Luiz Felipe Beltzac

AGROCARD

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Edmarson Bacelar Mota

Orientador

Curitiba – PR

2019

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso,

AGROCARD,

elaborado por **LUIZ FELIPE BELTZAC** e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 14 de julho de 2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Edmarson Bacelar Mota

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno **LUIZ FELIPE BELTZAC**, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ58-Curitiba (2/2018) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/03/2018 a 14/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **AGROCARD**, é autêntico e original.

Curitiba, 14 de julho de 2019

Luiz Felipe Beltzac

DEDICATÓRIA

Dedicamos todo o trabalho e esforço às nossas Famílias e pessoas próximas muito especiais que nos ajudaram e apoiaram e aos professores, orientadores e alunos do Curso de MBA em Gestão de Projetos da Fundação Getúlio Vargas – FGV Curitiba 2018-2, que dedicaram muitos dias e horas de convívio, proporcionando-nos crescimento pessoal e profissional.

Agradecimentos

Agradecemos ao corpo docente do MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ58-Curitiba (2/2018) por compartilhar suas experiências e conhecimento para o aprimoramento de nosso perfil profissional.

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo apresentar um plano de gerenciamento de projeto para o lançamento e operacionalização de um novo cartão de crédito para o mercado agropecuário. O plano baseia-se nas áreas de conhecimento abordadas pelo PMBOK, considerando escopo, tempo, custo, qualidade, recursos, comunicação, *stakeholders*, riscos e aquisições. Para tanto, foram utilizadas ferramentas para identificação e avaliação dos processos envolvidos adaptadas a realidade do projeto em questão. A partir dessas análises foram elaboradas as saídas de cada processo que compõe o presente plano.

Palavras Chave: Gerenciamento de Projeto. Planejamento. PMBok. Cartão de Crédito.

Abstract

This document aims to present a project management plan for the launch and operation of a new creditcard for the agricultural market. The plan is based on the knowledge are as addressed by the PMBOK, considering scope, time, cost, quality, resources, communication, stakeholders, risks and acquisitions. For that, a variety of tools were used to identify and evaluate the processes involved, considering the project's reality. From these analyzes the outputs of each process integrated the present management plan.

Key Words: Project Management. Planning. PMBok. Credit Card.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Figura Esquemática do Cronograma Agrocard. 30
Figura 2 – Cronograma – Alocação de Recursos. 30
Figura 3 – Organograma do Projeto Agrocard. 39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz de Identificação de Stakeholders 26
Tabela 2 – Plano de Comuniação Agrocard. 27
Tabela 3 – Cronograma Projeto Agrocard – Completo. 30
Tabela 4 – Tabela de Indicação de Custos Variáveis – Recursos de Equipe. 31
Tabela 5 – Tabela de Indicação de Custos Variáveis – Material de Aplicação Cartão Agrocard. 31
Tabela 6 – Tabela de Indicação de Custos Variáveis – Estimativa Total de Alocação na Execução – Planejamento. 31
Tabela 7 – Tabela de Indicação de Custos Variáveis – Estimativa Total de Alocação na Execução – Personalização de Lay-Outs. 32
Tabela 8 – Tabela de Indicação de Custos Variáveis – Estimativa Total de Alocação na Execução – Customização. 32
Tabela 9 – Tabela de Indicação de Custos Variáveis – Estimativa Total de Alocação na Execução – Aplicativo. 32
Tabela 10 – Tabela de Indicação de Custos Variáveis – Estimativa Total de Alocação na Execução – Encerramento. 33
Tabela 11 – Tabela de Indicação de Custos por Fase do Projeto – Orçamento x Semana de Execução. 33
Tabela 12 – Linha de Base do Projeto Agrocard. 34
Tabela 13 – Tabela de Indicação de Custos Variáveis e Fixos – Projeto Agrocard. 35
Tabela 14 – Lucro Líquido do Projeto Agrocard. 35
Tabela 15 – Fluxo de Caixa - Projeto Agrocard. 36
Tabela 16 – Tabela Make Or Buy - Projeto Agrocard. 37
Tabela 17 – Mapa de Aquisições - Projeto Agrocard. 37
Tabela 18 – Registro de Riscos - Projeto Agrocard. 37
Tabela 19 – Planilha de Diretório da Equipe do Projeto. 40
Tabela 20 – Planilha de Controle e Suporte - Áreas adicionais do Projeto. 40
Tabela 21 – Planilha de Controle e Suporte - Áreas adicionais do Projeto. 41
Tabela 22 – Planilha de Identificação de Riscos do Projeto Agrocard 46
Tabela 22 – Planilha de Resposta de Contenção aos Riscos. 47
Tabela 24 – Planilha de Resposta de Contingência aos Riscos. 48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráfico de Linha de Base – [Custo x Semana].....34

LISTA DE ABREVIATURAS

Sigla	Significado
EAP	Estrutura Analítica de Projeto

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 13

2. DESENVOLVIMENTO 14

2.1 DEFINIÇÃO DOS ITENS DENTRO E FORA DO ESCOPO DO PROJETO AGROCARD 14

2.2 STAKEHOLDERS E COMUNICAÇÃO. 25

2.3 CRONOGRAMA. 27

2.4 CUSTOS 31

2.5 AQUISIÇÕES. 36

2.6 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS. 39

2.6.1 ORGANOGRAMA TIME PROJETO. 39

2.6.2 DIRETÓRIO TIME PROJETO. 40

2.6.3 OUTRAS ÁREAS ENVOLVIDAS NO PROJETO EMBORA NÃO SOB A GESTÃO DO GERENTE DE PROJETO 40

2.6.4 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES POR PACOTE DO PROJETO. 41

2.6.5 PERFIL DA EQUIPE DO PROJETO. 41

2.7 QUALIDADE. 43

2.7.1 FERRAMENTAS DA QUALIDADE – PROJETO AGROCARD. 44

2.7.1.1 CICLO PDCA - FERRAMENTA PARA ESTUDO DE CAUSAS E MELHORIA CONTÍNUA. . 44

2.7.1.2 ANÁLISE 5W2H. 44

2.8 RISCOS. 45

2.8.1 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE AMEAÇAS. 45

2.8.2 RESPOSTAS – AMEAÇAS (RESPOSTAS DE CONTENÇÃO) 46

2.8.3 RESPOSTAS –AMEAÇAS (RESPOSTAS DE CONTINGÊNCIA) 47

3. CONCLUSÕES 49

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 50

5. APÊNDICES 51

6. ANEXOS 52

1. INTRODUÇÃO

A EasyCred é uma operadora de cartões de crédito, com sede em Curitiba, que atua neste segmento desde o ano 2000. Devido à grande participação no mercado de bandeiras como MasterCard e Visa, a EasyCred tem como foco consumidores das classes C e D. Apesar das faturas terem valores menores que as das classes A e B, a estratégia da EasyCred é ganhar no número de clientes. Quanto maior o número de clientes, maior receita a empresa terá. Atualmente existem mais de 2,7 milhões de cartões circulando pelo país, mais de cinquenta mil lojas credenciadas, mais de cinco mil estabelecimentos emissores e quatro mil empresas parceiras.

Este projeto, portanto, tem o objetivo de aumentar ainda mais o seu número de clientes, através da implementação de um novo tipo de cartão solicitado pela financeira Creditus. O objetivo é entregar ao cliente a operação e administração do cartão Agrocard, realizando os ajustes e implementações de sistema necessários, para viabilizar a integração entre as empresas Creditus e EasyCred. O resultado desta integração será a disponibilização de um novo produto no mercado voltado para agricultores que buscam por crédito para financiar o plantio de suas lavouras. Essa nova parceria busca unir a expertise da EasyCred como administradora de cartões de crédito, ativa no mercado a quase 20 anos, com uma base de clientes já consolidada da Creditus para trazer ao ramo dos agronegócios uma maneira facilitada de disponibilizar crédito. O grande diferencial desse novo produto serão condições favoráveis de quitação de dívida por parte dos agricultores em épocas de colheita, dando a possibilidade do cliente rolar sua dívida ao longo do período de safra com cobrança de juros abaixo da faixa utilizada no mercado. Para isso, a Creditus ofertará limites de crédito pré aprovado para agricultores de sua base de clientes baseado no histórico de produtividade dos mesmos, tendo como referência o valor da saca de soja cotada na bolsa de Chicago. A EasyCred, por sua vez, fica responsável por disponibilizar um sistema operacional adaptado à realidade da Creditus, a criação de um novo modelo de cartão, carta de apresentação e faturas, e disponibilização de Web Services, para a Creditus desenvolver um aplicativo próprio.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 DEFINIÇÃO DOS ITENS DENTRO E FORA DO ESCOPO DO PROJETO AGROCARD.

2.1.1 Declaração de escopo

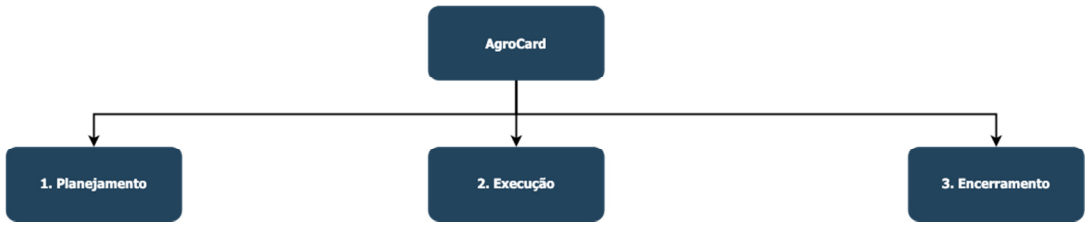
INFORMAÇÕES

Nome do Projeto:	AGROCARD		
Gerente de Projeto:		**Versão do Documento:**	1.0
Patrocinador:	Creditus	**Data da Versão do Documento:**	11/06/2019
Elaborado Por:	Luiz Felipe Beltzac	**Data da Elaboração:**	11/06/2019
Aprovado Por:		**Data da Aprovação:**	

GERENTE DE PROJETO - RESPONSABILIDADES E AUTORIDADES

O Gerente de Projeto terá autonomia para tomar decisões referentes ao cronograma de atividades, alocação de recursos e definição de responsabilidades durante o período do projeto. Demais decisões deverão ser tomadas com aprovação do Patrocinador.

ORGANOGRAMA PRELIMINAR (primeiro nível da EAP)



TIME DO PROJETO

Recursos internos

- Gerente de Projeto
- Desenvolvedor/Programador
- Tester

PRINCIPAIS ENVOLVIDOS

- Executivo EasyCred
- Executivo Creditus
- Gerente do Projeto
- Equipe do Projeto
- Agricultores
- Redes Credenciada
- Gráfica

COMITÊ DE CONTROLE DE MUDANÇAS

O comitê de controle de mudanças será composto pelo Patrocinador, o Gerente de Projeto e o líder da área solicitante da mudança.

DESCRIÇÃO DO PROJETO

Projeto com duração prevista de 150 dias, tendo início e término previsto para os dias 22/07/2019 e 19/12/2019, respectivamente. Esse projeto irá consolidar uma nova parceria que busca unir a expertise da EasyCred como administradora de cartões de crédito ativa no mercado a quase 20 anos, com uma base de clientes já consolidada da Creditus, para trazer ao ramo dos agronegócios uma maneira facilitada de disponibilizar crédito aos agricultores. Aliado a essa facilidade, condições favoráveis para quitação de dívida serão oferecidas aos agricultores por parte da Creditus, empresa com anos de experiência em financiamentos para o setor agrícola.

OBJETIVO DO PROJETO

Disponibilizar um sistema operacional adaptado à realidade da Creditus, criação de novos modelos de cartão, carta de apresentação e faturas, e disponibilização de Web Services, para a Creditus desenvolver um aplicativo próprio

JUSTIFICATIVA DO PROJETO

O risco de inadimplência para esse produto do ponto de vista da EasyCred é zero, uma vez que toda inadimplência dos clientes é comprada pela Creditus. Aliado a isso, existirá uma receita mensal que será proporcional ao volume de cartões Agrocard liberados no mercado. Somados a esses pontos, a presidência e diretoria da EasyCred enxergam nessa nova parceria uma possibilidade de levar a marca para uma região ainda não muito explorada comercialmente nos dias atuais pela EasyCred e atingindo um público com renda média superior à grande massa de clientes ativos da empresa nos dias de hoje.

PRODUTO DO PROJETO

Sistema operacional EasyCred adaptado aos negócios da Creditus, novos modelos de cartão, carta de apresentação e faturas, e disponibilização de Web Services.

EXPECTATIVA DO CLIENTE

Facilidade de realizar o cadastramento de novos clientes por um processo automatizado, sem a necessidade de preenchimento manual de propostas de crédito.

Política de aprovação de crédito facilitada para os usuários dos cartões Agrocard, uma vez que toda inadimplência desses clientes são compradas pela Creditus.

Informação clara sobre a situação de cada cliente, ou seja, quanto cada cliente movimenta diariamente em seu cartão e qual é o saldo atual do seu cartão.

Possibilidade de controlar os limites de crédito oferecido em cada cartão Agrocard.

FATORES DE SUCESSO DO PROJETO

Operação estável e confiável.

RESTRIÇÕES

- O investimento no projeto não pode passar de R$ 75.000,00;
- O projeto não pode levar mais de 7 meses para ser concluído;
- Mão de obra adicional não será contratada.

PREMISSAS

- O cadastro de novos clientes será realizado por troca de arquivos no formato CSV via FTP de uso exclusivo para comunicação entre a Creditus e EasyCred.
- A análise de concessão de crédito e a definição do limite de crédito aprovado a ser disponibilizado para cada cliente é de responsabilidade da Creditus, assim como o controle desses limites uma vez que os cartões estão em operação.
- As movimentações realizadas com os cartões Agrocard ativos no mercado devem ser informadas pela EasyCred pela troca de arquivos de conciliação diária no formato TXT. Tais arquivos devem ser disponibilizados no FTP de uso exclusivo para comunicação entre a Creditus e EasyCred.
- Deve ser disponibilizada via FTP, a cada data de geração de fatura, a relação de faturas geradas para os cartões Agrocard. Sendo informado qual é o valor total da fatura, qual é o número do cartão e qual o CPF do titular do cartão.
- Toda inadimplência gerada por faturas não pagas espontaneamente pelos clientes será comprada pela Creditus e quitada dentro da EasyCred. Tal procedimento deverá ocorrer com o pagamento de um boleto único por parte da Creditus que contemple o montante do saldo devedor total para cada data de vencimento trabalhada. Para conferência, uma relação com os valores da faturas geradas, valores pagos e saldo devedor deverá ser disponibilizada via FTP em D + 1 após cada data de vencimento trabalhada.

- As funcionalidades existentes no App da EasyCred que estão listadas abaixo devem ser disponibilizadas em Webservices a serem consumidos pelo App da Creditus. Cada funcionalidade deve ser ofertada em um Webservice exclusivo, ou seja, deve existir um webservice para cada funcionalidade que deseja ser implementada no App da Creditus.
  - Consulta de saldos e limites;
  - Consulta de extrato;
  - Localização de estabelecimentos próximos;
  - Alteração de vencimento;
  - Alteração de vencimento.

EXCLUSÕES DO PROJETO

- Implementações e atualizações de qualquer natureza para o App da Creditus. A EasyCred irá disponibilizar serviços que poderão ser utilizados dentro do APP da Creditus, porém fica a cargo da Creditus implementar o uso de tais serviços;
- Implementação de máquinas (operação);

PRINCIPAIS ATIVIDADES E ESTRATÉGIAS DO PROJETO

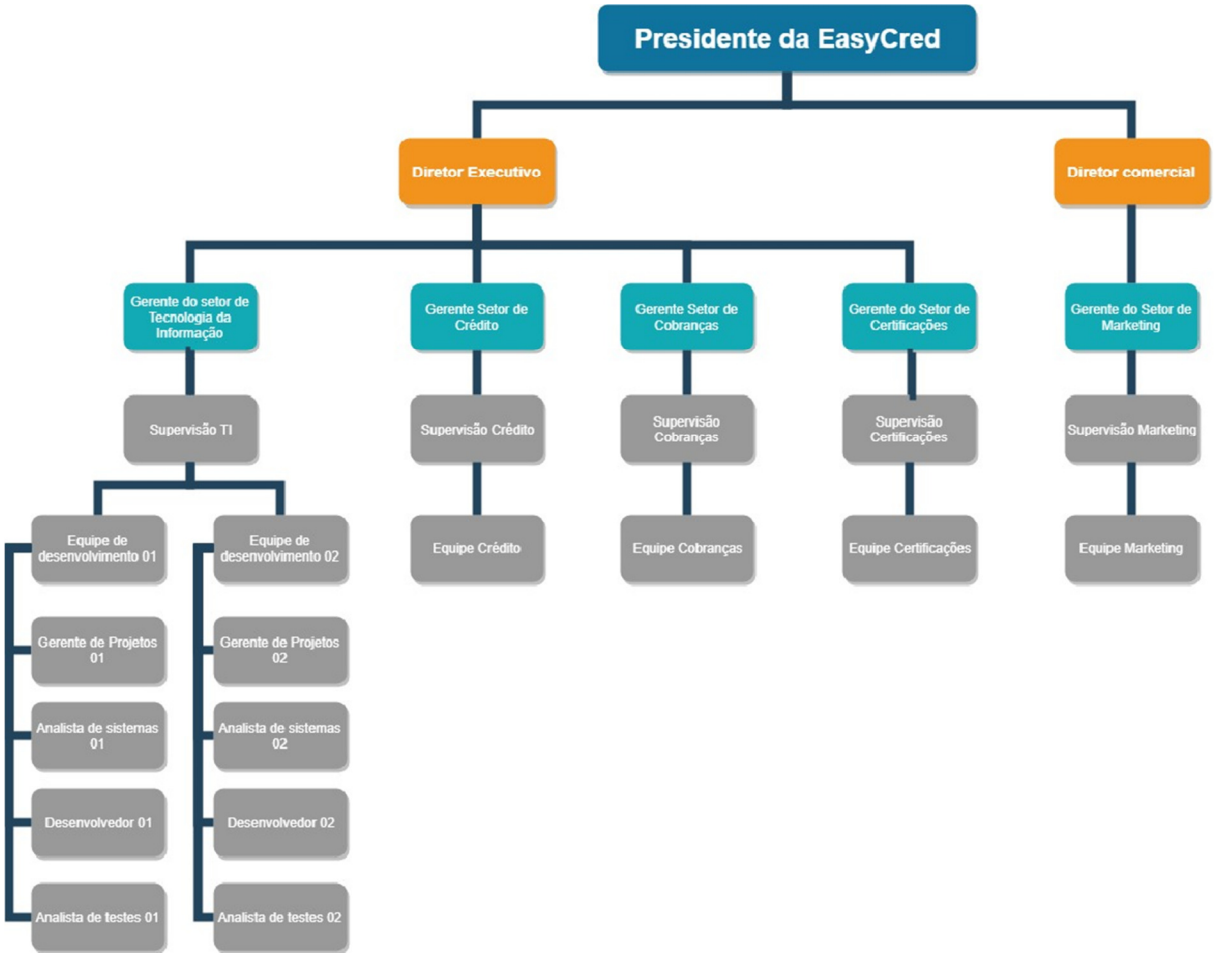
- Personalização de Layouts;
- Customização e Adaptação do Sistema Operacional;
- Disponibilização de WebServices;
- Emissão do Lote Inicial.

REGISTROS DE ALTERAÇÕES		
Data	**Modificado Por**	**Descrição da Mudança**
11/06/2019	Luiz Felipe Beltzac	Criação do documento.

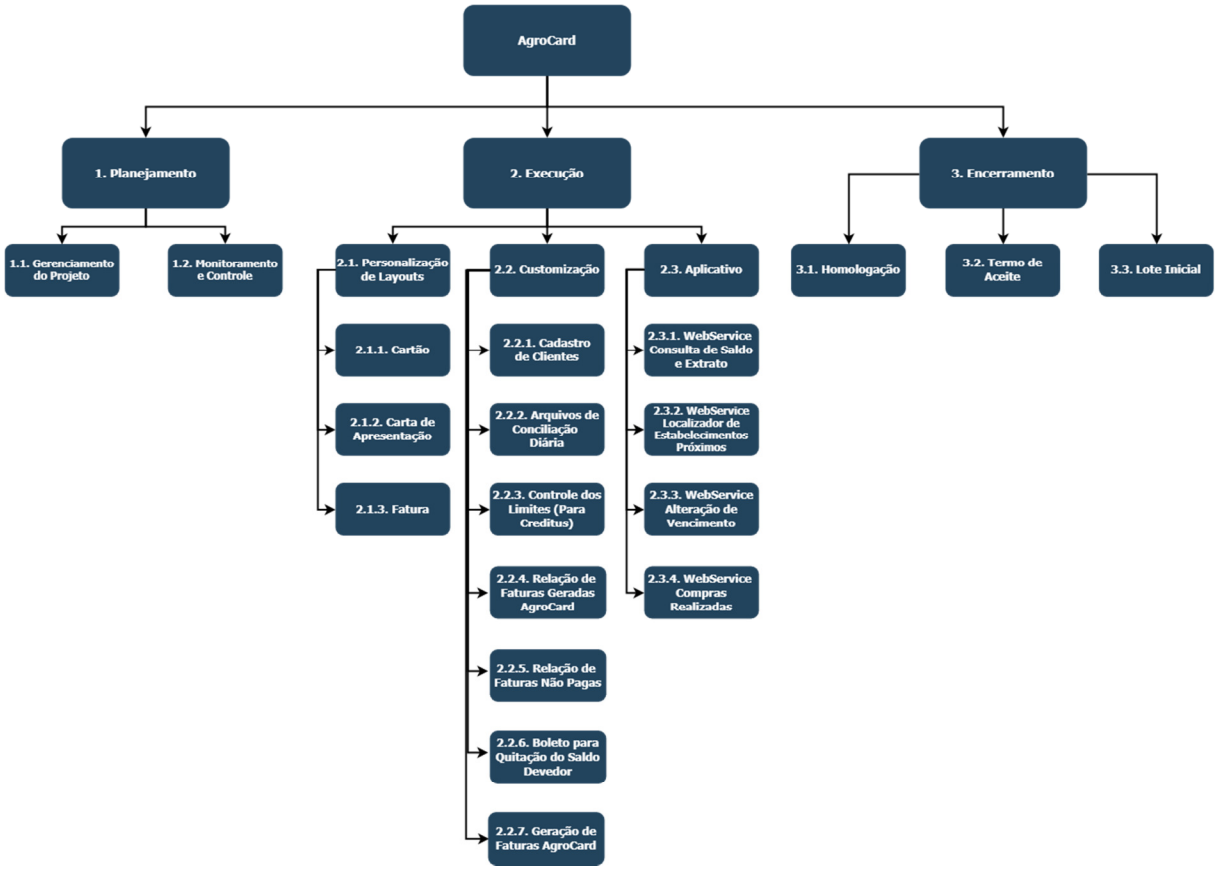
Aprovado Por	**Função**	**Data / Assinatura**
Nome do patrocinador	Patrocinador	22/07/2018 -
Nome do GP	Gerente do Projeto	22/07/2018 -

Nota: *Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao Comitê de Controle de Mudanças do Projeto para aprovações, antes de serem incorporadas a este documento.*

2.1.2 ORGANOGRAMA FUNCIONAL



2.1.3 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO



2.1.4 DICIONÁRIO DA EAP

EAP	PACOTE DE TRABALHO	DESCRIÇÃO	ENTREGÁVEL
1	**PLANEJAMENTO**		
1.1	Gerenciamento do Projeto	Elaboração de documento com as definições dos processos de gestão a serem aplicados durante o projeto.	Planos de gerenciamento de: Escopo Tempo Custo Recursos Comunicação Partes interessadas Aquisições Qualidade Riscos
1.2	Monitoramento e Controle	Definição de ferramentas para apoio no monitoramento e controle do projeto	Status Report e Relatório de Solicitação de Mudança
2	**EXECUÇÃO**		
2.1	PERSONALIZAÇÃO DE LAYOUTS		
2.1.1	Cartão	Definição do modelo de cartão para	Layout exclusivo para o cartão

		impressão	AgroCard, atendendo as expectativas do cliente
2.1.2	Carta de Apresentação	Definição da carta de apresentação para envio aos clientes em conjunto com o cartão	Layout exclusivo para a carta de apresentação AgroCard, atendendo às expectativas cliente
2.1.3	Fatura	Definição da fatura do consumo do cartão de crédito	Layout adaptado de fatura para o cartão AgroCard, com a utilização de um código cedente de uso exclusivo dos cartões
2.2	CUSTOMIZAÇÃO		
2.2.1	Cadastro de Clientes	Automação do sistema de cadastro de clientes	Processo automatizado de cadastramento de clientes com a possibilidade de ser utilizado por outras empresas
2.2.2	Arquivos de Conciliação Diária	Definição dos modelos de arquivos para intercambio com sistema bancário para execução de conciliação de recebíveis	Arquivos txt gerados diariamente contendo as movimentações realizadas pelos cartões AgroCard
2.2.3	Controle dos Limites (Para Creditus)	Disponibilização de ferramenta para controle de limites de crédito dos cartões AgroCard por parte da Creditus	Webservice para a alteração de limites dos cartões AgroCard e documentação técnica para o consumo do mesmo.
2.2.4	Relação de Faturas Geradas AgroCard	Adaptação do sistema para viabilizar a relação das faturas geradas	Arquivo dentro do formato escolhido pela Creditus com os valores das faturas geradas por data de vencimento
2.2.5	Relação de Faturas Não Pagas	Adaptação do sistema para viabilizar a relação das faturas não pagas	Arquivo dentro do formato escolhido pela Creditus com os valores das faturas não pagas por data de vencimento
2.2.6	Boleto para Quitação de Saldo Devedor	Adaptação do sistema para geração de boletos customizados	Boleto dentro do formato escolhido pela Creditus
2.2.7	Geração de faturas AgroCard	Adaptação do sistema para geração de faturas customizadas	Fatura dentro do formato escolhido pela Creditus
2.3	APLICATIVO		
2.3.1	WebService Consulta de Saldo e Extrato	Desenvolvimento de serviço para consulta de dados financeiros do usuário referente ao seu cartão para exibição em aplicativo EasyCred	Webservice capaz de consultar os dados financeiros do usuário e documentação técnica para consumo do mesmo
2.3.2	WebService Localizador de Estabelecimentos Próximos	Desenvolvimento de serviço para geolocalização dos estabelecimentos conveniados por estado e cidade em tela do aplicativo EasyCred	Webservice capaz de localizar geolocalização dos estabelecimentos conveniados por estado e cidade, e documentação técnica para consumo do mesmo
2.3.3	WebService Alteração de Vencimento	Desenvolvimento de serviço para efetivação da alteração de vencimento da fatura do cartão pelo aplicativo EasyCred	Webservice capaz de alterar o dia de vencimento da fatura do usuário e documentação técnica para consumo do mesmo
2.3.4	WebService Compras	Desenvolvimento de serviço para	Webservice capaz de exibir extratos

	Realizadas	exibição de extrato das compras realizadas com referência a quantidade de parcelas em aberto de cada uma	das compras realizadas e documentação técnica para consumo do mesmo
3	**ENCERRAMENTO**		
3.1	Homologação	Criação de um documento contendo resultados, participantes e aprovadores das homologações	Documento contendo as evidências de testes de 100% dos cenários
3.2	Termo de Aceite	Criação do termo de encerramento do projeto	Termo de encerramento do projeto assinado pelo Executivo EasyCred, Executivo Creditus e Gerente do Projeto
3.3	Lote Inicial	Emissão de lote inicial de cartões e cartas de apresentação	Cartões e cartas de apresentações prontas para serem enviadas aos clientes

2.1.5 LISTA DE ATIVIDADES

EAP	ATIVIDADES	Prazo estimado [em dias]
1	**PLANEJAMENTO**	
1.1	Gerenciamento do Projeto	
1.1.1	Listar requisitos do projeto	5
1.1.2	Estimar esforços	2
1.1.3	Definir recursos envolvidos	1
1.1.4	Listar partes interessadas	1
1.1.5	Definir aquisições necessárias	2
1.1.6	Estabelecer cronograma	1
1.1.7	Estabelecer plano de comunicação	2
1.1.8	Levantar riscos	2
1.1.9	Definir critérios de qualidade	3
1.2	Monitoramento e Controle	
1.2.1	Definir modelo de status report para apresentação executiva	1
1.2.2	Definir modelo de status report equipe	1
1.2.3	Definir modelo de requisição de mudança de escopo	1
1.2.4	Definir ferramenta kanban para acompanhamento das atividades	1
2	**EXECUÇÃO**	
2.1	Personalização de Layouts	

2.1.1	Cartão	
2.1.1.1	Criar e aprovar layout	5
2.1.1.2	Aprovar e receber cartão protótipo	1
2.1.1.3	Ajustar parâmetros de envio de arquivo de remessa	1
2.1.1.4	Homologar arquivo de remessa junto à gráfica	1
2.1.2	Carta de Apresentação	
2.1.2.1	Criar e aprovar layout	5
2.1.2.2	Aprovar e receber carta protótipo	1
2.1.2.3	Ajustar parâmetros de envio de arquivo de remessa	1
2.1.2.4	Homologar arquivo de remessa junto à gráfica	1
2.1.3	Fatura	
2.1.3.1	Criar e aprovar layout	2
2.1.3.2	Aprovar e receber fatura protótipo	1
2.1.3.3	Ajustar parâmetros de envio de arquivo de remessa	1
2.1.3.4	Homologar arquivo de remessa junto à gráfica	1
2.2	Customização	
2.2.1	Cadastro de Clientes	
2.2.1.1	Definir padrão para arquivo de importação de clientes	2
2.2.1.2	Criar processo automatizado de cadastro de clientes (servidor)	2
2.2.1.3	Homologar importação de clientes	1
2.2.2	Arquivos de Conciliação Diária	
2.2.2.1	Definir modelo / padrão de arquivos de conciliação	2
2.2.2.2	Ajustar geração de arquivos de conciliação diária	1
2.2.2.3	Homologar conciliação diária	1
2.2.3	Controle dos Limites (Para Creditus)	
2.2.3.1	Definir regras de controle de limite de crédito	2
2.2.3.2	Desenvolver e testar webservice para controle de limite do cliente	2
2.2.3.3	Documentar regras e padrões para consumo do serviço	1
2.2.4	Relação de Faturas Geradas AgroCard	
2.2.4.1	Definir padrão para arquivo txt de faturas geradas	2
2.2.4.2	Desenvolver processo de geração e envio do arquivo	2
2.2.4.3	Homologar relatório de faturas geradas	1
2.2.5	Relação de Faturas Não Pagas	
2.2.5.1	Definir padrão para arquivo txt de faturas não pagas	2
2.2.5.2	Desenvolver processo de geração e envio do arquivo	2
2.2.5.3	Homologar relatório de faturas em aberto	1

2.2.6	Boleto para Quitação de Saldo Devedor	
2.2.6.1	Definir processo de emissão de boleto	1
2.2.6.2	Definir processo de cobrança	2
2.2.6.3	Definir processo de saque de garantia	1
2.2.6.4	Desenvolver processos de quitação	2
2.2.6.5	Homologar emissão e controle de boletos	4
2.2.7	Geração de faturas AgroCard	
2.2.7.1	Solicitar criação de novo código cedente exclusivo junto ao banco	10
2.2.7.2	Ajustar processo de geração de fatura para o novo código cedente	3
2.2.7.3	Configurar processo de baixa automática para novo código cedente	1
2.2.7.4	Ajustar processo de baixas manuais para novo código cedente	3
2.2.7.5	Homologar geração de faturas	3
2.3	Aplicativo	
2.3.1	WebService Consulta de Saldo e Extrato	
2.3.1.1	Desenvolver e testar webservice Consulta de Saldo e Extrato	3
2.3.1.2	Documentar regras e padrões para consumo do serviço	1
2.3.2	WebService Localizador de Estabelecimentos Próximos	
2.3.2.1	Desenvolver e testar webservice de localização de estabelecimentos próximos	3
2.3.2.2	Documentar regras e padrões para consumo do serviço	1
2.3.3	WebService Alteração de Vencimento	
2.3.3.1	Desenvolver e testar webservice de alteração de limite	3
2.3.3.2	Documentar regras e padrões para consumo do serviço	1
2.3.4	WebService Compras Realizadas	
2.3.4.1	Desenvolver e testar webservice de compras realizadas	3
2.3.4.2	Documentar regras e padrões para consumo do serviço	1
3	**ENCERRAMENTO**	
3.1	Homologação	
3.1.1	Definir cenários e scripts de testes	3
3.1.2	Definir massa de dados para teste	2
3.1.3	Executar e documentar testes integrados	5
3.2	Termo de Aceite	
3.2.1	Liberar termo de aceite do projeto	1
3.2.2	Assinar termo de aceite do projeto	1
3.3	Lote Inicial	

3.3.1	Definir grupo de clientes para envio lote inicial	1
3.3.2	Solicitar remessa inicial cartão e carta apresentação	1
3.3.3	Confirmar ativação dos cartões	1

2.1.6 MATRIZ DE RASTREABILIDADE DE REQUISITOS

MATRIZ DE RASTREABILIDADE DE REQUISITOS					
Nome do Projeto	AgroCard		**Versão do Documento / Data**	V0.1 18/ 06/19	
Gerente do Projeto			**Responsável pelo Documento**	Gabriel G. Braga	
ID Requisito	**Fonte**	**Requisito**	**Status**	**Entrega / Pacote**	**ID na EAP**
RQ001	Creditus	Desenho do cartão deve remeter ao agronegócio	Pendente	Cartão	2.1.1
RQ002	Creditus	Logomarca da empresa deve se destacar no layout do cartão	Pendente	Cartão	2.1.1
RQ003	EasyCred Marketing	Logomarca da empresa deve aparecer na frente do cartão	Pendente	Cartão	2.1.1
RQ004	Creditus	Tamanho de fonte superior ou igual a 10 na carta de apresentação	Pendente	Carta de Apresentação	2.1.2
RQ005	EasyCred Aprovação de Credito	Obrigatoriedade do preenchimento do nome do cliente, CPF, data de nascimento, documento de identificação (RG ou CNH), nome do pai,nome da mãe e endereço de cobrança.	Pendente	Cadastro de Clientes	2.2.1
RQ006	Creditus	Cadastramento por troca de arquivos CSV via FTP	Pendente	Cadastro de Clientes	2.2.1
RQ007	Creditus	Envio de conciliação diária que conste todas as movimentações do cartão AgroCard	Pendente	Arquivos de Conciliação Diária	2.2.2
RQ008	Creditus	Ferramenta para alteração de limites em tempo real	Pendente	Controle dos Limites (Para Creditus)	2.2.3

RQ009	Creditus	Monitoramento do saldo devedor dos clientes AgroCard	Pendente	Relação de Faturas Geradas AgroCard, Relação de Faturas Não Pagas e Boleto para Quitação de Saldo Devedor.	2.2.4, 2.2.5 e 2.2.6
RQ011	EasyCred Contas a Receber	Utilizar código cedente exclusivo para as faturas Agrocard	Pendente	Geração de faturas AgroCard	2.2.7
RQ012	Creditus	Oferecer ao usuário do cartão Agrocard serviços de consulta no app da Creditus	Pendente	WebService Consulta de Saldo e Extrato, WebService Localizador de Estabelecimentos Próximos, WebService Alteração de Vencimento e WebService Compras Realizadas	2.3.1, 2.3.2, 2.3.3 e 2.3.4

2.2 STAKEHOLDERS E COMUNICAÇÃO.

Matriz de Identificação Stakeholders.

ID	Nome/ Grupoe Função)	Interesse (Prioridades)	Influência ou Poder	Posicionamento	Estratégia de Engajamento
1	Executivo EasyCred	Novos negócios para a empresa	Alta	Favorável	Status Report Semanal Reunião de Comitê Mensal
2	Executivo Creditus	Ampliação de mercado; Nova ferramenta para oferecer crédito aos seus clientes	Alta	Favorável	Status Report Semanal Reunião de Comitê Mensal
3	Gerente de Projeto	Entrega de projeto dentro do custo, prazo e escopo; caso de sucesso	Alta	Favorável	Participação dia-a-dia do projeto, apoio do Comitê do Projeto e Sponsor
4	Equipe Projeto		Alta	Neutro	Planning Daily Status Report Semanal Palestras para apresentação do produto

5	Equipe Operação AgroCard	Facilitar utilização /operação do cartão e de novos clientes	Média	Neutro	Emissão de cartão Agrocard para uso próprio; Palestras para apresentação do produto.
6	Agricultores Soja Usuários do cartão Agrocard	Produto confiável com informações claras e taxas atrativas	Média		Publicidade & propaganda; Eventos em lojas do Grupo para apresentação do cartão Agrocard à clientes selecionados
7	Rede Credenciada	Aumento das vendas com ampliação de crédito de seus potenciais clientes	Média	Favorável	Isenção de taxas de aluguel de POS por 6 meses para novos estabelecimentos credenciados
8	Agência Marketing	Contratação para serviços	Média	Favorável	
9	Gráfica	Novos negócios Aumentar seu portfólio	Baixa	Neutro	Remessa inicial de 1000 plásticos para a Agrocard
10	Transportadora	Aumentar o volume de serviços prestados a EasyCred	Baixa	Neutro	Promessa de lotes quinzenais de cartões Agrocard
12	Bancos & Financeiras	Competidor de mercado	Baixo	Contra	
13	Administradoras de cartão crédito	Competidor de mercado	Baixo	Contra	

Tabela 1 – Matriz de Identificação de Stakeholders

Plano de Comunicação.

ID	Stake holder	Why	What&How	Who	When	Where	HowMuch

1	Executivo EasyCred	Patrocinador do projeto	Status Report Executivo	GP	Quinzenal – Sexta 10:00 – 11:00	Arquivo salvo em repositório projeto	N/A
2	Executivo Credditus	Patrocinador do projeto	Status Report Executivo	GP	Quinzenal – Sexta 10:00 – 11:00	Arquivo salvo em repositório projeto	N/A
3	Gerente Projeto	Facilitador e responsável pelo do projeto	Status Report Equipe	GP& Equipe Projeto	Semanal – Quinta - 17:00 – 18:00	Ferramenta Kanban	N/A
4	Equipe Projeto	Colaboradores diretamente envolvidos na execução das atividades do projeto	Dailys	Equipe Projeto	Dailys – 09:00 – 09:15	Ferramenta Kanban	N/A
5	Equipe Operação AgroCard	Usuários-chaves envolvidos nas definições de processos de negócio	Status Report Equipe	GP& Equipe Projeto	Semanal – Quinta - 17:00 – 18:00	Ferramenta Kanban	N/A
6	Agricultores Soja	Potenciais Clientes	Palestras para apresentação do produto	Equipe Comercial EasyCred	1 por região	Ata salvo em repositório projeto	N/A
8	Rede Credenciada	Potenciais parceiros de negócio	Palestra de apresentação do produto	GP & Equipe Comercial EasyCred	1 por estabelecimento	Ata salvo em repositório projeto	N/A

Tabela 2 – Plano de ComuniaçãoAgrocard.

2.3 CRONOGRAMA.

Cronograma do projeto contempla as fases de planejamento, execução e encerramento. A fase de execução é composta por três etapas: personalização de layouts, customização e aplicativo.

Os recursos formam atribuídos as atividades de forma a otimizar o tempo e cumprir o prazo de entrega do projeto. Em alguns momentos atividades que não dependem entre si cronologicamente foram planejadas para execução em paralelo, e nesses momentos a empresa irá alocar recursos adicionais, evitando super alocação dos recursos principais do projeto.

O cronograma foi elaborado com a ferramenta Gantt Project.

ID	Nome	Data inicial	Data final	Duração
4	Agrocard	7/22/2019	12/27/2019	113
5	1. Planejamento Agrocard	7/22/2019	8/21/2019	23
15	1.1 Gerenciamento do Projeto	7/22/2019	8/15/2019	19
24	1.1.1 Listar Requisitos do Projeto	7/22/2019	7/26/2019	5
16	1.1.2 Estimar Esforços	7/29/2019	7/30/2019	2
17	1.1.3 Definir Recursos Envolvidos	7/31/2019	7/31/2019	1
20	1.1.4 Listar partes interessadas	8/1/2019	8/1/2019	1
647	1.1.5 Definir Aquisições	8/2/2019	8/5/2019	2
19	1.1.6 Estabelecer Cronograma	8/6/2019	8/6/2019	1
428	1.1.7 Estabelecer Plano de Comunicações	8/7/2019	8/8/2019	2
21	1.1.8 Levantar Riscos	8/9/2019	8/12/2019	2
22	1.1.9 Definir Critérios Qualidade	8/13/2019	8/15/2019	3
630	1.1.10 Plano de gerenciamento de projeto entregue	8/16/2019	8/16/2019	0
23	1.2 Monitoramento e Controle	8/16/2019	8/21/2019	4
276	1.2.1 Definir Modelo de Status Report para apresentação Executiva	8/16/2019	8/16/2019	1
277	1.2.2 Definir Modelo de Status report Equipe	8/19/2019	8/19/2019	1
278	1.2.3 Definir modelo de requisição demudança de escopo	8/20/2019	8/20/2019	1
279	1.2.4 Definir ferramenta Kanban para acompanhamento das atividades	8/21/2019	8/21/2019	1
634	1.2.5 Realizarkick off do projeto	8/22/2019	8/22/2019	0
7	2. Execução	8/22/2019	11/28/2019	70
25	2.1 Personalização de Layouts	8/22/2019	9/12/2019	16
53	2.1.1 Cartão	8/22/2019	9/2/2019	8
432	2.1.1.1 Criar e aprovar Layout	8/22/2019	8/28/2019	5
445	2.1.1.2 Aprovar e receber cartão protótipo	8/29/2019	8/29/2019	1
450	2.1.1.3 Ajustar parâmetros de envio de arquivo de remessa	8/30/2019	8/30/2019	1
451	2.1.1.4 Homologar Arquivo de remessa junto a Gráfica	9/2/2019	9/2/2019	1
456	2.1.2 Carta de Apresentação	9/3/2019	9/12/2019	8
458	2.1.2.1 Criar e aprovar Layout	9/3/2019	9/9/2019	5
460	2.1.2.2 Aprovar e receber carta protótipo	9/10/2019	9/10/2019	1
462	2.1.2.3 Ajustar parâmetros de envio de arquivo de remessa	9/11/2019	9/11/2019	1
464	2.1.2.4 Homologar Arquivo de remessa junto à Gráfica	9/12/2019	9/12/2019	1
468	2.1.3 Fatura	9/3/2019	9/9/2019	5
470	2.1.3.1 Criar e aprovar Layout	9/3/2019	9/4/2019	2
472	2.1.3.2 Aprovar e receber carta protótipo	9/5/2019	9/5/2019	1
474	2.1.3.3 Ajustar parâmetros de envio de arquivo de remessa	9/6/2019	9/6/2019	1
476	2.1.3.4 Homologar Arquivo de remessa junto à Gráfica	9/9/2019	9/9/2019	1
281	2.2 Customização	8/22/2019	11/5/2019	54
283	2.2.1 Cadastro de Clientes	8/22/2019	8/28/2019	5
479	2.2.1.1 Definir padrão para arquivo de importação de clientes	8/22/2019	8/23/2019	2
481	2.2.1.2 Criar processo automatizado de cadastro de clientes[Servidor]	8/26/2019	8/27/2019	2

765	2.2.1.3 Homologar importação de clientes	8/28/2019	8/28/2019	1
285	2.2.2 Arquivos de Conciliação Diária	8/29/2019	9/3/2019	4
768	2.2.2.1 Definir modelo/padrão de arquivos de conciliação	8/29/2019	8/30/2019	2
482	2.2.2.2 Ajustar Geração de Arquivos de Conciliação Diária	9/2/2019	9/2/2019	1
770	2.2.2.3 Homologar Conciliação Diária	9/3/2019	9/3/2019	1
488	2.2.3 Controle dos Limites[Para Creditus]	9/4/2019	9/10/2019	5
775	2.2.3.1 Definir regras de controle de limite de crédito	9/4/2019	9/5/2019	2
490	2.2.3.2 Desenvolver e testar Webservice para controle de limite do Cliente	9/6/2019	9/9/2019	2
778	2.2.3.3 Documentar regras e padrões para consumo do serviço	9/10/2019	9/10/2019	1
492	2.2.4 Relação de Faturas Geradas Agrocard	9/11/2019	9/17/2019	5
494	2.2.4.1. Definir padrão para arquivo txt de faturas geradas	9/11/2019	9/12/2019	2
496	2.2.4.2 Desenvolver processo de geração e envio do arquivo	9/13/2019	9/16/2019	2
782	2.2.4.3 Homologar relatório de faturas geradas	9/17/2019	9/17/2019	1
498	2.2.5 Relação de Faturas Não Pagas	9/18/2019	9/24/2019	5
500	2.2.5.1 Definir padrão para arquivo txt de faturas não pagas	9/18/2019	9/19/2019	2
502	2.2.5.2 Desenvolver processo de geração e envio do arquivo	9/20/2019	9/23/2019	2
789	2.2.5.3 Homologar relatório de faturas em aberto	9/24/2019	9/24/2019	1
504	2.2.6 Boleto para Quitação de Saldo Devedor	9/25/2019	10/8/2019	10
506	2.2.6.1 Definir Processo de emissão de boleto	9/25/2019	9/25/2019	1
508	2.2.6.2 Definir Processo de cobrança	9/26/2019	9/27/2019	2
510	2.2.6.3 Definir processo de saque de garantia	9/30/2019	9/30/2019	1
791	2.2.6.4 Desevolver processo de Quitação	10/1/2019	10/2/2019	2
792	2.2.6.5 Homologar emissão e controle de boletos	10/3/2019	10/8/2019	4
512	2.2.7 Geração de Faturas Agrocard	10/9/2019	11/5/2019	20
514	2.2.7.1 Solicitar criação de novo código cedente exclusivo junto ao banco	10/9/2019	10/22/2019	10
518	2.2.7.2 Ajustar processo de Geração de fatura para o novo código cedente	10/23/2019	10/25/2019	3
522	2.2.7.3 Configurar o processo de baixa automç¡tica para novo código cedente	10/28/2019	10/28/2019	1
520	2.2.7.4 Ajustar processo de baixas manuais para novo código cedente	10/29/2019	10/31/2019	3
516	2.2.7.5 Homologar geração de faturas	11/1/2019	11/5/2019	3
367	2.3 Aplicativo	11/6/2019	11/28/2019	16
369	2.3.1 WebService Consulta de Saldo e Extrato	11/6/2019	11/11/2019	4
523	2.3.1.1 Desenvolver e testar WebService de consultas de saldos e extratos	11/6/2019	11/8/2019	3
794	2.3.1.2 Documentar regras e padrões para consumo do serviço	11/11/2019	11/11/2019	1
371	2.3.2 WebService Localizador de Estabelecimentos próximos	11/12/2019	11/18/2019	4
525	2.3.2.1 Desenvolver e testar WebService de localização de Estabelecimentos próximos	11/12/2019	11/14/2019	3
796	2.3.2.2 Documentar regras e padrões para consumo do serviço	11/18/2019	11/18/2019	1
527	2.3.3 WebService Alteração de Vencimento	11/19/2019	11/22/2019	4
529	2.3.3.1 Desenvolver e testar webservice de Alteração de limite	11/19/2019	11/21/2019	3
798	2.3.3.2 Documentar regras e padrões para consumo do serviço	11/22/2019	11/22/2019	1

531	2.3.4 WebService Compras Realizadas	11/25/2019	11/28/2019	4
533	2.3.4.1 Desenvolver e testar WebService de compras realizadas	11/25/2019	11/27/2019	3
799	2.3.4.2 Documentar regras e padrões para consumo do serviço	11/28/2019	11/28/2019	1
1182	3. Encerramento	11/29/2019	12/27/2019	20
1183	3.1 Homologação	11/29/2019	12/19/2019	15
1184	3.1.1 Definir cenários e Scripts de testes	11/29/2019	12/5/2019	5
1185	3.1.2 Definir massa de dados para testes	12/6/2019	12/12/2019	5
1191	3.1.3 Executar e documentar testes integrados	12/13/2019	12/19/2019	5
1205	3.2 Termo de Aceite	12/20/2019	12/23/2019	2
1209	3.2.1 Liberar termo de aceite do projeto	12/20/2019	12/20/2019	1
1210	3.2.2 Assinar termos de aceite do projeto	12/23/2019	12/23/2019	1
1215	3.3 Lote Inicial	12/24/2019	12/27/2019	3
1216	3.3.1 Definir grupo de clientes para envio de lote inicial	12/24/2019	12/24/2019	1
1218	3.3.2 Solicitar remessa inicial cartões e carta de apresentação	12/26/2019	12/26/2019	1
1220	3.3.3 Confirmar ativação dos cartões	12/27/2019	12/27/2019	1

Tabela 3 – Cronograma Projeto Agrocard – Completo.

Apresentando na figura abaixo vista esquemática do Cronograma do Projeto com indicação dos pacotes e discriminação deitens até 3º nível.

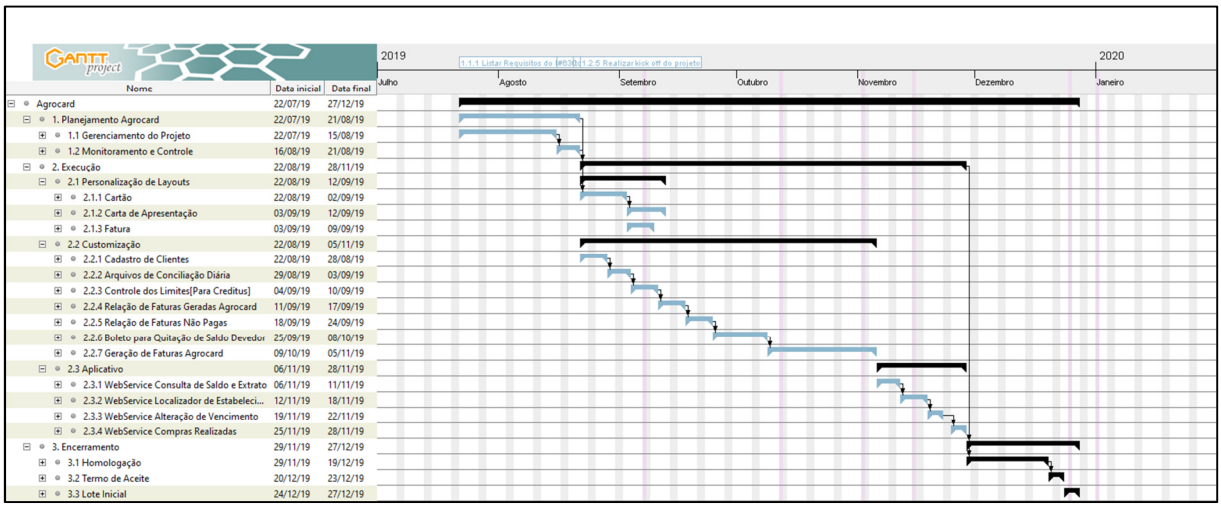


Figura 1 – Figura Esquemática do Cronograma Agrocard.

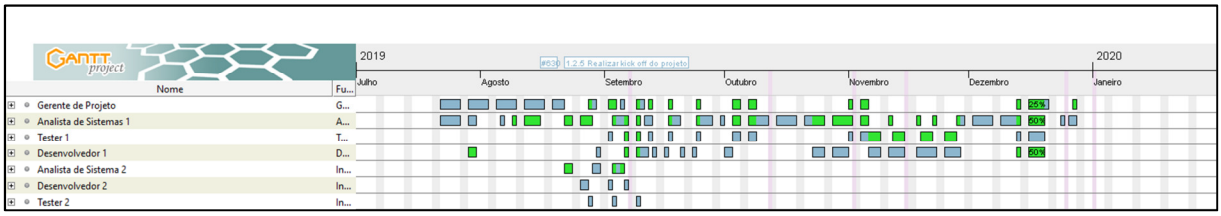


Figura 2 – Cronograma – Alocação de Recursos.

2.4 CUSTOS

Custos variáveis.

Os custos principais do projeto são os custos de mão de obra dos recursos envolvidos. A tabela abaixo mostra o salário mensal e a taxa diária dos principais recursos

Recurso	Salário (R$)	Qtd Dias Úteis	Taxa/Dia R$
Gerente de projetos	15.750,00	21,00	750,00
Analista de Sistemas 1	5.250,00	21,00	250,00
Desenvolvedor 1	3.150,00	21,00	150,00
Analista de Testes 1	2.625,00	21,00	125,00
Analista de Sistemas 2	5.250,00	21,00	250,00
Desenvolvedor 2	3.150,00	21,00	150,00
Analista de Testes 2	2.625,00	21,00	125,00

Tabela 4 – Tabela de Indicação de Custos Variáveis – Recursos de Equipe.

Além dos custos de mão de obra o projeto terá o custo de confecção dos cartões de crédito, cartas de apresentação e postagens.

Produto	Qtd Lote Inicial	Valor/Unit (R$)	Valor/Total R$
Plástico	1000	5,00	5000,00
Carta	1000	1,00	1000,00
Postagem	1000	3,00	3000,00

Tabela 5 – Tabela de Indicação de Custos Variáveis – Material de Aplicação Cartão Agrocard.

As tabelas seguintes demonstram a estimativa de esforço e custo por fase do projeto, considerando a alocação de cada recurso durante a fase.

Planejamento			
Recurso	**Taxa/Dia**	**Alocação/Dias**	**Custo R$**
Gerente de Projetos	**750,00**	**23,00**	**17250,00**
Analista de Sistemas 1	**250,00**	**10,50**	**2625,00**
Desenvolvedor 1	**150,00**	**1,00**	**150,00**
Analista de Testes 1	**125,00**	**0,00**	**0,00**
Analista de Sistemas 2	**250,00**	**0,00**	**0,00**
Desenvolvedor 2	**150,00**	**0,00**	**0,00**
Analista de Testes 2	**125,00**	**0,00**	**0,00**
Estimativa de Total:		**34,50**	**20025,00**

Tabela 6 – Tabela de Indicação de Custos Variáveis – Estimativa Total de Alocação na Execução – Planejamento.

Execução - Personalização de Layouts			
Recurso	**Taxa/Dia**	**Alocação/Dias**	**Custo R$**
Gerente de Projetos	**750,00**	**3,75**	**2812,50**
Analista de Sistemas 1	**250,00**	**5,00**	**1250,00**
Desenvolvedor 1	**150,00**	**2,00**	**300,00**
Analista de Testes 1	**125,00**	**2,00**	**250,00**
Analista de Sistemas 2	**250,00**	**1,00**	**250,00**
Desenvolvedor 2	**150,00**	**1,00**	**150,00**
Analista de Testes 2	**125,00**	**1,00**	**125,00**
Estimativa de Total:		**15,75**	**5137,50**

Tabela 7 – Tabela de Indicação de Custos Variáveis – Estimativa Total de Alocação na Execução – Personalização de Lay-Outs.

Execução - Customização			
Recurso	**Taxa/Dia**	**Alocação/Dias**	**Custo R$**
Gerente de Projetos	**750,00**	**2,75**	**2062,50**
Analista de Sistemas 1	**250,00**	**24,75**	**6187,50**
Desenvolvedor 1	**150,00**	**15,50**	**2325,00**
Analista de Testes 1	**125,00**	**10,00**	**1250,00**
Analista de Sistemas 2	**250,00**	**4,00**	**1000,00**
Desenvolvedor 2	**150,00**	**3,00**	**450,00**
Analista de Testes 2	**125,00**	**2,00**	**250,00**
Estimativa de Total:		**62,00**	**13525,00**

Tabela 8 – Tabela de Indicação de Custos Variáveis – Estimativa Total de Alocação na Execução – Customização.

Execução - Aplicativo			
Recurso	**Taxa/Dia**	**Alocação/Dias**	**Custo R$**
Gerente de Projetos	**750,00**	**0,00**	**0,00**
Analista de Sistemas 1	**250,00**	**2,00**	**500,00**
Desenvolvedor 1	**150,00**	**16,00**	**2400,00**
Analista de Testes 1	**125,00**	**6,00**	**750,00**
Analista de Sistemas 2	**250,00**	**0,00**	**0,00**
Desenvolvedor 2	**150,00**	**0,00**	**0,00**
Analista de Testes 2	**125,00**	**0,00**	**0,00**
Estimativa de Total:		**24,00**	**3650,00**

Tabela 9 – Tabela de Indicação de Custos Variáveis – Estimativa Total de Alocação na Execução – Aplicativo.

Execução - Encerramento			
Recurso	**Taxa/Dia**	**Alocação/Dias**	**Custo R$**
Gerente de Projetos	**750,00**	**2,50**	**1875,00**
Analista de Sistemas 1	**250,00**	**15,50**	**3875,00**
Desenvolvedor 1	**150,00**	**2,50**	**375,00**
Analista de Testes 1	**125,00**	**5,00**	**625,00**
Analista de Sistemas 2	**250,00**	**0,00**	**0,00**
Desenvolvedor 2	**150,00**	**0,00**	**0,00**
Analista de Testes 2	**125,00**	**0,00**	**0,00**
Estimativa de Total dos Recursos:		**25,50**	**6750,00**

Tabela 10 – Tabela de Indicação de Custos Variáveis – Estimativa Total de Alocação na Execução – Encerramento.

Orçamento

O orçamento do projeto é demonstrado na tabela abaixo. Para fins de exibição a representação foi agregada em períodos de 4 em 4 semanas.

Fase/Período	**S1 a S4**	**S5 a S8**	**S9 a S12**	**S13 a S16**	**S17 a 20**	**S21 a S23**
Planejamento						
Personalização de Layouts						
Customização						
Aplicativo						
Encerramento						
Total por período	17775	10862,5	5250	5437,5	4512,5	5250
Linha base de custo (mensal)	**17775**	**28637,5**	**33887,5**	**39325**	**43837,5**	**49087,5**

Tabela 11 – Tabela de Indicação de Custos por Fase do Projeto – Orçamento x Semana de Execução.

Linha de base de custo

A linha de base demonstra os custos semanais do projeto.

Período	**Custo Semanal R$**	**Linhas Base R$**
Semana 1	5000	5000
Semana 2	4400	9400
Semana 3	4250	13650
Semana 4	4125	17775
Semana 5	3000	20775
Semana 6	2137,5	22912,5
Semana 7	3325	26237,5
Semana 8	2400	28637,5

Semana 9	1175	29812,5
Semana 10	1275	31087,5
Semana 11	1800	32887,5
Semana 12	1000	33887,5
Semana 13	1250	35137,5
Semana 14	1325	36462,5
Semana 15	1975	38437,5
Semana 16	887,5	39325
Semana 17	912,5	40237,5
Semana 18	1187,5	41425
Semana 19	1162,5	42587,5
Semana 20	1250	43837,5
Semana 21	2275	46112,5
Semana 22	2037,5	48150
Semana 23	937,5	49087,5

Tabela 12 – Linha de Base do Projeto Agrocard.

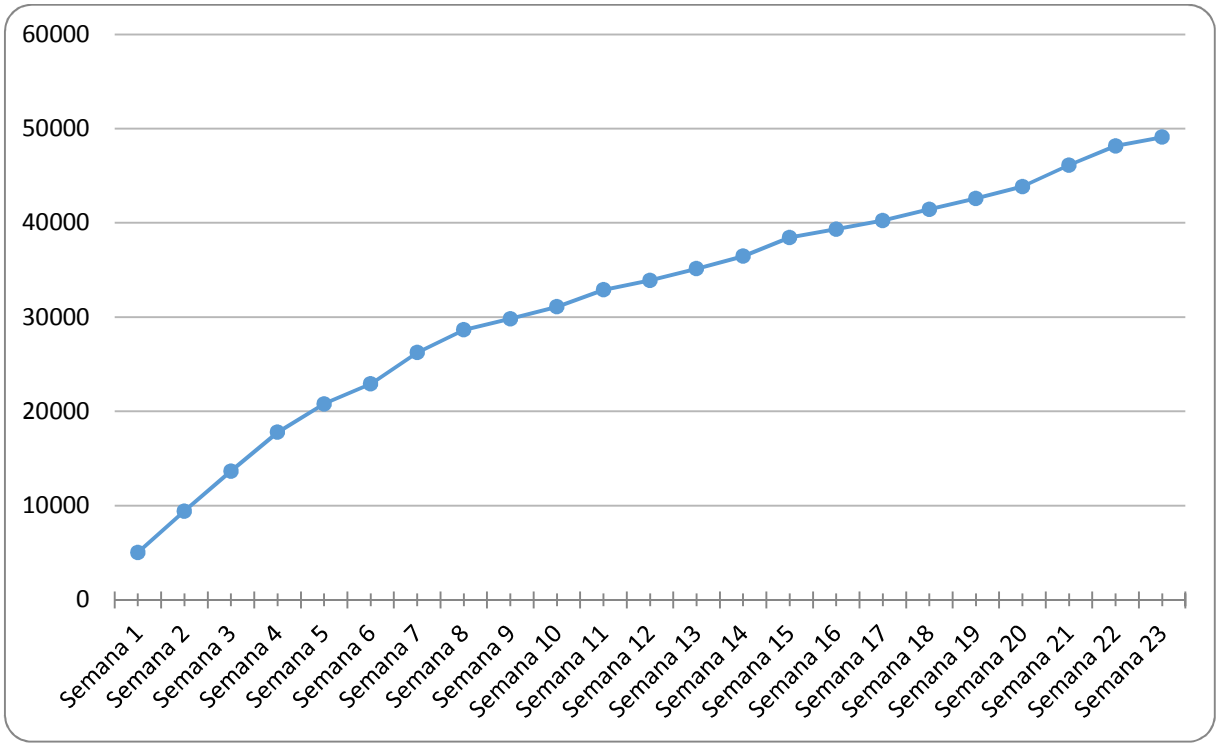


Gráfico 1 – Gráfico de Linha de Base – [Custo x Semana]..

Preço de venda do projeto

O cálculo do preco de venda do projeto considera além dos custos de mão de obra e contratação da gráfica, alguns custos fixos como energia elétrica, água e aluguel de

espaço.os custos de contingência foram estimados em aproximadamente 12,5% do custo total do projeto. A margem de lucro considerada foi de 85%.

Custos Variáveis	
Mão de obra	49.087,50
Gráfica	9.000,00
Custo Fixo	
Energia elétrica, água, aluguel de sala	5.000,00
Custo de contingência	8.000,00
Total	**63.087,50**
Margem	1,85
Preço Venda Projeto	**116.711,88**

Tabela 13 – Tabela de Indicação de Custos Variáveis e Fixos – Projeto Agrocard.

Lucro Líquido

Receita	116.711,88
Custos Variáveis	58.087,50
Margem de Contribuição	**58.624,38**
Custos Fixos	13.000,00
Lucro Líquido	**45.624,38**

Tabela 14 – Lucro Líquido do Projeto Agrocard.

Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa do projeto é demonstrado na tabela abaixo. Para fins de exibição a representação foi agregada em períodos de 4 em 4 semanas.

Fase/Período	**S1 a S4**	**S5 a S8**	**S9 a S12**	**S13 a S16**	**S17 a 20**	**S21 a S23**
Planejamento						
Personalização Layouts						
Customização						
Aplicativo						
Encerramento						
Saldo anterior		8.238,56	31.389,63	25.139,63	18.702,13	36.532,00
Receita	35.013,56	35.013,56			23.342,38	23.342,38
Mão de obra	17.775,00	10.862,50	5.250,00	5.437,50	4.512,50	5.250,00
Fixo mensal	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1000	
Outros	8.000,00					9.000,00
Total gastos	26.775,00	11.862,50	6.250,00	6.437,50	5.512,50	14.250,00
Receita - Gastos	8.238,56	23.151,06	- 6.250,00	- 6.437,50	17.829,88	9.092,38

Saldo Acumulado	**8.238,56**	**31.389,63**	**25.139,63**	**18.702,13**	**36.532,00**	**45.624,38**

Tabela 15 – Fluxo de Caixa - Projeto Agrocard.

2.5 AQUISIÇÕES.

Os seguintes critérios foram utilizados para análise *Make or Buy* dos pacotes de trabalho da EAP do projeto.

1. Capacidade (quantidade e qualidade) da equipe
2. Necessidade de fornecimento especializado
3. Restrições de custo
4. Restrições de prazo
5. Restrições de subcontratação
6. Existência de fornecedores confiáveis
7. O core business da empresa
8. Compartilhamentos de riscos
9. Problemas legais ou de segurança da informação

1	**PLANEJAMENTO**		
1.1	Gerenciamento do Projeto	M	1
1.2	Monitoramento e Controle	M	1
2	**EXECUÇÃO**		
2.1	Personalização de Layouts		
2.1.1	Cartão	B	2, 3, 4, 6,
2.1.2	Carta de Apresentação	B	2, 3, 4, 6,
2.1.3	Fatura	B	2, 3, 4, 6,
2.2	Customização		
2.2.1	Cadastro de Clientes	M	7, 1, 9
2.2.2	Arquivos de Conciliação Diária	M	7, 1, 9
2.2.3	Controle dos Limites (Para Creditus)	M	7, 1, 9
2.2.4	Relação de Faturas Geradas AgroCard	M	7, 1, 9
2.2.5	Relação de Faturas Não Pagas	M	7, 1, 9
2.2.6	Boleto para Quitação de Saldo Devedor	M	7, 1, 9
2.2.7	Geração de Faturas AgroCard	M	7, 1, 9, 9
2.3	Aplicativo		
2.3.1	WebService Consulta de Saldo e Extrato	M	1, 4, 5, 9

2.3.2	WebService Localizador de Estabelecimentos Próximos	M	1, 4, 5, 9
2.3.3	WebService Alteração de Vencimento	M	1, 4, 5, 9
2.3.4	WebService Compras Realizadas	M	1, 4, 5, 9
3	**ENCERRAMENTO**		
3.1	Homologação	M	1, 7
3.2	Termo de Aceite	M	1, 4, 5
3.3	Lote Inicial	M	1, 7

Tabela 16 – Tabela *MakeOrBuy* - Projeto Agrocard

Mapa de Aquisições / Plano de Gerenciamento das Aquisições

A impressão dos cartões de crédito e das cartas de apresentação será realizada por empresa selecionada e contratada pelo projeto.

Nº	**Item a ser contratado**	**Ref EAP**	**Lista de fornecedores**	**Orçamento**	**Prazo**	**Critério MakeorBuy**
1	Emissão dos cartões	2.1.1	ProxCards VCT Brasil Sericard	10.500 10.250 9.000	20 dias 25 dias 20 dias	2, 3, 4, 6, 7

Tabela 17 – Mapa de Aquisições - Projeto Agrocard.

Registro de Riscos das aquisições

Evento de Risco	**Resposta ao Risco**	**Momento da Resposta ao Risco**
Não funcionamento adequado ao testar em campo, por problema no processo de fabricação ou devido a componentes de qualidade inadequada	- Selecionar empresa com processo melhor - Realizar testes - Multa contratual	Planejamento Especificações Seleção fornecedor Contratuais
Atraso na entrega, em razão do fornecedor ter pedidos além de sua capacidade produtiva ou por alta de componentes no mercado	- Analisar histórico do fornecedor - Multa contratual - Diligenciamento da fabricação	Seleção fornecedor Contratual

Tabela 18 – Registro de Riscos - Projeto Agrocard.

Declaração do Trabalho

Fornecimento de lotes de 1000 cartões de crédito conforme detalhamento abaixo. Os cartões deverão ser impressos conforme layout definido pela EasyCred para o projeto Agrocard, com qualidade de impressão superior. Os cartões deverão ter tecnologia de chip e tarja magnética.

- Produto: Cartões Standard 0,76mm em PVC branco;
- Impressão: OFF-SET;
- Acabamento: Brilho;
- Painel de assinatura: 85,6 x 8,5 mm;
- Tarja magnética: 12,7mm;

O prazo de produção desejado é de 20 dias após a confirmação do pedido..

Critérios de Avaliação de Fornecedores

Os seguintes critérios serão utilizados para seleção e avaliação de fornecedores.

Critérios Eliminatórios:

1 Pouco tempo de atividade no mercado;
2 Histórico ruim de disponibilidade de serviço;
3 Histórico ruim de Atendimento-SLA;
4 Não possuir servidores localizados em diferentes cidades;
5 Mão de obra não especializada;
6 Indisponibilidade de suporte 24x7.

Critérios Classificatórios:

1 Suporte que fale português e inglês fluente;
2 Nível de certificação dos funcionários;
3 Experiência do fornecedor;
4 Preços.

Contrato de Aquisição.

O tipo de contrato Preço Global será utilizado para contratação da gráfica para emissão de cartões uma vez que o negócio é conhecido e o escopo é bem definido.

2.6 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS.

2.6.1 Organograma Time Projeto.

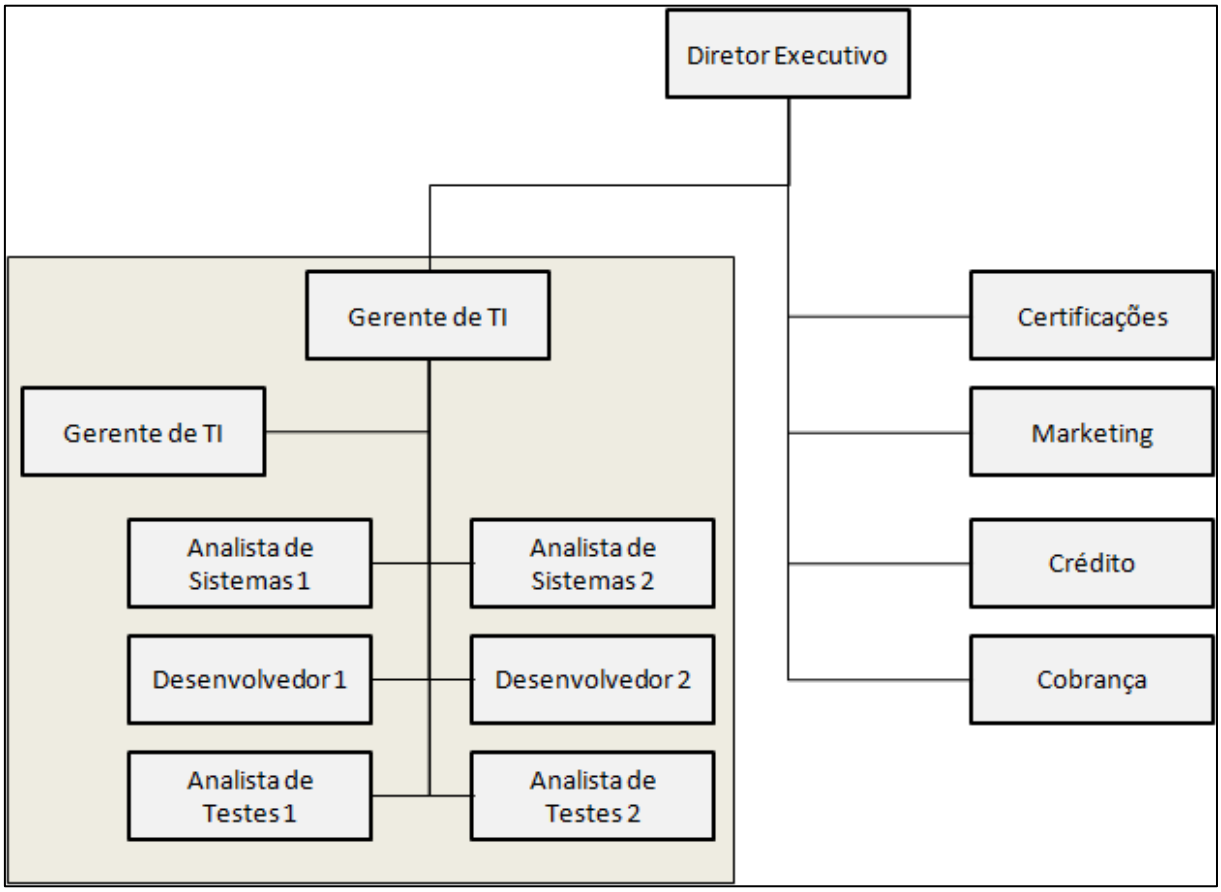


Figura 3 – Organograma do Projeto Agrocard.

O projeto contará com duas equipes de desenvolvimento, equipes 1 e 2. A equipe 1 será a principal e estará alocada no projeto durantes todas as fases, enquanto equipe 2 será alocada pontualmente em momentos em que o projeto demanda que as atividades sejam realizadas em paralelo. A empresa conta com equipes em outros projetos e que podem ser alocadas pontualmente para evitar super alocação da equipe principal e otimizar recursos. Esta prática é bastante comum no mercado de TI.

Além disto, o projeto contará pontualmente com apoio de áreas especializadas do negócio como Marketing, Certificações, Créditos e Cobrança, cujos recursos não ficarão sob a gestão direta do gerente de projeto.

2.6.2 Diretório Time Projeto.

No	Nome	Área - função	E-mail
1		Gerente de T.I.	
2		Gerente de Projetos	
3		Analista de sistemas 1	
4		Desenvolvedor 1	
5		Analista de Testes 1	
6		Analista de sistemas 2	
7		Desenvolvedor 2	
8		Analista de Testes 2	

Tabela 19 – Planilha de Diretório da Equipe do Projeto.

2.6.3 Outras áreas envolvidas no projeto embora não sob a gestão do Gerente de Projeto.

No	Nome	Área - função	E-mail
1		Marketing	
2		Certificações	
3		Análise de Crédito	
4		Cobrança	

Tabela 20 – Planilha de Controle e Suporte - Áreas adicionais do Projeto.

2.6.4 Matriz de Responsabilidades por pacote do projeto.

Atividade	GER. T.I.	GER. PROJ.	DES ENV	A. SIST	A. TEST	MARK	CERT	CRÉD	COBR
Personalização de layouts	**A**	**A**	**P**	**R**	**P**	**P**			
Customização	**A**	**A**	**P**	**R**	**P**		**P**	**P**	**P**
Aplicativo	**A**	**A**	**P**	**R**	**P**		**P**	**P**	**P**
Encerramento	**A**	**A**	**P**	**R**	**P**				

Tabela 21 – Planilha de Controle e Suporte - Áreas adicionais do Projeto.

Legenda:

- A – Autoridade;
- R – Responsável;
- P – Participante;
- S – Suplente.

2.6.5 Perfil da Equipe do Projeto.

Analista de sistemas:

Conhecimentos: Graduação em Engenharia da Computação. Pós graduação relacionada à área de TI e inglês avançado.

Habilidades: Dominar diferentes linguagens de programação, conhecimentos de sistemas operacionais (Windows) e plataformas de hardwares, conhecimento em banco de dados SQL;

Atitudes: Raciocínio lógico, gerenciamento de pressão, espírito de equipe e boa comunicação.

Desenvolvedor.

Conhecimentos: Graduação em Análise de Sistemas, Desenvolvimento de Sistemas e áreas afins. Conhecer linguagens web (HTML, php e java script). Inglês Avançado.

Habilidades: Experiência em desenvolvimento web e dominar diferentes linguagens de programação.

Atitudes: Raciocínio lógico, gerenciamento de pressão, espírito de equipe e boa comunicação.

Novos profissionais, realocação e substituição de membros do time.

Novos profissionais.

Necessidade de novos profissionais deve ser comunicada com 2 semanas de antecedência. Seleção inicial de acordo com as ferramentas e técnicas do RH. Entrevista técnica com participação do gerente de TI e gerente do projeto.

Gerente de TI deverá realizar a revisão das competências necessárias e desejáveis juntamente com o RH.

Substituição de membros da equipe.

Desligamento do projeto deverá ser comunicado com 4 semanas de antecedência. Entrevista de desligamento com RH e gerente de TI.

Treinamento.

Treinamento de Metodologia Ágil, realizado in loco com duração de 3 dias, com participação de toda a equipe de projeto (Analista e desenvolvedores).

Custo previsto do treinamento: R$ 3.000,00

Treinamento TBD - recurso para necessidades identificadas durante a execução do projeto.

Custo previsto do treinamento: R$ 3.000,00

Avaliação de desempenho da equipe do projeto.

Percentual de entrega dentro do prazo

- A - Acima de 90%
- B - Entre 71 e 90%
- C - Abaixo de 70%

Percentual de retorno de erros por atividade da sprint

- A - Até 1 retorno
- B - 2 retornos
- C - Acima de 3 retornos

Auditoria de código fonte

- A - Acima de 91% aderente à metodologia
- B - Entre 71% e 90% aderente à metodologia
- C - Até 70% aderente à metodologia

Bonificação.

Finalização do projeto dentro do prazo e atingindo os níveis de qualidade acordados:

- A - Prêmio de reconhecimento no valor de 100% do salário bruto adicional.
- B - Prêmio de reconhecimento no valor de 70% do salário bruto adicional.
- C - Prêmio de reconhecimento no valor de 50% do salário bruto adicional.

Alocação financeira para o Gerenciamento de Recursos:

Reunião de Kick off:

Locação de sala + coffee break para equipe do projeto.

Custo previsto: R$ 500,00.

Reunião de encerramento:

Locação de sala + coffee break para equipe do projeto.

Custo previsto: R$ 500,00.

Confraternizações:

Eventos informais realizados na conclusão das fases do projeto, como happy hour, almoço ou jantar da equipe ou churrasco - R$ 300,00 por evento (até 3 eventos)

Administração do plano de Gerenciamento de Recursos

Responsável pelo plano:

- Gerente de TI;
- Gerente de Projetos;

Frequência de atualização do plano de Gerenciamento de Recursos

O plano de gerenciamento de recursos deverá ser atualizado com frequência quinzenal nos dois primeiros meses de projeto. Nos demais meses a frequência ser a mensal.

2.7 QUALIDADE.

O gerenciamento da qualidade do projeto será baseada no planejamento das ações e critérios para um estado ótimo de resultados frente a expectativas e requisitos do mesmo. Para tanto, o gerenciamento da expectativa do cliente bem como o gerenciamento do projeto serão pontos

importantes para o bom andamento do projeto. O gerenciamento da qualidade apresentará suporte para direcionar em termos qualitativos tanto projeto em si, bem como a qualidade do produto e seu consequente sucesso.

O **Plano de Gerenciamento da Qualidade** apresentará de forma as especificidades de qualidade quanto ao projeto quanto a produto e os respectivos pontos e necessidades quanto a área de conhecimento Qualidade. Este documento apresentará os respectivos pontos de atenção direcionados a essa área.

2.7.1Ferramentas da Qualidade – Projeto Agrocard.

As seguintes ferramentas serão utilizadas na análise e solução de eventuais problemas, não só os ligados à qualidade, mas em quaisquer outras áreas do projeto.

2.7.1.1 Ciclo PDCA - Ferramenta para estudo de causas e Melhoria Contínua.

Planejamento ***(Plan)*** - Identificar o problema, observar quando acontece e em qual volume, análise para descoberta de causa principal (brainstorming), elaboração de um plano de ação

Fazer ***(Do)*** - atuação de acordo com o plano de ação estabelecido.

Verificar ***(Check)*** - confirmação da efetividade das ações e devidas verificações do avanço com o planejado.

Agir ***(Act)*** **-** Padronização em caso de eliminação definitiva da causa e conclusão, com revisão das atividades e planejamento de atividades futuras.

2.7.1.2 Análise 5W2H.

O projeto Agrocard contará ainda com a utilização da ferramenta 5W2H que é basicamente uma forma de estabelecer um *checklist* de atividades apresentando prazos e responsabilidades dos envolvidos que serão desenvolvidas de forma clara e eficiente dentro do projeto.

O quadro de identificação e apresentação dos pontos a observar são os seguintes:

- que (what);
- quem (who);

- porque (why);
- como (how);
- onde (where);
- quando (when); e,
- qual custo (howmuch).

Esta ferramenta indica de forma clara e direta os pontos críticos e apresenta um direcionamento quanto a elaboração de plano de ação eficiente rápido frente as necessidades que o projeto apresentar.

2.8 RISCOS.

2.8.1 Identificação e análise de ameaças.

Categoria	Causa Raiz	Efeito	Prob.%	Impacto	Impacto ajustado	Valor Esperado	Prioridade
Externo	Endereços imprecisos	Correio não entregará a fatura aos clientes, gerando atraso nos pagamentos das faturas em 30%	30%	$300	$300	$90	1
Banco de Dados	Hackers obterem informações privadas	Perda de credibilidade , reduzindo o número de clientes em 10 %	10%	$500	$500	$50	2
Interno	Hackers obterem informações privadas	Perda de credibilidade , reduzindo o número de clientes em 20 %	20%	$300	$300	$60	3
Fornecedor	Fornecedor se comprometer com pedidos além de sua capacidade	Atraso na entrega dos cartões para os clientes	2%	$300	$300	$6	4

Interno	Desenvolver 1 pedir demissão no meio do projeto	Atraso na entrega do projeto em 1 mês	4%	$3.000	$3.000	$120	5
interno	Desenvolver 1 se ausentar e ficar 2 semanas sem trabalhar	Atraso na entrega do projeto em 2 semanas	2%	$1.500	$1.500	$30	6
Interno	Desenho do cartão não foi aprovado	Retrabalho por parte do fornecedor,gerando 1 dia de atraso no projeto	2%	$750	$750	$15	7

Tabela 22 – Planilha de Identificação de Riscos do Projeto Agrocard.

2.8.2 Respostas – Ameaças(Respostas de Contenção)

Categoria	Causa Raiz	Efeito	Resposta	Estratégia	Nova Probabilidade	Novo Impacto	Prioridade
Externo	Endereços imprecisos	Correio não entregará a fatura aos clientes, gerando atraso nos pagamentos das faturas em 30%	Habilitar o aplicativo com a opção de cartão eletrônico	Mitigar	15%	$300	5
Banco de Dados	Hackers obterem informações privadas	Perda de credibilidade , reduzindo o número de clientes em 10 %	Investir em Segurança da Informação	Mitigar	5%	$500	3
Interno	Hackers obterem informações privadas	Perda de credibilidade , reduzindo o número de clientes em 20 %	Investir em Segurança da Informação	Mitigar	10%	$300	4
Fornecedor	Fornecedor se comprometer com pedidos além de sua capacidade	Atraso na entrega dos cartões para os clientes	Selecionar fornecedor com boa reputação no mercado	Mitigar	1%	$300	6

Interno	Desenvolver 1 pedir demissão no meio do projeto	Atraso na entrega do projeto em 1 mês	Incluir no contrato cláusula de cumprimento de atividade até o final do projeto(multa rescisória)	Eliminar	-	0	7
interno	Desenvolver 1 se ausentar e ficar 2 semanas sem trabalhar	Atraso na entrega do projeto em 2 semanas	Analista irá substituir o desenvolvedor até a contratação de um outro desenvolvedor	Mitigar	1%	$1500	1
Interno	Desenho do cartão não foi aprovado	Retrabalho por parte do fornecedor,gerando 1 dia de atraso no projeto	Incluir no cronograma tempo para retrabalho e aprovação do desenho do cartão	Mitigar	1%	$750	2

Tabela 23 – Planilha de Resposta de Contenção aos Riscos.

2.8.3 Respostas –Ameaças(Respostas de Contingência)

Categoria	Causa Raiz	Efeito	Resposta	Momento de Controle	Responsável pelo Controle	Responsável ação	Gatilho
Externo	Endereços imprecisos	Correio não entregará a fatura aos clientes, gerando atraso nos pagamentos das faturas em 30%	Depois de 1 semana do envio , ligar para o cliente para confirmar se o cartão foi entregue.	Envio dos cartões	Gerência de comunicação	Correspondência enviada	Correspondência não entregue
Banco de Dados	Hackers obterem informações privadas	Perda de credibilidade , reduzindo o número de clientes em 10 %	Varredura no sistema para identificar os danos	Controle semanal	Gerência de TI	Antivírus	Invasão de hackers

Interno	Hackers obterem informações privadas	Perda de credibilidade , reduzindo o número de clientes em 20 %	Rastrear o que ocorreu com as informações e dar uma tratativa	Controle semanal	Gerência de TI	Antivírus	Vazamento de informações
Fornecedor	Fornecedor se comprometer com pedidos além de sua capacidade	Atraso na entrega dos cartões para os clientes	Definir como fornecedor um novo prazo de entrega (tolerância)	Controle semanal	Suprimentos	Contrato	Atraso no desenvolvimento do cartão
Interno	Desenvolver 1 pedir demissão no meio do projeto	Atraso na entrega do projeto em 1 mês	Contratação de um novo Desenvolvedor	Controle diário	GP	Projeto	Pedido de demissão
interno	Desenvolver 1 se ausentar e ficar 2 semanas sem trabalhar	Atraso na entrega do projeto em 2 semanas	Alocação de outro desenvolvedor	Controle diário	GP	Projeto	Ausência do desenvolvedor
Interno	Desenho do cartão não foi aprovado	Retrabalho por parte do fornecedor,gerando 1 dia de atraso no projeto	Contemplar somente mais 1 retrabalho. Desenho terá que ser aprovado nesse período.	Controle semanal	GP	Contrato do projeto	Layout não aprovado

Tabela 24 – Planilha de Resposta de Contingência aos Riscos.

3. CONCLUSÕES

Diante do cenário atual, do país e do globo, o desenvolvimento e aplicação de projetos que apresentem o desenvolvimento adequado tanto em termos de custo, prazo e qualidade faz-se a cada dia uma obrigação e não mais apenas um ponto diferencial no mercado mundial. Portanto o conhecimento sobre as técnicas de gerenciamento de projetos atualizam-se e apresentam através do PMBOK as recomendações e direcionamentos dentro das áreas de conhecimento em gerenciamento, dando grande suporte aos gerentes de projetos na obtenção de êxito ou mesmo controle da forma mais adequada os projetos.

O projeto Agrocard vem apresentar a implementação de um cartão de crédito, produto este para inserir-se no mercado de crédito de forma qualitativa apresentando diferencial de mercado e com intuito de atender a um cliente específico relacionado a Agronegócios. O projeto foi definido e baseado no planejamento indicado no PMBOK observando as principais áreas de conhecimento aplicáveis ao projeto Agrocard. Os resultados obtidos e indicados apresentam que um projeto, é um elemento que vai além de ser a criação de algo novo e único com início e fim, mas sim um elemento que apresenta complexidade alta, diante das inúmeras causa e possíveis alterações e riscos que apresenta. Portanto as ferramentas adequadas e as decisões de criação e gestão são primordiais para seu controle empreendendo a melhoria contínua e registro de lições aprendidas.

Portanto, o Gerenciamento de Projetos é uma necessidade que ultrapassa a aplicabilidade para um único projeto apresentando ainda que é uma tecnologia em constante evolução e não busca apenas o sucesso intrínseco, mas sim o sucesso como um todo de forma justa e correta no planejamento, contratação, execução e encerramento de um Projeto.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] - AHN, H. **ApplyingtheBalanced Scorecard concept: anexperience report.** USA: Long Range Planning, Vol.34, 2001

AXSON, D. **CEO Perspectives: scorecards – balancedorbiased?** Disponível em www.portfoliomgt.org . Acesso em 02/01/2004

[2] - KAPLAN, R. S. E NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: translatingstrategyintoaction.** USA:Harvard Business SchoolPublishing Corporation, Boston, 1996

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo, Atlas, 1987

VERGARA, S**. Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

[3] - Guia do CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - Guia PMBOK-6ª edição. ISBN: 978-1-62825-192-0.

Publicado por: Project Management Institute, Inc. 14 Campus Boulevard

Newtown Square, Pensilvânia 19073-3299 EUA. Website: www.PMI.org

5. APÊNDICES

6. ANEXOS