

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

GABRIELI REIS SCHERER

AUMENTO DA PRODUTIVIDADE DOS AGENTES COMERCIAIS  
DA CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA ELÉTRICA X

SÃO LEOPOLDO  
2014

GABRIELI REIS SCHERER

AUMENTO DA PRODUTIVIDADE DOS AGENTES COMERCIAIS  
DA CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA ELÉTRICA X

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

Orientador: Prof. Ms. Ivan Brasil G. dos  
Santos

SÃO LEOPOLDO

2014

Gabrieli Reis Scherer

Plano de Projeto: Aumento da produtividade dos Agentes Comerciais da  
Concessionária de Energia Elétrica X

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

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador Prof. Ms. Ivan Brasil G. dos Santos

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

*Dedico este trabalho aos meus pais, meu irmão e ao Leonardo, que me acompanharam e me apoiaram durante a realização deste projeto.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Ivan Brasil, orientador deste trabalho, pela sua dedicação e parceria na realização deste projeto.

Ao Leonardo pela paciência, compreensão e apoio que foram necessários em cada etapa desta trajetória.

Aos meus pais e meu irmão por acreditarem nos meus sonhos e apoiarem minhas escolhas.

Às minhas amigas e amigos que não puderam contar com a minha presença em alguns eventos, mas que mesmo assim estiveram ao meu lado me apoiando.

*“Boa sorte é o que acontece quando a oportunidade encontra o planejamento”.*  
*Thomas A. Edison*

## RESUMO

O principal objetivo deste trabalho é apresentar um plano de projeto para uma empresa distribuidora de energia elétrica. O projeto refere-se ao aumento da produtividade dos agentes comerciais responsáveis pelas atividades de corte, religue, relista, vistoria e ligação da empresa X para que com isso possam atingir os objetivos propostos pelo Ciclo Comercial da empresa, entre os quais a redução da inadimplência. Com a execução deste projeto, a empresa prestará ao cliente um atendimento de qualidade com segurança e ética, reduzindo o número de reclamações procedentes de clientes e evitando as ocorrências de incidentes e acidentes envolvendo os agentes comerciais. Este trabalho apresenta o plano de gerenciamento de projeto contendo também os planos de gerenciamento: das partes interessadas, da integração, do escopo, do tempo, dos custos, da qualidade, dos recursos, das comunicações, dos riscos e das aquisições/contratações; todos necessários à boa prática de gerenciamento de projetos.

**Palavras-chave:** Plano de Gerenciamento de Projetos. Produtividade. Escopo do Projeto.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Analítica do Projeto.....	32
Figura 2 – Pacotes de Trabalho da EAP.....	42
Figura 3 – Fluxo de Caixa do Projeto.....	42
Figura 4 – Gráfico da Curva S.....	43
Figura 5 – Organograma do Projeto.....	51
Figura 6 – Estrutura Analítica dos Riscos.....	70



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Partes Interessadas.....	17
Quadro 2 – Engajamento das Partes Interessadas.....	19
Quadro 3 – Termo de Abertura do Projeto .....	20
Quadro 4 – Papéis e Responsabilidades .....	22
Quadro 5 – Avaliação de Impacto da Mudança.....	22
Quadro 6 – Declaração de Escopo do Projeto .....	24
Quadro 7 – Time do Projeto .....	25
Quadro 8 – Cronograma Simplificado .....	26
Quadro 9 – Descrição das Entregas .....	27
Quadro 10 – Critérios de Avaliação.....	27
Quadro 11 – Dicionário da EAP .....	33
Quadro 12 – Cronograma Detalhado .....	37
Quadro 13 – Marcos do Projeto .....	38
Quadro 14 – Relatório de Análise de Variação .....	40
Quadro 15 – Estimativa de Custos.....	41
Quadro 16 – Reservas de Custo .....	44
Quadro 17 – Desempenho do Projeto.....	47
Quadro 18 – Desempenho do Produto.....	48
Quadro 19 – Nome e Função dos Membros do Projeto .....	53
Quadro 20 – Descrição das Funções .....	54
Quadro 21 – Matriz de Responsabilidades .....	56
Quadro 22 – Diretório do Time de Projeto.....	57
Quadro 23 – Partes Interessadas.....	63
Quadro 24 – Cronograma dos Eventos da Comunicação .....	66
Quadro 25 – Demonstrativo das Responsabilidades .....	69
Quadro 26 – Identificação e Classificação dos Riscos.....	70
Quadro 27 – Qualificação dos Riscos .....	71
Quadro 28 – Avaliação do Impacto .....	72
Quadro 29 – Probabilidade <i>versus</i> impacto .....	72
Quadro 30 – Análise Qualitativa dos Riscos .....	74
Quadro 31 – Análise Quantitativa dos Riscos .....	76

Quadro 32 – Plano de Resposta a Riscos .....	78
Quadro 33 – Histórico de Alterações nos Riscos .....	81

## LISTA DE SIGLAS

ABRADEE – Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica

AGERGS – Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do RS

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

EPI – Equipamento de Proteção Individual

PDA – *Personal Digital Assistant*

COD – Centro de Operações e Despacho

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

EAR – Estrutura Analítica dos Riscos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2 OBJETIVOS DO PROJETO</b> .....	<b>16</b>
2.1 OBJETIVO GERAL .....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
<b>3 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS</b> .....	<b>17</b>
3.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS .....	17
<b>3.1.1 Partes interessadas</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1.2 Engajamento das partes interessadas</b> .....	<b>18</b>
<b>4 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO</b> .....	<b>20</b>
4.1 TERMO DE ABERTURA.....	20
4.2 PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS.....	21
<b>4.2.1 Objetivos</b> .....	<b>21</b>
<b>4.2.2 Papéis e responsabilidades</b> .....	<b>22</b>
<b>4.2.3 Avaliação de impacto da mudança</b> .....	<b>22</b>
<b>4.2.4 Solicitação da mudança</b> .....	<b>23</b>
<b>4.2.5 Aprovação</b> .....	<b>23</b>
<b>5 GERENCIAMENTO DO ESCOPO</b> .....	<b>24</b>
5.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	24
<b>5.1.1 Declaração de escopo</b> .....	<b>24</b>
<b>5.1.2 Patrocinador</b> .....	<b>24</b>
<b>5.1.3 Gerente do projeto</b> .....	<b>24</b>
<b>5.1.4 Time do projeto</b> .....	<b>24</b>
<b>5.1.5 Descrição do escopo do projeto e do produto</b> .....	<b>26</b>
<b>5.1.6 Cronograma</b> .....	<b>26</b>
<b>5.1.7 Entregas</b> .....	<b>27</b>
<b>5.1.8 Critérios de aceitação do projeto</b> .....	<b>27</b>
<b>5.1.9 Premissas do projeto</b> .....	<b>28</b>
<b>5.1.10 Premissas do produto do projeto</b> .....	<b>29</b>
<b>5.1.11 Restrições do projeto</b> .....	<b>29</b>
<b>5.1.12 Riscos iniciais do projeto</b> .....	<b>29</b>
<b>5.1.13 Exclusões do projeto</b> .....	<b>30</b>
5.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP) .....	30
<b>5.2.1 Dicionário da EAP</b> .....	<b>33</b>
5.3 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO .....	35
<b>6 GERENCIAMENTO DO TEMPO</b> .....	<b>36</b>
6.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO .....	36

6.1.1	Definições e sequenciamento das atividades .....	36
6.1.2	Estimativa de duração e recursos das atividades.....	36
6.1.3	Descrição dos processos de gerenciamento de tempo.....	36
6.1.4	Cronograma .....	37
6.1.5	Sistema de controle de mudanças de prazo.....	38
6.1.6	Administração do plano de gerenciamento de tempo .....	38
6.1.7	Marcos do projeto .....	38
6.1.8	Relatórios gerenciais .....	38
<b>7</b>	<b>GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....</b>	<b>39</b>
7.1	PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	39
7.1.1	Descrição do plano de gerenciamento de custos .....	39
7.2	UNIDADE DE MEDIDA .....	39
7.3	CONTROLE DE CUSTOS.....	39
7.3.1	Controle de mudanças nos custos .....	39
7.3.2	Limite de variação nos custos .....	40
7.3.2.1	<i>Relatório de análise de variação .....</i>	<i>40</i>
7.4	ESTIMATIVA DE CUSTO.....	40
7.5	ORÇAMENTO .....	41
7.5.1	Fluxo de caixa.....	42
7.5.2	Curva de desembolso do projeto.....	43
7.5.3	Reservas de custos.....	43
7.5.3.1	<i>Reserva de contingência .....</i>	<i>43</i>
7.5.3.2	<i>Reserva Gerencial.....</i>	<i>44</i>
7.6	AVALIAÇÃO E MUDANÇAS NO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	44
7.7	AVALIAÇÃO FINANCEIRA .....	44
<b>8</b>	<b>GERENCIAMENTO DA QUALIDADE .....</b>	<b>46</b>
8.1	PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE .....	46
8.1.1	Políticas de qualidade.....	46
8.1.2	Fatores ambientais.....	46
8.1.3	Métricas da qualidade .....	47
8.1.3.1	<i>Desempenho do projeto .....</i>	<i>47</i>
8.1.3.2	<i>Desempenho do produto.....</i>	<i>48</i>
8.1.4	Controle da qualidade.....	48
8.1.4.1	<i>Ferramentas da qualidade.....</i>	<i>49</i>
8.1.5	Garantia da qualidade .....	49
8.1.6	Administração do plano de gerenciamento da qualidade .....	50
8.1.6.1	<i>Responsável pelo plano .....</i>	<i>50</i>
8.1.6.2	<i>Frequência de atualização do plano de gerenciamento da qualidade.....</i>	<i>50</i>
<b>9</b>	<b>GERENCIAMENTO DE RECURSOS .....</b>	<b>51</b>
9.1	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS .....	51

<b>9.1.1 Organograma do projeto .....</b>	<b>51</b>
<b>9.1.2 Recursos necessários .....</b>	<b>52</b>
<i>9.1.2.1 Recursos físicos .....</i>	<i>52</i>
<i>9.1.2.2 Recursos humanos.....</i>	<i>52</i>
<i>9.1.2.3 Recursos materiais.....</i>	<i>52</i>
<b>9.1.3 Novos recursos, realocação e substituição dos membros do time .....</b>	<b>52</b>
<b>9.1.4 Papéis e responsabilidades .....</b>	<b>53</b>
<b>9.1.5 Matriz de responsabilidades .....</b>	<b>55</b>
<b>9.1.6 Diretório do time de projeto .....</b>	<b>57</b>
<b>9.1.7 Treinamento.....</b>	<b>60</b>
<b>9.1.8 Avaliação de resultados do time de projeto .....</b>	<b>61</b>
<b>9.1.9 Bonificação .....</b>	<b>61</b>
<b>9.1.10 Frequência de avaliação consolidada dos resultados do time .....</b>	<b>61</b>
<b>9.1.11 Alocação financeira para o gerenciamento de recursos humanos .....</b>	<b>62</b>
<b>9.1.12 Administração do plano de gerenciamento de recursos humanos.....</b>	<b>62</b>
<i>9.1.12.1. Responsável pelo plano .....</i>	<i>62</i>
<i>9.1.12.2. Frequência de atualização do plano de gerenciamento de recursos humanos.....</i>	<i>62</i>
<b>10 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES .....</b>	<b>63</b>
<b>10.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....</b>	<b>63</b>
<b>10.1.1 Partes interessadas.....</b>	<b>63</b>
<b>10.1.2 Eventos de comunicação .....</b>	<b>65</b>
<i>10.1.2.1 Cronograma dos eventos da comunicação .....</i>	<i>66</i>
<b>10.1.3 Relatórios do projeto .....</b>	<b>66</b>
<b>10.1.4 Relatórios de fechamento de fase .....</b>	<b>66</b>
<i>10.1.4.1 Reuniões .....</i>	<i>67</i>
<b>11 GERENCIAMENTO DE RISCOS.....</b>	<b>68</b>
<b>11.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS .....</b>	<b>68</b>
<b>11.1.1 Metodologia .....</b>	<b>68</b>
<b>11.1.2 Responsabilidades.....</b>	<b>68</b>
<b>11.1.3 Orçamentação .....</b>	<b>69</b>
<b>11.1.4 Categorias de riscos .....</b>	<b>69</b>
<b>11.1.5 Identificação e classificação dos riscos .....</b>	<b>70</b>
<b>11.1.6 Análise qualitativa dos riscos .....</b>	<b>71</b>
<b>11.1.7 Análise quantitativa dos riscos.....</b>	<b>75</b>
<b>11.1.8 Plano de resposta a riscos .....</b>	<b>76</b>
<b>11.1.9 Frequência de avaliação dos riscos do projeto.....</b>	<b>81</b>
<b>11.1.10 Alocação financeira para o gerenciamento de riscos.....</b>	<b>81</b>
<b>11.1.11 Histórico de alterações nos riscos .....</b>	<b>81</b>
<b>12 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS .....</b>	<b>82</b>

12.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS.....	82
<b>12.1.1 Estrutura de suprimentos do projeto .....</b>	<b>82</b>
<b>13 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As atividades de corte, religue, relista, vistoria e ligação da concessionária de energia elétrica X eram realizadas por uma empresa terceirizada até o dia 31 de julho de 2013. Desde então, essas atividades vêm sendo realizadas por funcionários próprios da empresa, designados agentes comerciais. A internalização foi necessária, pois diversos procedimentos requeridos pela empresa X não estavam sendo seguidos pelos funcionários da terceira. Além disso, muitas reclamações estavam sendo abertas por clientes da empresa X nas quais alegavam mau atendimento, falta de ética por parte dos funcionários, serviços mal executados, atraso na execução das atividades, entre outras reclamações.

Além dessas questões que envolvem diretamente o cliente, outras necessidades da empresa X não estavam sendo atendidas. O ciclo comercial da empresa determinou algumas metas a serem alcançadas no ano de 2013, como: quantidade de cortes realizados por mês, quantidades de visitas por dia, percentual aceitável de serviços rejeitados, entre outras. Ao analisar todas essas questões, a empresa optou por encerrar o contrato com a empresa terceirizada e contratar funcionários próprios para executar essas atividades, denominados agentes comerciais.

Os processos foram internalizados em 1º de agosto de 2013, passando a contar com 75 agentes comerciais ao todo, dos quais 44 trabalham na região Metropolitana e Vales do Rio Grande do Sul e os outros 31 trabalham na Fronteira e Região Central do estado.

Os agentes passaram a possuir metas de produtividade a serem atingidas para que se pudesse atender às necessidades do ciclo comercial da empresa. A meta proposta pela empresa é de 50 visitas por dia, por agente comercial (em média). Entende-se que em algumas regiões essa é uma meta bastante agressiva, no entanto para outras localidades ela é considerada baixa, por isso se conceitua 50 visitas como uma média de visitas por dia, por agente.

Observa-se que após seis meses de internalização das atividades, os agentes comerciais estão executando em média 35 visitas por dia. Precisa-se, portanto, aumentar em 43% a produtividade para que se atinja a meta proposta.



Com a execução deste projeto, busca-se alcançar o objetivo traçado pela empresa, aumentando a produtividade de cada um dos 75 agentes que trabalham na área de concessão da organização.

## 2 OBJETIVOS DO PROJETO

### 2.1 OBJETIVO GERAL

O projeto visa a aumentar a produtividade dos agentes comerciais responsáveis pelas atividades de corte, religue, relista, vistoria e ligação da concessionária de energia elétrica X, atingindo os objetivos propostos pelo Ciclo Comercial da empresa. Dessa forma, busca prestar um atendimento de qualidade ao cliente com segurança e ética, reduzindo o número de reclamações procedentes de clientes e evitando as ocorrências de incidentes e acidentes envolvendo os agentes comerciais.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste projeto são:

- a) capacitar a equipe envolvida na execução das atividades;
- b) capacitar as pessoas de apoio ao processo;
- c) preparar os equipamentos e materiais necessários para a execução das atividades;
- d) estipular uma meta diária individual para os agentes comerciais, de acordo com a localidade em que cada um trabalha;
- e) acompanhar as equipes nos primeiros dias de atividade em campo;
- f) avaliar o despacho das ordens de serviço realizado pelo centro de operações da empresa.

### 3 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

#### 3.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

##### 3.1.1 Partes interessadas

No quadro abaixo estão identificadas todas as partes interessadas que podem ser afetadas pelo projeto, bem como seus interesses, impactos e envolvimento no sucesso do projeto.

Quadro 1 – Partes Interessadas

PARTES INTERESSADAS	INTERESSES	IMPACTOS	ENVOLVIMENTO
CICLO COMERCIAL	Redução da inadimplência através da execução das atividades de corte e relista executadas pelos agentes comerciais.	Criação da estrutura de priorização das ordens de serviço.	Alterar a priorização das ordens de serviço de acordo com a necessidade.
COD (Centro de Operações e Despacho)	Despachar as ordens de serviço geradas no sistema dentro do prazo estipulado pela empresa e dentro do tempo de atendimento ao cliente estipulado pela ANEEL.	Garantia de que as ordens reguladas serão executadas no prazo necessário.	Otimizar o despacho das ordens de serviço geradas no sistema.
SUPERVISORES	Atingir os resultados esperados pela empresa, sempre prezando pela segurança dos agentes comerciais.	Acompanhamento dos indicadores junto aos agentes comerciais.	Manter os agentes comerciais motivados e empenhados em busca do atingimento das metas.
CLIENTES	Ter sua solicitação atendida dentro do prazo estipulado pela ANEEL.	Abertura de reclamações, caso sua solicitação não seja atendida em tempo.	Avaliar a empresa anualmente através de pesquisas de satisfação.
ASSISTENTES	Atingir os resultados esperados pela empresa, sempre prezando pela segurança dos agentes comerciais.	Acompanhamento dos indicadores junto aos agentes comerciais.	Garantir os documentos e equipamentos necessários para que os agentes comerciais possam sair a campo.
ANALISTAS	Atingir os resultados esperados pela empresa, sempre prezando pela segurança dos agentes comerciais.	Acompanhamento dos indicadores junto aos assistentes e supervisores.	Garantir que a disposição das equipes esteja de acordo com a roteirização gerada pelo centro de operações.

AGENTES COMERCIAIS	Atingir os resultados esperados pela empresa, através de um serviço ágil, seguro e de qualidade visando ao seu crescimento profissional dentro da empresa.	Atingimento dos resultados esperados pelo ciclo comercial.	Estar disponível e motivado para a realização das atividades.
DIRETORIA DA EMPRESA	Ter os objetivos estratégicos da empresa atendidos, lembrando sempre que a segurança deve estar em primeiro lugar.	Autorização da liberação de recursos financeiros para o andamento do projeto.	Manter a comunicação aberta e clara com a gerente do projeto.
GERENTE DO PROJETO	Bom desempenho do projeto.	Andamento do projeto.	Manter a comunicação aberta e clara entre membros da equipe.
ANEEL	Proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio e em benefício da sociedade.	Cobrança de multas em casos de descumprimento de prazos estipulados.	Estabelecer as tarifas de energia elétrica e garantir a oferta de um serviço de qualidade por parte da concessionária.
ABRADEE	Contribuir para o desenvolvimento do país por meio de um setor de distribuição sustentável e eficiente, com oferta de serviços de qualidade reconhecida pelos clientes.	Premiação das concessionárias que atendam com mais excelência os clientes, acionistas e a sociedade.	Garantir a cooperação e a melhoria da gestão das empresas associadas.
AGERGS	Assegurar a prestação de serviços adequados considerando as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade nas suas tarifas.	Cobrança de multas em casos de descumprimento do regulamento.	Garantir que o regulamento esteja sendo cumprido.

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.1.2 Engajamento das partes interessadas

Segue abaixo a descrição do engajamento atual e desejado para as partes interessadas mais importantes e quais as estratégias que serão utilizadas para quebrar resistências e garantir seu engajamento no projeto.

NÍVEL DE ENGAJAMENTO		
A	Apoiador	Suporta o projeto;
N	Neutro	Tem conhecimento sobre o projeto, porém está neutro;
R	Resistente	Se tiver oportunidade, prejudicará o andamento do projeto;
D	Desinformado	Não tem informação sobre o projeto, por isso não tem posição formada;
L	Lidera	Engajado em garantir o sucesso do projeto.

Quadro 2 – Engajamento das Partes Interessadas

<b>PARTES INTERESSADAS</b>	<b>NÍVEL DE ENGAJAMENTO ATUAL E DESEJADO</b>	<b>ESTRATÉGIAS PARA GANHAR MAIS SUPORTE OU REDUZIR RESISTÊNCIAS</b>
CICLO COMERCIAL	A=>L	Apresentar os resultados obtidos a cada fase para que continuem dando suporte ao projeto e para mantê-los engajados em busca do sucesso.
COD	R=>A	Identificar os motivos da resistência do pessoal e atuar para engajá-los.
SUPERVISORES	N=>A	Identificar seus principais interesses e mostrar os benefícios do projeto que se relacionarão com os deles.
CLIENTES	D=>D	Identificar seus principais interesses e continuar atuando para atendê-los com eficiência.
ASSISTENTES	N=>A	Identificar seus principais interesses e mostrar os benefícios do projeto que se relacionarão com os deles.
ANALISTAS	A=>L	Apresentar os resultados obtidos a cada fase para que continuem dando suporte ao projeto e para mantê-los engajados em busca do sucesso.
AGENTES COMERCIAIS	D=>A	Identificar seus principais interesses e passar a informá-los ainda mais sobre o andamento do projeto, pois eles são peças fundamentais para o sucesso do mesmo.
DIRETORIA DA EMPRESA	L=>L	Apresentar os resultados obtidos a cada fase para que continuem acreditando no sucesso do projeto.
GERENTE DO PROJETO	L=>L	Continuar motivado e focado nos objetivos do projeto para que esteja sempre engajado em garantir o sucesso do projeto.

Fonte: Elaborado pela autora

## 4 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

### 4.1 TERMO DE ABERTURA

Quadro 3 – Termo de Abertura do Projeto

Termo de Abertura do Projeto	
Elaborado por: Gabrieli Reis Scherer	Data: 01.06.2014
Aprovado por:	Versão: 01
<b>Título do projeto:</b> Aumento da produtividade dos agentes comerciais da Concessionária de Energia Elétrica X.	
<b>Justificativa:</b> Para reduzir a inadimplência da empresa, o Ciclo Comercial impõe algumas metas para a coordenação de corte e religue. Além disso, os agentes comerciais executam algumas atividades que são reguladas pela ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica). Para não ser penalizada, a organização precisa executar os serviços dentro do prazo e nas condições estipuladas por esse órgão.	
<b>Objetivos do projeto:</b> O projeto visa aumentar a produtividade dos agentes comerciais responsáveis pelas atividades de corte, religue, relista, vistoria e ligação da concessionária de energia elétrica X atingindo os objetivos propostos pelo Ciclo Comercial, prestando um atendimento de qualidade ao cliente com segurança e ética, reduzindo o número de reclamações procedentes de clientes e evitando as ocorrências de incidentes e acidentes envolvendo os agentes comerciais.	
<b>Descrição preliminar do produto:</b> O produto deste projeto é a realização de 50 serviços por dia e por agente comercial (em média). Esses serviços precisam ser realizados com segurança e qualidade garantindo a produtividade necessária para se atingir os objetivos propostos pelo Ciclo Comercial e precisam ser executados dentro dos prazos estipulados pela ANEEL.	
<b>Designação do gerente do projeto:</b> Nome: Gabrieli Reis Scherer Atribuições: garantir que o projeto será concluído e os objetivos serão alcançados. Definir o cronograma das atividades, os recursos e os objetivos individuais. Assegurar o bom andamento das atividades e o cumprimento das metas. Além disso, deverá prever as dificuldades e encontrar formas de eliminar ou minimizar as suas consequências.	
<b>Orçamento resumido:</b> A empresa tem disponível R\$ 160.000,00 para cobrir os gastos deste projeto.	
<b>Cronograma básico do projeto:</b> O projeto tem 7 fases e deve iniciar em 4 de agosto de 2014 e finalizar até dezembro de 2014.	
<b>Recursos Necessários ao Projeto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75 agentes comerciais;</li> <li>• 19 supervisores;</li> <li>• 04 assistentes;</li> <li>• 04 coordenadores;</li> <li>• 03 gerentes;</li> </ul>	

- 04 operadores do COD;
- 02 analistas comerciais.

<b>Premissas e Restrições:</b>	
<b>Premissas</b>	<b>Restrições</b>
Participação de 100% das pessoas convocadas para o treinamento;	O encerramento do projeto não deve ultrapassar a data de 15 de dezembro de 2014;
Os assistentes deverão acompanhar todas as equipes em campo;	Com exceção dos 75 agentes comerciais e dos 4 assistentes, os demais envolvidos não terão dedicação exclusiva ao projeto;
Comprometimento e disponibilidade de toda a equipe do projeto;	Nenhum agente comercial poderá ir a campo se não estiver utilizando todos os equipamentos de segurança exigidos pela empresa;
Recursos financeiros disponíveis;	
<b>Aprovações finais:</b>	
Nome: _____	
Cargo: _____	
Local e Data: _____	
Assinatura: _____	

Fonte: Elaborado pela autora

## 4.2 PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS

### 4.2.1 Objetivos

O objetivo deste plano é definir os papéis, responsabilidades, sistemas de acompanhamento, processos, ferramentas e níveis de aprovação a serem utilizados no controle integrado de mudanças do projeto.

Os membros da equipe do projeto podem solicitar modificações nele a qualquer momento. Essas requisições devem ser feitas de forma escrita e oral e precisam ser documentadas.

Algumas mudanças terão como consequência a modificação de políticas ou procedimentos, alteração do cronograma, escopo, novas necessidades de recursos, custo ou orçamento, entre outras mudanças que abrangem ações preventivas ou corretivas e são necessárias para prevenir futuros impactos negativos.

O controle integrado de mudanças compreenderá a identificação, documentação, análise e autorização das mudanças sobre o escopo, custo, tempo,

qualidade, comunicação, aquisições, recursos e riscos previamente autorizados para o projeto.

#### 4.2.2 Papéis e responsabilidades

Os papéis e as responsabilidades dos grupos responsáveis por aprovar ou rejeitar mudanças estão descritos conforme o quadro abaixo.

Quadro 4 – Papéis e Responsabilidades

PAPEL	RESPONSABILIDADES	PARTICIPANTES
Comitê de Decisão	Autorizar ou rejeitar as mudanças propostas pela gerente de projeto sobre o escopo, prazo, qualidade, recursos e orçamento.	Patrocinador e Diretoria
Gerente de Projeto	Identificar as mudanças; Avaliar o impacto das mudanças sobre escopo, prazo e orçamento; Registrar as mudanças identificadas no controle integrado de mudanças; Submeter as solicitações de mudança ao Comitê de Decisão; Atualizar os documentos do projeto e monitorar as mudanças aprovadas.	Gerente de Projeto
Solicitante	Identificar as mudanças; Solicitar as mudanças por escrito e oralmente; Encaminhar a solicitação de mudança à gerente do projeto.	Qualquer membro da equipe do projeto

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.2.3 Avaliação de impacto da mudança

As mudanças propostas podem causar impacto no plano de gerenciamento, documentos ou entregas do produto. A gerente do projeto deverá realizar a avaliação desse impacto conforme o quadro abaixo.

Quadro 5 – Avaliação de Impacto da Mudança

MUDANÇA	IMPACTO
ESCOPO	Avaliar a alteração nos custos e prazos; Avaliar os riscos associados com as mudanças de escopo.
TEMPO	Avaliar a alteração no prazo final do projeto; Avaliar as ações corretivas e os riscos.
CUSTO	Avaliar a alteração no custo final do projeto; Avaliar as ações corretivas e os riscos.



QUALIDADE	Avaliar a alteração no custo e no prazo; Avaliar as ações corretivas e os riscos.
RECURSOS	Avaliar a alteração no custo e no prazo; Avaliar os riscos.

Fonte: Elaborado pela autora

#### **4.2.4 Solicitação da mudança**

Qualquer membro da equipe pode solicitar uma mudança no projeto. Assim que a necessidade de mudança for detectada, a solicitação deverá ser feita por escrito e oralmente à gerente do projeto, que a levará ao Comitê de Decisão.

#### **4.2.5 Aprovação**

A gerente do projeto receberá as solicitações de mudanças por escrito, fará uma primeira análise e as levará ao Comitê de Decisão onde serão submetidas à aprovação da diretoria da empresa. Ela também será responsável por divulgar e iniciar a execução das mudanças.

## 5 GERENCIAMENTO DO ESCOPO

### 5.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

#### 5.1.1 Declaração de escopo

Quadro 6 – Declaração de Escopo do Projeto

<b>Nome do Projeto:</b> Aumento da produtividade dos Agentes Comerciais da Concessionária de Energia Elétrica X	
<b>DECLARAÇÃO DE ESCOPO DO PROJETO</b>	
<b>Gerente do Projeto:</b> Gabrieli Reis Scherer	<b>Data de Início:</b>
<b>Patrocinador:</b> Paulo Cichelero	<b>Data de Término:</b>
<b>Aprovado por:</b> Paulo Cichelero	<b>Data da Aprovação:</b>

Fonte: Elaborado pela autora

#### 5.1.2 Patrocinador

Paulo Cichelero, Gerente do Departamento Comercial e responsável pela aprovação do projeto.

#### 5.1.3 Gerente do projeto

Gabrieli Reis Scherer será a gerente deste projeto. Sua autoridade é total com relação a todas as ações de planejamento e execução de atividades, desde que não representem grande impacto financeiro.

#### 5.1.4 Time do projeto

A equipe do projeto contará com 111 profissionais de diferentes setores conforme citado abaixo:

- a) 01 Gerente de Projeto;
- b) 01 Gerente Comercial;
- c) 01 Gerente do Centro de Operações;

- d) 04 Coordenadores;
- e) 04 Operadores do Centro de Operações;
- f) 02 Analistas Comerciais;
- g) 04 Assistentes Comerciais;
- h) 19 Supervisores de Bases;
- i) 75 Agentes Comerciais.

O quadro abaixo apresenta o local onde cada profissional estará alocado durante o andamento do projeto.

Além destes membros da equipe, a gerente do projeto vai contar com o apoio de outros departamentos da empresa para que deem suporte necessário em determinados momentos.

Quadro 7 – Time do Projeto

COORDENAÇÃO E GERÊNCIA		REGIÃO	BASE	RECURSOS	
COORDENAÇÃO METRO-VALES (01 Coordenador alocado em São Leopoldo)	02 Analistas Comerciais alocadas em São Leopoldo na sede administrativa; 01 Gerente e 01 Coordenador do Centro de Operações alocados em São Leopoldo na sede administrativa; 01 Gerente e 01 Coordenador Comercial alocados em São Leopoldo na sede administrativa; 01 Gerente do Projeto alocado em São Leopoldo na sede administrativa	METROPOLITANA (1 Assistente e 1 Operador do COD alocados em São Leopoldo)	Canoas	1 Supervisor 13 Agentes Comerciais	
			Novo Hamburgo	1 Supervisor 8 Agentes Comerciais	
			São Leopoldo	1 Supervisor 9 Agentes Comerciais	
		VALES (1 Assistente alocado em Lajeado e 1 Operador do COD alocado em São Leopoldo)	Montenegro	1 Supervisor 2 Agentes Comerciais	
			Santa Cruz Do Sul	1 Supervisor 6 Agentes Comerciais	
			Lajeado	1 Supervisor 4 Agentes Comerciais	
			Venâncio Aires	1 Supervisor 2 Agentes Comerciais	
COORDENAÇÃO CENTRO-OESTE (01 Coordenador alocado em Santa Maria)		02 Analistas Comerciais alocadas em São Leopoldo na sede administrativa; 01 Gerente e 01 Coordenador do Centro de Operações alocados em São Leopoldo na sede administrativa; 01 Gerente e 01 Coordenador Comercial alocados em São Leopoldo na sede administrativa; 01 Gerente do Projeto alocado em São Leopoldo na sede administrativa	CENTRAL (1 Assistente alocado em Santa Maria e 1 Operador do COD alocado em São Leopoldo)	Cachoeira Do Sul	1 Supervisor 2 Agentes Comerciais
				Caçapava Do Sul	1 Supervisor 1 Agente Comercial
				Sobradinho	1 Supervisor 1 Agente Comercial
				São Gabriel	1 Supervisor 1 Agente Comercial
				Santa Maria	1 Supervisor 9 Agentes Comerciais
				Santiago	1 Supervisor 3 Agentes Comerciais
				São Vicente do Sul	1 Supervisor 1 Agente Comercial
	FRONTEIRA (1 Assistente alocado em Uruguaiana e 1 Operador do COD alocado em São Leopoldo)			Alegrete	1 Supervisor 3 Agentes Comerciais
				Santana do Livramento	1 Supervisor 2 Agentes Comerciais
				São Borja	1 Supervisor 2 Agentes Comerciais
Uruguaiana		1 Supervisor 5 Agentes Comerciais			

			Rosário	1 Supervisor 1 Agente Comercial
--	--	--	---------	------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora

### 5.1.5 Descrição do escopo do projeto e do produto

Aumentar a produtividade dos agentes comerciais responsáveis pelas atividades de corte, religue, relista, vistoria e ligação da empresa X, de modo que se atinjam os objetivos propostos pelo Ciclo Comercial, reduzindo assim o número de reclamações procedentes de clientes e evitando as ocorrências de incidentes e acidentes envolvendo os agentes comerciais.

O produto deste projeto é a realização de 50 serviços por dia e por agente comercial (em média). Esses serviços têm de ser realizados com a segurança e a qualidade que possam garantir a produtividade necessária para se atingir os objetivos propostos pelo Ciclo Comercial e ainda precisam ser executados dentro dos prazos estipulados pela ANEEL.

Considera-se ser possível alcançar essa produtividade por meio de treinamentos e da utilização de materiais adequados para a realização das atividades.

### 5.1.6 Cronograma

A seguir apresenta-se o cronograma simplificado do projeto.

Quadro 8 – Cronograma Simplificado

Tarefa	Início	Fim
Planejamento	04/08/2014	22/08/2014
Preparação dos materiais	25/08/2014	19/09/2014
Distribuição dos materiais	22/09/2014	24/09/2014
Preparação da equipe	25/09/2014	07/10/2014
Definição das metas individuais	08/10/2014	16/10/2014
Acompanhamento	17/10/2014	31/10/2014
Avaliação	03/11/2014	07/11/2014

Fonte: Elaborado pela autora

### 5.1.7 Entregas

Quadro 9 – Descrição das Entregas

Fase do Projeto	Descrição das Entregas
Planejamento	- Plano de gerenciamento do projeto.
Preparação dos materiais	- Impressão dos manuais para os treinamentos; - Realizar a manutenção preventiva nos PDAs; - Testar os PDAs; - Atualizar a versão dos PDAs; - Separar os uniformes e EPIs; - Reunião para fechamento de fase.
Distribuição dos materiais	- Enviar os materiais necessários para as bases; - Protocolar todas as entregas; - Reunião para fechamento de fase.
Preparação da equipe	- Treinamento teórico para os agentes comerciais; - Treinamento prático para os agentes comerciais; - Treinamento de direção defensiva para os agentes comerciais; - Treinamento teórico para os assistentes, supervisores e operadores; - Treinamento prático para os operadores; - Reunião para fechamento de fase.
Definição das metas individuais	- Analisar as rotas que as equipes precisarão percorrer; - Trocar informações com os supervisores que conhecem melhor as localidades; - Analisar o volume de geração de ordens de serviço em cada uma das localidades; - Estipular as metas individuais para os agentes comerciais; - Reunião para fechamento de fase.
Acompanhamento	- Agendar o acompanhamento dos agentes comerciais; - Eliminar as dúvidas que ainda possam existir; - Reunião para fechamento de fase.
Avaliação	- Avaliar o comportamento dos agentes comerciais; - Avaliar o despacho das ordens de serviço; - Reunião para fechamento de fase.

Fonte: Elaborado pela autora

### 5.1.8 Critérios de aceitação do projeto

A seguir, é apresentado um descritivo dos critérios de aceitação por fase de entrega.

Quadro 10 – Critérios de Avaliação

Fase do Projeto	Critérios de Aceitação
Planejamento	- O plano de projeto deve ser bem especificado, contemplando as dez áreas do PMBOK; - Deve ser apresentado às lideranças de maneira clara e detalhada.
Preparação dos materiais	- Os materiais devem ser de boa qualidade e durabilidade;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Devem estar em plenas condições de uso;</li> <li>- Os manuais devem conter todas as informações necessárias para a aplicação dos treinamentos.</li> </ul>
Distribuição dos Materiais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os materiais devem chegar às bases em tempo hábil para que sejam entregues aos agentes comerciais;</li> <li>- Todos os agentes comerciais precisam assinar o protocolo de entrega.</li> </ul>
Preparação da Equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ao final dos treinamentos deverá ser aplicada uma prova para avaliação do aprendizado;</li> <li>- Os treinamentos teóricos deverão conter os seguintes módulos: 1) segurança; 2) atendimento ao cliente; 3) procedimentos a serem adotados.</li> </ul>
Definição das Metas Individuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir as metas individuais dos agentes comerciais de forma que a meta geral da empresa seja de em média 50 ordens de serviço por dia por agente.</li> </ul>
Acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os assistentes deverão acompanhar cada um dos agentes comerciais por pelo menos 4 horas para que tenham condições de avaliar o desempenho desses profissionais em campo;</li> <li>- Deverá ser preenchido um formulário durante cada um dos acompanhamentos onde será avaliado o desempenho do agente e o despacho das ordens de serviço.</li> </ul>
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada um dos formulários de acompanhamento deverá ser analisado;</li> <li>- Fazer uma avaliação por escrito de cada um dos agentes comerciais e das rotas que foram despachadas para que melhorias possam ser propostas ou para disseminar as melhores práticas encontradas em campo.</li> </ul>

### 5.1.9 Premissas do projeto

A realização e o sucesso deste projeto dependem do apoio, do comprometimento e da disponibilidade de toda a equipe envolvida. Como ele será realizado com recursos não exclusivos, é de fundamental importância o apoio dos coordenadores de cada setor para que colaborem com o andamento dele. Além disso, os recursos financeiros também precisam estar disponíveis para que o projeto possa ser implantado com sucesso e sem atraso nos prazos propostos.

O aumento na produtividade, resultado deste projeto, visa atender os objetivos do Ciclo Comercial e dessa forma alcançar a redução dos índices de inadimplência. Para isso, será necessária a participação de 100% dos convocados nos treinamentos propostos.

### **5.1.10 Premissas do produto do projeto**

O projeto prevê o aumento na produtividade dos agentes comerciais, por isso será necessário realizar um treinamento teórico e prático para esses agentes, outro para os assistentes e supervisores que darão apoio a eles e também aos operadores que despacharão as ordens de serviço.

Além de treinar, também será necessário acompanhar os agentes comerciais em campo para tirar as dúvidas ainda existentes e para verificar se os mesmos estão cumprindo os procedimentos propostos. Os agentes comerciais só poderão ir a campo se estiverem portando todos os equipamentos necessários. O sucesso do projeto só será alcançado se a segurança e a qualidade no serviço prestado estiverem andando junto com o volume da produtividade.

### **5.1.11 Restrições do projeto**

Com exceção dos 75 agentes comerciais e dos 4 assistentes, os demais envolvidos não terão dedicação exclusiva ao projeto. Além disso, o seu encerramento não deverá ultrapassar a data de 15 de dezembro de 2014 e nenhum agente comercial poderá ir a campo se não estiver utilizando todos os equipamentos de segurança exigidos pela empresa.

### **5.1.12 Riscos iniciais do projeto**

Quanto aos riscos iniciais para o projeto pode-se identificar:

- a) escassez de recursos devido a outras demandas internas da empresa;
- b) condições climáticas impróprias para a realização de atividades externas;
- c) cancelamento ou adiamento do projeto devido a outras prioridades da empresa;
- d) falta de comprometimento de alguns agentes comerciais;
- e) falta de conhecimento dos operadores nas rotas que irão operar.

### **5.1.13 Exclusões do projeto**

Quanto às exclusões do projeto, pode-se considerar que:

- a) o projeto não tem como objetivo administrar ou alterar o programa de despacho das ordens de serviço;
- b) o projeto não prevê a inclusão de novas áreas de concessão;
- c) o projeto não prevê a realização de ordens de serviço além das previstas (corte, religue, relista, vistoria e ligação).

## **5.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)**

### **Aumento da produtividade dos agentes comerciais**

#### **1 Planejamento**

- 1.1 Integração
- 1.2 Partes Interessadas
- 1.3 Escopo
- 1.4 Recursos
- 1.5 Tempo
- 1.6 Custos
- 1.7 Qualidade
- 1.8 Mudanças
- 1.9 Riscos
- 1.10 Comunicação
- 1.11 Kick Off
- 1.12 Apresentação do Projeto

#### **2 Preparação dos materiais**

- 2.1 Impressão dos manuais para os treinamentos
- 2.2 Realizar a manutenção preventiva nos PDAs
- 2.3 Testar os PDAs
- 2.4 Atualizar a versão dos PDAs
- 2.5 Separar os uniformes e EPIs
- 2.6 Reunião para fechamento de fase

#### **3 Distribuição dos Materiais**



3.1 Enviar os materiais necessários para as bases

3.2 Protocolar todas as entregas

3.3 Reunião para fechamento de fase

#### **4 Preparação da Equipe**

4.1 Treinamento teórico para os agentes comerciais

4.2 Treinamento prático para os agentes comerciais

4.3 Treinamento de direção defensiva para os agentes comerciais

4.4 Treinamento teórico para os assistentes, supervisores e operadores

4.5 Treinamento prático para os operadores

4.6 Reunião para fechamento de fase

#### **5 Definição das Metas Individuais**

5.1 Analisar as rotas que as equipes precisarão percorrer

5.2 Conversar com os supervisores que conhecem melhor as localidades

5.3 Analisar o volume de geração de ordens de serviço em cada uma das localidades

5.4 Estipular as metas individuais para os agentes comerciais

5.5 Reunião para fechamento de fase

#### **6 Acompanhamento**

6.1 Agendar o acompanhamento dos agentes comerciais

6.2 Acompanhar os agentes comerciais em campo

6.3 Tirar as dúvidas que ainda possam existir

6.4 Reunião para fechamento de fase

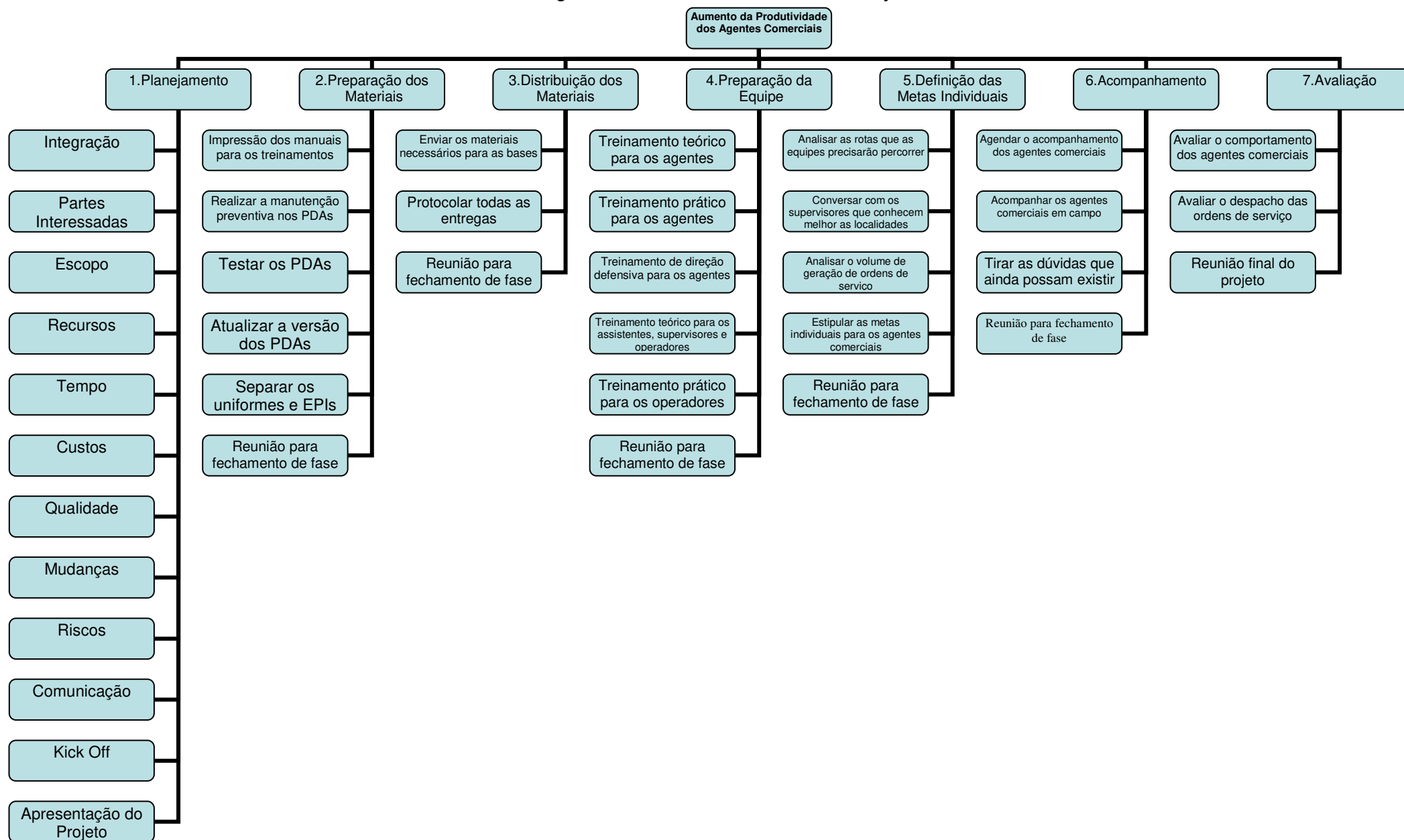
#### **7 Avaliação**

7.1 Avaliar o comportamento dos agentes comerciais

7.2 Avaliar o despacho das ordens de serviço

7.3 Reunião final do projeto

Figura 1 – Estrutura Analítica do Projeto



## 5.2.1 Dicionário da EAP

Quadro 11 – Dicionário da EAP

Sequência	Tarefa	Atividade
<b>1</b>	<b>Planejamento</b>	Elaborar o plano de projeto.
1.1	Integração	Elaborar o Termo de Abertura, relacionando os objetivos, apresentando os papéis e responsabilidades, as premissas e restrições, bem como a justificativa para a realização deste projeto.
1.2	Partes Interessadas	Definir as partes interessadas deste projeto analisando a expectativa de cada uma e a forma como poderão impactar no desenvolvimento do projeto.
1.3	Escopo	Elaborar a declaração de escopo, definir o escopo do produto do projeto, elaborar EAP, elaborar dicionário da EAP.
1.4	Recursos	Definir equipe, organograma do projeto, papéis e responsabilidades e matriz de responsabilidades.
1.5	Tempo	Elaborar um cronograma detalhado contendo data prevista para início e fim das atividades, bem como duração média.
1.6	Custos	Estimar custos e elaborar o plano de gerenciamento dos custos do projeto.
1.7	Qualidade	Elaborar o plano de qualidade definindo as métricas e o controle da qualidade do projeto e do produto do projeto.
1.8	Mudanças	Elaborar o plano de mudanças do projeto.
1.9	Riscos	Análise qualitativa e quantitativa dos riscos de projeto, bem como elaboração de planos de resposta aos riscos.
1.10	Comunicação	Elaborar um plano de comunicação e realizar comunicações iniciais do projeto.
1.11	Kick Off	Buscar o envolvimento, comprometimento e alinhar as expectativas buscando o interesse de todas as partes interessadas.
1.12	Apresentação do Projeto	Apresentar o projeto aos <i>stakeholders</i> e buscar o 'de acordo' da gerência para o desenvolvimento do projeto.
<b>2</b>	<b>Preparação dos materiais</b>	Preparar os materiais
2.1	Impressão dos manuais para os treinamentos	Solicitar ao centro de educação corporativa os manuais necessários para o treinamento e providenciar a impressão de todos eles.
2.2	Realizar a manutenção preventiva nos PDAs	Organizar junto ao departamento de TI a manutenção desses equipamentos para evitar que possam ir a campo com defeito.
2.3	Testar os PDAs	Testar, através do sistema de homologação, cada um dos equipamentos antes de enviar os mesmos para as bases.
2.4	Atualizar a versão dos PDAs	Após a manutenção e os testes dos PDAs, atualizar os mesmos com a versão 8.2.1 (versão utilizadas pelos agentes comerciais que utilizam motocicleta).
2.5	Separar os uniformes e EPIs	Solicitar ao departamento de suprimentos dois conjuntos de uniformes e EPIs para cada um dos agentes comerciais, de acordo com a tabela de tamanhos enviada previamente.
2.6	Reunião para fechamento de fase	Verificar o andamento do projeto até o momento.

<b>3</b>	<b>Distribuição dos Materiais</b>	Distribuir os materiais
3.1	Enviar os materiais necessários para as bases	Separar e enviar os materiais necessários para cada base de acordo com o número de agentes comerciais.
3.2	Protocolar todas as entregas	Cada base receberá um protocolo de recebimento desses materiais. O supervisor da base e os agentes comerciais deverão assinar conformem forem recebendo.
3.3	Reunião para fechamento de fase	Verificar o andamento do projeto até o momento.
<b>4</b>	<b>Preparação da Equipe</b>	Treinar a equipe.
4.1	Treinamento teórico para os agentes comerciais	Organizar o treinamento teórico dos agentes comerciais em São Leopoldo.
4.2	Treinamento prático para os agentes comerciais	Organizar o treinamento prático dos agentes comerciais em São Leopoldo.
4.3	Treinamento de direção defensiva para os agentes comerciais	Organizar o treinamento de direção defensiva dos agentes comerciais em Porto Alegre e Santa Maria.
4.4	Treinamento teórico para os assistentes, supervisores e operadores	Organizar o treinamento teórico dos assistentes, supervisores e operadores em São Leopoldo.
4.5	Treinamento prático para os operadores	Organizar o treinamento prático dos operadores em São Leopoldo.
4.6	Reunião para fechamento de fase	Verificar o andamento do projeto até o momento.
<b>5</b>	<b>Definição das Metas Individuais</b>	
5.1	Analisar as rotas que as equipes precisarão percorrer	Analisar os locais com maior volume de cortes, pois os agentes serão alocados principalmente nessas localidades.
5.2	Conversar com os supervisores que conhecem melhor as localidades	Fazer um <i>call</i> com cada um dos supervisores para entender as dificuldades que os agentes comerciais poderão encontrar nos deslocamentos que irão fazer no dia-a-dia.
5.3	Analisar o volume de geração de ordens de serviço em cada uma das localidades	Acompanhar o volume de geração de ordens de serviço para avaliar se as rotas que serão despachadas terão muitos deslocamentos.
5.4	Estipular as metas individuais para os agentes comerciais	Com base nas informações analisadas, estipular as metas individuais para cada agente comercial e definir as áreas em que cada um irá trabalhar.
5.5	Reunião para fechamento de fase	Verificar o andamento do projeto até o momento.
<b>6</b>	<b>Acompanhamento</b>	
6.1	Agendar o acompanhamento dos agentes comerciais	Agendar o acompanhamento das 75 equipes de forma que todas sejam acompanhadas por seus respectivos assistentes.
6.2	Acompanhar os agentes comerciais em campo	Acompanhar todas as 75 equipes em campo durante 4 horas. Cada assistente deverá acompanhar os agentes comerciais das bases as quais são responsáveis.
6.3	Tirar as dúvidas que ainda possam existir	Anotar as dúvidas que surgiram nos agentes comerciais durante o acompanhamento e posteriormente conversar com os mesmos nas bases para tirar essas dúvidas.
6.4	Reunião para fechamento de fase	Verificar o andamento do projeto até o momento.
<b>7</b>	<b>Avaliação</b>	
7.1	Avaliar o comportamento dos agentes comerciais	Após acompanhar e tirar as dúvidas dos agentes, avaliar o comportamento de cada um através de um questionário que deverá ser respondido.
7.2	Avaliar o despacho das ordens de serviço	Fazer uma avaliação das rotas percorridas pelos agentes comerciais durante o acompanhamento realizado.
7.3	Reunião final do projeto	Apresentar os resultados finais do projeto com os

		indicadores, avaliações e possíveis melhorias a serem implantadas em caso de continuidade.
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

### 5.3 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

O plano de gerenciamento do escopo será avaliado no início e no final do projeto e será atualizado nas reuniões de acompanhamento juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto. A gerente do projeto será responsável pelo plano de gerenciamento do escopo.

## **6 GERENCIAMENTO DO TEMPO**

### **6.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO**

A seguir serão apresentados os processos do plano de gerenciamento de tempo.

#### **6.1.1 Definições e sequenciamento das atividades**

Para definir as atividades do projeto, foi solicitada a ajuda dos analistas comerciais Patrícia e Fabrício, os quais já trabalham há anos na empresa e possuem experiência em projetos relacionados à coordenação do corte e religue. Eles também auxiliaram no sequenciamento dessas atividades juntamente com a gerente do projeto.

#### **6.1.2 Estimativa de duração e recursos das atividades**

A estimativa da duração das atividades foi realizada com base em projetos anteriores e também com o auxílio dos analistas comerciais. Os quatro assistentes comerciais também auxiliaram nessa estimativa, pois haviam trabalhado em um projeto similar, o qual ocorreu na empresa terceirizada que fazia o corte e religue antes da internalização.

#### **6.1.3 Descrição dos processos de gerenciamento de tempo**

O gerenciamento do tempo será realizado através do software MS Project e os relatórios que serão utilizados para o gerenciamento do tempo serão:

- a) Gráfico de Gantt;
- b) Diagrama de rede;
- c) Calendários.

Desse modo, os relatórios de desempenho serão gerados pela gerente de projeto.

## 6.1.4 Cronograma

Quadro 12 – Cronograma Detalhado

EDT	Nome da tarefa	Início	Término	Duração
0	<b>Projeto Produtividade Corte e Religue</b>	<b>Seg 04/08/14</b>	<b>Sex 07/11/14</b>	<b>70 dias</b>
1	<b>Planejamento</b>	<b>Seg 04/08/14</b>	<b>Sex 22/08/14</b>	<b>15 dias</b>
1.1	Integração	Seg 04/08/14	Seg 04/08/14	1 dia
1.2	Partes Interessadas	Ter 05/08/14	Ter 05/08/14	1 dia
1.3	Escopo	Qua 06/08/14	Qua 06/08/14	1 dia
1.4	Recursos	Qui 07/08/14	Qui 07/08/14	1 dia
1.5	Tempo	Sex 08/08/14	Seg 11/08/14	2 dias
1.6	Custos	Ter 12/08/14	Qua 13/08/14	2 dias
1.7	Qualidade	Qui 14/08/14	Qui 14/08/14	1 dia
1.8	Mudanças	Sex 15/08/14	Sex 15/08/14	1 dia
1.9	Riscos	Seg 18/08/14	Seg 18/08/14	1 dia
1.10	Comunicação	Ter 19/08/14	Qua 20/08/14	2 dias
1.11	Kick Off	Qui 21/08/14	Qui 21/08/14	1 dia
1.12	Apresentação do Projeto	Sex 22/08/14	Sex 22/08/14	1 dia
2	<b>Preparação dos materiais</b>	<b>Seg 25/08/14</b>	<b>Sex 19/09/14</b>	<b>19,88 dias</b>
2.1	Impressão dos manuais para os treinamentos	Seg 25/08/14	Seg 25/08/14	1 dia
2.2	Realizar a manutenção preventiva nos PDAs	Ter 26/08/14	Seg 08/09/14	10 dias
2.3	Testar os PDAs	Ter 09/09/14	Seg 15/09/14	5 dias
2.4	Atualizar a versão dos PDAs	Ter 16/09/14	Qua 17/09/14	2 dias
2.5	Separar os uniformes e EPIs	Qui 18/09/14	Qui 18/09/14	1 dia
2.6	Reunião para fechamento de fase	Sex 19/09/14	Sex 19/09/14	1 dia
3	<b>Distribuição dos Materiais</b>	<b>Seg 22/09/14</b>	<b>Qua 24/09/14</b>	<b>3 dias</b>
3.1	Enviar os materiais necessários para as bases	Seg 22/09/14	Seg 22/09/14	1 dia
3.2	Protocolar todas as entregas	Ter 23/09/14	Ter 23/09/14	1 dia
3.3	Reunião para fechamento de fase	Qua 24/09/14	Qua 24/09/14	1 dia
4	<b>Preparação da Equipe</b>	<b>Qui 25/09/14</b>	<b>Ter 07/10/14</b>	<b>9 dias</b>
4.1	Treinamento teórico para os agentes comerciais	Qui 25/09/14	Sex 26/09/14	2 dias
4.2	Treinamento prático para os agentes comerciais	Seg 29/09/14	Seg 29/09/14	1 dia
4.3	Treinamento de direção defensiva para os agentes comerciais	Ter 30/09/14	Qua 01/10/14	2 dias
4.4	Treinamento teórico para os assistentes, supervisores e operadores	Qui 02/10/14	Sex 03/10/14	2 dias
4.5	Treinamento prático para os operadores	Seg 06/10/14	Seg 06/10/14	1 dia
4.6	Reunião para fechamento de fase	Ter 07/10/14	Ter 07/10/14	1 dia
5	<b>Definição das Metas Individuais</b>	<b>Qua 08/10/14</b>	<b>Qui 16/10/14</b>	<b>7 dias</b>
5.1	Analisar as rotas que as equipes precisarão percorrer	Qua 08/10/14	Qui 09/10/14	2 dias
5.2	Conversar com os supervisores que conhecem melhor as localidades	Sex 10/10/14	Sex 10/10/14	1 dia
5.3	Analisar o volume de geração de ordens de serviço em cada uma das localidades	Seg 13/10/14	Ter 14/10/14	2 dias
5.4	Estipular as metas individuais para os agentes comerciais	Qua 15/10/14	Qua 15/10/14	1 dia
5.5	Reunião para fechamento de fase	Qui 16/10/14	Qui 16/10/14	1 dia
6	<b>Acompanhamento</b>	<b>Sex 17/10/14</b>	<b>Sex 31/10/14</b>	<b>11 dias</b>
6.1	Agendar o acompanhamento dos agentes comerciais	Sex 17/10/14	Sex 17/10/14	1 dia
6.2	Acompanhar os Agentes Comerciais em Campo	Sáb 18/10/14	Sex 24/10/14	5 dias
6.3	Tirar as dúvidas que ainda possam existir	Qui 30/10/14	Qui 30/10/14	1 dia
6.4	Reunião para fechamento de fase	Sex 31/10/14	Sex 31/10/14	1 dia
7	<b>Avaliação</b>	<b>Seg 03/11/14</b>	<b>Sex 07/11/14</b>	<b>5 dias</b>
7.1	Avaliar o comportamento dos agentes comerciais	Seg 03/11/14	Seg 03/11/14	1 dia
7.2	Avaliar o despacho das ordens de serviço	Ter 04/11/14	Qui 06/11/14	3 dias
7.3	Reunião final do projeto	Sex 07/11/14	Sex 07/11/14	1 dia

Fonte: Elaborado pela autora

### 6.1.5 Sistema de controle de mudanças de prazo

Todo o controle de mudanças será controlado no MS Project, sendo que o cronograma será atualizado pela gerente do projeto. Se as mudanças impactarem no escopo e nos custos deste projeto, a versão deste documento também deverá ser atualizada.

### 6.1.6 Administração do plano de gerenciamento de tempo

A responsável pela atualização e monitoramento do cronograma será a gerente do projeto. No entanto, todas as alterações de prazo só serão aprovadas pelo patrocinador do projeto e estas alterações serão aprovadas somente depois de verificado seu impacto no restante do projeto.

### 6.1.7 Marcos do projeto

Os marcos do projeto podem ser visualizados no quadro abaixo:

Quadro 13 – Marcos do Projeto

Fase	Data
Planejamento	22/08/2014
Preparação dos materiais	19/09/2014
Distribuição dos Materiais	24/09/2014
Preparação da Equipe	07/10/2014
Definição das Metas Individuais	16/10/2014
Acompanhamento	31/10/2014
Avaliação	07/11/2014

Fonte: Elaborado pela autora

### 6.1.8 Relatórios gerenciais

O acompanhamento do cronograma e dos custos do projeto será realizado nas reuniões de fechamento com as partes interessadas. Além disso, nestas reuniões a gerente do projeto apresentará o *Status Report* ao patrocinador do projeto e enviará relatórios de desempenho para toda a equipe.



## **7 GERENCIAMENTO DE CUSTOS**

### **7.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS**

#### **7.1.1 Descrição do plano de gerenciamento de custos**

O gerenciamento de custos do projeto será realizado com base no orçamento previsto para o mesmo (subdividido por tarefa e por recursos) e através do fluxo de caixa do projeto. Serão contempladas no plano de gerenciamento de custos apenas as despesas com os salários dos colaboradores, pois os demais recursos já são utilizados no dia-a-dia para a realização das atividades do corte e religue.

### **7.2 UNIDADE DE MEDIDA**

Para o cálculo de custos das atividades, será considerado o valor hora/homem. O custo da mão de obra será alocado diretamente no custo da atividade desenvolvida, através da estimativa paramétrica, ou seja, o número de horas de trabalho na atividade multiplicado pelo valor/hora do recurso humano.

### **7.3 CONTROLE DE CUSTOS**

Os custos serão monitorados semanalmente pela gerente do projeto, que deverá reportar-se à diretoria da empresa e apresentar a análise dos resultados. O controle dos custos será realizado por atividade, comparando os custos reais com os custos da linha de base, bem como através do fluxo de caixa real *versus* o fluxo de caixa previsto para o projeto.

Será utilizado o software MS-Project para acompanhamento e atualização dos valores dos recursos por meio da identificação das horas trabalhadas.

#### **7.3.1 Controle de mudanças nos custos**

Através do sistema de controle de mudanças, será realizada a avaliação de qualquer alteração do projeto. Assim, todas as mudanças no orçamento previsto

inicialmente deverão ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle de mudança. Ressalta-se que todas as partes envolvidas precisam ser informadas das mudanças que forem autorizadas.

### 7.3.2 Limite de variação nos custos

A cada reunião de acompanhamento do projeto, serão feitas análises de custos previstos, custos realizados e as variações para cada fase.

Será tolerado um limite de 5% entre o orçamento previsto e o realizado. Caso ocorram variações maiores que 5%, elas deverão ser discutidas em reunião e aprovadas pela diretoria da empresa.

Será ainda necessário verificar a causa da variação de custos e o grau de divergência relativa à linha de base do desempenho de custos para tomar a decisão de agir corretiva ou preventivamente.

#### 7.3.2.1 Relatório de análise de variação

Quadro 14 – Relatório de Análise de Variação

RELATÓRIO DE ANÁLISE DE VARIAÇÃO		
<b>Nome do Projeto:</b> Aumento da produtividade dos Agentes Comerciais da Concessionária de Energia Elétrica X		
VARIAÇÕES NOS CUSTOS		
Resultados Planejados	Resultados Realizados	Varição
<b>Causa Raiz:</b>		
<b>Resposta Planejada:</b>		


Fonte: Elaborado pela autora

### 7.4 ESTIMATIVA DE CUSTO

A estimativa de custo foi realizada com base na duração das atividades do projeto e considerando os recursos necessários. Os analistas participaram juntamente com a gerente do projeto na elaboração da estimativa de custos. Todo o

levantamento de custos, bem como o seu gerenciamento, será realizado com o auxílio do software Microsoft Project, baseado nas estimativas de tempo das atividades, estando os mesmos disponíveis e atualizados para consulta.

Quadro 15 – Estimativa de Custos

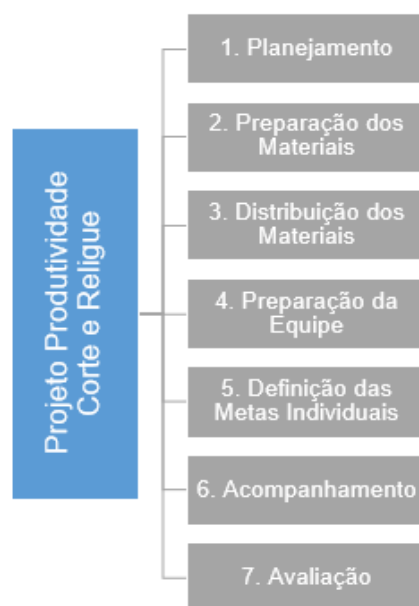
	 Nome da tarefa ▼	Duração ▼	Qty Recurso ▼	Custo ▼
0	▸ Projeto Produtividade Corte e Relique	70 dias	2.325,43 hrs	R\$ 140.462,00
1	▸ Planejamento	15 dias	224 hrs	R\$ 8.868,00
14	▸ Preparação dos materiais	19,88 dias	706 hrs	R\$ 12.605,00
21	▸ Distribuição dos Materiais	3 dias	101 hrs	R\$ 2.475,00
25	▸ Preparação da Equipe	9 dias	399,43 hrs	R\$ 67.365,00
32	▸ Definição das Metas Individuais	7 dias	260 hrs	R\$ 8.001,00
38	▸ Acompanhamento	11 dias	331 hrs	R\$ 33.044,00
43	▸ Avaliação	5 dias	304 hrs	R\$ 8.104,00

Fonte: MS Project

## 7.5 ORÇAMENTO

O orçamento total do projeto será obtido por meio da totalização das atividades da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), após a consolidação dos custos estimados de cada pacote de trabalho.

Figura 2 – Pacotes de Trabalho da EAP

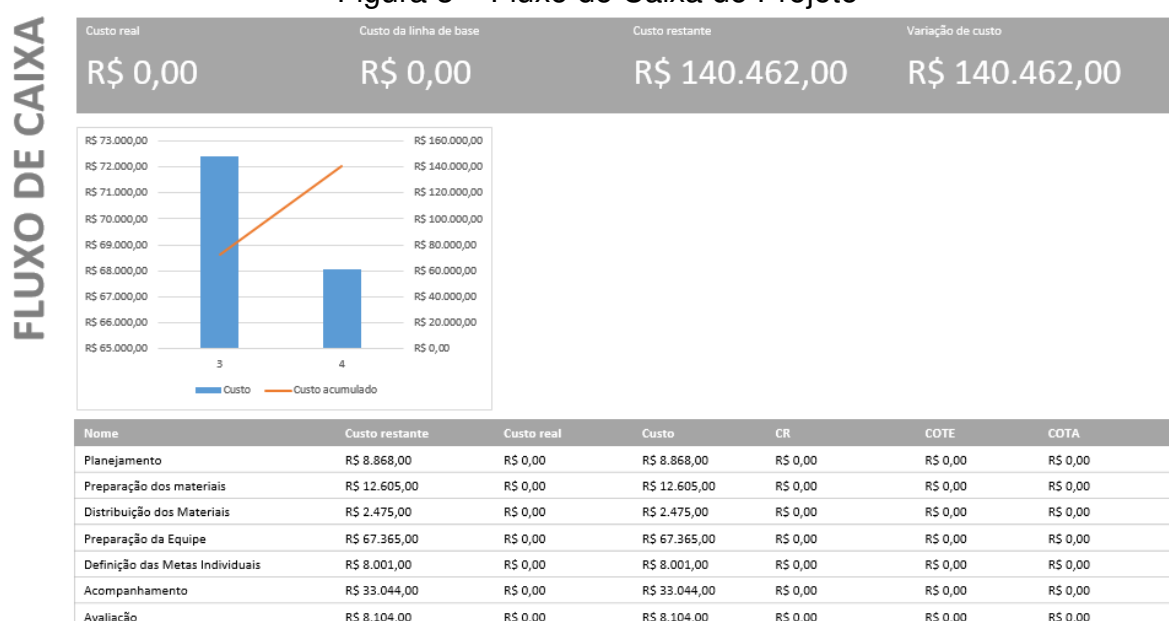


Fonte: Elaborado pela autora

O orçamento do projeto deve ser atualizado e avaliado nas reuniões de fechamento de fase, e os resultados serão publicados de modo que todos os interessados tenham acesso.

### 7.5.1 Fluxo de caixa

Figura 3 – Fluxo de Caixa do Projeto



Fonte: MS Project

## 7.5.2 Curva de desembolso do projeto

Figura 4 – Gráfico da Curva S



Fonte: MS Project

## 7.5.3 Reservas de custos

### 7.5.3.1 Reserva de contingência

A reserva de contingência do projeto foi calculada com fundamento na análise quantitativa de riscos, chegando a R\$ 13.600,00. Esse valor foi estimado com base na soma dos valores monetários esperados, para assim gerar a verba de contingência. A reserva de contingência somente poderá ser utilizada após a comunicação da sua necessidade e a aprovação do seu uso por parte da diretoria da empresa, com o objetivo de mitigar o risco específico para o qual foi prevista.

A gerente do projeto tem autonomia quanto à utilização das reservas de contingência perante autorização da diretoria.

### 7.5.3.2 Reserva Gerencial

Para esse projeto haverá uma reserva gerencial de 10% do custo total do projeto, que será utilizada para reagir a situações não previstas no Plano de Riscos do projeto.

Quadro 16 – Reservas de Custo

Reservas do Projeto	Valor
Custo do Projeto	R\$ 140.462,00
Reserva de Contingência	R\$ 13.600,00
Reserva Gerencial (10%)	R\$ 14.046,20
Total: R\$ 168.108,20	

Fonte: Elaborado pela autora

## 7.6 AVALIAÇÃO E MUDANÇAS NO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O plano de gerenciamento de custos será avaliado mensalmente nas reuniões de análise para garantir o bom desempenho do projeto.

As solicitações de mudança no plano de gerenciamento de custos podem ser feitas por qualquer membro da equipe do projeto e em qualquer momento, no entanto devem ser feitas de forma oral e escrita à gerente do projeto, para enfim serem encaminhadas e analisadas em conformidade com o sistema de controle de mudanças do projeto.

Todas as mudanças deverão ser registradas adequadamente em relação à linha de embasamento dos custos.

## 7.7 AVALIAÇÃO FINANCEIRA

Com base no aumento da produtividade previsto com o desenvolvimento deste projeto, a empresa vai diminuir a inadimplência e atingir os objetivos do ciclo comercial.

A realização do corte em campo diminui as chances de o cliente acumular faturas pendentes, aumentar o débito com a empresa e acabar caindo em perda comercial. Hoje, se a ordem de corte estiver gerada a mais de uma quantidade

determinada de dias, a mesma é automaticamente anulada, ou seja, o cliente segue consumindo energia elétrica sem ser cortado.

Quanto mais faturas pendentes ou quanto maior e mais antigo for o débito do cliente, menores as chances de o mesmo negociar a dívida com a empresa. Por este motivo é importante que se possa atingir os objetivos deste projeto, pois assim a empresa estará cortando mais clientes devedores, culminando na diminuição da inadimplência e da perda comercial.

## **8 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE**

### **8.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE**

#### **8.1.1 Políticas de qualidade**

Prestar serviços de excelência na distribuição de energia elétrica aos clientes, buscando resultados que satisfaçam a todas as partes interessadas através da gestão e da melhoria contínua dos processos. Para isso, a empresa assume os compromissos de:

- a) garantir a confiabilidade da apuração dos indicadores de gestão estabelecidos pela ANEEL;
- b) monitorar e avaliar as informações oriundas de clientes, colaboradores e demais partes interessadas;
- c) tratar as reclamações dos clientes conforme legislação;
- d) capacitar os colaboradores de forma a proporcionar o desenvolvimento de todos;
- e) disponibilizar recursos operacionais e financeiros para o atendimento dessas demandas.

#### **8.1.2 Fatores ambientais**

Qualquer projeto realizado pela empresa precisa estar de acordo com todas as normas impostas pela ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica.

- Resolução Normativa ANEEL nº. 414/20

Outra agência que regula os serviços da empresa é a AGERGS – Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do RS. Cabe ressaltar que muitas reclamações oriundas dos clientes precisam ser respondidas através da AGERGS.

Além de ter seus serviços regulados pela ANEEL e AGERGS, a empresa também precisa trabalhar de acordo com algumas Normas Regulamentadoras de Segurança:

- NR 10 – Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade;



- NR 6 – Equipamento de Proteção Individual – EPI;
- NR 35 – Trabalho em Altura;

Ainda há outras NRs que não estão ligadas diretamente ao projeto, mas devem ser seguidas adequadamente.

### 8.1.3 Métricas da qualidade

As métricas de qualidade do projeto estarão divididas em métricas de índices de desempenho do projeto e índices de desempenho do produto.

#### 8.1.3.1 Desempenho do projeto

Os índices de desempenho do projeto serão monitorados da seguinte forma:

Quadro 17 – Desempenho do Projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de Verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Prazo	Prazo de execução do projeto	A meta é realizar pelo menos 90% das entregas dentro do prazo estipulado	Cronograma do MS Project	Semanal	Gabrieli Scherer (Gerente do Projeto)
Custo	Custo total do projeto	O objetivo é não ultrapassar 15% do custo estimado para o projeto	Gráficos de Controle dos Custos	Semanal	Gabrieli Scherer (Gerente do Projeto)
Disponibilidade	Disponibilidade da equipe do projeto	Pelo menos 90% da equipe do projeto deve estar disponível todos os dias	Gráficos de Controle	Diária	Gabrieli Scherer (Gerente do Projeto)

Fonte: Elaborado pela autora

a) Monitoramento das Entregas: o prazo das entregas previsto no cronograma do projeto será monitorado semanalmente pela gerente do projeto. O monitoramento tem o objetivo de controlar e evitar atrasos na realização das etapas do projeto que comprometam o prazo final estipulado para o encerramento. A meta é realizar pelo menos 90% das entregas dentro do prazo definido;

b) Monitoramento dos Custos: os custos do projeto durante sua execução também serão acompanhados semanalmente com o intuito de não deixar que o custo final ultrapasse o custo que havia sido previsto. O objetivo é não ultrapassar 15% do custo estimado para o projeto;

c) Monitoramento da Disponibilidade de Pessoal: para que as entregas sejam cumpridas, é necessário que pelo menos 90% da equipe do projeto esteja disponível todos os dias durante a execução das atividades.

### 8.1.3.2 Desempenho do produto

Quadro 18 – Desempenho do Produto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Tempo Médio de Execução	Tempo médio que um agente comercial leva para executar uma atividade em campo	Cada atividade deve levar em torno de 6 a 7 minutos para ser executada em campo	Verificar a informação através dos relatórios do Modeler	Semanal	Assistentes de cada uma das 4 regionais
Duração do Intervalo	Tempo médio de duração do intervalo de cada agente comercial	O intervalo deve durar 1 hora, considerando o deslocamento	Verificar a informação através do SGS (Sistema de Gestão de Serviços)	Diária	Assistentes de cada uma das 4 regionais
Início e Fim de Turno	Horário que cada agente comercial inicia e finaliza as atividades (início e fim do dia)	O início de turno deve ser até às 8h e o final de turno no máximo às 18h	Verificar a informação através dos gráficos disponibilizados pelo COD (Centro de Operações e Despacho)	Diária	Assistentes de cada uma das 4 regionais
Tempo em Deslocamento	Quanto tempo cada agente comercial fica em deslocamento ao longo do dia	O agente comercial não deve ficar mais do que 40% do tempo em deslocamento	Verificar a informação através dos gráficos disponibilizados pelo COD (Centro de Operações e Despacho)	Semanal	Assistentes de cada uma das 4 regionais
Visitas Produtivas	Quantidade de visitas em que a atividade foi executada	Os agentes comerciais precisam realizar 43 visitas produtivas por dia	Acompanhar a informação através do relatório de OSs (Ordens de Serviço) Executadas	Semanal	Analista Comercial e Gerente do Projeto
Visitas Improdutivas	Quantidade de visitas em que a atividade foi rejeitada por algum motivo	O agente comercial poderá rejeitar no máximo 14% das visitas	Acompanhar a informação através do relatório de OSs (Ordens de Serviço) Rejeitadas	Semanal	Analista Comercial e Gerente do Projeto

Fonte: Elaborado pela autora

### 8.1.4 Controle da qualidade

Controlar a qualidade significa monitorar e registrar os resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e, se necessário, propor mudanças para atingir os objetivos.

Os responsáveis pelo controle da qualidade são: a gerente do projeto, dois analistas comerciais, quatro assistentes e quatro coordenadores. O controle será acompanhado semanalmente pela gerente do projeto em reunião realizada com os

quatro assistentes (um de cada regional) e também será revisto mensalmente nas reuniões de *performance* que ocorrem na Metro-Vales (Região Metropolitana e Vales) e na Centro-Oeste (Região Central e Fronteira) com cada uma das coordenações responsáveis.

Nessas reuniões serão discutidos os resultados alcançados até o momento, analisarão quais agentes comerciais ainda estão puxando os resultados do grupo para baixo e verificarão, se necessário, novas medidas a serem adotadas para que não sejam comprometidos os prazos e as metas propostas.

#### *8.1.4.1 Ferramentas da qualidade*

Serão utilizadas as seguintes ferramentas e técnicas para controlar a qualidade do projeto:

- a) Fluxograma dos processos;
- b) Diagrama de causa e efeito;
- c) Gráficos de controle;
- d) Histograma;
- e) 5W2H;
- f) Inspeção;
- g) Amostragem estatística.

#### **8.1.5 Garantia da qualidade**

Para garantir a qualidade, serão realizadas auditorias para verificar:

- a) as melhores práticas que estão sendo implementadas pelos agentes comerciais em campo;
- b) as deficiências e dificuldades que os agentes comerciais estão encontrando e com isso propor algum treinamento ou esclarecimento necessário;
- c) as melhores práticas entre todos os agentes comerciais e compartilhá-las;
- d) as questões observadas nas auditorias e destacá-las, como forma de evitar que o problema se repita ou ainda dividir alguma prática desenvolvida e que possa auxiliar os demais.

As auditorias serão realizadas pelos dois analistas comerciais e pelos quatro assistentes em cada uma das regionais pelas quais são responsáveis. Eles utilizarão nas atividades de garantia da qualidade as métricas de qualidade já propostas. Essas auditorias serão feitas semanalmente nos agentes comerciais que estiverem com as suas metas de produtividade abaixo da proposta. Se necessário, serão solicitadas mudanças com o intuito de melhorar o processo e buscar atingir o objetivo da área. Essas auditorias também serão realizadas nos agentes comerciais que estiverem com a produtividade acima da média, a fim de constatar se estão executando todos os processos necessários. Essa auditoria, porém, ocorrerá mensalmente.

### **8.1.6 Administração do plano de gerenciamento da qualidade**

#### *8.1.6.1. Responsável pelo plano*

Gabrieli Reis Scherer, gerente do projeto, responsável pelo plano de gerenciamento da qualidade.

#### *8.1.6.2. Frequência de atualização do plano de gerenciamento da qualidade*

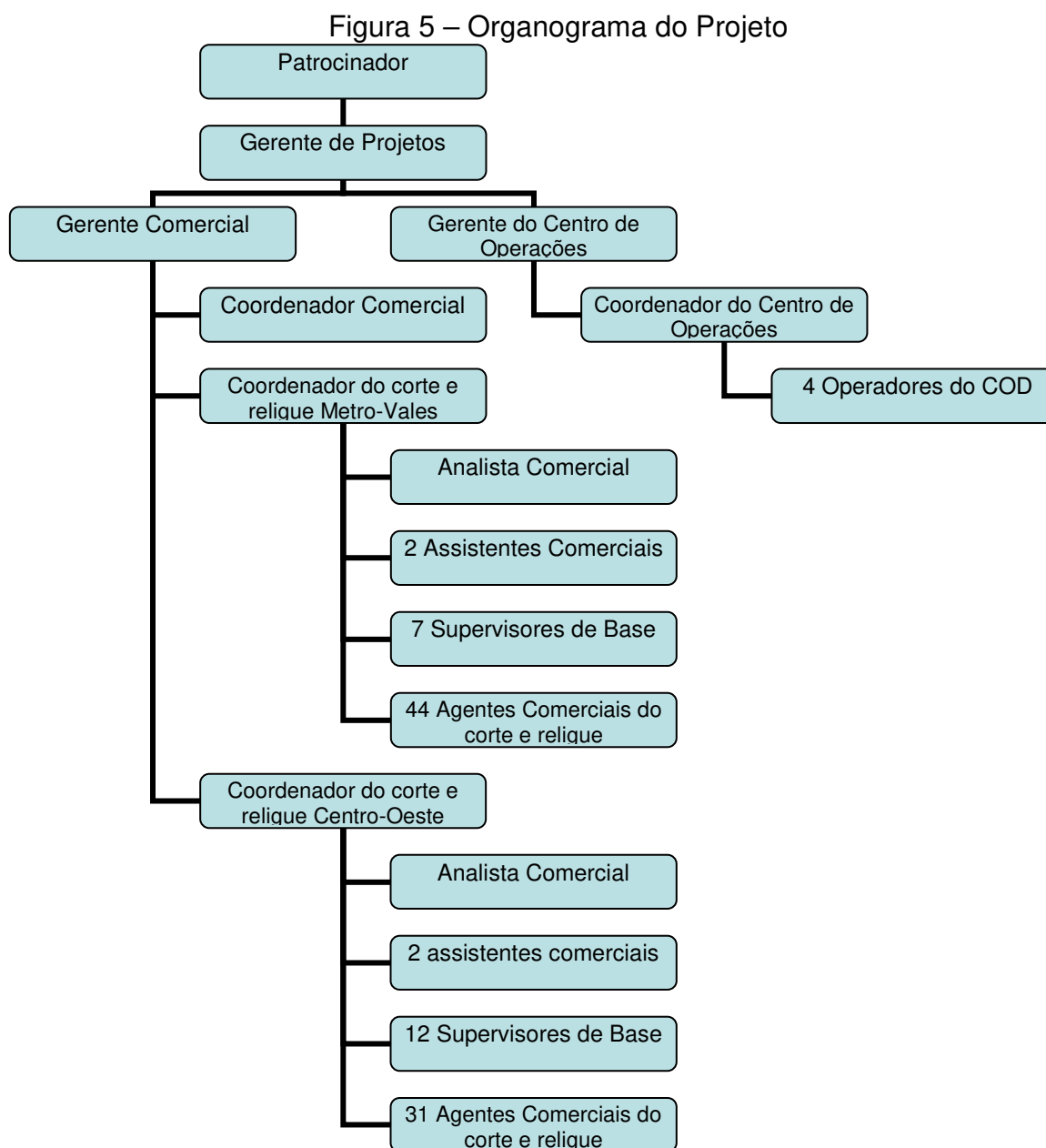
O plano de gerenciamento da qualidade será revisto nas reuniões realizadas no decorrer do projeto.

## 9 GERENCIAMENTO DE RECURSOS

### 9.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS

#### 9.1.1 Organograma do projeto

A figura abaixo apresenta o organograma do projeto e demonstra a relação de hierarquia existente entre os membros do projeto.



Fonte: Elaborado pela autora

## **9.1.2 Recursos necessários**

### *9.1.2.1 Recursos físicos*

Os recursos físicos correspondem aos espaços físicos que serão utilizados pela equipe durante a realização do projeto. Nenhum espaço específico será destinado ao projeto. A equipe utilizará os mesmos locais de trabalho, salas de reuniões, espaço de café e salas de treinamento que os demais colaboradores da empresa.

### *9.1.2.2 Recursos humanos*

A equipe do projeto contará com 111 profissionais de diferentes setores conforme citado abaixo:

- a) 01 gerente do projeto;
- b) 01 gerente comercial;
- c) 01 gerente do centro de operações;
- d) 04 coordenadores;
- e) 04 operadores do centro de operações;
- f) 02 analistas comerciais;
- g) 04 assistentes comerciais;
- h) 19 supervisores de bases;
- i) 75 agentes comerciais.

### *9.1.2.3 Recursos materiais*

Todos os recursos materiais já são utilizados pelos colaboradores em outras atividades e passarão a ser também utilizados pelo projeto.

## **9.1.3 Novos recursos, realocação e substituição dos membros do time**

Não está previsto no projeto a inclusão de novos recursos, no entanto a realocação ou substituição dos membros poderá ocorrer caso necessário.

Se houver essa necessidade de movimentação da equipe, a comunicação deverá ser feita à gerente do projeto, pois provavelmente irá acarretar em alterações no cronograma e custo. Convém explicar que para a inserção de um novo membro na equipe do projeto, o mesmo deverá passar por treinamentos técnicos e de segurança, visto que a atividade de corte e religação está exposta a diversos riscos.

Para realização de qualquer movimentação (realocação e substituição), a gerente de projeto deve ser comunicada com pelo menos 15 dias de antecedência. Isso é necessário para que ela possa fazer a alteração e adequação do cronograma, além de organizar os trâmites necessários para que o novo membro esteja realmente apto à atividade.

#### 9.1.4 Papéis e responsabilidades

Cada colaborador alocado no projeto terá uma participação específica de acordo com sua área de atuação na empresa. No entanto, muitos membros desempenham a mesma função. Pode-se observar, no quadro abaixo, o nome e a função de cada um dos membros do projeto.

Quadro 19 – Nome e Função dos Membros do Projeto

NOME	FUNÇÃO	NOME	FUNÇÃO
Paulo Lamberti	Supervisor	Andrea Borges	Supervisora
Anderson Ferreira	Agente Comercial	Marcelo Blaskiewicz	Agente Comercial
Fabiano Rodrigues	Agente Comercial	Antônio Rodrigues	Agente Comercial
Carlos Tribino	Agente Comercial	Adriano de Oliveira	Agente Comercial
Jeferson Teixeira	Supervisor	Jeferson de Souza	Agente Comercial
Marcelo Machado	Agente Comercial	Jackson da Rosa	Agente Comercial
Anderson Silveira	Agente Comercial	Vladimir Siqueira	Agente Comercial
Rubens Schmengler	Supervisor	Gean Poll	Agente Comercial
André Rizzi	Agente Comercial	Drailton Massena	Agente Comercial
João Candido	Supervisor	José Gawlinski	Agente Comercial
Robson Ramires	Agente Comercial	Bruno Borba	Agente Comercial
Rodrigo Figueiredo	Supervisor	Rafael Gonçalves	Agente Comercial
Eduardo Rodrigues	Agente Comercial	Eduardo Moreira	Agente Comercial
André Goularte	Supervisor	Marcos Goulart	Agente Comercial
César Dias	Agente Comercial	Marcos Antônio	Supervisor
Juliano Zanini	Agente Comercial	Cassio Fracalossi	Agente Comercial
Elias Fonseca	Agente Comercial	Jair da Silva	Agente Comercial
Uilian Tatsch	Agente Comercial	Erasmu Rosa	Agente Comercial
Jeferson Follmann	Agente Comercial	Charles Fellix	Agente Comercial
Maurinei Correa	Agente Comercial	Márcio Chapuis	Supervisor
João dos Santos	Agente Comercial	Samuel Kochenborger	Agente Comercial
Bruno Portela	Agente Comercial	Daniel Rhoden	Agente Comercial
Fernando Portes	Agente Comercial	Valdemir Passos	Supervisor
Rafael Fraquelli	Supervisor	Nelson Junior	Agente Comercial

Alex dos Santos	Agente Comercial	Manoel de Souza	Agente Comercial
Paulo da Costa	Agente Comercial	Alexandre de Oliveira	Agente Comercial
Ederson Zaisov	Supervisor	Vandriano Gonçalves	Agente Comercial
Iragi Dorneles	Agente Comercial	Clerio Volnei	Agente Comercial
Gilberto Scaramussa	Supervisor	Alex de Lima	Agente Comercial
Eberson Almeida	Agente Comercial	Diego Correa	Agente Comercial
Mauricio Silva	Agente Comercial	Maicon Kist	Agente Comercial
Everton Fonseca	Agente Comercial	Marcelo Figueiredo	Supervisor
Gracielle Rumpel	Supervisora	Rodrigo de Vargas	Agente Comercial
Vitor Almeida	Agente Comercial	Júlio Azeredo	Agente Comercial
Suzana Freitas	Supervisora	Vilson Junior	Agente Comercial
Rodrigo Carpes	Agente Comercial	Edison Soares	Agente Comercial
Diego Flores	Agente Comercial	Paulo da Silveira	Agente Comercial
Gerson Marques	Supervisor	Robson Klafke	Agente Comercial
Nilton Nunes	Agente Comercial	Karina Moraes	Supervisora
Ricardo Paré	Agente Comercial	Ricardo Silva	Agente Comercial
Luiz Nunes	Agente Comercial	Jorge Silva	Agente Comercial
Oly Silva	Agente Comercial	Moacyr Junior	Agente Comercial
Helton Rodrigues	Agente Comercial	Gladis Santos	Agente Comercial
Andréia Esmerio	Assistente Comercial M	Evandro Iserhardt	Agente Comercial
Marco Yegros	Assistente Comercial C	Santiago Jesus	Agente Comercial
Gabriele Pereira	Assistente Comercial F	Renan Silveira	Agente Comercial
Josiane Schneider	Assistente Comercial V	Clécio Passos	Agente Comercial
Patricia Minussi	Analista Comercial II	Carlos Pereira	Agente Comercial
Fabrico Ev	Analista Comercial I	Reni Filho	Supervisor
Gabrieli Scherer	Gerente de Projeto	Vanderliche Fernandes	Agente Comercial
Paulo Cichelero	Gerente Comercial	Roni Ebert	Agente Comercial
Hércules Negreiros	Coordenador Comercial		
Alexsandro Moraes	Coordenador Metro-Vales		
Diego Goulart	Coordenador Centro-Oeste		
Luis Dornelles	Gerente do COD		
Alex Motta	Coordenador do COD		
Emerson Rodrigues	Operador do COD		
Anderson Melo	Operador do COD		
Rosane Keller	Operador do COD		
Daniel Finger	Operador do COD		

Fonte: Elaborado pela autora

O projeto conta com uma grande quantidade de membros alocados em locais e cidades diferentes, por isso o comprometimento e empenho da equipe envolvida é um dos fatores críticos para o sucesso dele. Todos precisam entender os objetivos e o seu papel no projeto.

No quadro abaixo, apresentam-se as responsabilidades de acordo com as funções exercidas pelos membros da equipe do projeto.

Quadro 20 – Descrição das Funções

FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
Supervisor	Responsável pelas atividades e desempenho dos agentes comerciais de Alegrete. Deve controlar os horários de chegada, de saída e intervalo dos agentes, bem como o uso de uniforme e dos EPIs necessários. Deve repassar as informações relevantes sobre produtividade e rejeição, que serão encaminhadas pelos



	respectivos assistentes da base. Deve justificar os resultados da base, os quais serão apresentados nas reuniões.
Agente Comercial	Responsável pela execução das atividades de corte, religue, relista e ligação na cidade de São Leopoldo. Possui uma meta de serviços diários que precisam ser executados dentro do prazo, com segurança e qualidade.
Assistente Comercial M	Responsável pelo suporte prestado às bases da Região Metropolitana (Canoas, São Leopoldo, Novo Hamburgo).
Assistente Comercial C	Responsável pelo suporte prestado às bases da Região Central (Santa Maria, Sobradinho, Cachoeira, Caçapava, São Vicente, São Gabriel, Santiago).
Assistente Comercial F	Responsável pelo suporte prestado às bases da Região da Fronteira (Uruguaiana, Alegrete, São Borja, Livramento, Rosário).
Assistente Comercial V	Responsável pelo suporte prestado às bases da Região dos Vales (Montenegro, Lajeado, Venâncio Aires, Santa Cruz).
Analista Comercial II	Responsável pela compra dos materiais necessários ao andamento do processo de corte e religue (EPIs, materiais administrativos). Responsável pelo levantamento dos dados relacionados às inspeções de segurança.
Analista Comercial I	Responsável pelo controle e análise dos indicadores do corte e religue. Deve divulgar os resultados para as pessoas envolvidas no processo.
Gerente de Projeto	Responsável por garantir que o projeto será concluído e os objetivos serão alcançados. Deve definir o cronograma das atividades, os recursos, os objetivos individuais e assegurar o bom andamento das atividades e o cumprimento dos objetivos. Além disso, deve prever as dificuldades e encontrar formas de eliminar ou minimizar as consequências causadas por elas.
Gerente Comercial	Responsável pela divulgação dos resultados nas reuniões de negócios para os demais gerentes da empresa.
Coordenador Comercial	Responsável por determinar as metas para os agentes comerciais juntamente com os coordenadores regionais.
Coordenador Metro-Vales	Responsável por coordenar as bases da regional metro-vales, determinar as metas e acompanhar os resultados.
Coordenador Centro-Oeste	Responsável por coordenar as bases da regional centro-oeste, determinar as metas e acompanhar os resultados.
Gerente do COD	Responsável pela divulgação dos resultados nas reuniões de negócios para os demais gerentes da empresa.
Coordenador do COD	Coordena as atividades dos operadores garantindo a qualidade das rotas despachadas.
Operador do COD	Responsável pelo despacho das ordens de serviço para as 75 equipes do corte e religue.

Fonte: Elaborado pela autora

### 9.1.5 Matriz de responsabilidades

A Matriz de responsabilidades do projeto pode ser observada a seguir, na qual foram utilizadas as seguintes legendas para completá-la:

R – Responsável pela tarefa;

A – Responsável pela aprovação;

C – Quem deve ser consultado antes da realização da tarefa;

I – Quem deve ser informado da tarefa.



6.1	Agendar o acompanhamento dos agentes comerciais			C	C	R	A	I	C	I	I	I	I
6.2	Acompanhar os agentes comerciais em campo			C	C	R	A	I	C	I	I	I	I
6.3	Tirar as dúvidas que ainda possam existir			C	C	R	A		C	I		I	I
6.4	Reunião para fechamento de fase	C	A	R	I	I	C	I	I	C	C	C	C
<b>7.</b>	<b>Avaliação</b>												
7.1	Avaliar o comportamento dos agentes comerciais			I	C	R	A		I	I		I	I
7.2	Avaliar o despacho das ordens de serviço	I	I	I	C	R	A	C	C	I	C	I	I
7.3	Reunião final do projeto	C	A	R	I	I	C	I	I	C	C	C	C

Fonte: Elaborado pela autora

Abreviação	Descrição
<b>GERO</b>	Gerente Operacional
<b>GERC</b>	Gerente Comercial
<b>GERP</b>	Gerente de Projetos
<b>SUPE</b>	Supervisor
<b>ASSC</b>	Assistente Comercial
<b>ANAC</b>	Analista Comercial
<b>OPER</b>	Operador do COD
<b>AGEC</b>	Agente Comercial
<b>COOC</b>	Coordenador Comercial
<b>COOO</b>	Coordenador Operacional
<b>COOM</b>	Coordenador Metro-Vales
<b>COOE</b>	Coordenador Centro-Oeste

### 9.1.6 Diretório do time de projeto

Em seguida apresenta-se o diretório do time do projeto, indicando o local em que cada membro está alocado, seu nome completo, cargo e e-mail. Cabe explicar que os agentes comerciais não possuem e-mail, pois eles se comunicam através dos telefones celulares e aparelhos PDA. Caso alguma correspondência eletrônica precise ser enviada a eles, deverá ser encaminhado para o e-mail do respectivo supervisor.

Quadro 22 – Diretório do Time de Projeto

LOCAL	NOME	CARGO	E-MAIL
Base de Alegrete	Paulo Lamberti	Supervisor	paulol@concessionária.com
	Anderson Ferreira	Agente Comercial	Não possui
	Fabiano Rodrigues	Agente Comercial	Não possui
	Carlos Tribino	Agente Comercial	Não Possui
Base de Cachoeira do Sul	Jeferson	Supervisor	jteixeira@concessionária.com
	Marcelo Machado	Agente Comercial	Não Possui
	Anderson Silveira	Agente Comercial	Não Possui
Base de Sobradinho	Rubens Schmengler	Supervisor	rschmengler@concessionária.com
	André Rizzi	Agente Comercial	Não Possui

Base de Caçapava do Sul	João Candido	Supervisor	joaac@concessionária.com
	Robson Ramires	Agente Comercial	Não Possui
Base de São Gabriel	Rodrigo Figueiredo	Supervisor	rfigueiredo@concessionária.com
	Eduardo Rodrigues	Agente Comercial	Não Possui
Base de Santa Maria	André Goularte	Supervisor	andreg@concessionária.com
	César Dias	Agente Comercial	Não Possui
	Juliano Zanini	Agente Comercial	Não Possui
	Elias Fonseca	Agente Comercial	Não Possui
	Uilian Tatsch	Agente Comercial	Não Possui
	Jeferson Follmann	Agente Comercial	Não Possui
	Maurinei Correa	Agente Comercial	Não Possui
	João dos Santos	Agente Comercial	Não Possui
	Bruno Portela	Agente Comercial	Não Possui
	Fernando Portes	Agente Comercial	Não Possui
Base de Santana do Livramento	Rafael Fraquelli	Supervisor	rafaelf@concessionária.com
	Alex dos Santos	Agente Comercial	Não Possui
	Paulo da Costa	Agente Comercial	Não Possui
Base de Rosário do Sul	Ederson Zaisov	Supervisor	edersonz@concessionária.com
	Iragi Dorneles	Agente Comercial	Não Possui
Base de Santiago	Gilberto Scaramussa	Supervisor	gilbertos@concessionária.com
	Eberson Almeida	Agente Comercial	Não Possui
	Mauricio Silva	Agente Comercial	Não Possui
	Everton Fonseca	Agente Comercial	Não Possui
Base de São Vicente	Gracielle Sturmel	Supervisora	gsturmel@concessionária.com
	Vitor Almeida	Agente Comercial	Não Possui
Base de São Borja	Suzana Freitas	Supervisora	suzanaf@concessionária.com
	Rodrigo Carpes	Agente Comercial	Não Possui
	Diego Flores	Agente Comercial	Não Possui
Base de Uruguaiana	Gerson Porto	Supervisor	gporto@concessionária.com
	Nilton Nunes	Agente Comercial	Não Possui
	Ricardo Pará	Agente Comercial	Não Possui
	Luiz Nunes	Agente Comercial	Não Possui
	Oly Silva	Agente Comercial	Não Possui
	Helton Rodrigues	Agente Comercial	Não Possui
Base de Canoas	Andrea Borges	Supervisora	andreab@concessionária.com
	Marcelo Blaskiewicz	Agente Comercial	Não Possui
	Antônio Rodrigues	Agente Comercial	Não Possui
	Adriano de Oliveira	Agente Comercial	Não Possui
	Jeferson de Souza	Agente Comercial	Não Possui
	Jackson da Rosa	Agente Comercial	Não Possui
	Vladimir Siqueira	Agente Comercial	Não Possui
	Gean Poll	Agente Comercial	Não Possui
	Drailton Massena	Agente Comercial	Não Possui
	José Gawlinski	Agente Comercial	Não Possui
	Bruno Borba	Agente Comercial	Não Possui
	Rafael Gonçalves	Agente Comercial	Não Possui
	Eduardo Moreira	Agente Comercial	Não Possui
	Marcos Goulart	Agente Comercial	Não Possui
Base de Lajeado	Marcos Antônio	Supervisor	marcosa@concessionária.com
	Cassio Fracalossi	Agente Comercial	Não Possui
	Jair da Silva	Agente Comercial	Não Possui
	Erasmo Rosa	Agente Comercial	Não Possui
	Charles Fellix	Agente Comercial	Não Possui
Base de Montenegro	Márcio Chapuis	Supervisor	marcoc@concessionária.com
	Samuel Kochenborger	Agente Comercial	Não Possui

	Daniel Rhoden	Agente Comercial	Não Possui
Base de Novo Hamburgo	Valdemir Passos	Supervisor	valdemirp@concessionária.com
	Nelson Junior	Agente Comercial	Não Possui
	Manoel de Souza	Agente Comercial	Não Possui
	Alexandre de Oliveira	Agente Comercial	Não Possui
	Vandriano Gonçalves	Agente Comercial	Não Possui
	Clerio Volnei	Agente Comercial	Não Possui
	Alex de Lima	Agente Comercial	Não Possui
	Diego Correa	Agente Comercial	Não Possui
	Maicon Kist	Agente Comercial	Não Possui
Base de Santa Cruz	Marcelo Figueiredo	Supervisor	marcelof@concessionária.com
	Rodrigo de Vargas	Agente Comercial	Não Possui
	Júlio Azeredo	Agente Comercial	Não Possui
	Vilson Junior	Agente Comercial	Não Possui
	Edison Soares	Agente Comercial	Não Possui
	Paulo da Silveira	Agente Comercial	Não Possui
	Robson Klafke	Agente Comercial	Não Possui
Base de São Leopoldo	Karina Prass Moraes	Supervisora	karinam@concessionária.com
	Ricardo Silva	Agente Comercial	Não Possui
	Jorge Silva	Agente Comercial	Não Possui
	Moacyr Junior	Agente Comercial	Não Possui
	Gladis Santos	Agente Comercial	Não Possui
	Evandro Iserhardt	Agente Comercial	Não Possui
	Santiago Jesus	Agente Comercial	Não Possui
	Renan Silveira	Agente Comercial	Não Possui
	Clécio Passos	Agente Comercial	Não Possui
	Carlos Pereira	Agente Comercial	Não Possui
Base de Venâncio Aires	Reni Filho	Supervisor	renif@concessionária.com
	Vanderliche Fernandes	Agente Comercial	Não Possui
	Roni Ebert	Agente Comercial	Não Possui
Sede Administrativa SL	Andréia Esmerio	Assistente Comercial	andreiae@concessionária.com
Base de Santa Maria	Marco Yegros	Assistente Comercial	marcoy@concessionária.com
Base de Uruguaiana	Gabriele Pereira	Assistente Comercial	gabrielep@concessionária.com
Base de Lajeado	Josiane Schneider	Assistente Comercial	josianes@concessionária.com
Sede Administrativa SL	Patricia Minussi	Analista Comercial	patriciam@concessionária.com
Sede Administrativa SL	Fabricio Ev	Analista Comercial	fabricioe@concessionária.com
Sede Administrativa SL	Gabrieli Scherer	Gerente de Projeto	gabrielis@concessionária.com
Sede Administrativa SL	Paulo Cichelero	Gerente Comercial	pauloc@concessionária.com
Sede Administrativa SL	Hércules Negreiros	Coordenador Comercial	herculesn@concessionária.com
Sede Administrativa SL	Alexsandro Moraes	Coordenador Metro-Vales	alexsandrom@concessionária.com
Base de Santa Maria	Diego Goulart	Coordenador Centro-Oeste	diegog@concessionária.com
Centro de Operação SL	Luis Dornelles	Gerente Operacional	luisd@concessionária.com

Centro de Operação SL	Alex Motta	Coordenador do COD	alexm@concessionária.com
Centro de Operação SL	Emerson Rodrigues	Operador do COD	emersonm@concessionária.com
Centro de Operação SL	Rosane Keller	Operador do COD	rosanek@concessionária.com
Centro de Operação SL	Daniel Finger	Operador do COD	danielf@concessionária.com
Centro de Operação SL	Anderson Melo	Operador do COD	andersonm@concessionária.com

Fonte: Elaborado pela autora

### 9.1.7 Treinamento

Para garantir o sucesso do projeto, alguns dos membros passarão por treinamentos que visam a alinhar alguns procedimentos, cumprir com as normas da empresa e com as leis de trânsito.

**Agentes Comerciais:** realizarão um treinamento teórico para padronizar os procedimentos que deverão ser realizados em campo. Neste mesmo treinamento os agentes comerciais terão módulos de segurança, onde irão aprender como e onde utilizar os equipamentos de segurança, bem como os locais que poderão ou não acessar para realização das atividades. Além disso, realizarão um treinamento prático para utilização do PDA para que possam simular cada uma das atividades que eles desempenharão em campo. Também realizarão um treinamento de direção defensiva, visto que todos os agentes irão dirigir motocicletas.

**Operadores do COD:** participarão de um treinamento teórico a fim de conhecer as atividades que serão despachadas e os procedimentos que os agentes comerciais precisam realizar em campo antes de finalizar uma ordem de serviço. Eles terão também um treinamento prático com o objetivo de conhecer as rotas que deverão operar.

**Assistentes:** passarão por um treinamento teórico para conhecer os procedimentos que serão feitos em campo. Neste mesmo treinamento os assistentes conhecerão as regras de segurança as quais os agentes comerciais deverão seguir.

**Supervisores:** participarão de um treinamento teórico com o intuito de conhecer os procedimentos realizados em campo. Neste mesmo treinamento os supervisores conhecerão as regras de segurança as quais os agentes comerciais deverão seguir.

Caso haja necessidade de algum treinamento durante o projeto, a gerente do projeto irá analisar a relação entre custo e benefício deste treinamento.

Como os custos são provenientes da reserva gerencial, não havendo reserva disponível a gerente deverá encaminhar uma solicitação de incremento de orçamento à diretoria.

#### **9.1.8 Avaliação de resultados do time de projeto**

A avaliação do desempenho da equipe de projeto será realizada através de:

- a) avaliação das entregas;
- b) cumprimento do prazo determinado para as atividades;
- c) precisão no orçamento realizado;
- d) aprovação e comentários dos gerentes e diretores da empresa.

Os relatórios de desempenho serão elaborados e apresentados nas reuniões de fechamento. Nelas ocorrerão os momentos de *feedback* entre a gerente e a equipe. Ao final do projeto, a gerente fará uma avaliação de todos os membros da equipe, que será repassada às respectivas lideranças.

#### **9.1.9 Bonificação**

Não haverá nenhuma política de bonificação, uma vez que a remuneração dos recursos envolvidos será feita de acordo com a política da empresa.

#### **9.1.10 Frequência de avaliação consolidada dos resultados do time**

A avaliação da equipe ocorrerá nas reuniões de fechamento de fase. A gerente do projeto irá analisar os resultados das avaliações e determinar a necessidade de alguma modificação para a próxima fase. Os resultados dessas reuniões serão divulgados para as respectivas lideranças. Caso seja preciso atualizar o plano de gerenciamento de RH, também será feito nas reuniões de fechamento de fase.

### **9.1.11 Alocação financeira para o gerenciamento de recursos humanos**

Os gastos adicionais relacionados às ações do gerenciamento de recursos humanos deverão ser alocados nas reservas gerenciais do projeto e a gerente do projeto será responsável por sua utilização.

Caso esses gastos ultrapassem as reservas disponíveis e os limites da alçada da gerente do projeto, será necessário solicitar uma autorização junto ao patrocinador do projeto.

### **9.1.12 Administração do plano de gerenciamento de recursos humanos**

#### *9.1.12.1. Responsável pelo plano*

Gabrieli Reis Scherer, gerente do projeto, será responsável pelo plano de gerenciamento de recursos humanos e em caso de dúvidas com relação à equipe, deverá contatar os gerentes das áreas específicas.

#### *9.1.12.2. Frequência de atualização do plano de gerenciamento de recursos humanos*

O plano de gerenciamento de RH será revisto na primeira reunião do projeto e também nas demais, quando for apresentada a avaliação dos membros da equipe.



## 10 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

### 10.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O objetivo do plano de gerenciamento das comunicações é estipular as regras que serão seguidas para que todas as partes interessadas estejam sempre informadas e atualizadas.

A eficiência desse sistema de comunicação irá garantir que as informações necessárias chegarão a quem precisar recebê-las, no prazo e frequência estipulados. Além disso, estará estabelecido quem será a pessoa responsável por enviar essas informações e a forma com que irá divulgá-las.

Por se tratar de um projeto com um grande número de pessoas envolvidas, esse plano será de fundamental importância para que as falhas de comunicação sejam evitadas. Será necessário que todos os membros da equipe estejam alinhados a fim de que seja possível fazer-se cumprir o cronograma

A gerente do projeto será responsável por acompanhar o andamento do projeto e comunicar às partes interessadas caso ocorram mudanças no cronograma e no escopo ou caso seja necessário fazer algum ajuste no plano de comunicação.

Os meios através dos quais será realizada a comunicação entre os membros da equipe são: reuniões (sempre registradas em ata), e-mails, *conference*, e documentos impressos e eletrônicos.

#### 10.1.1 Partes interessadas

A descrição de partes interessadas pode ser consultada abaixo.

Quadro 23 – Partes Interessadas

PARTES INTERESSADAS	INTERESSES	IMPACTOS	ENVOLVIMENTO
CICLO COMERCIAL	Redução da inadimplência através da execução das atividades de corte e relista executadas pelos agentes comerciais.	Criação da estrutura de priorização das ordens de serviço.	Alterar a priorização das ordens de serviço de acordo com a necessidade.

COD (Centro de Operações e Despacho)	Despachar as ordens de serviço geradas no sistema dentro do prazo estipulado pela empresa e dentro do tempo de atendimento ao cliente estabelecido pela ANEEL.	Garantia de que as ordens reguladas serão executadas no prazo necessário.	Otimizar o despacho das ordens de serviço geradas no sistema.
SUPERVISORES	Atingir os resultados esperados pela empresa, sempre prezando pela segurança dos agentes comerciais.	Acompanhamento dos indicadores junto aos agentes comerciais.	Manter os agentes comerciais motivados e empenhados em busca do atingimento das metas.
CLIENTES	Ter sua solicitação atendida dentro do prazo estipulado pela ANEEL.	Abertura de reclamações caso sua solicitação não seja atendida em tempo.	Avaliar a empresa anualmente através de pesquisas de satisfação.
ASSISTENTES	Atingir os resultados esperados pela empresa, sempre prezando pela segurança dos agentes comerciais.	Acompanhamento dos indicadores junto aos agentes comerciais.	Garantir os documentos e equipamentos necessários para que os agentes comerciais possam sair a campo.
ANALISTAS	Atingir os resultados esperados pela empresa, sempre prezando pela segurança dos agentes comerciais.	Acompanhamento dos indicadores junto aos assistentes e supervisores.	Garantir que a disposição das equipes esteja de acordo com a roteirização gerada pelo centro de operações.
AGENTES COMERCIAIS	Atingir os resultados esperados pela empresa, através de um serviço ágil, seguro e de qualidade visando seu crescimento profissional dentro da empresa.	Atingimento dos resultados esperados pelo ciclo comercial.	Estar disponível e motivado para a realização das atividades.
DIRETORIA DA EMPRESA	Ter os objetivos estratégicos da empresa atendidos lembrando sempre que a segurança deve estar em primeiro lugar	Autorização da liberação de recursos financeiros para o andamento do projeto.	Manter a comunicação aberta e clara com a gerente do projeto.
GERENTE DO PROJETO	Bom desempenho do projeto.	Andamento do projeto.	Manter a comunicação aberta e clara entre membros da equipe.
ANEEL	Proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio e em benefício da sociedade.	Cobrança de multas em casos de descumprimento de prazos estipulados.	Estabelecer as tarifas de energia elétrica e garantir a oferta de um serviço de qualidade por parte da concessionária.
ABRADEE	Contribuir para o desenvolvimento do país por meio de um setor de distribuição sustentável e eficiente, com oferta de serviços de qualidade reconhecida pelos clientes.	Premiação das concessionárias que atendam com mais excelência os clientes, acionistas e a sociedade.	Garantir a cooperação e a melhoria da gestão das empresas associadas.
AGERGS	Assegurar a prestação de serviços adequados considerando as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade nas suas tarifas.	Cobrança de multas em casos de descumprimento do regulamento.	Garantir que o regulamento está sendo cumprido.

Fonte: Elaborado pela autora

### 10.1.2 Eventos de comunicação

Apresenta-se a seguir os eventos de comunicação utilizados, os quais têm por objetivo divulgar para a equipe e demais partes interessadas os resultados do projeto. Esses eventos também têm por objetivo acompanhar os trabalhos que estão sendo realizados e gerenciar as entregas.

**E-mail:** todo o e-mail referente ao projeto deve ser enviado com o assunto padrão: Projeto Aumento da Produtividade dos Agentes Comerciais.

**Reunião de Kick Off:** esta será a reunião inicial do projeto e terá como objetivo mostrar às partes interessadas a relevância dele para a empresa.

Envolvidos: gerentes, coordenadores, analistas, assistentes e supervisores.

Responsável: gerente do projeto.

Duração: 2 horas.

**Apresentação do Projeto:** esta reunião tem como objetivo apresentar às lideranças a demonstração detalhada dos custos, prazos e principais entregas do projeto.

Envolvidos: gerentes e coordenadores.

Responsável: gerente do projeto.

Duração: 4 horas.

**Reuniões de Fechamento de Fase:** será apresentado o andamento de cada fase do projeto avaliando se o cronograma e os custos estão de acordo com que havia sido estipulado.

Envolvidos: gerentes, coordenadores, analistas, assistentes, supervisores e operadores do COD.

Responsável: gerente do projeto.

Duração: 4 horas.

**Reunião Final do Projeto:** serão apresentados os resultados finais do projeto com os indicadores, avaliações e possíveis melhorias a serem implantadas em caso de continuidade.

Envolvidos: gerentes, coordenadores, analistas e supervisores.

Responsável: gerente do projeto.

Duração: 4 horas.

### 10.1.2.1 Cronograma dos eventos da comunicação

Quadro 24 – Cronograma dos Eventos da Comunicação

EVENTO	DATA
Reunião de Kick Off	21/08/2014
Apresentação do Projeto	22/08/2014
Reuniões de Fechamento de Fase	19/09/2014
	24/09/2014
	07/10/2014
	16/10/2014
	31/10/2014
Reunião Final do Projeto	07/11/2014

Fonte: Elaborado pela autora

### 10.1.3 Relatórios do projeto

No diretório do projeto serão publicados e atualizados pela gerente do projeto os seguintes relatórios:

- a) Gráfico de Gantt – Relatório gerado através do MS Project. Este relatório demonstra por meio de barras de tempo todas as atividades do projeto ao longo de sua execução;
- b) Estrutura Analítica do Projeto (EAP) – Representação padrão (atividades concluídas, em andamento e não iniciadas), e também percentual completo da atividade dentro da caixa da atividade;
- c) Diagrama de Rede – Apresentado com base na EAP dentro de uma escala mensal de trabalho evidenciando atividades críticas e não críticas;
- d) Diagrama de Marcos – Apresentado através de relatório com as datas de conclusão de cada atividade, seus respectivos atrasos e aditamentos, bem como o status de cada atividade com relação ao tempo;
- e) Fluxo de Caixa;
- f) Acompanhamento do orçamento do Projeto (orçado x realizado).

### 10.1.4 Relatórios de fechamento de fase

A cada fase será emitido um relatório de desempenho (relatórios gerenciais) mostrando os indicadores de desempenho do projeto para as áreas: escopo, cronograma, custo e qualidade. Ele será elaborado pela gerente e trará informações relevantes, como: desempenho do escopo e prazo, desempenho dos custos,

trabalho concluído no período, resumo das mudanças aprovadas no período, término previsto para o projeto, próximas atividades, entre outras.

#### *10.1.4.1 Reuniões*

Para que todas as reuniões sejam consideradas válidas, deverão seguir os seguintes requisitos:

- a) a gerente do projeto deverá registrar todas as reuniões em atas;
- b) em todas as atas deverá constar as informações: nome de todos os participantes, assuntos abordados, ações que serão realizadas, pendências a serem revistas, responsáveis por cada ação;
- c) uma lista de presença deverá ser assinada por todos os participantes e anexada junto à ata e às demais documentações do projeto.

Em um prazo máximo de três dias após a realização da reunião, a ata deverá ser enviada por e-mail a todos os participantes. A responsabilidade pelo seu envio é da gerente do projeto e ela será considerada como aceita se em 24 horas não houver nenhuma manifestação com relação ao conteúdo enviado.

## **11 GERENCIAMENTO DE RISCOS**

### **11.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS**

#### **11.1.1 Metodologia**

O gerenciamento de riscos será de responsabilidade da gerente do projeto e será realizado com base nos riscos previamente identificados, além de apresentar o monitoramento e controle dos novos riscos que não foram identificados antecipadamente. A sua identificação foi realizada através das técnicas de *Brainstorming*, entrevistas e análise das premissas.

Todos os riscos que não foram previstos no plano devem ser descritos no sistema de controle de mudanças de riscos para serem incorporados ao projeto.

A cada duas semanas serão realizadas reuniões entre a gerente do projeto e a equipe para identificar, avaliar e monitorar os riscos que surgirem durante o projeto.

#### **11.1.2 Responsabilidades**

A gerente do projeto é responsável pelo plano de gerenciamento dos riscos, tendo como atividades:

- a) identificar os riscos;
- b) analisar quantitativamente e qualitativamente os riscos;
- c) planejar as respostas aos riscos;
- d) monitorar e controlar os riscos.

No entanto, não cabem somente a ela essas responsabilidades. Demais responsabilidades de membros do projeto em relação aos riscos estão relacionadas no quadro demonstrativo abaixo.

Quadro 25 – Demonstrativo das Responsabilidades

FUNÇÕES E RESPONSABILIDADE	ALTA GERÊNCIA	GERENTE DO PROJETO	EQUIPE DO PROJETO
Identificar os riscos	X	X	X
Analisar quantitativamente os riscos		X	
Analisar qualitativamente os riscos		X	
Planejar as respostas aos riscos		X	X
Monitorar e controlar os riscos		X	X

Fonte: Elaborado pela autora

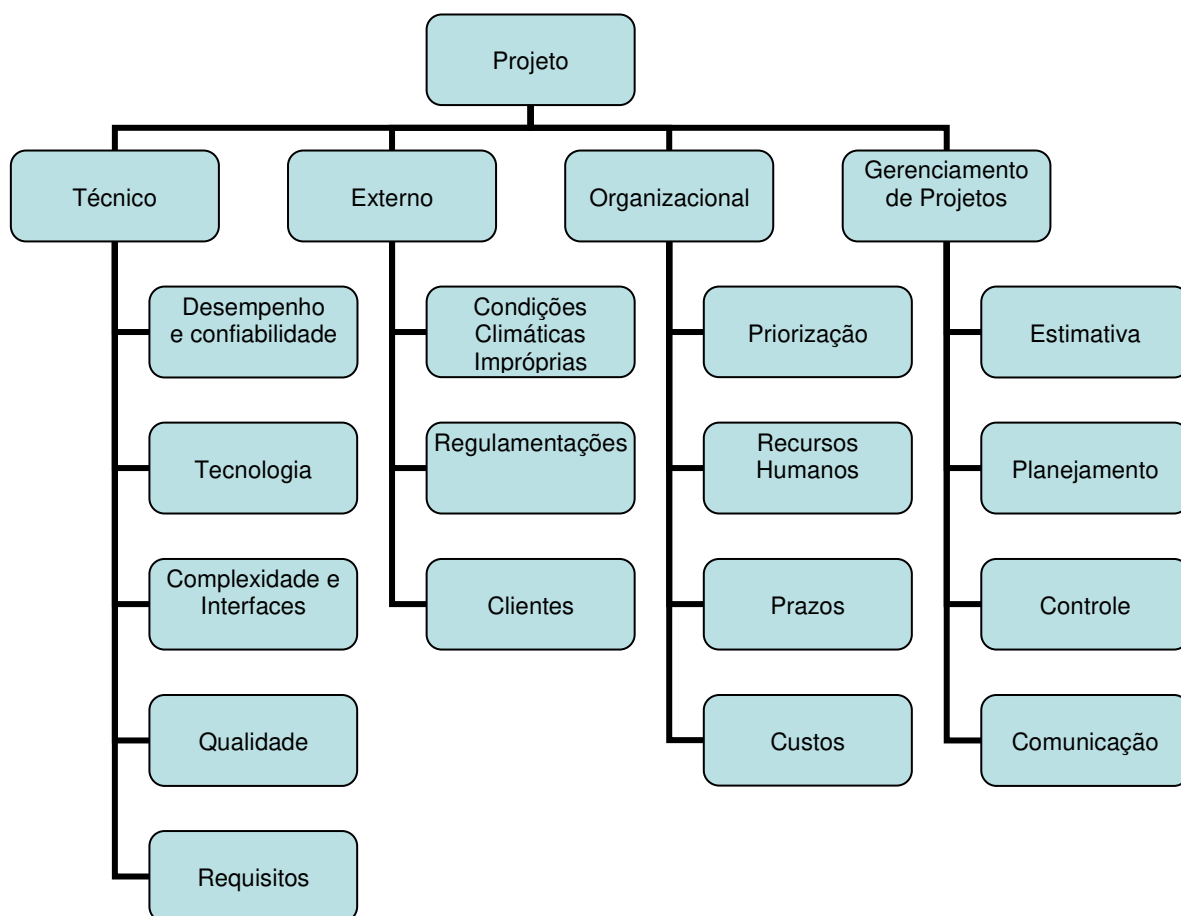
### 11.1.3 Orçamentação

As necessidades relacionadas à identificação, qualificação, quantificação e desenvolvimento de respostas aos riscos que não estiverem listados neste documento deverão ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, na categoria reservas de contingência.

### 11.1.4 Categorias de riscos

A categorização é um processo abrangente e que contribui para a eficácia e qualidade da identificação dos riscos. Tais riscos foram classificados como: técnicos, externos, organizacionais e de gerenciamento de projetos. Na figura a seguir será detalhada a Estrutura Analítica dos Riscos (EAR), de acordo com a categorização dos riscos.

Figura 6 – Estrutura Analítica dos Riscos



Fonte: Elaborado pela autora

### 11.1.5 Identificação e classificação dos riscos

A partir da classificação da EAR, foram identificados os riscos e oportunidades do projeto, conforme segue abaixo:

Quadro 26 – Identificação e Classificação dos Riscos

CLASSIFICAÇÃO	RISCOS
TÉCNICOS	Necessidade de manutenção das motocicletas devido aos muitos anos de uso da frota
TÉCNICOS	Apresentação de problemas nos PDAs (equipamentos utilizados para o despacho das ordens de serviço)
TÉCNICOS	Oscilação de sinal da operadora de telefonia prejudicando o despacho das ordens de serviço para os agentes comerciais através dos PDAs
TÉCNICOS	Falta de conhecimento dos operadores nas rotas que irão despachar ordens de serviço
TÉCNICOS	EPIs danificados
TÉCNICOS	Não participação nos treinamentos propostos



ORGANIZACIONAIS	Cancelamento ou adiamento do projeto em função de outras prioridades da empresa
ORGANIZACIONAIS	Desmotivação dos membros da equipe do projeto
ORGANIZACIONAIS	Perda de algum membro da equipe
ORGANIZACIONAIS	Indisponibilidade dos colaboradores no desenvolvimento das atividades
ORGANIZACIONAIS	Falta de comprometimento de alguns membros das equipes
GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Atraso na entrega das fases
GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Estimativa de tempo equivocada
GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Alteração e/ou mudanças no escopo
GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Inconsistência na análise de riscos
GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Falhas na comunicação
GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Não cumprimento do cronograma proposto
EXTERNOS	Condições climáticas impróprias
EXTERNOS	Aplicação de multas pela ANEEL pelo não cumprimento de regulamento
EXTERNOS	Reclamações de clientes por suspensão indevida, atraso no atendimento, qualidade no atendimento.

Fonte: Elaborado pela autora

### 11.1.6 Análise qualitativa dos riscos

Na análise qualitativa, foram avaliados o impacto e a probabilidade dos riscos identificados, ou seja, esses riscos foram qualificados na sua probabilidade de ocorrência e impacto ou gravidade dos seus resultados.

Esse processo faz a priorização dos riscos de acordo com os seus efeitos potenciais nos objetivos do projeto. Para o cálculo da probabilidade, foi utilizado o histórico de ocorrências de riscos em projetos semelhantes e para o cálculo do impacto foram considerados todos os aspectos do projeto (custo, tempo, escopo e qualidade). Os riscos identificados foram qualificados quanto a sua probabilidade de ocorrência e quanto à gravidade de seus resultados, conforme ilustrado nos quadros abaixo.

Quadro 27 – Qualificação dos Riscos

Classificação	Valor	Probabilidade	Impacto
Muito Alto	0,9	O risco é iminente de ocorrer	Os resultados serão seriamente comprometidos
Alto	0,7	O risco é iminente de ocorrer	Os resultados serão comprometidos
Médio	0,5	Provável de ocorrer	Pode prejudicar os resultados do projeto
Baixo	0,3	Pequena	Pode ser contornável facilmente

Muito Baixo	0,1	Pequena	Praticamente irrelevante
-------------	-----	---------	--------------------------

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 28 – Avaliação do Impacto

Avaliação do Impacto					
Objetivo do Projeto	Muito Baixo Peso 0,1	Baixo Peso 0,3	Moderado Peso 0,5	Alto Peso 0,7	Muito Alto Peso 0,9
Custo	Aumento de custo não significativo.	Aumento de custo < 5 %.	Aumento de custo de 5 a 10%.	Aumento de custo de 10 a 20%.	Aumento de custo > 20%.
Tempo	Aumento de tempo não significativo.	Aumento de tempo < 5 %.	Aumento de tempo de 5 a 10%.	Aumento de tempo de 10 a 20%	Aumento de tempo > 20%.
Escopo	Alteração quase imperceptível no escopo.	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas.	Áreas importantes do escopo são afetadas.	Alteração do escopo. Inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade.
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade.	Somente as aplicações mais críticas são afetadas.	Redução da qualidade.	Redução da qualidade. Inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade.

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com as faixas de probabilidade e impacto discriminadas acima, é apresentada a próxima tabela apresentando a matriz de probabilidade *versus* impacto:

Quadro 29 – Probabilidade *versus* impacto

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

Fonte: Elaborado pela autora

Para identificar o nível de gravidade de cada risco apurado, foram definidas as cores verde, amarelo e vermelho. Cada uma das cores representa uma zona de acordo com a prioridade, sendo:

- a) verde – prioridade baixa – pontuação de 0,01 a 0,20 (zona de aceitação);
- b) amarelo – prioridade média – pontuação de 0,21 a 0,40 (zona de mitigação);
- c) vermelho – prioridade alta – pontuação acima de 0,41 (zona de evitar ou transferir).

Segue abaixo a análise do impacto e da probabilidade de ocorrência de cada um dos 20 riscos levantados:

Quadro 30 – Análise Qualitativa dos Riscos

Análise de Riscos									
Nº	Descrição dos Riscos	Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral	Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco
1	Necessidade de manutenção das motocicletas devido ao alto tempo de uso da frota	0,7	0,3	0,5	0,3	<b>0,45</b>	<b>0,50</b>	<b>0,23</b>	
2	Apresentação de problemas nos PDAs (equipamentos utilizados para o despacho das ordens de serviço)	0,5	0,7	0,5	0,5	<b>0,55</b>	<b>0,90</b>	<b>0,50</b>	
3	Oscilação de sinal da operadora de telefonia prejudicando o despacho das ordens de serviço para os agentes comerciais através dos PDAs	0,3	0,7	0,5	0,7	<b>0,55</b>	<b>0,50</b>	<b>0,28</b>	
4	Falta de conhecimento dos operadores nas rotas que irão despachar ordens de serviço	0,3	0,5	0,3	0,7	<b>0,45</b>	<b>0,30</b>	<b>0,14</b>	
5	EPIs danificados	0,5	0,3	0,5	0,9	<b>0,55</b>	<b>0,50</b>	<b>0,28</b>	
6	Não participação nos treinamentos propostos	0,3	0,5	0,5	0,5	<b>0,45</b>	<b>0,50</b>	<b>0,23</b>	
7	Cancelamento ou adiamento do projeto em função de outras prioridades da empresa	0,3	0,9	0,7	0,1	<b>0,50</b>	<b>0,50</b>	<b>0,25</b>	
8	Desmotivação dos membros da equipe do projeto	0,3	0,5	0,5	0,5	<b>0,45</b>	<b>0,50</b>	<b>0,23</b>	
9	Perda de algum membro da equipe	0,3	0,5	0,5	0,5	<b>0,45</b>	<b>0,50</b>	<b>0,23</b>	
10	Indisponibilidade dos colaboradores no desenvolvimento das atividades	0,3	0,5	0,5	0,5	<b>0,45</b>	<b>0,50</b>	<b>0,23</b>	
11	Falta de comprometimento de alguns membros das equipes	0,3	0,5	0,5	0,5	<b>0,45</b>	<b>0,50</b>	<b>0,23</b>	
12	Atraso na entrega das fases	0,5	0,9	0,7	0,5	<b>0,65</b>	<b>0,70</b>	<b>0,46</b>	
13	Estimativa de tempo equivocada	0,3	0,9	0,7	0,3	<b>0,55</b>	<b>0,70</b>	<b>0,39</b>	
14	Alteração e/ou mudanças no escopo	0,5	0,3	0,7	0,5	<b>0,50</b>	<b>0,30</b>	<b>0,15</b>	
15	Inconsistência na análise de riscos	0,3	0,3	0,5	0,5	<b>0,40</b>	<b>0,50</b>	<b>0,20</b>	
16	Falhas na comunicação	0,3	0,5	0,7	0,5	<b>0,50</b>	<b>0,50</b>	<b>0,25</b>	
17	Não cumprimento do cronograma proposto	0,3	0,7	0,7	0,5	<b>0,55</b>	<b>0,70</b>	<b>0,39</b>	
18	Condições climáticas impróprias	0,3	0,5	0,7	0,5	<b>0,50</b>	<b>0,70</b>	<b>0,35</b>	
19	Aplicação de multas pela ANEEL pelo não cumprimento de algum regulamento	0,5	0,3	0,7	0,9	<b>0,60</b>	<b>0,50</b>	<b>0,30</b>	
20	Reclamações de clientes por suspensão indevida, atraso no atendimento, qualidade no atendimento	0,5	0,3	0,7	0,9	<b>0,60</b>	<b>0,50</b>	<b>0,30</b>	
Soma dos Impactos x Probabilidade								5,62	<b>28%</b>
Quantidade de Riscos Levantados								20	

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro acima permite constatar que os riscos “Apresentação de Problemas nos PDAs” e “Atraso na entrega das fases” são de alta gravidade, já os riscos listados abaixo foram classificados de gravidade média:

- a) necessidade de manutenção das motocicletas devido ao alto tempo de uso da frota;
- b) oscilação de sinal da operadora de telefonia prejudicando o despacho das ordens de serviço para os agentes comerciais através dos PDAs;
- c) EPIs danificados;
- d) não participação nos treinamentos propostos;
- e) cancelamento ou adiamento do projeto em função de outras prioridades da empresa;
- f) desmotivação dos membros da equipe do projeto;
- g) perda de algum membro da equipe;
- h) indisponibilidade dos colaboradores no desenvolvimento das atividades;
- i) falta de comprometimento de alguns membros das equipes;
- j) estimativa de tempo equivocada;
- k) falhas na comunicação;
- l) não cumprimento do cronograma proposto;
- m) condições climáticas impróprias;
- n) aplicação de multas pela ANEEL pelo não cumprimento de algum regulamento;
- o) reclamações de clientes por suspensão indevida, atraso no atendimento, qualidade no atendimento.

Os demais riscos são de gravidade baixa e, caso ocorram, não comprometerão o sucesso do projeto.

Com base nessa análise qualitativa constata-se que este projeto tem 28% de chances de não ser concretizado ou não atingir os objetivos e o sucesso esperado.

#### **11.1.7 Análise quantitativa dos riscos**

A técnica a ser utilizada para a análise qualitativa é a do Valor Monetário Esperado. Abaixo se apresenta a análise quantitativa de risco.

Quadro 31 – Análise Quantitativa dos Riscos

	Riscos	Probabilidade	Impacto Financeiro	Impacto X Probabilidade
1	Necessidade de manutenção das motocicletas devido ao alto tempo de uso da frota	0,50	R\$ 3.000,00	R\$ 1.500,00
2	Apresentação de problemas nos PDAs (equipamentos utilizados para o despacho das ordens de serviço)	0,90	R\$ 1.000,00	R\$ 900,00
3	Oscilação de sinal da operadora de telefonia prejudicando o despacho das ordens de serviço para os agentes comerciais através dos PDAs	0,50	R\$ 500,00	R\$ 250,00
4	Falta de conhecimento dos operadores nas rotas que irão despachar ordens de serviço	0,30	R\$ 500,00	R\$ 150,00
5	EPIs danificados	0,50	R\$ 800,00	R\$ 400,00
6	Não participação nos treinamentos propostos	0,50	R\$ 300,00	R\$ 150,00
7	Cancelamento ou adiamento do projeto em função de outras prioridades da empresa	0,50	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00
8	Desmotivação dos membros da equipe do projeto	0,50	R\$ 500,00	R\$ 250,00
9	Perda de algum membro da equipe	0,50	R\$ 500,00	R\$ 250,00
10	Indisponibilidade dos colaboradores no desenvolvimento das atividades	0,50	R\$ 300,00	R\$ 150,00
11	Falta de comprometimento de alguns membros das equipes	0,50	R\$ 300,00	R\$ 150,00
12	Atraso na entrega das fases	0,70	R\$ 800,00	R\$ 560,00
13	Estimativa de tempo equivocada	0,70	R\$ 500,00	R\$ 350,00
14	Alteração e/ou mudanças no escopo	0,30	R\$ 300,00	R\$ 90,00
15	Inconsistência na análise de riscos	0,50	R\$ 500,00	R\$ 250,00
16	Falhas na comunicação	0,50	R\$ 500,00	R\$ 250,00
17	Não cumprimento do cronograma proposto	0,70	R\$ 300,00	R\$ 210,00
18	Condições climáticas impróprias	0,70	R\$ 400,00	R\$ 280,00
19	Aplicação de multas pela ANEEL pelo não cumprimento de algum regulamento	0,50	R\$ 800,00	R\$ 400,00
20	Reclamações de clientes por suspensão indevida, atraso no atendimento, qualidade no atendimento	0,50	R\$ 800,00	R\$ 400,00
		<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 13.600,00</b>	<b>R\$ 7.440,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora

### 11.1.8 Plano de resposta a riscos

O plano de resposta aos riscos foi elaborado com o objetivo de reduzir as ameaças produzidas pelos riscos identificados e determinar ações para aumentar as oportunidades que surgem com esses riscos. Além de apresentar a estratégia e a ação a ser tomada frente a este risco, o processo também identifica quem são os

indivíduos ou grupos responsáveis por cada resposta aos riscos identificados, com o objetivo de haver o correto tratamento para cada risco. Segue abaixo o quadro com a descrição dos riscos do projeto, a estratégia de resposta ao risco, a ação a ser efetuada de acordo com a estratégia e os responsáveis por cada resposta ao risco.

Quadro 32 – Plano de Resposta a Riscos

	Descrição do Risco	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
1	Necessidade de manutenção das motocicletas devido ao alto tempo de uso da frota	Média	Mitigar	Realizar manutenção preventiva para diminuir a probabilidade de necessidade de manutenção durante o projeto.	Supervisores das Bases.
2	Apresentação de Problemas nos PDAs (equipamentos utilizados para o despacho das ordens de serviço)	Alta	Mitigar	Realizar manutenção preventiva para diminuir a probabilidade de necessidade de manutenção durante o projeto.	Assistentes.
3	Oscilação de sinal da operadora de telefonia prejudicando o despacho das ordens de serviço para os agentes comerciais através dos PDAs	Média	Aceitar	Informar o departamento de comunicação e infraestrutura para que os mesmos possam abrir um chamado com a operadora.	Analista.
4	Falta de conhecimento dos operadores nas rotas que irão despachar ordens de serviço	Baixa	Eliminar	Colocar os operadores a operar as rotas que os mesmos tenham conhecimento. Caso não conheçam nenhuma rota, levá-los a campo para que possam expandir seus conhecimentos.	Coordenador do Centro de Operações.
5	EPIs danificados	Média	Transferir	Informar o fornecedor responsável, pois todos os EPIs são homologados pela empresa e possuem uma certificação de qualidade.	Analista.
6	Não participação nos treinamentos propostos	Média	Eliminar	Tornar obrigatória a participação nos treinamentos e garantir que todos os participantes estarão presentes na data estipulada.	Gerente do Projeto.
7	Cancelamento ou adiamento do projeto em função de outras prioridades da empresa	Média	Prevenir	Realizar um bom planejamento financeiro e de tempo provando para a direção da empresa que o investimento realizado e o tempo despendido serão baixos frente ao resultado do projeto.	Gerente do Projeto.
8	Desmotivação dos membros da equipe do projeto	Média	Aceitar	Tentar manter a motivação nas equipes e, se for necessário, trocar algum dos membros.	Gerente do Projeto.
9	Perda de algum membro da equipe	Média	Aceitar	Tentar substituir este membro o mais depressa possível para não comprometer o	Gerente do Projeto.



				cronograma.	
10	Indisponibilidade dos colaboradores no desenvolvimento das atividades	Média	Mitigar	Reunir-se com os gerentes desses colaboradores e evidenciar a importância/papel de cada um no desenvolvimento do projeto. Informar o tempo necessário de cada colaborador e as datas em que os mesmos precisarão se apresentar ao projeto.	Gerente do Projeto.
11	Falta de comprometimento de alguns membros das equipes	Média	Mitigar	Deixar claro para cada um dos membros da equipe do projeto a importância deles para que o sucesso seja alcançado. Mostrar o quanto este projeto é importante para a empresa e para o crescimento e desenvolvimento da carreira de cada um dentro da organização.	Gerente do Projeto.
12	Atraso na entrega das fases	Alta	Prevenir	Acompanhar o desenvolvimento do projeto e a entrega de cada fase. Buscar manter a equipe focada nos resultados e no objetivo de forma a garantir a entrega na data estipulada.	Gerente do Projeto.
13	Estimativa de tempo equivocada	Média	Prevenir	Realizar as estimativas de tempo juntamente com o apoio da equipe, a fim de diminuir probabilidades de erros.	Gerente do Projeto.
14	Alteração e/ou mudanças no escopo	Baixa	Mitigar	Acompanhar as reuniões a fim de controlar o escopo e poder agir rapidamente caso seja necessária alguma alteração.	Gerente do Projeto.
15	Inconsistência na análise de riscos	Baixa	Prevenir	Elaborar um plano de riscos detalhados e envolver toda a equipe do projeto na sua elaboração.	Gerente do Projeto.
16	Falhas na comunicação	Média	Prevenir	Elaborar um plano de comunicação eficiente e promover reuniões para acompanhamento.	Gerente do Projeto.
17	Não cumprimento do cronograma proposto	Média	Mitigar	Realizar reuniões emergenciais buscando alternativas para diminuir as consequências deste não cumprimento.	Gerente do Projeto.
18	Condições climáticas impróprias	Média	Aceitar	Encontrar formas de seguir com o	Gerente do Projeto.

				desenvolvimento do projeto mesmo que as condições climáticas não favoreçam	
19	Aplicação de multas pela ANEEL pelo não cumprimento de algum regulamento	Média	Prevenir	Seguir os regulamentos aplicados pela ANEEL para que não sejam aplicadas multas durante a execução do projeto.	Gerente do Projeto.
20	Reclamações de clientes por suspensão indevida, atraso no atendimento, qualidade no atendimento	Média	Prevenir	Treinar a equipe do projeto para que executem as atividades de forma a satisfazer os clientes.	Gerente do Projeto.

Fonte: Elaborado pela autora

### 11.1.9 Frequência de avaliação dos riscos do projeto

Os riscos identificados devem ser discutidos mensalmente nas reuniões gerenciais previstas no plano de gerenciamento de comunicações. Durante o andamento do projeto, novos riscos podem ser identificados e o impacto dos mesmos deverá ser analisado. Após a análise este plano deverá ser atualizado.

### 11.1.10 Alocação financeira para o gerenciamento de riscos

A reserva de contingência relativa aos riscos do projeto foi calculada fundamentada na análise quantitativa de riscos, chegando a R\$ 13.600,00. Este valor foi estimado com base na soma dos valores monetários esperados, gerando a verba de contingência. A reserva de contingência somente poderá ser utilizada após comunicação da sua necessidade e aprovação do uso por parte da diretoria da empresa, com o objetivo de mitigar o risco específico para o qual foi prevista. A gerente do projeto tem autonomia quanto à utilização das reservas de contingência perante autorização da diretoria.

### 10.1.11 Histórico de alterações nos riscos

Quadro 33 – Histórico de Alterações nos Riscos

<b>HISTÓRICO DE ALTERAÇÃO</b>			
Data	Responsável	Item	Sponsor

Fonte: Elaborado pela autora

## **12 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS**

### **12.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS**

#### **12.1.1 Estrutura de suprimentos do projeto**

O departamento de suprimentos para o projeto será o mesmo departamento de toda organização, sendo que a estrutura dele será centralizada e funcional, ou seja, prestando serviço à empresa e ao projeto ao mesmo tempo. Todos os insumos utilizados no projeto já são homologados pela empresa e não será necessária a procura por novos fornecedores. O setor de suprimentos só precisa garantir que conseguirá suprir a demanda do projeto no tempo estipulado e que não faltará material para reposição caso seja necessário.

Como as atividades realizadas serão de risco, todos os equipamentos utilizados precisam ser homologados pela empresa, sendo assim não será necessária a 'análise de fazer ou comprar' para o projeto, pois os fornecedores e prestadores de serviço já são conhecidos e autorizados pela empresa.

Todos os recursos necessários para o projeto já são utilizados pelos colaboradores em outras atividades e passarão a ser utilizados também pelo projeto, não sendo de uso exclusivo do mesmo.

### **13 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a elaboração deste plano de projeto, foi possível definir e visualizar o que e como será necessário realizar as etapas para que a empresa X possa alcançar os objetivos propostos para este projeto. Com a correta execução e gerenciamento, será possível atender o prazo e os custos propostos, fatores críticos para o sucesso do projeto.

Ao longo da criação deste plano, definiram-se as demandas relacionadas ao gerenciamento e execução das áreas de: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos e aquisições (seguindo as práticas abordadas no Guia PMBOK).

Ao final deste projeto, os agentes comerciais deverão estar produzindo a quantidade de serviços por dia propostos pelo Ciclo Comercial, a fim de atender as necessidades de todas as partes envolvidas neste projeto.

## REFERÊNCIAS

INSTITUTE, Project Management: PMBOK® Guide 5th Edition (PMI, 2013).

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS. Normas da ABNT 2013. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/biblioteca>>. Acesso em: 04 jun. 2014.

RICARDO VARGAS. Elaboração do Fluxo de Processos do PMBOK® Guide 5ª Edição, 2013. (28 min 40 s). Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=7mXCpntb-rA>>. Acesso em: 23 mar. 2014.