação Requerida
Prazo (SPI)		
Custo (CPI)		
Escopo		
Comunicação		

.....

**Atividades Concluídas no período**

Atividades	Início	Termino	Recursos Envolvidos

**Atividades em andamento**

Atividades	Início	Termino	Recursos Envolvidos

**Atividades para o próximo período**

Atividades	Início	Termino	Recursos Envolvidos

**Pontos de Atenção**

Descrição do Problema	Status	Descrição da ação	Responsável	Data de previsão

**Informações adicionais**

## 11 APÊNDICE C – SOLICITAÇÃO DE ALTERAÇÃO DE REQUISITO

	Solicitação de Mudança	
	Projeto Estudo da Métrica para Análise de Crédito	

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Solicitante		Prioridade	
		[0-Maior prioridade, 5-Menor]	

### Descrição sumária

[Descreva a mudança e os requisitos e características dos produtos a serem entregues.]

### Justificativa

[Justifique porque a mudança é necessária.]

### Classificação de impacto no projeto

[A ser preenchido pela área solicitada ou GP conforme workflow definido no plano de gerenciamento de projetos.]

Análise de Impacto	Descrição
Esforço Estimado (Horas)	
Custo Estimado (R\$)	
Impacto no Prazo (Dias)	

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

## 12 APÊNCIDE D – TERMO DE ACEITE FINAL

	<b>Termo de Aceite da Entrega</b>	
	Projeto Estudo da Métrica para Análise de Crédito	

### Objetivos deste documento

Este documento formaliza o aceite do Projeto considerando-o entregue integralmente.

### Entrega

[Descrever a entrega ou referenciar o documento onde consta o escopo da mesma]

### Questões em Aberto

[Usar caso haja alguma questão pendente em relação à entrega]

Questão em aberto	Responsável	Previsão

### Informações adicionais

Aceite da Entrega		
Os participantes abaixo autorizam o encerramento do Projeto e atestam o cumprimento dos requisitos.		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

## 13 APÊNCIDE E – ATA DE REUNIÃO

	Ata de reunião	
	Projeto Estudo da Métrica para Análise de Crédito	

Reunião	
Data	Local

### Participantes

### Objetivos

### Tópicos discutidos

### Ações a serem tomadas

Ação	Responsável	Previsão

### Próxima reunião do projeto

### Informações adicionais

Participante	Nome	Assinatura
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

## 14 APÊNCIDE F – RELATÓRIO DE ANÁLISE DE VALOR AGREGADO

ID	Task Name	Planned Value - PV (BCWS)	Earned Value - EV (BCWP)	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC
1	ESTUDO DA MÉTRICA PARA ANÁLISE DE CRÉDITO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 68.957,88	R\$ 0,00	R\$ 68.957,88
2	Gerenciamento	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 15.048,00	R\$ 0,00	R\$ 15.048,00
3	Plano do Projeto	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 4.148,00	R\$ 0,00	-R\$ 4.148,00
4	Declaração do escopo	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 47,00	R\$ 0,00	-R\$ 47,00
5	EAP e Dicionário	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 376,00	R\$ 0,00	-R\$ 376,00
6	Matriz de Responsabilidades	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 376,00	R\$ 0,00	-R\$ 376,00
7	Plano de Comunicação	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 376,00	R\$ 0,00	-R\$ 376,00
8	Registro de Riscos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 376,00	R\$ 0,00	-R\$ 376,00
9	Plano de Qualidade	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 376,00	R\$ 0,00	-R\$ 376,00
10	Mapa de Aquisições	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 376,00	R\$ 0,00	-R\$ 376,00
11	Cronograma	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 376,00	R\$ 0,00	-R\$ 376,00
12	Orçamento	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 752,00	R\$ 0,00	-R\$ 752,00
13	Apresentação do Plano	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 717,00	R\$ 0,00	-R\$ 717,00
14	Controle	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 10.900,00	R\$ 0,00	R\$ 10.900,00
15	Reuniões de Marcos do Projeto	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.912,00	R\$ 0,00	-R\$ 1.912,00
16	Reunião de Partida do Projeto	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 956,00	R\$ 0,00	-R\$ 956,00
17	Reunião de Encerramento do Projeto	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 956,00	R\$ 0,00	-R\$ 956,00
18	Relatório de Desempenho	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.974,00	R\$ 0,00	-R\$ 1.974,00
40	Reunião Semanal	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 7.014,00	R\$ 0,00	-R\$ 7.014,00
62	Análise de Crédito	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 53.909,88	R\$ 0,00	-R\$ 53.909,88
63	Estudar as métricas do mercado utilizar	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 19.992,88	R\$ 0,00	R\$ 19.992,88
64	Adquirir Hardware e Software	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 8.190,00	R\$ 0,00	-R\$ 8.190,00
65	Ler o livro Gestão do Risco de Crédito	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2.272,00	R\$ 0,00	-R\$ 2.272,00
66	Ler o livro Business Intelligence no Exce	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2.947,00	R\$ 0,00	-R\$ 2.947,00
67	Ler o livro Tecnologia para apoiar as Mic	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 141,00	R\$ 0,00	-R\$ 141,00
68	Ler o livro Mercado Financeiro	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5.787,00	R\$ 0,00	-R\$ 5.787,00
69	Ler apostilas do Curso gestão de Projetc	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 235,00	R\$ 0,00	-R\$ 235,00
70	Consultar o Livro PMBok	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 420,88	R\$ 0,00	-R\$ 420,88
71	Estudar os principais indicadores do cr	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 4.512,00	R\$ 0,00	-R\$ 4.512,00
72	Ler na revista do factoring principais ind	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.880,00	R\$ 0,00	-R\$ 1.880,00
73	Consultar a ANFAC sobre os indicadore	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2.632,00	R\$ 0,00	-R\$ 2.632,00
74	Definir qual a melhor métrica a ser aplic	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3.635,00	R\$ 0,00	-R\$ 3.635,00
75	Criar documento comparativo com as mé	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.504,00	R\$ 0,00	-R\$ 1.504,00
76	Apresentar documento em reunião com	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 227,00	R\$ 0,00	-R\$ 227,00
77	Validar com o consultor a métrica	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.904,00	R\$ 0,00	-R\$ 1.904,00
78	Definição da métrica a ser utilizada pela	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
79	Definir os processos e utilização desta	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 19.396,00	R\$ 0,00	R\$ 19.396,00
80	Elaborar o documento de procedimento p	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 752,00	R\$ 0,00	-R\$ 752,00
81	Criar planilha para aplicar a métrica	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 6.140,00	R\$ 0,00	-R\$ 6.140,00
82	Realizar teste unitário da planilha	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2.032,00	R\$ 0,00	-R\$ 2.032,00
83	Elaborar documento de uso de sistema	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 4.760,00	R\$ 0,00	-R\$ 4.760,00
84	Elaborar manual de utilização da métrica	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5.712,00	R\$ 0,00	-R\$ 5.712,00
85	Aprovação de crédito	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 6.374,00	R\$ 0,00	-R\$ 6.374,00
86	Realizar teste integrado da planilha	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 4.776,00	R\$ 0,00	-R\$ 4.776,00
87	Treinar colaboradores sobre o uso da m	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.504,00	R\$ 0,00	-R\$ 1.504,00
88	Colocar em produção a planilha	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 94,00	R\$ 0,00	-R\$ 94,00

