

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

JOSIANE VIERA DOS SANTOS

PROJETO MOVE – REDESENHO DO PROCESSO DE DESEMBOLSO DOS  
FINANCIAMENTOS DO BANCO HOLAND

PORTO ALEGRE

2014

JOSIANE VIERA DOS SANTOS

PROJETO MOVE – REDESENHO DO PROCESSO DE DESEMBOLSO DOS  
FINANCIAMENTOS DO BANCO HOLAND

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

Orientador: Prof. Juliano Reis, PMP

PORTO ALEGRE

2014

*Dedico este trabalho aos meu pai Jovenil e  
minha Mãe Vânia (in memoriam), os quais são  
meu alicerce e minha fonte de inspiração para  
a busca de novos conhecimentos.*

## **AGRADECIMENTOS**

A todos professores do MBA de Gestão de Projetos, pelos ensinamentos, estímulo e dedicação.

Aos meus pais pelos ensinamentos e orientações que contribuíram para a formação do meu caráter.

Aos colegas Roberta, Ricardo e Samir, pelo parceria ao longo do curso e colaboração nesse projeto.

Ao Professor Juliano Reis pelo apoio e direcionamento na elaboração deste trabalho.

Ao meus amigos e colegas de trabalho, pelo incentivo e compreensão dos momentos de ausência.

*“O tamanho dos seus sonhos deve sempre exceder a sua capacidade de alcançá-los. Se seus sonhos não te assustam, eles não são grandes o suficiente.”*

*Ellen Johnson Sirleaf (Nobel da Paz 2011)*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Mercado Financeiro Brasil. Fonte BNDES.	19
Figura 2	Motivos para escolha do agente financeiro	20
Figura 3	Desembolso de Financeiro Agrícola por Bancos.	21
Figura 4	Organograma do Projeto	30
Figura 5	EAP - Estrutura Analítica do Projeto.	41
Figura 6	Cronograma detalhado do projeto	48
Figura 7	Fluxo de Priorização de Alteração do Cronograma	51
Figura 8	Gráfico da Curva "S".	60
Figura 9	Representação gráfica do macro orçamento.	63
Figura 10	EAP – Estrutura Analítica de Riscos.	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Descrição do capital necessário.....	23
Tabela 2	Demonstração do resultado projetado para 2016/1017 .....	24
Tabela 3	Demonstração do resultado projetado para 2016/2017.....	24
Tabela 4	Fluxo de Caixa Projetado .....	25
Tabela 5	Equipe do projeto .....	32
Tabela 6	Partes Interessadas.....	33
Tabela 7	Matriz de Responsabilidades .....	36
Tabela 8	Diretório do Time de Projeto.....	37
Tabela 9	Dicionário da EAP. ....	46
Tabela 10	Marcos do projeto com duração, início e término. ....	49
Tabela 11	Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto. ....	54
Tabela 12	Decomposição detalhada do orçamento do projeto por atividade.....	58
Tabela 13	Fluxo de Caixa das principais entregas do projeto.....	59
Tabela 14	Relação das partes interessadas .....	70
Tabela 15	Matriz de enquadramento das partes interessadas.....	71
Tabela 16	Identificação de Requisitos e Estratégia de Comunicação.....	72
Tabela 17	Matriz de Responsabilidades de Identificação de Riscos.....	77
Tabela 18	Riscos do projeto.....	78
Tabela 19	Escala de probabilidade e impacto de um risco. ....	79
Tabela 20	Probabilidade de ocorrência do risco .....	79
Tabela 21	Matriz de Probabilidade x Impacto .....	80
Tabela 22	Análise de impacto x probabilidade e gravidade dos riscos .....	81
Tabela 23	Análise Quantitativa de Riscos.....	82
Tabela 24	Plano de Resposta aos Riscos.....	83
Tabela 25	Mapa de Aquisições .....	87

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA .....	15
1.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	15
1.2. NORTEADORES ESTRATÉGICOS.....	15
1.3. NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDO.....	16
1.4. FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO.....	17
1.5. DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS.....	17
1.6. IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO .....	18
1.7. TENDÊNCIA DE MERCADO .....	19
1.8. POSIÇÃO DA EMPRESA FRENTE ÀS FORÇAS COMPETITIVAS.....	20
1.9. CARACTERIZAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA .....	21
2. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA .....	22
2.1. DESCRIÇÃO DO CAPITAL .....	22
2.2. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADO.....	23
2.3. FLUXO DE CAIXA PROJETADO .....	24
3. ESCOPO DO PROJETO.....	26
3.1. GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES .....	26
3.2. EQUIPE DO PROJETO.....	26
3.3. DESCRIÇÃO DO PROJETO.....	27
3.4. OBJETIVO DO PROJETO .....	27
3.5. JUSTIFICATIVA DO PROJETO.....	27
3.6. PRODUTO DO PROJETO .....	28
3.7. FATORES DE SUCESSO DO PROJETO .....	28
3.8. RESTRIÇÕES INICIAIS .....	28
3.9. PREMISSAS .....	29
3.10. EXCLUSÕES ESPECÍFICAS.....	29
3.11. HISTÓRICO DE ALTERAÇÃO DE ESCOPO .....	29
4. RECURSOS.....	30
4.1. ORGANOGRAMA DO PROJETO.....	30
4.2. RECURSOS NECESSÁRIOS .....	30
4.2.1. RECURSOS FÍSICOS.....	30

4.2.2. RECURSOS HUMANOS.....	31
4.2.3. RECURSOS MATERIAIS.....	31
4.3. REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DO TIME .....	31
4.4. EQUIPE E PARTES INTERESSADAS .....	31
4.4.1. EQUIPE DO PROJETO.....	32
4.4.2. PARTES INTERESSADAS .....	32
4.5. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES.....	33
4.6. DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO.....	37
4.7. TREINAMENTO .....	37
4.8. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DE PROJETO .....	38
4.9. BONIFICAÇÃO .....	38
4.10. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TIME .....	38
4.11. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RH.....	39
4.12. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH .....	39
4.13. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH.....	39
4.14. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DO PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	39
5. TEMPO .....	40
5.1. EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO.....	40
5.1.1. DICIONÁRIO DA EAP.....	42
5.2. CRONOGRAMA .....	46
5.3. DATAS ALVOS (MILLESTONES) .....	48
5.4. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	49
5.4.1. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO .....	49
5.4.2. PRIORIZAÇÃO E CONTROLE DAS MUDANÇAS NOS PRAZOS.....	50
5.4.3. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS PRAZOS DO PROJETO .....	52
5.4.4. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE TEMPO .....	52
5.4.5. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO .....	52
5.4.6. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NO CRONOGRAMA.....	53
6. CUSTOS .....	54
6.1. UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTO NO PROJETO.....	54
6.2. ORÇAMENTO.....	55
6.3. FLUXO DE CAIXA DO PROJETO E GRÁFICO DA “CURVA S” .....	58
6.4. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO.....	60
6.5. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTO .....	60

6.5.1. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	61
6.5.2. RESERVAS GERENCIAIS E RESERVAS DE CONTINGÊNCIA.....	62
6.5.3. RELATÓRIOS GERENCIAIS PREVISTOS E FREQUÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO ..	62
6.5.4. REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MACRO ORÇAMENTO DO PROJETO .....	63
6.5.5. AUTONOMIAS E ALOCAÇÕES FINANCEIRAS DAS MUDANÇAS NO ORÇAMENTO....	64
6.5.6. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	64
6.5.7. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DOS CUSTOS.....	65
7. QUALIDADE.....	66
7.1. PADRÕES DE QUALIDADE DO PROJETO.....	66
7.2. MONITORAMENTO DOS PADRÕES DE QUALIDADE DO PROJETO .....	66
7.3. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PRODUTO DO PROJETO.....	67
7.3.1. PADRÕES DE QUALIDADE DO PRODUTO .....	67
7.3.2. VERIFICAÇÃO DOS PADRÕES DE QUALIDADE DO PRODUTO .....	67
7.3.3. VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE DO PROJETO.....	68
7.3.4. GARANTIA DE QUALIDADE DO PROJETO .....	68
7.4. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE .....	68
7.5. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DOS CRITÉRIOS DE QUALIDADE.....	68
8. COMUNICAÇÃO.....	69
8.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	69
8.1.1. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	69
8.1.2. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO PARA AS PARTES INTERESSADAS .....	70
8.1.3. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO .....	72
8.1.4. ATAS DE REUNIÃO .....	73
8.1.5. RELATÓRIOS DO PROJETO.....	73
8.1.6. ESTRUTURA DE ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO .....	74
8.1.7. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES .....	74
8.1.8. RESPONSÁVEL PELO PLANO E FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO .....	74
8.2. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO.....	75
9. RISCOS .....	76
9.1. GERENCIAMENTO DOS RISCOS .....	76
9.1.1. PROCESSOS DE RISCOS .....	76
9.1.2. DOCUMENTOS PADRONIZADOS DE RISCO.....	76
9.1.3. RESPONSABILIDADES DOS RISCOS DA EQUIPE DO PROJETO.....	77

9.1.4. . EAR (ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS) .....	77
9.1.5. LISTA DE RISCOS .....	78
9.1.6. DEFINIÇÕES DE PROBABILIDADE E IMPACTO DOS RISCOS.....	78
9.1.7. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS.....	80
9.1.8. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS .....	82
9.1.9. PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS .....	83
9.1.10. RESERVAS DE CONTINGÊNCIA.....	84
9.1.11. CONTROLAR OS RISCOS.....	84
9.1.12. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	85
9.2. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NOS RISCOS .....	85
10. AQUISIÇÕES / CONTRATAÇÕES .....	86
10.1. ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO .....	86
10.2. ANÁLISE DE FAZER OU COMPRAR .....	86
10.3. MAPA DE AQUISIÇÕES.....	87
10.4. DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO.....	87
10.5. ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS OU AQUISIÇÕES .....	88
10.6. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	88
10.7. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NAS AQUISIÇÕES.....	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	90

## INTRODUÇÃO

Projeto, segundo o Guia PMBOK 4ª edição, “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Para que os projetos se realizem é preciso que haja um gerenciamento e acompanhamento dos mesmos, visando monitorar e controlar as atividades para que sejam desenvolvidas conforme previamente definido.

A ferramenta utilizada para realizar o acompanhamento do projeto e tentar minimizar os riscos e problemas que possam surgir é o Plano de Projeto, que é o documento oficial de planejamento do projeto. Neste documento estará descrito o escopo e como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado. Um plano de projeto inclui as ações necessárias para definir, coordenar e integrar todos os planos auxiliares do projeto. Este plano documenta o conjunto de saídas dos processos.

Este trabalho tem por objetivo apresentar um plano de projeto baseado nas boas práticas de gerenciamento de projeto estabelecidas pelo PMI e descritas no Guia PMBOK.

O projeto, objeto deste trabalho, refere-se à reestruturação do processo de desembolso das operações de financiamento do Banco Holand.

O projeto será executado por uma equipe multidisciplinar, alocada exclusivamente para o projeto por todo o tempo planejado para sua duração. Haverá ainda o suporte de uma consultoria externa especializada em análise e reestruturação de processos.

Este trabalho compreende os seguintes capítulos:

**Viabilidade mercadológica** – este capítulo define o negócio e seus norteadores estratégicos, qual a necessidade do mercado a ser atendida e que produtos serão entregues pelo projeto;

**Viabilidade econômico-financeira** - este capítulo trata da análise econômico-financeira do negócio, descrevendo os itens que compõe o capital necessário, apresenta a demonstração do resultado projetado e do fluxo de caixa projetado;

**Escopo do projeto** - este capítulo trata da definição do gerente e da equipe do projeto, descreve o projeto e seus objetivos, define o produto do projeto, apresenta os fatores de

sucesso, premissas, restrições e exclusões do projeto, apresenta as principais atividades e as principais entregas do projeto;

**Recursos** - define os recursos necessários à execução do projeto, apresenta o organograma do projeto, define os papéis de cada membro da equipe, apresenta a matriz de responsabilidades e descreve e define o plano de gerenciamento dos recursos humanos do projeto;

**Tempo** - este capítulo apresenta a estrutura analítica do projeto, o dicionário da EAP, o cronograma do projeto com a descrição das fases e dos *milestones* ou marcos do projeto e descreve e define o plano de gerenciamento do tempo do projeto;

**Custos** – apresenta as unidades de medidas e o custo do projeto, o orçamento do projeto, o fluxo de caixa do projeto com o gráfico da “Curva S” e descreve e define o plano de gerenciamento de custos do projeto;

**Qualidade** – este capítulo apresenta as políticas de qualidade do Escritório de Projetos e define as políticas de qualidade do projeto e descreve e define o plano de gerenciamento da qualidade do projeto;

**Comunicação** – este capítulo descreve e define o plano de gerenciamento das comunicações do projeto;

**Riscos** – este capítulo apresenta o plano de gerenciamento dos riscos e de respostas aos riscos do projeto;

**Aquisições/Contratações** – o capítulo descreve qual a decisão tomada em relação ao projeto “comprar ou fazer”, define como serão contratados os serviços e que tipo de contrato será utilizado, determina como serão selecionados os fornecedores e os critérios utilizados na seleção e define como serão encerradas as contratações e/ou aquisições.

## 1. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

Destina-se a avaliar as necessidades e a posição do Banco Holand em relação ao mercado, tanto do ponto de vista dos clientes quanto dos concorrentes.

### 1.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

O Banco Holand é uma empresa financeira, que atua em um formato diferenciado dos demais Bancos. É um Banco sem carteira comercial que age como parceiro financeiro, chamado Vendor Finance, de fabricantes, revendedores e distribuidores de equipamentos em todo o mundo. Os setores de atuação abrangem equipamentos para alimentação e agricultura, tecnologias para escritório, equipamentos para construção civil, transporte e indústria, além de equipamentos para saúde e médico hospitalares. No Mercado Brasileiro o setor agrícola corresponde atualmente a 80% dos negócios gerados pelo Banco Holand.

### 1.2. NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Os norteadores de uma empresa destinam-se a orientar a composição da identidade organizacional e são os formados pela missão, ambição e valores da empresa.

É de extrema importância que a visão, missão e valores de uma empresa sejam disseminados entre todos os colaboradores, a fim de criar uma cultura organizacional interna de alto valor. A seguir são apresentados os norteadores estratégicos do Banco Holand.

**Missão:** O Holand acredita que a parceria é um fator essencial para ajudar seus clientes a alcançarem seus objetivos, sejam eles de curto prazo ou estratégicos. Portanto, investe recursos consideráveis para garantir que suas soluções atendam aos objetivos dos clientes em longo prazo, assim como suas necessidades imediatas. Por meio de

parcerias, objetiva habilitar seus clientes a aumentarem suas margens e sua lucratividade.

**Ambição:** Ênfase em parcerias significa que o Holand tem como objetivo ser o melhor, não o maior. Seus esforços são empregados para fornecer a todos seus clientes os melhores serviços e soluções em suas categorias dentro do conjunto selecionado de mercados aos quais atende.

Ao focar em mercados selecionados, busca um entendimento profundo dos negócios de seus clientes, das tecnologias e equipamentos envolvidos e de seus desafios comerciais. Isso os habilita a agir como um verdadeiro 'parceiro financeiro'. Na busca por essas ambições, permanece comprometido com um serviço personalizado.

**Valores:** Com a parceria como ponto de partida, busca ser cooperativo, responsável, bem informado e empreendedor. As pessoas são selecionadas com base nesses valores, concentrando-se na construção de um alto nível de foco no cliente, de parceria e de respeito.

Essas competências principais permitem estabelecer e sustentar parcerias de longa duração. Elas guiam todas as atividades do Holand e têm ajudado a construir parcerias e associações numerosas e prósperas, muitas se estendendo por mais de três ou quatro décadas.

### 1.3. NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDO

Analisando as necessidades de seus clientes identificaram-se vários pontos de melhoria a serem desenvolvidos, o crescimento do mercado e o ingresso dos bancos comerciais como concorrentes no ramo do financiamento agrícola exigem que os serviços prestados pelo Banco Holand sejam mais ágeis e efetivos. Verificou-se que a estrutura e processos internos do Holand tornou-se excessivamente burocrática e onerosa, deixando o serviço prestado mais demorado e caro que seus concorrentes

#### 1.4. FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso são elementos chave que contribuem diretamente para o bom desempenho de uma organização.

Para a implementação de um projeto o planejamento e a gestão são os principais fatores críticos de sucesso. O planejamento tem como objetivo estabelecer o tempo e o orçamento para a realização de cada fase do projeto, a fim de permitir que o gestor acompanhe o progresso de sua implementação. O processo de planejamento depende dos seguintes fatores:

- Orçamento (investimento) corretamente avaliado e disponível para o projeto;
- Definição da equipe que irá executar o projeto;
- Engajamento do restante a empresa no processo de mudança.

Já a gestão do projeto consiste na organização, direção e controle dos recursos para a realização dos objetivos do projeto. O objetivo desse projeto é o redesenho do processo de desembolso das operações de financiamento do Banco Holand. Para isso, a gestão dos seguintes pontos é necessária:

- Criar um processo ágil e com menos custos;
- Identificar os membros da organização mais aptos a integrarem a nova equipe que será responsável pela execução do novo processo;
- Disseminação dos objetivos estratégicos entre todos os membros da organização;
- Um Plano de Comunicação, Gestão da mudança e das Partes Interessadas forte e efetivo.

#### 1.5. DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

O produto do projeto é um novo processo de desembolso das operações de financiamento. Mais e 90% das operações de financiamento da carteira do Banco são

operações com Funding do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento), portanto, existem uma série de requisitos legais e regulamentares que devem ser observados neste processo.

Os principais objetivos deste projeto são: 1) Aumento da eficiência e redução do tempo de desembolso; 2) redução de custos; 3) Melhoria do atendimento ao cliente.

Este processo atualmente é executado por três diferentes áreas da empresa:

Área comercial – Responsável pela inserção de informações no sistema, obtenção dos documentos necessários e pelo relacionamento direto com o cliente (concessionários);

Área de Crédito – Responsável pela análise e aprovação do crédito do cliente final;

Área operacional – Responsável pela verificação e conferência dos documentos e encaminhamento dos mesmos até o efetivo desembolso e pelo relacionamento com o BNDES.

O redesenho do processo irá unificar as atividades hoje desenvolvidas pelas áreas comercial e operacional em uma única equipe, designada Bussines Suport, a equipe será formada por membros de ambas áreas e será responsável pelo processo do início ao fim e também pelo atendimento aos clientes até o momento do desembolso.

A interação com a área de crédito também será melhorada e as áreas serão posicionadas lado a lado para uma melhor comunicação.

## 1.6. IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

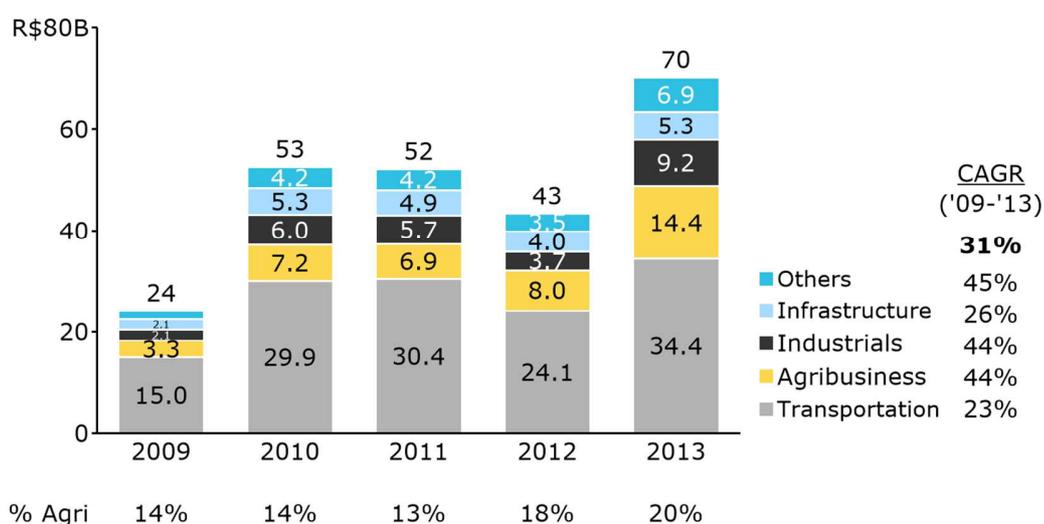
O Banco Holand trabalha de forma diferenciada dos demais Bancos do mercado, o Holand financia apenas equipamentos de empresas que são suas parceiras comerciais, atua de forma semelhante a um Banco de fábrica, portanto, os principais clientes do Holand são as empresas com quem possui parceria e suas respectivas concessionárias e revendedores.

Para garantir um diferencial competitivo frente aos Bancos de Varejo o Holand deve oferecer um serviço diferenciado, com um atendimento personalizado e ágil, desde o momento da oferta do financiamento até sua liquidação.

Além das fábricas e concessionárias, o Holand também possui relação direta com o cliente final, tomador do financiamento, garantir que o cliente final fique satisfeito com os produtos e atendimento do Holand é a melhor forma de satisfazer seus parceiros comerciais, a final de contas os tomadores do financiamento também são clientes das concessionárias e fabricantes parceiros do Holand.

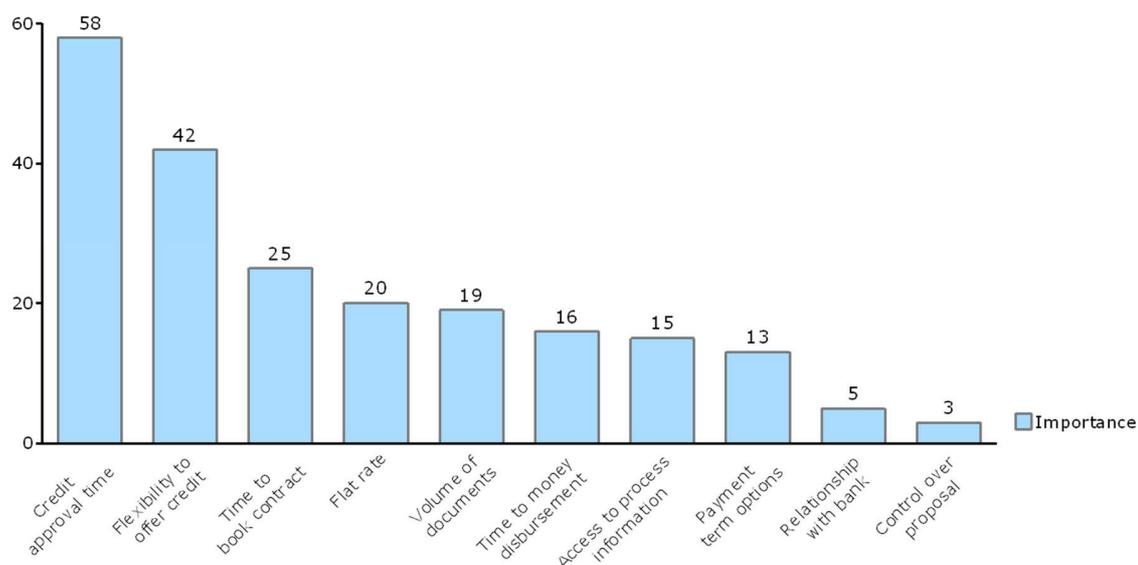
## 1.7. TENDÊNCIA DE MERCADO

O mercado brasileiro demonstra um crescimento do volume de financiamentos agrícolas. O Gráfico abaixo demonstra um crescimento dos financiamentos do tipo Finame no mercado agrícola, principal mercado de atuação do Holand no Brasil:



**Figura 1 - Mercado Finame Brasil. Fonte BNDES.**

Com base em uma pesquisa de mercado realizada junto aos concessionários e fabricas parceiras do Holand, foram identificados os principais critérios e motivos para a escolha do Banco no momento do financiamento:



**Figura 2 - Motivos para escolha do agente financeiro. Fonte: Pesquisa Banco Holand.**

Verifica-se no gráfico acima que o tempo de desembolso da operação é o terceiro critério mais importante para a escolha do agente financeiro no momento do financiamento. Em comparação com os principais concorrentes o Holand ainda possui uma pequena vantagem nos primeiros dois critérios, mas está em desvantagem em relação ao terceiro, a média de tempo de desembolso dos principais concorrentes é de 60-70 dias, no Holand atualmente o tempo de desembolso está entre 98 e 120 dias.

## 1.8. POSIÇÃO DA EMPRESA FRENTE ÀS FORÇAS COMPETITIVAS

Em comparação aos demais bancos que trabalham com o mercado de financiamento agrícola pelos programas do BNDES o Holand é o 3º colocado em volume de negócios,

mas como se pode observar no gráfico abaixo, vem perdendo mercado para Bancos de varejo como Banco do Brasil e Bradesco:

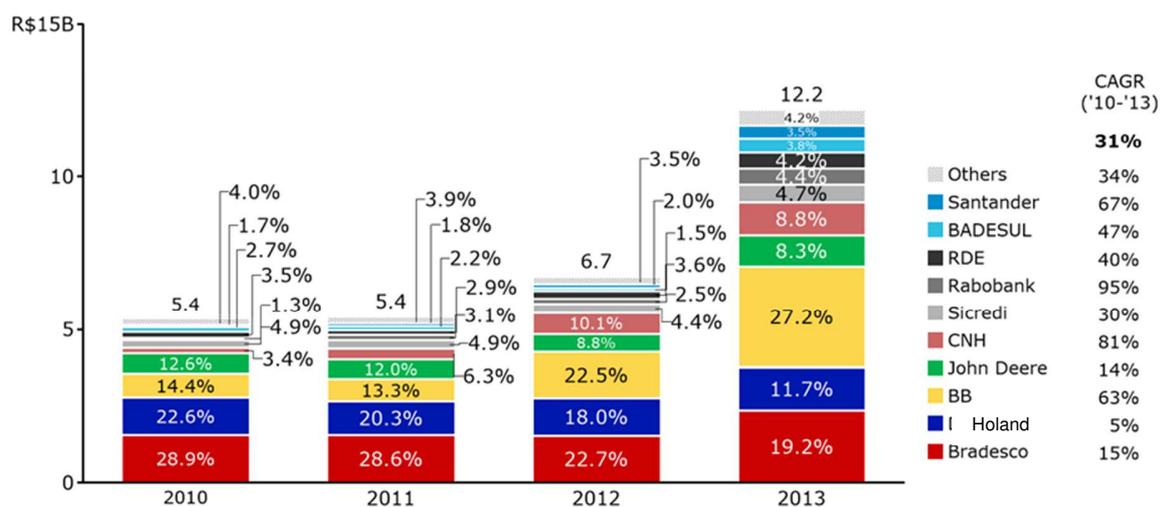


Figura 3- Desembolso de Finame Agrícola por Bancos. Fonte: BNDES

Desta forma, a identificação de diferenciais competitivos e a revisão de processos internos é uma medida importante para a recuperação do mercado.

### 1.9. CARACTERIZAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA

As vantagens competitivas do Holand estarão:

- Atendimento diferenciado dos demais bancos que por possuírem muitas agencias e produtos, prestam um atendimento impessoal;
- Portal informatizado onde é possível acompanhar o andamento da operação e a situação atual, facilitando a obtenção de informações;
- Garantir a agilidade no processo de aprovação de crédito e desembolso dos financiamentos.

## 2. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A análise da viabilidade econômico-financeira objetiva apurar os principais indicadores de desempenho no intuito de mostrar a atratividade do negócio. Com base nas informações apresentadas nesse estudo objetiva-se mensurar o risco do capital a ser investido e se o projeto atenderá suas expectativas de retorno.

Os principais resultados esperados no projeto são o aumento do volume de negócios do Banco Holand e a redução de custos internos decorrentes da melhoria e simplificação dos processos e redução dos recursos necessários.

### 2.1. DESCRIÇÃO DO CAPITAL

A tabela abaixo apresenta o orçamento inicial do projeto, compreendendo recursos humanos, custos com consultoria e despesas operacionais. Com a apuração desses valores torna-se possível estabelecer o Budget do projeto.

O investimento necessário abrange cinco itens:

- Custos com pessoal (Recursos Humanos): apurados com base nos salários dos funcionários que serão alocados exclusivamente para o projeto;
- Custos de Automação/Sistemas: apurado com base na estimativa de horas de desenvolvimento de sistemas necessárias para a adaptação dos sistemas aos novos processos;
- Custos com Consultoria: despesas com a contratação da consultoria externa que irá apoiar o projeto;
- Viagens e Treinamentos: estimativa de despesas com viagens, hospedagem e treinamentos durante o projeto;
- Despesas gerais: estimativa de despesas não abrangidas nos itens acima.

ORÇAMENTO DE CAPITAL	
Budget	
Centro de Custos	Orçamento
Custos com Pessoal (recursos humanos)	R\$ 410.000,00
Custos de Automação/Sistemas de TI	R\$ 110.000,00
Custos com Consultoria	R\$ 540.000,00
Viagem e Treinamentos	R\$ 40.000,00
Despesas Gerais	R\$ 50.000,00
<b>Budget Total</b>	<b>R\$ 1.150.000,00</b>

**Tabela 1- Descrição do capital necessário.**

Conforme descrito na tabela acima, a necessidade inicial de Capital a ser investido para o projeto é de aproximadamente R\$ 1.150.000,00, não incluídas as reservas gerenciais e de contingência.

## 2.2. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADO

Para melhor analisar os possíveis resultados do projeto, foram elaborados dois cenários distintos, com estimativas de crescimento da receita e redução de custos.

A partir desses dados realizou-se a análise do resultado financeiro sob a ótica moderada e agressiva. Segundo ambos os cenários é possível observar o retorno do capital investido no projeto já no primeiro ano após a finalização do projeto.

### a) Cenário moderado

Premissas: Crescimento de 0,3% e Redução de Custos de 0,2%

<b>Cenário Moderado</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Resultado Líquido	R\$ 312.721	R\$ 322.103	R\$ 331.766
Custos Totais	R\$ 104.240	R\$ 102.156	R\$ 100.112
Resultado/Custos	3,0	3,2	3,3
All Except Risk (AER)	R\$ 208.481	R\$ 219.947	R\$ 231.653

**Tabela 2** - Demonstração do resultado projetado para 2016/2017 .

b) Cenário agressivo

Premissas: Crescimento de 0,5% e Redução de custos de 0,3%.

<b>Cenário Agressivo</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Resultado Líquido	R\$ 312.721	R\$ 328.357	R\$ 344.775
Custos Totais	R\$ 104.053	R\$ 100.932	R\$ 97.904
Resultado/Custos	3,0	3,3	3,5
All Except Risk (AER)	R\$ 208.668	R\$ 227.425	R\$ 246.871

**Tabela 3** - Demonstração do resultado projetado para 2016/2017.

### 2.3. FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Para projetar o fluxo de caixa utilizou-se um período de 13 meses, prazo previsto para a duração do projeto, nesse período não foi utilizada nenhuma taxa de correção para os custos fixos, mantendo-se os mesmos valores apurados inicialmente.

A tabela a seguir descreve um fluxo de caixa projetado para o período de 13 meses:

Projeto MOVE														
BUDGET														
	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	TOTAL
PERSONNEL COSTS	31535	31.535	31.535	31.535	31.535	31.535	31.535	31.535	31.535	31.535	31.535	31.535	31.535	409.958
AUTOMATION COSTS	-	-	-	-	-				40.000	40.000	10.000	10.000	6.000	106.000
ACCOUNTANTS & CONSULTANCY COSTS	-	150.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	150.000	24.000	24.000	540.000
TRAVELLING & EDUCATION COST			5.000								30.000	5.000		40.000
GENERAL EXPENSES										50.000				50.000
TOTAL OPERATING COSTS	31.535	181.535	60.535	55.535	55.535	55.535	55.535	55.535	95.535	145.535	221.535	70.535	61.535	1.145.958

Tabela 4 – Fluxo de Caixa Projetado

### 3. ESCOPO DO PROJETO

#### 3.1. GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES

Josiane Viera dos Santos é a Gerente do Projeto. Sua autoridade é total na esfera do projeto, podendo contratar, realizar compras e gerenciar as pessoas de acordo com seus próprios critérios.

No aspecto financeiro, a autoridade da gerente estará limitada e determinada autonomias previstas no plano de gerenciamento de custos.

No caso de necessidade de relacionamento externo ao projeto, sua autoridade é a funcional de acordo com seu cargo de gerencia na organização.

#### 3.2. EQUIPE DO PROJETO

Para que o projeto possa ser executado dentro do prazo é preciso formar uma equipe de pessoas com papéis bem definidos. Diante disso, para o desenvolvimento deste projeto foi identificada a necessidade de uma equipe com os seguintes papéis:

- Gerente do Projeto;
- Coordenadora Comercial;
- Analista Operacional;
- Analista de Crédito;
- Dois Consultores Externos Especialista em Processos e Gestão.

As pessoas relacionadas, com exceção dos consultores externos que serão oportunamente contratados, são funcionários do Banco Holand e serão alocados com exclusividade para atuação do projeto.

### 3.3. DESCRIÇÃO DO PROJETO

Segundo diagnóstico realizado através de benchmarks e pesquisas de mercado os demais bancos possuem tempo de desembolso das operações de financiamento do BNDES de 60 a 70 dias (incluindo cadastro, análise de crédito, documentação, aprovação junto ao BNDES, contrato e desembolso), o tempo de desembolso do Banco BLL atualmente é de 98 a 120 dias, sendo este um diferencial competitivo importante no mercado.

O Projeto MOVE realizará o redesenho do processo de entrada e desembolso das operações de financiamento do Banco Holand, com a unificação dos processos executados por duas áreas diversas (comercial e operacional) em um único processo, com pessoas responsáveis do início ao fim do processo.

O Projeto prevê ainda, além do redesenho do processo, a criação de uma nova área (business support) e a adaptação dos sistemas informatizados.

### 3.4. OBJETIVO DO PROJETO

Redesenho do processo de entrada e desembolso das operações de financiamento do Banco Holand, criação de uma nova área (business support) e a adaptação dos sistemas informatizados.

O projeto deverá ser realizado dentro de um prazo máximo de 13 meses a partir de Fevereiro de 2015, com um custo total estimado de R\$ 1.370.00,00, já incluídas as reservas gerenciais e de contingência de riscos.

### 3.5. JUSTIFICATIVA DO PROJETO

O produto deste projeto objetiva atender melhor e com mais agilidade os clientes do Banco Holand, garantindo uma maior penetração de mercado.

Com o redesenho do processo espera-se reduzir desperdícios e simplificar o processo, reduzindo não apenas o tempo, mas a quantidade de pessoas necessárias para a sua execução.

### 3.6. PRODUTO DO PROJETO

A entrega de um novo processo de desembolso das operações de financiamento, otimização dos tempos de execução e custos operacionais, melhoria dos sistemas e adaptação ao novo processo, criação de uma nova área que será responsável pelo referido processo do início ao fim.

### 3.7. FATORES DE SUCESSO DO PROJETO

- Projeto em conformidade com o Termo de Abertura;
- Projeto dentro do prazo e do orçamento previsto;
- Alocação da equipe necessária ao projeto;
- Boa comunicação entre o gerente do projeto e a equipe do projeto;
- Realizar as etapas do projeto dentro do prazo e orçamento previstos;
- Apoio e suporte permanente do patrocinador.

### 3.8. RESTRIÇÕES INICIAIS

- O orçamento é limitado ao montante de R\$ 1.400.000,00;
- Resistências iniciais das principais áreas impactadas (comercial e operacional);
- Receio dos funcionários destas áreas quanto as mudanças e novas funções.

### 3.9. PREMISSAS

- A comunicação será realizada em conjunto com as áreas de marketing e Recursos Humanos para que seja garantida sua clareza e eficiência;
- É necessário o envolvimento e dedicação integral de todos os membros da equipe;
- A equipe deve ser alocada de acordo com sua especialização para atuação dentro do projeto.

### 3.10. EXCLUSÕES ESPECÍFICAS

- O projeto não tem como objetivo revisar outros processos que não seja o de desembolso das operações;
- O projeto não tem como objetivo administrar a área após a sua implantação, o gerenciamento deverá ser realizado pelos gestores da área.

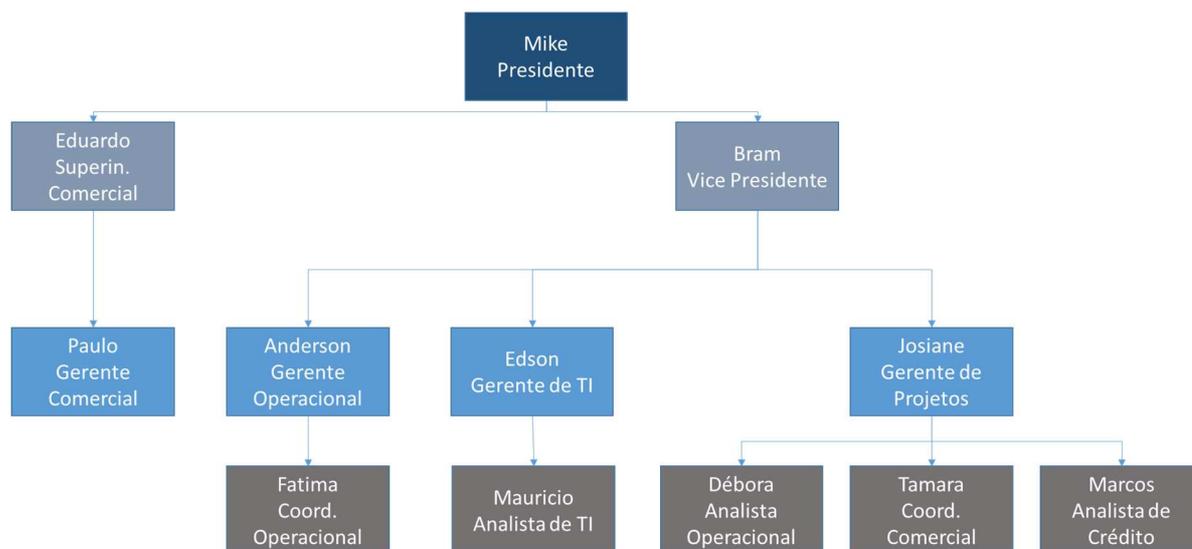
### 3.11. HISTÓRICO DE ALTERAÇÃO DE ESCOPO

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

## 4. RECURSOS

### 4.1. ORGANOGRAMA DO PROJETO

A figura abaixo apresenta o organograma do Projeto e visa demonstrar as relações de hierarquia entre os membros da equipe de projeto.



**Figura 4 – Organograma do Projeto**

### 4.2. RECURSOS NECESSÁRIOS

#### 4.2.1. RECURSOS FÍSICOS

Os recursos físicos correspondem aos espaços físicos que serão utilizados pela equipe de projeto. Será disponibilizada uma área exclusiva para o projeto no 14º Andar, com 5 mesas de trabalho equipadas com computadores novos e uma sala de reuniões será alocada exclusivamente para o projeto por toda sua duração.

#### 4.2.2. RECURSOS HUMANOS

Além de dois consultores externos, a equipe do projeto contará com profissionais de diferentes setores: Gerente de projeto (1); analistas operacional e de crédito (2); Coordenadora Comercial (1).

#### 4.2.3. RECURSOS MATERIAIS

Os recursos materiais necessários ao projeto seguem abaixo: 2 Laptops; 3 Desktops, Moveis e Utensílios; Material de Escritório, 1 Televisor.

#### 4.3. REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DO TIME

Caso haja necessidade de movimentação da equipe, esta deve ser comunicada ao gerente do projeto e patrocinador, pois certamente acarretará em alterações no cronograma. Por se tratar de um projeto específico e técnico, para realizar a inserção de um novo membro na equipe, será necessário que esta pessoa tenha as mesmas aptidões do membro que está saindo do grupo (tenha conhecimentos técnicos necessários ao projeto). Para realização de qualquer movimentação, o gerente de projeto deve ser comunicado com pelo menos 1 mês de antecedência. Isso é necessário para que ele possa providenciar a substituição do membro da equipe, e adequação do cronograma, pois este foi elaborado com base nos tempos de execução das tarefas informados pela equipe inicial.

#### 4.4. EQUIPE E PARTES INTERESSADAS

Cada colaborador alocado no projeto terá uma participação específica de acordo com sua área de atuação na empresa. No quadro abaixo seguem as atribuições e expectativas de cada integrante do projeto.

#### 4.4.1. EQUIPE DO PROJETO

Nome	Função	Descrição
Josiane	Gerente de Projeto	É a pessoa responsável pelo gerenciamento de projeto em relação ao Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Riscos, Aquisições e Alocação de Recursos. Trata de impasses surgidos no andamento das atividades, a partir da negociação entre as partes, fazendo com que os objetivos do projeto sejam respeitados e alcançados.
Tamara	Coordenadora Comercial	Responsável pelo mapeamento dos requisitos comerciais e de Relacionamento com os clientes e pela estruturação da nova equipe.
Débora	Analista Operacional	Responsável pelo mapeamento e estruturação dos requisitos operacionais do novo processo.
Marcos	Analista de Crédito e Risco	Responsável pela análise de risco e interação do processo com a área de crédito
Felipe	Consultor Externo	Auxílio em análise e levantamento de dados, no gerenciamento do projeto e na elaboração de relatórios e apresentações para as partes interessadas.
Vitor	Consultor Externo	Auxílio em análise e levantamento de dados, na elaboração de relatórios e apresentações para as partes interessadas.

**Tabela 5 – Equipe do projeto**

#### 4.4.2. PARTES INTERESSADAS

Além da equipe diretamente envolvida e alocada para o projeto, outras partes possuem interesse e importância para o sucesso do projeto.

O Quadro abaixo demonstra o papel de cada parte interessada, os interesses levantados a partir de entrevistas, os impactos e influência dos mesmos e a estratégia de engajamento das partes interessadas.

<b>Parte Interessada</b>	<b>Papel</b>	<b>Interesse</b>	<b>Impacto ou influência</b>	<b>Estratégias para ganhar suporte ou reduzir obstáculos</b>
Mike Stevenson	Presidente	O plano é parte do plano estratégico	Apoio forte	Manter informado e envolver nas principais decisões do projeto
Bram Heuvel	Vice-presidente	O plano é parte do plano estratégico	Apoio forte	Manter informado e envolver nas principais decisões do projeto
Eduardo Barbosa	Diretor Comercial	Sua área sofrerá grande alteração com redução de equipe	Oposição forte	Envolver na tomada decisão e demonstrar benefícios do projeto para que coopere
Anderson Figueira	Diretor Operacional	Sua área sofrerá grande alteração com aumento de equipe	Apoio médio	Envolver nas principais tomadas de decisão, delegar responsabilidades na comunicação do projeto para sua equipe
Emir Santos	Diretor de Crédito e Risco	O produto do projeto trará benefícios e maior segurança documental de sua área	Apoio médio	Manter informado sobre as principais entregas do projeto
Fatima Rodrigues	Coordenadora Operacional	Aumento de quadro e responsabilidades de sua equipe	Apoio médio	Envolver nas atividades do dia a dia do projeto, seja na tomada de decisão ou no apoio a equipe
Paulo Silva	Gerente Comercial	Sua equipe será reduzida e haverá alterações de papéis e responsabilidades	Oposição forte	Buscar apoio dos integrantes da sua equipe que atuam no projeto
Edson Siqueira	Gerente de TI	Demanda crescente em função do projeto e do produto do projeto	Apoio forte	Antecipar demandas, detalhar entregas necessárias e prazos

**Tabela 6 – Partes Interessadas**

#### 4.5. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

O quadro abaixo apresenta-se a Matriz de Responsabilidades do projeto (Matriz Raci). Utilizou-se a seguinte legenda:

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.

		Gerente do Projeto	Analista	Coord.	Analista	Consultor	Consultor	Analista de TI	Empresa Software	Analista de RH	Gerente Operacional	Analista de Facilities	Analista de RH	Vice Presidente
EAP	Tarefa	Josiane	Débora	Tamara	Marcos	Felipe	Vitor	Maurício	CWI	Daniela	Anderson	Carlos	Juliana	Bram
1.1.1	Gerenciamento de Escopo	R	I	I	I	C								A
1.1.2	Gerenciamento do Tempo	R	I	I	I	C								A
1.1.3	Gerenciamento dos Custos	R	I	I	I	C								A
1.1.4	Gerenciamento de Riscos	R	I	I	I	C								A
1.1.5	Gerenciamento de Comunicações	R	I	I	I	C								A
1.1.6	Gerenciamento de Recursos	R	I	I	I	C								A
1.1.7	Gerenciamento da Qualidade	R	I	I	I	C								A
1.1.8	Gerenciamento das Aquisições	R	I	I	I	C								A
1.2.1	Mapeamentos dos Processos Comerciais	A		R		A	C							I
1.2.2	Mapeamento dos Processos Operacionais	A	R			A	C							I
1.2.3.1	Crédito Retail	A			R	A	C							I
1.2.3.2	Crédito Corporate	A			R	A	C							I
1.2.4	Mapeamentos dos Status do Sistema	A		R		A	C							I
1.3.1	Redesenho do Processo de Desembolso	A	C		R	C	C							A
1.3.2	Redesenho dos Processos exclusivamente comerciais	A		R		C	C							A
1.3.3	Revisão dos Status do Sistema	A	R	C	C	C	C							I
1.3.4	Desenho do Fluxo Digital de Documentos	A	i	C	R		C							A
1.3.4.1	Elaboração do Check List Digital	A	i	R	C		C							I
1.4.2	Levantamento dos Requisitos juntos aos Concessionários	I	R	C				A						I

		Gerente do Projeto	Analista	Coord.	Analista	Consultor	Consultor	Analista de TI	Empresa Software	Analista de RH	Gerente Operacional	Analista de Facilities	Analista de RH	Vice Presidente
EAP	Tarefa	Josiane	Débora	Tamara	Marcos	Felipe	Vitor	Mauricio	CWI	Daniela	Anderson	Carlos	Juliana	Bram
1.4.1	Redação do Documento de Escopo	A	C	C	C	I	I	R						I
1.4.3	Elaboração do Cronograma de Desenvolvimento	A	I	C	I	I	I	R						I
1.5.1	Desenvolvimento	I						A	R					
1.5.2	Testes	A	C	C	C	I	I	A	R					
1.5.3	Homologação	A	C	A	C	I	I	R	C					
1.6.1	Mapeamento de recursos e talentos	C	C	C	C	I				R	A			I
1.6.2	Reestruturação da equipe comercial	A	R	C						C			C	A
1.6.3	Reestruturação da Equipe operacional	C		R						C	A		C	A
1.6.4	Redesenho do Layot das áreas	I			C							R		A
1.7.1	Planejamento da Seleção	A								R	C		C	I
1.7.2	Comunicação do Processo Seletivo	A								C	R		C	I
1.7.3	Realização da Seleção	I								C	A		R	A
1.7.4	Desligamento dos não selecionados	I								R	I		C	A
1.8.1	Preparação dos Treinamentos	A	R	I	C	I	C			I				
1.8.2	Treinamento da nova equipe comercial	A	R	C	I	I	C							I
1.8.3	Treinamento da Nova equipe operacional	I		R		I	C				A			I
1.8.4	Treinamento dos Concessionários	A		C	R	I								I
1.9.1	Piloto do Fluxo Digital	A	C	R	C			C			A			I

		Gerente do Projeto	Analista	Coord.	Analista	Consultor	Consultor	Analista de TI	Empresa Software	Analista de RH	Gerente Operacional	Analista de Facilities	Analista de RH	Vice Presidente
EAP	Tarefa	Josiane	Débora	Tamara	Marcos	Felipe	Vitor	Mauricio	CWI	Daniela	Anderson	Carlos	Juliana	Bram
1.9.2	Comunicados aos Concessionários	A	I	I	C	I	I				R			A
1.9.3	Estruturação do Novo Layout	I	I	I	I						A	R		A
1.9.4	Acompanhamento do Novo Processo	A	C	R	C	C	C				I			A
	Onde: I- Informado; R-Responsável; C- Consultado; A-Aprovador													

**Tabela 7 – Matriz de Responsabilidades**

#### 4.6. DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO

Nome	Área	Email	Telefone
Josiane	Projetos	Josiane.Santos@BLL.com.br	99812325
Tamara	Comercial	Tamara.Sanchez@BLL.com.br	99812233
Débora	Operacional	Debora.Perez@BLL.com.br	99814466
Marcos	Crédito e Risco	Marcos.Lima@BLL.com.br	99812390
Felipe	Consultor	felipe@bain.com.br	91889000
Vitor	Consultor	Vitor@bain.com.br	98222345

**Tabela 8 – Diretório do Time de Projeto**

#### 4.7. TREINAMENTO

A equipe do projeto será treinada na metodologia Lean e PDCA e outras técnicas de melhoria de processos. O treinamento terá duração de 3 dias e será ministrado pelo consultor contratado Felipe Gatass.

A equipe juntamente com a gerente do projeto poderá ainda identificar eventuais necessidades de treinamentos que surgirem no decorrer da execução. O conteúdo dos treinamentos e formas de avaliação, serão definidos em conjunto pelo gerente do Projeto e o consultor. O gerente é responsável por coordenar a equipe e realocar os recursos humanos e materiais durante a execução do projeto. Quando algum treinamento for solicitado a gerente deverá analisar o custo/benefício deste treinamento para o projeto. Os custos serão provenientes da reserva gerencial. Se não houver reserva disponível, a gerente deverá encaminhar solicitação à diretoria solicitando o incremento de orçamento.

#### 4.8. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DE PROJETO

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

- Avaliação dos serviços concluídos;
- Cumprimento do prazo determinado para as atividades;
- Redução do prazo de desembolso para 75 dias até 08 de março de 2016.

Nas reuniões de fechamento semanais serão elaborados relatórios de desempenho a partir das conclusões levantadas a cada reunião. Essas reuniões proporcionarão ao gerente informações sobre o andamento do projeto e fornecerá subsídios para avaliação, bem como momentos de feedback entre a equipe. Ao final do projeto o gerente de projeto fará uma avaliação de todos os membros da equipe, que será repassada às lideranças.

#### 4.9. BONIFICAÇÃO

Os recursos gerenciais destinados a reserva e que não forem utilizadas no decorrer do projeto serão repartidos entre a equipe técnica do projeto. Os membros do time re-allocados e substituídos, e terceiros contratados não terão direito a essa bonificação.

#### 4.10. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TIME

Na atualização mensal dos planos do projeto será realizada também uma avaliação da equipe. Se o gerente sentir a necessidade de atualização do plano de gerenciamento de RH, esta será feita nestas ocasiões. Os resultados dessas avaliações serão concluídos pelo gerente do projeto, que deverá analisar as atividades realizadas pelos recursos, e com base nessa análise, verificar se haverá a necessidade de fazer modificações para próxima fase do projeto. Os resultados dessas avaliações, serão divulgados em atas, para que todos fiquem cientes dos resultados obtidos pela equipe.

#### 4.11. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RH

Os gastos não previstos para o gerenciamento dos recursos humanos, deverão ser alocados nas reservas gerenciais do projeto, sendo de responsabilidade do gerente de projeto a sua utilização.

#### 4.12. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH

A responsabilidade do gerenciamento de recursos fica a cargo da gerente de projeto. Caso surjam dúvidas referente a equipe técnica, a área de RH corporativo servirá de apoio durante o processo.

#### 4.13. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH

A atualização do plano será mensal e após a entrega do produto final serão apresentados os resultados de cada membro da equipe e ao patrocinador.

#### 4.14. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DO PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

## 5. TEMPO

O gerenciamento do tempo visa assegurar que o projeto seja executado com pontualidade para tanto, serão definidas as atividades, a sequência que serão executadas, a estimativa de duração das mesmas, assim como será estabelecido o relacionamento de precedência entre elas.

### 5.1. EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

A estrutura analítica do Projeto Move mostra as atividades até o segundo nível de detalhamento, conforme figura abaixo:

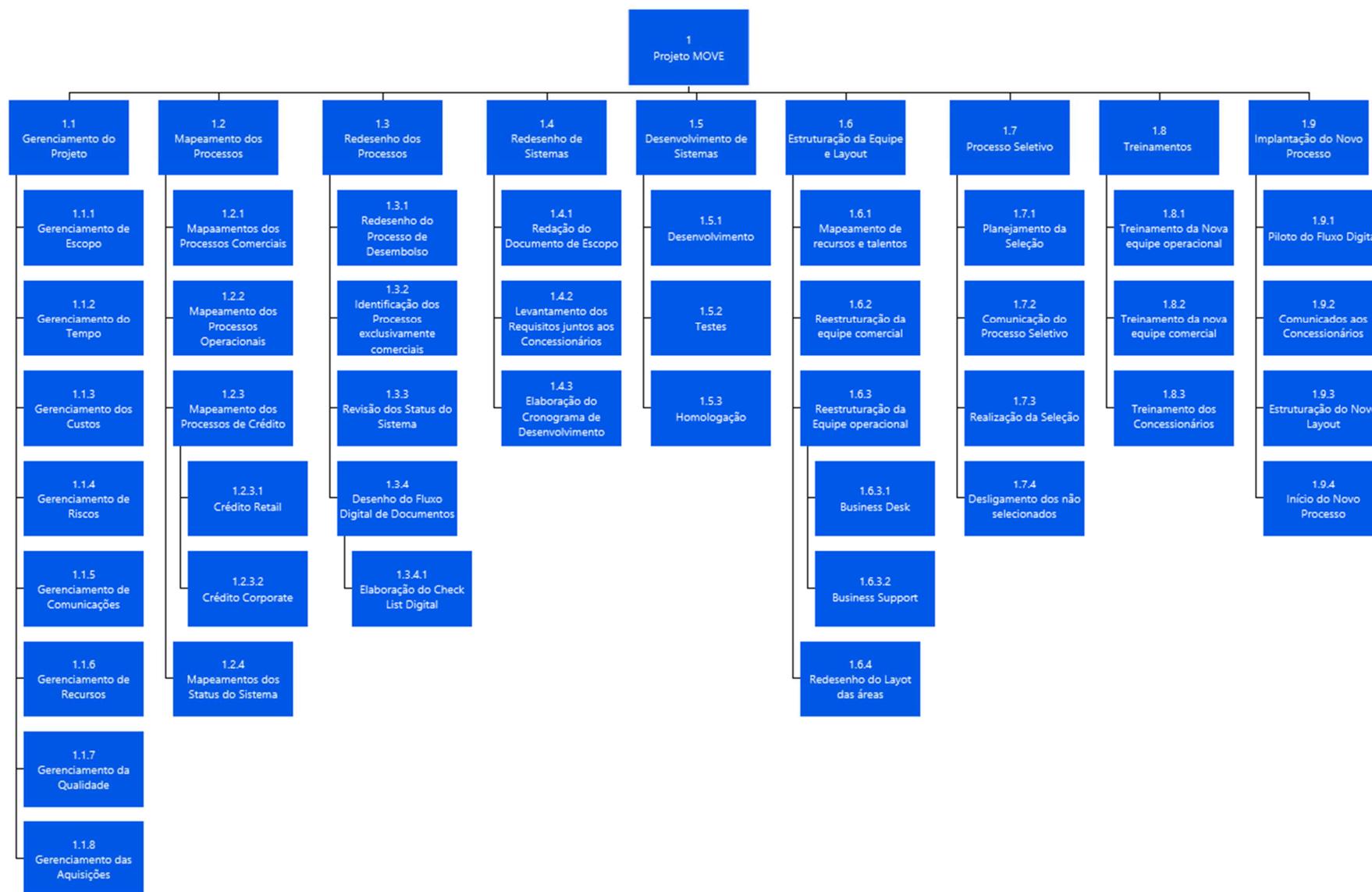


Figura 5 – EAP - Estrutura Analítica do Projeto.

### 5.1.1. DICIONÁRIO DA EAP

O dicionário da EAP descreve detalhadamente o que será feito em cada pacote de trabalho que compõe a EAP do projeto e quem serão os responsáveis por cada um desses pacotes, conforme planilha a seguir.

Dicionário da EAP			
Indicador	Tarefa	Descrição	Responsáveis
1	<b>Projeto MOVE</b>	Projeto de revisão e reestruturação dos processos internos do banco, objetivando o aumento da eficiência, uma maior satisfação dos clientes e a redução de custos.	
1.1	<b>Gerenciamento do Projeto</b>	Grupo de atividades que visam o gerenciamento do projeto em diversos aspectos, objetivando maior controle e qualidade	
1.1.1	Gerenciamento de Escopo	Grupo de atividades de gerenciamento e controle do escopo do projeto	Josiane
1.1.2	Gerenciamento do Tempo	Grupo de atividades de gerenciamento e controle do cronograma de execução das atividades	Josiane
1.1.3	Gerenciamento dos Custos	Grupo de atividades de gerenciamento e controle dos custos do projeto	Josiane
1.1.4	Gerenciamento de Riscos	Grupo de atividades de gerenciamento e controle dos riscos do projeto	Josiane
1.1.5	Gerenciamento de Comunicações	Grupo de atividades de gerenciamento e controle das comunicações do projeto	Josiane
1.1.6	Gerenciamento de Recursos	Grupo de atividades de gerenciamento e controle dos recursos do projeto	Josiane
1.1.7	Gerenciamento da Qualidade	Grupo de atividades de gerenciamento e controle da qualidade do projeto	Josiane
1.1.8	Gerenciamento das Aquisições	Grupo de atividades de gerenciamento e controle das aquisições do projeto	Josiane
1.2	<b>Mapeamento dos Processos</b>	Etapa de conhecimento e mapeamento dos processos atuais das áreas a serem reestruturadas	

1.2.1	Mapeamentos dos Processos Comerciais	Etapa de conhecimento e mapeamento dos processos da área comercial	Tamara
1.2.2	Mapeamento dos Processos Operacionais	Etapa de conhecimento e mapeamento dos processos da área operacional	Débora
1.2.3	<b>Mapeamento dos Processos de Crédito</b>	Etapa de conhecimento e mapeamento dos processos atuais da área de crédito	
1.2.3.1	Crédito Retail	Etapa de conhecimento e mapeamento dos processos atuais do subprocesso de crédito tipo retail	Marcos
1.2.3.2	Crédito Corporate	Etapa de conhecimento e mapeamento dos processos atuais do subprocesso de crédito tipo corporate	Marcos
1.2.4	Mapeamentos dos Status do Sistema	Etapa de mapeamento dos status da esteira de andamento das propostas de financiamento no sistema approve	Tamara
1.3	<b>Redesenho dos Processos</b>	Etapa de análise dos processos atuais e elaboração da proposta de reestruturação dos mesmos	
1.3.1	Redesenho do Processo de Desembolso	Elaboração da proposta para o novo processo de desembolso das operações de financiamento	Débora;Marcos
1.3.2	Redesenho dos Processos exclusivamente comerciais	Elaboração da proposta para o novo processo da área comercial	Tamara
1.3.3	Revisão dos Status do Sistema	Elaboração da proposta de revisão dos status do sistema approve para adequação aos novos processos	Marcos;Débora
1.3.4	Desenho do Fluxo Digital de Documentos	Elaboração da proposta de fluxo digital de documentos das operações de financiamento, objetivando a redução de documentos físicos recebidos e arquivados	Marcos;Tamara

1.3.5	Elaboração do Check List Digital	Elaboração do check list de documentos para conferência pelos analistas	Marcos;Tamara
1.4	<b>Redesenho de Sistemas</b>	Etapa de revisão e redesenho dos sistemas para adaptação aos novos processos	
1.4.1	Redação do Documento de Escopo	Elaboração do documento de escopo das alterações dos sistemas	Tamara;Marcos
1.4.2	Levantamento dos Requisitos juntos aos Concessionários	Verificação dos requisitos junto aos concessionários parceiros para adesão ao fluxo digital de documentos	Debora
1.4.3	Elaboração do Cronograma de Desenvolvimento	Definição do cronograma de desenvolvimento e testes das melhorias de sistemas	Mauricio
1.5	<b>Desenvolvimento de Sistemas</b>	<b>Etapa de desenvolvimento pelo fornecedor das modificações dos sistemas, teste e homologação interna.</b>	
1.5.1	Desenvolvimento	Fase de desenvolvimento das alterações pelo fornecedor	CWI
1.5.2	Testes	Fase de testes internos do novo sistema	Tamara, Débora, Marcos;Mauricio
1.5.3	Homologação	Fase de homologação do novo sistema	Tamara;Marcos;Josiane
1.6	<b>Estruturação da Equipe e Layout</b>	<b>Etapa de elaboração do plano de reestruturação da equipe interna que irá executar os novos processos</b>	
1.6.1	Mapeamento de recursos e talentos	Avaliação dos perfis e performance dos funcionários de cada área	Daniela;Josiane
1.6.2	Reestruturação da equipe comercial	Elaboração da proposta de reestruturação da equipe comercial com a quantidade de pessoas e a indicação do perfil e competências necessárias	Debora
1.6.3	<b>Reestruturação da Equipe operacional</b>	Elaboração da proposta de reestruturação da equipe operacional com a quantidade de pessoas e a indicação do perfil e competências necessárias	

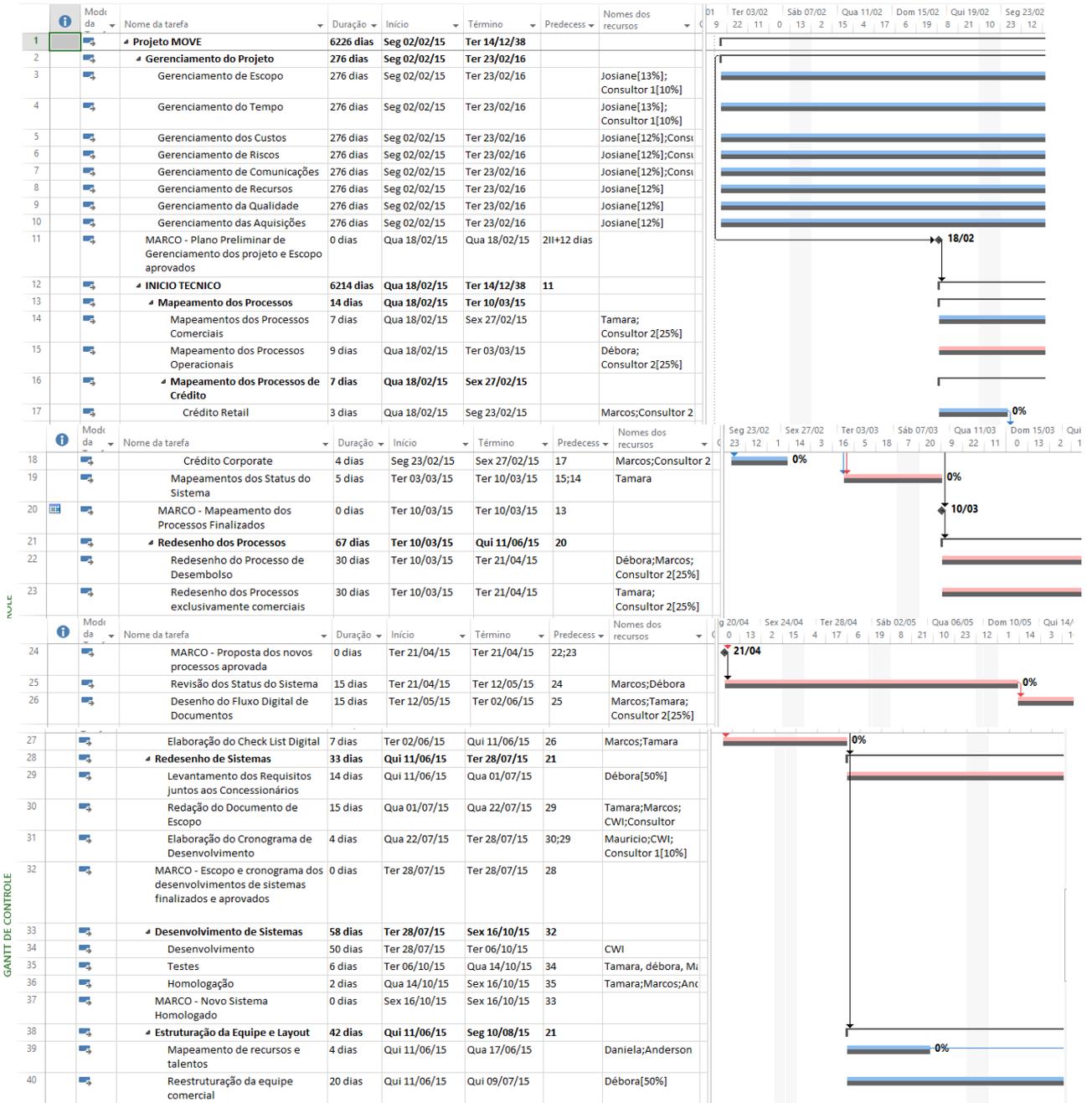
1.6.3.1	Business Desk	Elaboração da proposta de reestruturação da equipe operacional responsável recebimento, revisão e andamento das novas propostas de financiamento	Tamara
1.6.3.2	Business Support	Elaboração da proposta de reestruturação da equipe operacional responsável pelo atendimento e suporte aos clientes	Tamara
1.6.4	Redesenho do Layot das áreas	Redesenho do layout das áreas com a readequação do espaço e estações de trabalho necessárias para suportar o novo processo e as novas equipes	Marcos;Carlos
1.7	<b>Processo Seletivo</b>	<b>Etapa de planejamento e execução do processo seletivo interno para readequação dos funcionários de acordo com as novas atividades</b>	
1.7.1	Planejamento da Seleção	Fase de planejamento do processo seletivo interno	Daniela;Josiane;Debora
1.7.2	Comunicação do Processo Seletivo	Fase de comunicação da nova estrutura e da abertura do processo seletivo, comunicando a quantidade de vagas e perfil necessário	Daniela;Josiane
1.7.3	Realização da Seleção	Fase de realização do processo seletivo através de entrevistas e análise curricular	Daniela;Juliana
1.7.4	Desligamento dos não selecionados	Fase de desligamento dos funcionários não aprovados no processo seletivo interno	Daniela;Juliana
1.8	<b>Treinamentos</b>	<b>Etapa de treinamento dos funcionários e concessionários sobre os novos processos e sistemas</b>	
1.8.1	Preparação dos Treinamentos	fase de elaboração dos treinamentos, materiais necessários e cronogramas	Debora;Marcos
1.8.2	Treinamento da nova equipe comercial	Realização do treinamento da equipe comercial sobre os novos processos e sistemas	Debora
1.8.3	Treinamento da Nova equipe operacional	Realização do treinamento da equipe operacional sobre os novos processos e sistemas	Marcos

<b>1.8.4</b>	Treinamento dos Concessionários	Realização do treinamento da dos concessionários sobre os novos processos e sistemas	Tamara
<b>1.9</b>	<b>Implantação do Novo Processo</b>	<b>Etapa de efetiva implantação e controle dos novos processos</b>	
<b>1.9.1</b>	Piloto do Fluxo Digital	Fase de piloto e testes do fluxo digital de documentos com alguns concessionários	Tamara
<b>1.9.2</b>	Comunicados aos Concessionários	Comunicado a todos os concessionários sobre o início dos novos processos e divulgação dos novos canais de comunicação com o banco	Josiane
<b>1.9.3</b>	Estruturação do Novo Layout	Realização das mudanças e realocação dos móveis e equipamentos	Carlos;Pasin Arquitetura
<b>1.9.4</b>	Acompanhamento do Novo Processo	Fase de controle e acompanhamento dos novo processo para a solução de eventuais problemas	Debora;Marcos

**Tabela 9** - Dicionário da EAP.

## 5.2. CRONOGRAMA

A figura abaixo apresenta o cronograma detalhado do projeto MOVE, contendo a quantidade de horas necessárias para executar cada atividade e sua duração em dias. Também é possível visualizar qual a atividade predecessora, quando existir, e que recursos serão utilizados para desenvolver essa atividade.



GANTT DE CONTROLE

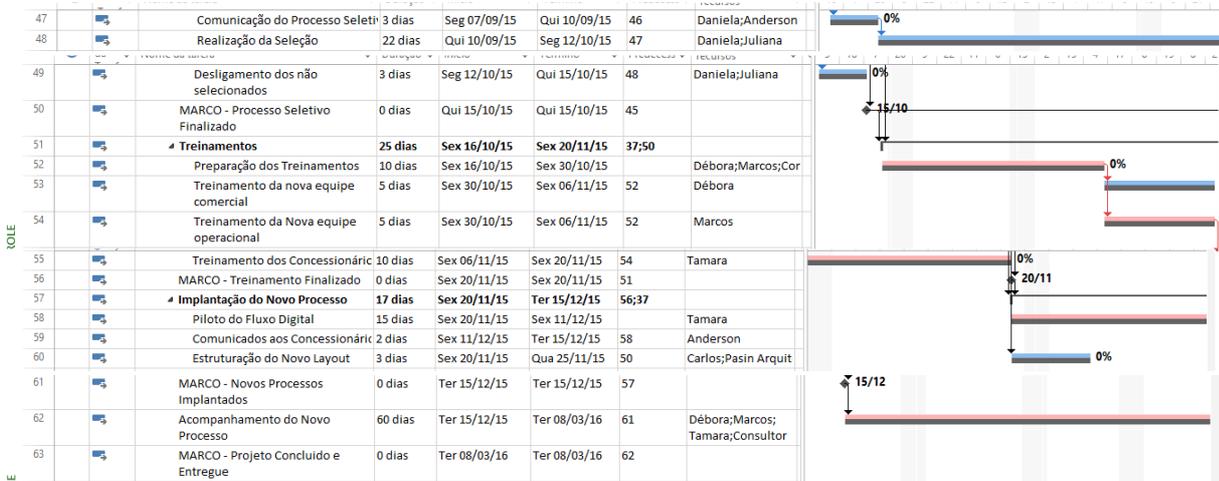


Figura 6 – Cronograma detalhado do projeto

### 5.3. DATAS ALVOS (MILLESTONES)

Datas alvos ou marcos do projeto são eventos que servem como referências ou pontos de controle (*check-points*) em relação ao progresso do projeto e auxiliam a equipe do projeto na tomada de decisão para cálculo de custos, para estimativa de atrasos ou adiantamentos de tarefas, entre outros.

A tabela abaixo apresenta os marcos do projeto.

<b>Nome da tarefa</b>	<b>Marco</b>	<b>Início</b>	<b>Término</b>
MARCO - Plano Preliminar de Gerenciamento dos projeto e Escopo aprovados	0 dias	Qua 18/02/15	Qua 18/02/15
MARCO - Mapeamento dos Processos Finalizados	0 dias	Ter 10/03/15	Ter 10/03/15
MARCO - Proposta dos novos processos aprovada	0 dias	Ter 21/04/15	Ter 21/04/15
MARCO - Escopo e cronograma dos desenvolvimentos de sistemas finalizados e aprovados	0 dias	Ter 28/07/15	Ter 28/07/15
MARCO - Novo Sistema Homologado	0 dias	Sex 16/10/15	Sex 16/10/15
MARCO - Processo Seletivo Finalizado	0 dias	Qui 15/10/15	Qui 15/10/15
MARCO - Treinamento Finalizado	0 dias	Sex 20/11/15	Sex 20/11/15
MARCO - Novos Processos Implantados	0 dias	Ter 15/12/15	Ter 15/12/15
MARCO - Projeto Concluido e Entregue	0 dias	Ter 08/03/16	Ter 08/03/16

**Tabela 10-** Marcos do projeto com duração, início e término.

#### 5.4. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O plano de gerenciamento do tempo destina-se a documentar quais os processos que serão efetuados para que o tempo estimado em cada atividade do projeto seja cumprido dentro do prazo estabelecido e, caso ocorram mudanças no tempo, como serão priorizadas e controladas.

##### 5.4.1. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

- O gerenciamento do tempo será realizado a partir da alocação de percentual completo nas atividades do projeto através da utilização do Microsoft Project;

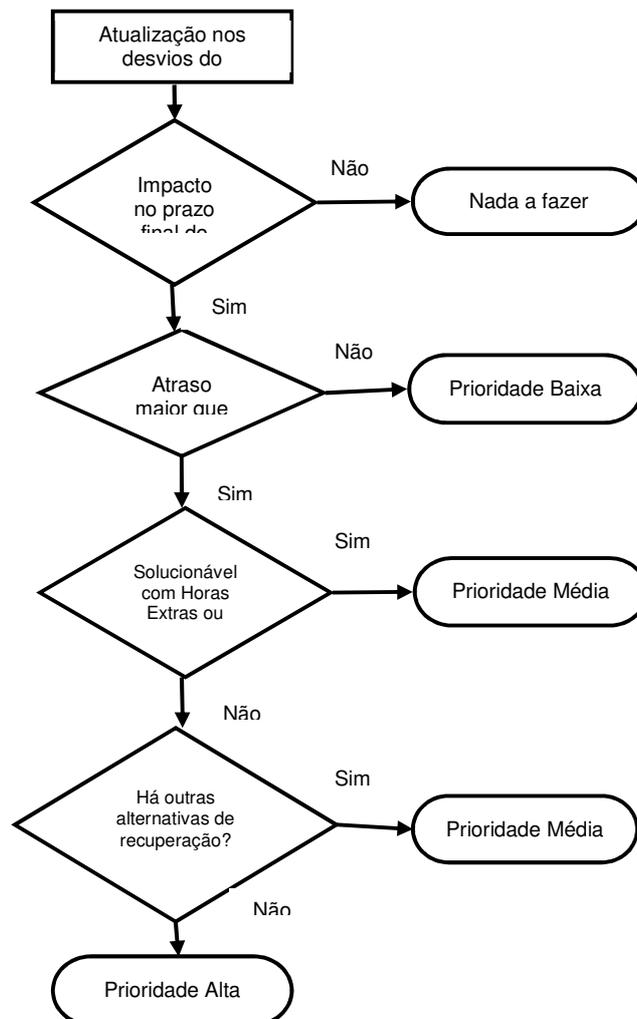
- A atualização dos prazos será realizada através de relatórios no Microsoft Project, que serão avaliados semanalmente pelo Gerente do Projeto;
- A avaliação de desempenho do projeto será realizada através do relatório de análise do valor agregado;
- As atividades que apresentarem folga menor ou igual a 4 dias serão consideradas críticas;
- Qualquer mudança no prazo, que foi inicialmente previsto para o projeto, deve ser avaliada e classificada dentro do controle de mudanças do tempo e sua solicitação deverá ser encaminhada, por e-mail, ao gerente de projeto;
- A atualização da linha de base do projeto somente será permitida mediante a autorização formal do gerente do projeto e do patrocinador.

#### 5.4.2. PRIORIZAÇÃO E CONTROLE DAS MUDANÇAS NOS PRAZOS

As mudanças nos prazos das atividades serão classificadas em três níveis de prioridade, a saber:

- Prioridade Alta – atrasos com esse nível de prioridade requerem uma ação imediata do gerente do projeto, que deve acionar imediatamente o patrocinador para discussão e análise;
- Prioridade Média – atrasos com esse nível de prioridade requerem uma ação imediata do gerente do projeto, que deve acionar as medidas de recuperação de prazo disponíveis, tais como horas-extras de trabalho e mutirão. Os custos que incidirem sobre essas ações deverão ser alocados nas reservas gerenciais;
- Prioridade Baixa – nesse nível de prioridade estão situados atrasos pequenos, se comparados com a duração do projeto, e podem ser administrados sem a necessidade de algum tipo de mecanismo de recuperação.

Todas as mudanças nos prazos e atrasos ou adiantamentos do projeto devem ser tratadas conforme o fluxograma de priorização das mudanças nos prazos, representado na figura abaixo:



**Figura 7- Fluxo de Priorização de Alteração do Cronograma**

#### 5.4.3. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS PRAZOS DO PROJETO

Os prazos do projeto serão atualizados e avaliados semanalmente, sendo que os resultados serão comunicados ao gerente do projeto e apresentados na reunião semanal de acompanhamento do projeto.

#### 5.4.4. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE TEMPO

Todas as medidas utilizadas no projeto para recuperar atrasos, que necessitem de gastos adicionais deverão ser alocadas dentro das reservas gerenciais, desde que dentro da alçada do gerente do projeto, gastos que excederem a este limite, deverão ser comunicados o patrocinador para análise e decisão.

#### 5.4.5. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

a) Responsável pelo plano

**Josiane Viera dos Santos**, Gerente do Projeto, é a responsável direta pelo plano de gerenciamento do tempo, suas atualizações e relatórios;

**Felipe Gatass**, consultor externo, membro da equipe do projeto será o suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento do tempo.

b) Frequência de atualização do plano de gerenciamento do tempo

O plano de gerenciamento do tempo será reavaliado mensalmente, se houver necessidade de alterações no cronograma o plano será revisto semanalmente nas reuniões acompanhamento.

#### 5.4.6. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NO CRONOGRAMA

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

## 6. CUSTOS

Para estimar os custos do Projeto Move foram utilizadas técnicas de analogia (projeto ou atividade similar já realizado), especialistas (experiência dos especialistas contratados para o projeto) e composição (através da EAP do projeto podem-se detalhar as tarefas e identificar seus insumos e custos).

### 6.1. UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTO NO PROJETO

A tabela a seguir descreve quais as medidas utilizadas para os recursos do projeto e qual o custo / valor de cada unidade de medida.

Recursos	Tipo de Recurso	Unidades de medidas	Custo / Valor
Tamara	Trabalho	Horas	R\$ 46,00/h
Josiane	Trabalho	Horas	R\$ 80,00/h
Débora	Trabalho	Horas	R\$ 42,00/h
Marcos	Trabalho	Horas	R\$ 42,00/h
Mauricio	Trabalho	Horas	R\$ 44,00/h
CWI Sistemas Ltda	Trabalho	Horas	R\$ 150,00/h
Daniela	Trabalho	Horas	R\$ 42,00/h
Carlos	Trabalho	Horas	R\$ 45,00/h
Juliana	Trabalho	Horas	R\$ 42,00/h
Pasin Arquitetura	Trabalho	Horas	R\$ 400,00/h
Anderson	Trabalho	Horas	R\$ 80,00/h
Consultor 1	Trabalho	Horas	R\$ 300,00/h
Consultor 2	Trabalho	Horas	R\$ 200,00/h
Viagens	Material	Pacote de Serviço	R\$ 30.000,00
Empresa de Consultoria	Material	Pacote de Serviço	R\$ 150.000,00

**Tabela 11 - Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto.**

## 6.2. ORÇAMENTO

O orçamento constitui-se na relação dos recursos financeiros que serão utilizados ao longo de todo o projeto.

A figura abaixo apresenta a decomposição detalhada do orçamento do projeto Move por atividades.

Número da estrutura de tópicos	Nome da tarefa	Duração	Custo
1	Projeto MOVE	286 dias	R\$ 1.122.419,20
1.1	Gerenciamento do Projeto	286 dias	R\$ 494.979,20
1.1.1	Gerenciamento de Escopo	286 dias	R\$ 206.915,20
1.1.2	Gerenciamento do Tempo	286 dias	R\$ 56.915,20
1.1.3	Gerenciamento dos Custos	286 dias	R\$ 55.084,80
1.1.4	Gerenciamento de Riscos	286 dias	R\$ 55.084,80
1.1.5	Gerenciamento de Comunicações	286 dias	R\$ 55.084,80
1.1.6	Gerenciamento de Recursos	286 dias	R\$ 21.964,80
1.1.7	Gerenciamento da Qualidade	286 dias	R\$ 21.964,80
1.1.8	Gerenciamento das Aquisições	286 dias	R\$ 21.964,80
1.2	MARCO - Plano Preliminar de Gerenciamento dos projeto e Escopo aprovados	0 dias	R\$ 0,00
1.3	INICIO TECNICO	274 dias	R\$ 627.440,00
1.3.1	Mapeamento dos Processos	14 dias	R\$ 17.152,00

1.3.1.1	Mapeamentos dos Processos Comerciais	7 dias	R\$ 4.816,00
1.3.1.2	Mapeamento dos Processos Operacionais	9 dias	R\$ 5.904,00
1.3.1.3	Mapeamento dos Processos de Crédito	7 dias	R\$ 4.592,00
1.3.1.3.1	Crédito Retail	3 dias	R\$ 1.968,00
1.3.1.3.2	Crédito Corporate	4 dias	R\$ 2.624,00
1.3.1.4	Mapeamentos dos Status do Sistema	5 dias	R\$ 1.840,00
1.3.2	MARCO - Mapeamento dos Processos Finalizados	0 dias	R\$ 0,00
1.3.3	Redesenho dos Processos	67 dias	R\$ 79.568,00
1.3.3.1	Redesenho do Processo de Desembolso	30 dias	R\$ 29.760,00
1.3.3.2	Redesenho dos Processos exclusivamente comerciais	30 dias	R\$ 20.640,00
1.3.3.3	MARCO - Proposta dos novos processos aprovada	0 dias	R\$ 0,00
1.3.3.4	Revisão dos Status do Sistema	15 dias	R\$ 10.080,00
1.3.3.5	Desenho do Fluxo Digital de Documentos	15 dias	R\$ 14.160,00
1.3.3.6	Elaboração do Check List Digital	7 dias	R\$ 4.928,00
1.3.4	Redesenho de Sistemas	33 dias	R\$ 40.000,00
1.3.4.1	Levantamento dos Requisitos juntos aos Concessionários	14 dias	R\$ 2.352,00
1.3.4.2	Redação do Documento de Escopo	15 dias	R\$ 30.960,00
1.3.4.3	Elaboração do Cronograma de Desenvolvimento	4 dias	R\$ 6.688,00
1.3.5	MARCO - Escopo e cronograma dos desenvolvimentos de sistemas finalizados e aprovados	0 dias	R\$ 0,00

1.3.6	Desenvolvimento de Sistemas	58 dias	R\$ 82.080,00
1.3.6.1	Desenvolvimento	50 dias	R\$ 60.000,00
1.3.6.2	Testes	6 dias	R\$ 16.992,00
1.3.6.3	Homologação	2 dias	R\$ 5.088,00
1.3.7	MARCO - Novo Sistema Homologado	0 dias	R\$ 0,00
1.3.8	Estruturação da Equipe e Layout	42 dias	R\$ 22.632,00
1.3.8.1	Mapeamento de recursos e talentos	4 dias	R\$ 3.904,00
1.3.8.2	Reestruturação da equipe comercial	20 dias	R\$ 3.360,00
1.3.8.3	Reestruturação da Equipe operacional	10 dias	R\$ 3.680,00
1.3.8.3.1	Business Desk	5 dias	R\$ 1.840,00
1.3.8.3.2	Business Support	5 dias	R\$ 1.840,00
1.3.8.4	Redesenho do Layout das áreas	3 dias	R\$ 11.688,00
1.3.9	Processo Seletivo	48 dias	R\$ 45.968,00
1.3.9.1	Planejamento da Seleção	20 dias	R\$ 26.240,00
1.3.9.2	Comunicação do Processo Seletivo	3 dias	R\$ 2.928,00
1.3.9.3	Realização da Seleção	22 dias	R\$ 14.784,00
1.3.9.4	Desligamento dos não selecionados	3 dias	R\$ 2.016,00
1.3.10	MARCO - Processo Seletivo Finalizado	0 dias	R\$ 0,00
1.3.11	Treinamentos	25 dias	R\$ 66.960,00
1.3.11.1	Preparação dos Treinamentos	10 dias	R\$ 9.920,00

1.3.11.2	Treinamento da nova equipe comercial	5 dias	R\$ 51.680,00
1.3.11.3	Treinamento da Nova equipe operacional	5 dias	R\$ 1.680,00
1.3.11.4	Treinamento dos Concessionários	10 dias	R\$ 3.680,00
1.3.12	MARCO - Treinamento Finalizado	0 dias	R\$ 0,00
1.3.13	Implantação do Novo Processo	17 dias	R\$ 17.480,00
1.3.13.1	Piloto do Fluxo Digital	15 dias	R\$ 5.520,00
1.3.13.2	Comunicados aos Concessionários	2 dias	R\$ 1.280,00
1.3.13.3	Estruturação do Novo Layout	3 dias	R\$ 10.680,00
1.3.14	MARCO - Novos Processos Implantados	0 dias	R\$ 0,00
1.3.15	Acompanhamento do Novo Processo	60 dias	R\$ 255.600,00
1.3.16	MARCO - Projeto Concluído e Entregue	0 dias	R\$ 0,00

**Tabela 12 – Decomposição detalhada do orçamento do projeto por atividade.**

### 6.3. FLUXO DE CAIXA DO PROJETO E GRÁFICO DA “CURVA S”

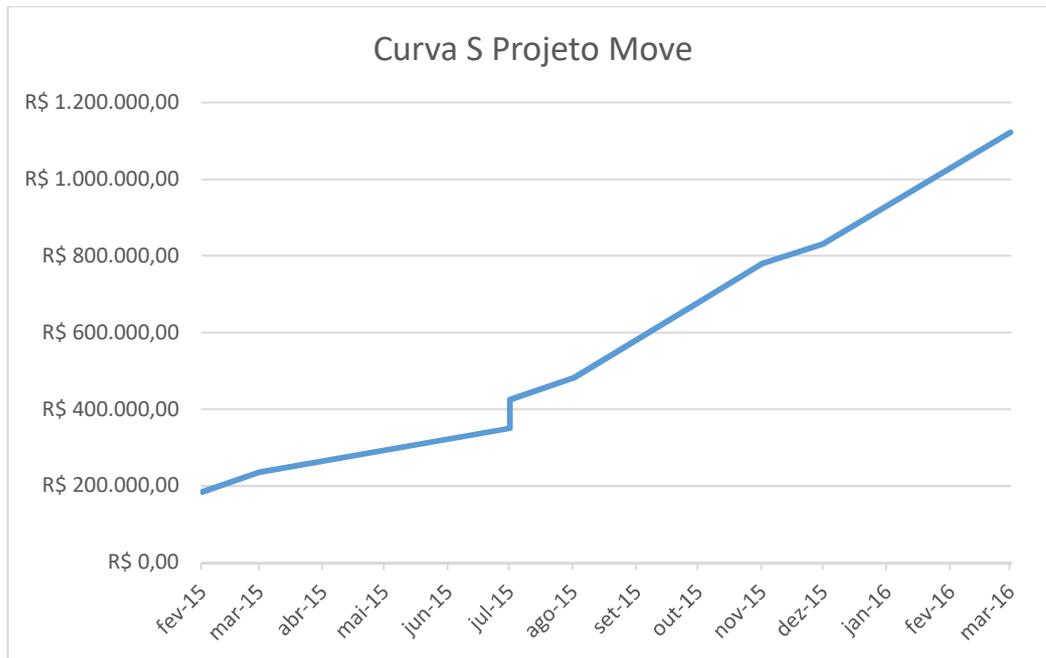
O fluxo de caixa de um projeto é a forma de representar graficamente as entradas e saídas de dinheiro durante um determinado intervalo de tempo.

A tabela a seguir apresenta o fluxo de caixa das principais entregas do projeto Move.

<b>Principais Entregas</b>	<b>Mês</b>	<b>Custo Total</b>	<b>Custo Acumulado</b>
Contratação da Consultoria	fev-15	R\$ 184.497,92	R\$ 184.497,92
Mapeamento dos Processos	mar-15	R\$ 51.649,92	R\$ 236.147,84
Redesenho dos Processos	jun-15	R\$ 114.065,92	R\$ 350.213,76
Redesenho de Sistemas	jul-15	R\$ 74.497,92	R\$ 424.711,68
Estruturação da Equipe e Layout	ago-15	R\$ 57.129,92	R\$ 481.841,60
Processo Seletivo e Desenvolvimento de Sistemas	out-15	R\$ 197.043,84	R\$ 678.885,44
Treinamentos	nov-15	R\$ 101.457,92	R\$ 780.343,36
Implantação do Novo Processo	dez-15	R\$ 51.977,92	R\$ 832.321,28
Acompanhamento do Novo Processo	mar-16	R\$ 290.097,92	R\$ 1.122.419,20

**Tabela 13 - Fluxo de Caixa das principais entregas do projeto.**

A figura abaixo representa o gráfico dos custos acumulados, que é conhecido como gráfico da “Curva S”, obtido através das variáveis (valor presente e tempo) que compõe o fluxo de caixa do projeto, conforme tabela acima.



**Figura 8 – Gráfico da Curva “S”.**

#### 6.4. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO

A análise financeira do projeto Move pode ser verificada no capítulo 2 (viabilidade econômico-financeira) deste trabalho.

#### 6.5. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTO

O plano de gerenciamento de custos é o documento que compreende os processos necessários ao planejamento, estimativa, orçamentação e controle dos custos, que deverão ser realizados para garantir que o projeto seja concluído dentro do orçamento previsto e aprovado. Para que isso ocorra é necessário realizar um planejamento de recursos e estipular quais e quantos recursos serão necessários ao projeto. O plano de gerenciamento de custos auxiliará no controle dos custos, pois nele serão documentadas as alterações e desvios que vierem a ocorrer em relação ao orçamento planejado.

### 6.5.1. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O orçamento de custos do projeto será elaborado através do Microsoft Project, assim como as suas atualizações, que serão publicadas através do relatório de Acompanhamento do Orçamento. Os custos serão abertos por atividade (tarefa) e consolidados por pacotes de trabalho, conforme a EAP (Estrutura Analítica do Projeto) do projeto.

A avaliação de desempenho do projeto será realizada através do relatório de Análise do Valor Agregado, através do qual serão monitorados o custo e o prazo do projeto.

O gerenciamento de custos do projeto será realizado com base no orçamento previsto, distribuído por atividades e por recursos, bem como através do fluxo de caixa do projeto.

O plano de gerenciamento de custos contemplará todas as despesas pertinentes ao projeto, tais como despesas de consultoria, despesas com recursos humanos, viagens e despesas com empresas terceirizadas. Os custos com os recursos humanos pertencentes ao quadro de funcionários da Companhia estão computados em cada atividade por eles desempenhada, os custos com consultoria e empresas terceirizadas serão estimados com base no custo da hora e/ou pacote de serviços previamente orçados e ajustados com estas empresas. Esses últimos estarão embutidos dentro das atividades ou pacotes de trabalho desenvolvidos por cada um deles.

Não serão consideradas questões de caráter inflacionário e cambial durante o período do projeto.

Os custos do projeto serão controlados através de uma linha de base que será traçada de acordo com o orçamento e prazo inicial. Essa linha de base será a referência para o acompanhamento do projeto.

Qualquer alteração no orçamento do projeto deverá ser submetida à aprovação do patrocinador e, se aprovada, deverá ser traçada uma nova linha de base em comparação a linha de base inicial.

Serão consideradas mudanças orçamentárias aquelas decorrentes de imprevistos não calculáveis e somente se ultrapassarem ao limite das reservas gerenciais de R\$ 57.500,00, que correspondem a 5% do orçamento, já aprovadas pelo patrocinador.

Todas as solicitações de recursos deverão ser efetuadas via e-mail, direcionado ao gerente do projeto.

#### 6.5.2. RESERVAS GERENCIAIS E RESERVAS DE CONTINGÊNCIA

Para este projeto está prevista uma reserva gerencial de 5% do valor do orçamento do projeto, totalizando R\$ 57.500,00, que será utilizada para reagir a eventos não contemplados nos riscos do projeto, e uma reserva de contingência de R\$ 187.800,00, para contingência dos riscos apurados no Plano de Gestão de Riscos.

#### 6.5.3. RELATÓRIOS GERENCIAIS PREVISTOS E FREQUÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO

Serão utilizados relatórios gerenciais gerados pelo Microsoft Project para o monitoramento e controle dos custos do projeto, tais como fluxo de caixa, orçamento e valor acumulado. Também será utilizado o Gráfico de Barras (Gantt), observando-se o desempenho em relação à linha de base traçada no início do projeto.

Os relatórios serão atualizados mensalmente e reportados ao patrocinador do projeto.

#### 6.5.4. REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MACRO ORÇAMENTO DO PROJETO

O macro orçamento do projeto abrange o custo total do projeto, o custo de cada pacote de trabalho e o custo das reservas gerenciais e de contingência de riscos. O custo de cada atividade está descrito no orçamento detalhado do projeto.

Os valores do orçamento do projeto foram aprovados pelo patrocinador e são de responsabilidade do gerente do projeto.

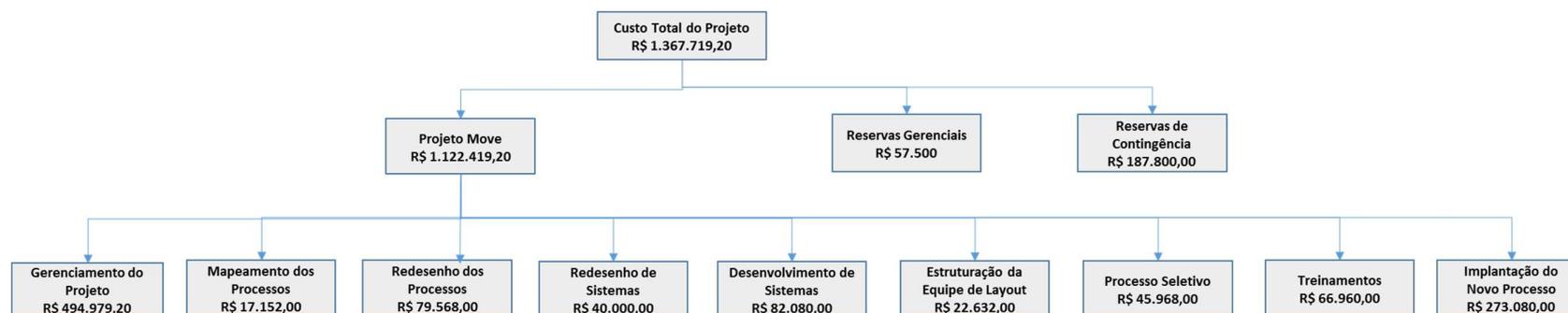


Figura 9 - Representação gráfica do macro orçamento.

#### 6.5.5. AUTONOMIAS E ALOCAÇÕES FINANCEIRAS DAS MUDANÇAS NO ORÇAMENTO

O gerente do projeto tem plena autonomia em relação ao uso das Reservas Gerenciais. Poderá fazer uso para contingências ou para pequenas variações de custos não previstos no projeto.

A decisão de alocar mais recursos para reservas se houver necessidade, será tomada unicamente pelo patrocinador do projeto. Compete ao gerente do projeto informar ao patrocinador os impactos e riscos que poderão surgir caso isso não aconteça.

O limite permitido de variação nos custos sem que seja necessário rever o orçamento do projeto será o limite das reservas gerenciais, ou seja, até 5% do custo total do projeto, para mais ou para menos. Se a variação dos custos ultrapassarem esse limite o patrocinador do projeto deverá ser comunicado formalmente e o gerente do projeto deverá solicitar a sua aprovação para alterar o orçamento inicial.

#### 6.5.6. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

a) Responsável pelo plano

**Josiane Viera dos Santos**, gerente do projeto, será o responsável direto pelo plano de gerenciamento de custos;

**Felipe Gatass**, consultor externo, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de custos.

b) Frequência de atualização do plano de gerenciamento de custos

O plano de gerenciamento de custos será atualizado mensalmente, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

### 6.5.7. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DOS CUSTOS

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

## 7. QUALIDADE

### 7.1. PADRÕES DE QUALIDADE DO PROJETO

Dentro dos padrões de qualidade do projeto, serão consideradas algumas variações:

- **Variação de cronograma** – o projeto estará dentro dos padrões de qualidade se a variação do cronograma, comparado com o tempo estimado das atividades, não ultrapassar o tempo estimado em mais de 3 dias.
- **Variação de escopo** – não será aceita nenhuma variação de escopo sem a prévia aprovação de solicitação de mudanças de escopo.
- **Variação de custo** - o projeto estará dentro dos padrões de qualidade se a variação de custo, comparado com o custo planejado das atividades, não ultrapassar o valor estimado do projeto considerando as reservas gerenciais e de contingência.
- **Variação de recursos humanos** - não será aceita nenhuma substituição dos recursos humanos sem prévio comunicado ao Gerente de Projeto com no mínimo trinta dias de antecedência.

### 7.2. MONITORAMENTO DOS PADRÕES DE QUALIDADE DO PROJETO

- **Monitoramento do cronograma** – o monitoramento dos padrões de qualidade de cronograma deve obedecer ao seguinte critério: atrasos superiores a 3 dias na entrega das tarefas serão consideradas como não conformidades.
- **Monitoramento de escopo** – o monitoramento dos padrões de qualidade de escopo deverá ser realizado através de check list das tarefas originalmente previstas.
- **Monitoramento de custo** – o monitoramento dos padrões de qualidade de custo devem obedecer os seguintes critérios: o percentual do valor de contingência de custo utilizado não deve superar o percentual de custo acumulado do projeto já concluído. Por exemplo: R\$1.800,00 já utilizados da reserva de contingência, correspondem a 10% do total

da reserva existente, se neste caso o custo real de projeto for maior que 10% do custo planejado, haveria uma não conformidade.

- **Monitoramento de recursos humanos** – o monitoramento dos padrões de qualidade de recursos humanos será realizado através de reuniões de acompanhamento da equipe.

### 7.3. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PRODUTO DO PROJETO

#### 7.3.1. PADRÕES DE QUALIDADE DO PRODUTO

O produto do projeto, ou seja, a redefinição do processo de desembolso das operações de financiamento, não poderá prejudicar o desempenho de nenhuma outra área, os fornecedores internos e os clientes internos não poderão ser afetados negativamente pelas alterações no processo de desembolso das operações. Este item será monitorado através de pesquisas de satisfação executadas mensalmente durante os três primeiros meses após a implantação e semestralmente após este período.

Com a implantação do novo processo, até 08 de março de 2016 o tempo de desembolso destas operações deverá ser reduzido para no máximo 75 dias, contados do cadastramento da proposta no sistema até o efetivo desembolso.

#### 7.3.2. VERIFICAÇÃO DOS PADRÕES DE QUALIDADE DO PRODUTO

A verificação dos padrões de qualidade do produto será realizada após a fase de implantação do novo processo.

Os itens serão medidos quinzenalmente através de relatórios extraídos do sistema aprobe.

Caso estes não sejam atendidos, o Gerente de Projeto deverá contatar a equipe de projeto e tomar uma ação corretiva. Utilizando as ferramentas PDCA e 5W2H.

### 7.3.3. VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE DO PROJETO

Todos os itens do monitoramento de qualidade serão avaliados mensalmente através de auditorias e apresentados em um Relatório de Desempenho.

### 7.3.4. GARANTIA DE QUALIDADE DO PROJETO

Para garantir a qualidade do projeto será utilizado o método PDCA e 5W2H para cada não conformidade encontrada que deverá estar presente no Relatório de Desempenho.

## 7.4. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

a) Responsável pelo plano

**Josiane Viera dos Santos**, Gerente do Projeto, será a responsável direta pelo plano de gerenciamento da qualidade;

**Felipe Gatass**, Consultor Externo, membro da equipe do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento da qualidade.

## 7.5. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DOS CRITÉRIOS DE QUALIDADE

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

## 8. COMUNICAÇÃO

Segundo o PMBOK, a comunicação eficaz cria um elo entre as diversas partes interessadas do projeto conectando vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento e diversas perspectivas e interesses na execução ou resultados do mesmo.

### 8.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Para gerenciar corretamente as comunicações do projeto é necessário levantar as necessidades de informação de todas as partes interessadas envolvidas direta ou indiretamente com o projeto e documentá-las e arquivá-las de forma correta para utilização no momento das necessidades.

O plano de gerenciamento das comunicações do Projeto Move estabelecerá o formato da comunicação do projeto, o fluxo e frequência de distribuição e frequência de atualização das informações.

#### 8.1.1. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

As comunicações do projeto Move serão realizadas através de processos de comunicação, a saber:

- e-mails,
- relatórios (em mídia digital);
- atas de reunião distribuídas por e-mail e arquivadas no diretório do projeto
- Blog do Projeto.

As reuniões da equipe de projeto para avaliação dos planos serão realizadas mensalmente, sendo as resoluções pautadas e divulgadas para todos interessados definidos nesse plano de comunicação.

Todas as informações do projeto, devem ser atualizadas sistematicamente no diretório do projeto e devidamente organizadas, para facilitar o acesso dos interessados.

As solicitações de mudanças no processo de comunicação devem ser realizadas por escrito ou através de e-mail e aprovadas pelo gerente do projeto e pelo patrocinador quando necessário.

### 8.1.2. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO PARA AS PARTES INTERESSADAS

A tabela abaixo apresenta a relação de partes interessadas do Projeto Move:

#	Parte Interessada	Empresa	Setor	Cargo/Função	Atribuições
1	Mike Stevenson	Banco Holand	Presidência	Presidente	Diretor executivo do Banco
2	Bram Heuvel	Banco Holand	Presidência	Vice Presidente de Operações	Vice-presidente responsável pelas áreas operacional, cobrança e crédito.
3	Eduardo Barbosa	Banco Holand	Comercial	Diretor Comercial	Diretor executivo da área comercial do banco, representante da principal empresa acionista do banco,
4	Anderson Figueira	Banco Holand	Operacional	Gerente Operacional	Gerente da área operacional e representante do banco perante o BNDES
5	Emir Santos	Banco Holand	Crédito e Risco	Diretor de crédito e Risco	Diretor executivo responsável pelas áreas de crédito e risco do banco
6	Cristiano Souza	Banco Holand	Jurídico	Diretor Jurídico	Diretor da área jurídica do banco
7	Paulo Silva	Banco Holand	Comercial	Gerente Comercial	Gerente da área comercial
8	Fatima Rodrigues	Banco Holand	Operacional	Coordenadora Comercial	Coordenadora da área de desembolso na área operacional
9	Luiz Marques	Banco Holand	Operacional	Analista Sênior Operacional	Analista especialista em produtos BNDES
10	Edson Siqueira	Banco Holand	TI	Gerente de TI	Gerente da área de TI do banco

**Tabela 14 - Relação das partes interessadas**

Uma vez definidas as partes interessadas realizou-se uma análise do interesse, poder e impacto de cada uma delas e definiu-se o enquadramento destas para a definição da estratégia de comunicação:

#	Parte Interessada*	Poder (AMB)**	Interesse (AMB)**	Impacto (AMB)**	Enquadramento
1	Mike Stevenson	Alto	alto	alto	1 -Gerenciar com atenção
2	Bram Heuvel	Alto	alto	Alto	1 -Gerenciar com atenção
3	Eduardo Barbosa	Alto	alto	alto	1- Gerenciar com atenção
4	Anderson Figueira	médio	alto	médio	3 - Manter informado
5	Emir Santos	Alto	Médio	Médio	2- Manter satisfeito
6	Cristiano Souza	Médio	Baixo	Baixo	4 - Monitorar
7	Paulo Silva	Médio	Alto	Alto	1 -Gerenciar com atenção
8	Fatima Rodrigues	Baixo	Alto	Médio	3 -Manter informado
9	Luiz Marques	Baixo	Alto	Baixo	4 - Monitorar
10	Edson Siqueira	Médio	Médio	Alto	3 - Manter informado
11	Concessionários	Baixo	médio	médio	4- Monitorar

**Tabela 15 – Matriz de enquadramento das partes interessadas**

Após estabelecido o devido enquadramento de cada uma das partes interessadas foram definidas as estratégias de comunicação para atendimento das necessidades de informação destas.

#	Parte Interessada	Requisitos de Informação	Estratégia, abordagem ou método	Frequência
1	Mike Stevenson	Atualização sobre ações e resultados	Reuniões quinzenais de apresentação dos resultados	Quinzenal
2	Bram Heuvel	Atualização sobre ações e resultados	Reuniões quinzenais de apresentação dos resultados	Quinzenal
3	Eduardo Barbosa	Atualização sobre ações e resultados	Reuniões quinzenais e discussão e apresentação de resultados	Quinzenal
4	Anderson Figueira	Atualização sobre ações e resultados	Reuniões de atualização conforme demanda (maior frequência)	Semanal
5	Emir Santos	Atualização sobre ações e resultados	E-mails de atualização e participação das reuniões de atualização para gerente em coordenadores mensais	Mensal
6	Cristiano Souza	Atualização sobre ações e resultados	E-mails de atualização e participação das reuniões de atualização para gerente em coordenadores mensais	Mensal
7	Paulo Silva	Participação ativa no projeto atualização semanal e cronograma de atividades	Reuniões semanais e participação ativa no projeto	Semanal

8	Fatima Rodrigues	Participação ativa no projeto atualização semanal e cronograma de atividades	E-mails de atualização e participação das reuniões de atualização para gerente em coordenadores mensais	Mensal
9	Luiz Marques	Participação ativa no projeto atualização semanal e cronograma de atividades	Participação do dia a dia do projeto em reuniões de trabalho com a equipe	Diária
10	Edson Siqueira	Atualização sobre ações e resultados e entregas do projeto	Reuniões quinzenais de trabalho e acompanhamento das entregas	Quinzenal

**Tabela 16 – Identificação de Requisitos e Estratégia de Comunicação**

### 8.1.3. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação:

a) Reunião de *Kick-off*

Reunião com objetivo de dar início ao projeto demonstrando a importância do mesmo para as principais partes interessadas. Na reunião serão apresentadas as principais entregas do projeto, cronograma e orçamento macro e necessidades de apoio dos envolvidos.

Participantes: Patrocinador, Gerente de Projetos, Equipe do Projeto, coordenadores, gerentes e especialistas de todas as áreas do banco.

b) Reunião de Acompanhamento das Partes Interessadas

Reunião a ser realizada na frequência definida no item estratégia de comunicação com objetivo de apresentar os indicadores de projeto e garantir o engajamento das partes interessadas.

Participantes: Gerente do Projeto, Consultores Externos, Partes Interessadas.

c) Reunião de avaliação de acompanhamento da equipe do projeto

Reunião semanal com objetivo de avaliar o cronograma e a qualidade das entregas do projeto e em caso de *gaps* definir as mudanças necessárias e realizar o controle integrado de mudanças.

A última reunião de cada mês servirá também para a atualização dos plano do projeto e elaboração dos relatórios ao patrocinador.

Participantes: Gerente do Projeto, Consultores Externos e Equipe do projeto.

d) Reunião de encerramento do projeto

Reunião com objetivo de apresentação dos resultados do projeto, apontamento das lições aprendidas a partir das dificuldades e problemas enfrentados e sugestões de melhoria de processos para realização de projetos futuros.

Participantes: Patrocinador, Gerente de Projetos, Consultores Externos e Equipe do Projeto.

#### 8.1.4. ATAS DE REUNIÃO

Todas as reuniões de projeto deverão apresentar ata de reunião com os dados abaixo:

- Lista de presença
- Pauta
- Decisões tomadas
- Lista de pendências

A circulação das atas será por e-mail e divulgadas aos participantes da reunião e demais interessados no conteúdo das mesmas

#### 8.1.5. RELATÓRIOS DO PROJETO

No diretório do projeto serão publicados e atualizados pelo gerente do projeto os seguintes relatórios que também serão disponibilizados via e-mail, cumprindo os procedimentos de confidencialidade de informação vigentes na empresa:

- Gráfico de Gantt
- Estrutura Analítica do Projeto

- Diagrama de Rede
- Diagrama de Marcos
- Fluxo de Caixa do Projeto
- Relatórios de acompanhamento de prazos e recursos

#### 8.1.6. ESTRUTURA DE ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO

O armazenamento das informações será feito em servidor compartilhado de arquivos na pasta D:/File/Projeto Move. A distribuição dos relatórios periódicos formais será feita por e-mail, pelo Gerente de Projetos. As convocações para as reuniões serão agendadas via Outlook.

#### 8.1.7. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Os custos relativos ao gerenciamento das comunicações estão previstos dentro das reservas gerenciais do projeto, que podem ser utilizadas respeitando as alçadas de aprovação definidas nos processos da empresa.

#### 8.1.8. RESPONSÁVEL PELO PLANO E FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO

A responsável pelo plano de gerenciamento das comunicações é Josiane Santos.

O plano de gerenciamento das comunicações será reavaliado mensalmente.

## 8.2. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

## 9. RISCOS

O gerenciamento de riscos é parte fundamental do plano de gerenciamento do projeto. O objetivo desse plano é descrever como os riscos serão gerenciados e estabelecer uma metodologia para o correto acompanhamento e tomada de decisão em caso de ocorrência dos riscos previamente levantados durante o ciclo de vida do projeto.

### 9.1. GERENCIAMENTO DOS RISCOS

#### 9.1.1. PROCESSOS DE RISCOS

- 1) Identificar os riscos: Determinar quais riscos podem afetar o projeto e documentar suas características;
- 2) Realizar a análise qualitativa dos riscos: Avaliar a exposição ao risco para priorizar os riscos que serão objetos de análise ou ação adicional;
- 3) Realizar a análise quantitativa dos riscos: Efetuar a análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto;
- 4) Planejar as respostas aos riscos: Desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto;
- 5) Controlar os riscos: Monitorar e controlar os riscos durante o ciclo de vida do projeto.

#### 9.1.2. DOCUMENTOS PADRONIZADOS DE RISCO

Documento	Descrição	Template
Plano de Gerenciamento dos riscos	O Plano de Gerenciamento dos riscos visa reduzir a probabilidade de impactos dos eventos considerados negativos bem como aumentar a probabilidade de ocorrência dos eventos positivos, orientando a equipe de projeto sobre a execução dos processos de riscos	<a href="#">Plano de gerenciamento dos riscos.docx</a>

### 9.1.3. RESPONSABILIDADES DOS RISCOS DA EQUIPE DO PROJETO

Funções x Responsabilidades	Patrocinador	Gerente do Projeto	Demais Stakeholders	Equipe	Proprietário do Risco
Planejamento do Gerenciamento de Riscos		X			
Identificação dos Riscos	X	X	X	X	X
Análise Qualitativa dos Riscos		X		X	
Análise Quantitativa dos Riscos		X		X	
Planejamento de Respostas aos Riscos		X		X	
Monitoramento e controle dos Riscos		X		X	

Tabela 17 – Matriz de Responsabilidades de Identificação de Riscos

### 9.1.4. . EAR (ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS)

O diagrama abaixo apresenta a Estrutura Analítica de Riscos do Projeto:

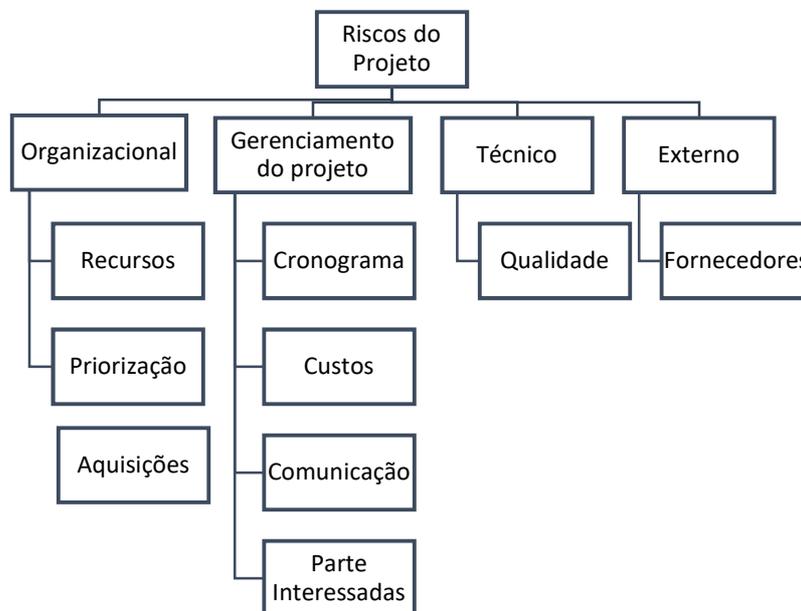


Figura 10 – EAR – Estrutura Analítica de Riscos.

### 9.1.5. LISTA DE RISCOS

Os riscos estão detalhados no Registro dos riscos abaixo:

Risco	Tipo	Descrição
1	Organizacional	Ausência de alocação exclusiva dos recursos para o projeto
2		Falta de prioridade por parte da organização às atividades do projeto
3		Desalinhamento da organização quanto as aquisições (suporte da consultoria)
4	Gerenciamento	Erros nas estimativas de tempo para realização das atividades
5		Erros nas estimativas de Custos do Projeto
6		Resistência dos stakeholders e das equipes às mudanças sugeridas pelo projeto
7		Comunicação deficiente
8	Técnico	Baixa qualidade na entrega de atividades
9		Falta de qualidade nos treinamentos das Equipes e concessionários
10	Externo	Atrasos nas entregas de sistemas pelos fornecedores

**Tabela 18 - Riscos do projeto.**

### 9.1.6. DEFINIÇÕES DE PROBABILIDADE E IMPACTO DOS RISCOS

A tabela abaixo apresenta a definição de escalas de impacto para quatro objetivos do projeto:

<b>Definição de escalas de impacto para quatro objetivos do projeto</b>					
<b>Objetivo do Projeto</b>	<b>Muito Baixo (0,1)</b>	<b>Baixo (0,3)</b>	<b>Moderado (0,5)</b>	<b>Alto (0,7)</b>	<b>Muito Alto (0,9)</b>
<b>Custo</b>	Aumento não significativo dos custos	Aumento de custo <10%	Aumento de custo de 10% a 20%	Aumento de custo 20% a 40%	Aumento de custo >40%
<b>Tempo</b>	Aumento não significativo do cronograma	Aumento de tempo <10%	Aumento de tempo entre 10% e 20%	Aumento de tempo entre 20% e 40%	Aumento de tempo maior que 40%
<b>Escopo</b>	Varição quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância do escopo são alteradas	Áreas de moderada importância do escopo são alteradas	Áreas importantes do escopo são alteradas	Produto final muito diferente do especificado na linha de base
<b>Qualidade</b>	Diminuição quase imperceptível da qualidade	Somente as itens não críticos são afetadas	Itens críticos são afetados	Redução da qualidade requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o cliente

**Tabela 19 - Escala de probabilidade e impacto de um risco.**

A tabela abaixo apresenta a probabilidade de ocorrência dos riscos

<b>Probabilidade</b>	<b>% de certeza</b>
0.1 -Muito baixa	0 a 20%
0.3 -Baixa	20 a 40%
0.5 -Média	40 a 60%
0.7 -Alta	60 a 80%
0.9 -Muito Alta	> 80%

**Tabela 20 – Probabilidade de ocorrência do risco**

O grau do risco ( $G = I \times P$ ) está definido na matriz de probabilidade x impacto demonstrada abaixo.

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

**Tabela 21- Matriz de Probabilidade x Impacto**

Os graus de riscos serão priorizados da seguinte forma:

Zona Verde - Prioridade baixa (pontuação de 0,0 a 0,20) - zona de aceitação de riscos e/ou planos de contingência

Zona Amarela: Prioridade média (pontuação de 0,21 a 0,44) - zona de mitigação de riscos

Zona Vermelha: Prioridade Alta (pontuação acima de 0,44) - zona de evitar ou transferir riscos

#### 9.1.7. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Os riscos do projeto foram analisados pela equipe de projeto. Para o cálculo de probabilidade x impacto foi realizado considerando o maior impacto entre os 4 objetivos do projeto e conforme tabela abaixo.

Análise de Riscos											
Identificação do projeto : Projeto Move											
Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco									
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Media	Baixa
1	Falta de priorização por parte da organização às atividades do projeto	0,3	0,5	0,1	1	0,5	0,5	0,25		Amarelo	
2	Erros nas estimativas de tempo para realização das atividades	0,5	0,7	0,1	0,3	0,7	0,3	0,21		Amarelo	
3	Erros nas estimativas de Custos do Projeto	0,5	0,3	0,3	0,3	0,5	0,5	0,25		Amarelo	
4	Resistência dos stakeholders e das equipes às mudanças sugeridas pelo projeto	0,5	0,7	0,5	0,3	0,7	0,9	0,63	Vermelho		
5	Comunicação Deficiente	0,1	0,5	0,3	0,5	0,5	0,5	0,25		Amarelo	
6	Baixa qualidade na entrega de atividades	0,5	0,7	0,7	0,9	0,9	0,5	0,45	Vermelho		
7	Falta de qualidade nos treinamentos das Equipes e concessionários	0,3	0,5	0,3	0,5	0,5	0,3	0,15			Verde
8	Desalinhamento da organização quanto as aquisições (definição empresa da consultoria)	0,5	0,5	0,5	0,7	0,7	0,5	0,35		Amarelo	
9	Atrasos nas entregas de sistemas pelos fornecedores	0,5	0,7	0,3	0,3	0,7	0,5	0,35		Amarelo	
							Risco Geral	29%		Amarelo	

**Tabela 22 - Análise de impacto x probabilidade e gravidade dos riscos**

Conforme pode ser verificado na tabela acima, através da análise dos nove riscos identificados, o projeto tem 29% de probabilidade de não acontecer dentro do escopo, prazo, custo e qualidade esperados.

A figura acima permite constatar que os riscos “Resistência dos Stakeholders” e “Baixa qualidade nas entregas” são de gravidade alta e devem ser evitados. Verifica-se ainda, que sete riscos foram classificados de gravidade média e devem ser mitigados, um risco foi classificado como gravidade baixa e, caso ocorra, não comprometerá o sucesso do projeto.

### 9.1.8. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

A tabela abaixo apresenta a avaliação quantitativa dos riscos do Projeto Move bem como Valor monetário esperado relativo a esses riscos. Para estimativas de valores foram considerados os custos previstos para contornar e resolver os riscos.

<b>Análise Quantitativa de Riscos</b>					
<b>Identificação do projeto : Projeto Move</b>					
	<b>Descrição do risco</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto Financeiro</b>	<b>VME</b>	<b>Observações</b>
1	Falta de priorização por parte da organização às atividades do projeto	0,5	R\$ 100.000,00	R\$ 50.000,00	Custo estimado para o atraso na entrega do projeto em um mês
2	Erros nas estimativas de tempo para realização das atividades	0,3	R\$ 100.000,00	R\$ 30.000,00	Custo estimado para o atraso na entrega do projeto em um mês
3	Erros nas estimativas de Custos do Projeto	0,5	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Risco já previsto na reserva gerencial
4	Resistência dos stakeholders e das equipes às mudanças sugeridas pelo projeto	0,9	R\$ 32.000,00	R\$ 28.800,00	Custo de horas extras em reuniões de alinhamento
5	Comunicação Deficiente	0,5	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Sem impacto financeiro esperado
6	Baixa qualidade na entrega de atividades	0,5	R\$ 80.000,00	R\$ 40.000,00	Custos com horas extras e maior suporte da consultoria em caso de retrabalho
7	Falta de qualidade nos treinamentos das Equipes e concessionários	0,3	R\$ 60.000,00	R\$ 18.000,00	Custo para fazer novos treinamentos
8	Desalinhamento da organização quanto as aquisições (definição empresa da consultoria)	0,5	R\$ 42.000,00	R\$ 21.000,00	Custo em caso de atraso no início do projeto
9	Atrasos nas entregas de sistemas pelos fornecedores	0,5	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Risco a ser absorvido pelo fornecedor através de multa contratual
			Total	R\$ 187.800,00	

Tabela 23 – Analise Quantitativa de Riscos.

### 9.1.9. PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS

A tabela abaixo demonstra o plano de resposta a riscos do Projeto Move:

Plano de Resposta aos Riscos						
Identificação do projeto : Projeto Move						
Data da Identificação	Categoria	Descrição do risco	Impacto x Probabilidade	Estratégia	Ação	Responsável
17/11/2014	Externo	Atrasos nas entregas de sistemas pelos fornecedores	0,35	Transferir	Elaborar contrato de prestação de serviços que estipule multa em caso de descumprimento do cronograma ajustado	Advogado
17/11/2014	Gerenciamento	Erros nas estimativas de tempo para realização das atividades	0,21	Mitigar	Elaborar o plano de gerenciamento do tempo com base em projetos semelhantes e controlar os prazos semanalmente	Gerente do Projeto
17/11/2014	Gerenciamento	Erros nas estimativas de Custos do Projeto	0,25	Mitigar	Elaborar o plano de gerenciamento do custos com base em projetos semelhantes e controlar os custos semanalmente e destinar valores para a reserva de contingência	Gerente do Projeto
17/11/2014	Gerenciamento	Resistência dos stakeholders e das equipes às mudanças sugeridas pelo projeto	0,63	Evitar	Realizar reunião de Kick Off com todos gestores do banco e com a participação do presidente e vice presidente, realizar o acompanhamento próximo de todos stakeholders críticos para o projeto através de reuniões quinzenais	Gerente do Projeto
17/11/2014	Gerenciamento	Comunicação deficiente	0,25	Mitigar	Elaborar o plano de comunicação em parceria com as equipes de RH e marketing	Gerente do projeto e equipe de comunicação interna
17/11/2014	Organizacional	Falta de prioridade por parte da organização às atividades do projeto	0,25	Mitigar	Realizar mensalmente uma reunião de alinhamento e acompanhamento do projeto com a diretoria	Gerente do Projeto
17/11/2014	Organizacional	Desalinhamento da organização quanto as aquisições (suporte da consultoria)	0,35	Mitigar	Demonstra a diretoria o impacto (risco) decorrente da baixa qualidade do projeto e as lacunas de conhecimento técnico existentes na equipe interna	Gerente do Projeto
17/11/2014	Técnico	Baixa qualidade na entrega de atividades	0,45	Evitar	Realizar o treinamento da equipe do projeto e contratar uma empresa de consultoria especializada em processos para suporte ao projeto	Gerente do Projeto e Consultoria Externa

**Tabela 24 – Plano de Resposta aos Riscos**

#### 9.1.10. RESERVAS DE CONTINGÊNCIA

Para este projeto será necessária uma reserva de contingência de 17% nos custos, equivalente a R\$ 187.800,00, para cobrir qualquer risco contido nesse plano de gerenciamento de riscos.

#### 9.1.11. CONTROLAR OS RISCOS

O Gerente do Projeto bem como todos os demais responsáveis devidamente identificados devem acompanhar os riscos durante todo o ciclo de vida do projeto, monitorar os riscos, identificar novos riscos bem como executar os planos de resposta aos riscos, avaliando a sua eficácia.

O processo de controle dos riscos consiste em: Identificar, analisar, e planejar para riscos novos;

- Monitorar os riscos identificados;
- Analisar novamente os riscos existentes de acordo com as mudanças;
- Monitorar condições para ativar planos de contingência;
- Rever a execução do plano de respostas aos riscos para avaliar sua eficácia;
- Determina se as premissas do projeto ainda são válidas;
- Determinar se as políticas e os procedimentos de gestão de risco estão sendo seguidas;
- Determinar se as reservas de contingência de custo e prazo devem ser modificadas com os riscos do projeto.

### 9.1.12. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

#### a) Responsável pelo plano

**Josiane Viera dos Santos**, gerente do projeto, será a responsável direta pelo plano de gerenciamento de riscos.

**Felipe Gatass**, consultor externo, membro da equipe, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de riscos.

#### b) Frequência de atualização do plano de gerenciamento de riscos

O plano de gerenciamento de riscos será reavaliado mensalmente no momento da atualização dos planos do projeto.

### 9.2. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NOS RISCOS

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

## 10. AQUISIÇÕES / CONTRATAÇÕES

### 10.1. ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO

O departamento de suprimentos para o projeto será o mesmo departamento de toda empresa, sendo que a estrutura do departamento será centralizada e funcional, ou seja, prestando serviço à empresa e ao projeto ao mesmo tempo. Este departamento será responsável pela pesquisa de fornecedores. Este departamento, é composto pelo suporte dos técnicos e por um gerente, um coordenador e dois compradores, que fazem todas as compras necessárias da empresa, em tempo integral. Como o projeto necessita de reajustes de sistemas o setor de suprimentos será responsável, quando necessário, pela contratação de serviços terceirizados para melhoria dos sistemas que farão parte do processo de melhoria do novo processo.

### 10.2. ANÁLISE DE FAZER OU COMPRAR

A empresa é especialista no que faz na área técnica, no entanto, pretende contratar um serviço de consultoria para auxiliar no diagnóstico, mapeamento e redesenho dos processos segundo a metodologia Lean.

Serão necessários ainda ajustes nos sistemas informatizados que apoiam o processo que será objeto do redesenho, para tanto será necessária a contratação de horas técnicas das empresas detentoras dos softwares “Aprove” e “Softpar”. Para a redefinição do layout das áreas impactadas pelo novo processo, será necessária a contratação de uma empresa de arquitetura e projetos.

### 10.3. MAPA DE AQUISIÇÕES

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Fornecedores Qualificados
1	Consultoria especializada em gestão e redesenho de processos.	Preço fixo e Horas Técnicas	Técnica e Preço	R\$ 800.000,00	Bain & Company  Falconi Consultores Associados
2	Customização do Sistema Aprove e Softpar	Horas técnicas	Empresa Detentora da Licença	R\$ 110.000,00	CWI – Detentora do Sistema
3	Empresa de Arquitetura	Preço fixo e Horas Técnicas	Empresa que pré selecionada que possui contrato do o banco	R\$ 20.000,00	Pasin Arquitetura – Responsável pelo projeto do novo layout do banco

**Tabela 25 – Mapa de Aquisições**

### 10.4. DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

#### a) Consultoria especializada

A consultoria deve ter notório conhecimento e experiência em projetos desse porte, sendo que os projetos devem ter sido implantados com sucesso. Também serão avaliados os serviços que a empresa pode oferecer. O preço também será avaliado como critério de seleção. O objetivo é contratar uma empresa que tenha know how na melhoria de processos.

#### b) Customização dos Sistemas Informatizados

O desenvolvimento das alterações necessárias nos sistemas Aprove e Softpar serão realizados pelos profissionais designados pela empresa detentora das licenças dos referidos programas (CWI).

#### c) Empresa de Arquitetura

A Empresa de arquitetura será a mesma que já possui contrato do Banco e que foi responsável pelo projeto de redefinição do layout de toda a empresa.

#### 10.5. ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS OU AQUISIÇÕES

Os contratos serão encerrados após a entrega dos subprojetos pelo respectivo fornecedor e a verificação de que não existem pendências, assim como após a devida aprovação pelo gerente do projeto.

Será emitido por escrito um Termo de Aceite pelo gerente do projeto. Este termo atestará que o respectivo fornecedor cumpriu correta e satisfatoriamente seu compromisso, em conformidade com as especificações contratuais. Entretanto, esse aceite não desobriga o fornecedor de cumprir com as garantias e responsabilidades estipuladas nos respectivos contratos, após a entrega do objeto contratado.

#### 10.6. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

a) Responsável pelo plano

**Josiane Viera dos Santos**, gerente do projeto, será a responsável direta pelo plano de gerenciamento de aquisições.

b) Frequência de atualização do plano de gerenciamento de aquisições

O plano de gerenciamento de aquisições será reavaliado mensalmente no momento da atualização dos planos do projeto.

## 10.7. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NAS AQUISIÇÕES

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. A Guide to the Project management body of knowledge. Pmbok Guide. 4. ed. Pensilvânia, 2008.

VALERIANO, Dalton. Moderno gerenciamento de projetos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VARGAS, Ricardo. Manual prático do Plano de Projeto. 4ª edição. Rio de Janeiro. Brasport, 2009.