

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAVID ANGEL VASQUEZ ESTRADA

EFICIÊNCIA OPERACIONAL FRENTE A INVESTIMENTOS REDUZIDOS  
GRUPO “DENARIUS”

CURITIBA

2014

DAVID ANGEL VASQUEZ ESTRADA

## EFICIÊNCIA OPERACIONAL FRENTE A INVESTIMENTOS REDUZIDOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação do curso de MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA, do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2014

## Conteúdo

Conteúdo.....	i
Tabla de Figuras .....	iii
Revisões.....	1
1 Contexto.....	2
1.1 Governança de Risco.....	2
1.2 Cenário atual vis a vis da concorrência .....	4
1.3 O dilema: redução de investimentos vs eficiência operacional .....	4
1.4 A unidade de riscos especiais.....	5
1.5 A oportunidade: O processo de provisionamento individual.....	5
1.6 Objetivo da iniciativa .....	7
1.7 Desafios .....	8
1.7.1 Políticas e Procedimentos Organizacionais .....	8
1.7.2 Financiamento .....	8
2 Escopo.....	9
3 Premissas e Riscos.....	10
3.1 Premissas.....	10
3.1.1 O processo de provisão individual funciona corretamente .....	10
3.1.2 As funcionalidades auxiliares funcionam corretamente .....	12
3.2 Riscos .....	13
3.2.1 Erros nos valores dos saldos devedores.....	13
3.2.2 Sobreposição de valores de provisionamento .....	14
4 Governança.....	16
4.1 Estrutura da Organização .....	16
4.2 Steering Committee .....	16
4.2.1 Responsabilidades chave do comitê .....	17
4.2.2 Patrocinador ( <i>Sponsor</i> ).....	18
4.2.3 Gerente de Projeto.....	18
4.2.4 Representantes da área de negócios ( <i>Business Representatives</i> ) .....	19
4.2.5 Representantes das áreas de entrega de serviços ( <i>Delivery Partners</i> )..	19
5 Plano de Trabalho.....	20

5.1	Fases .....	20
5.1.1	Fase 1: Contratos de Financiamento (descongelamento) .....	21
5.1.2	Fase 2: Outros Contratos.....	21
6	Investimento e Financiamento.....	23
6.1	Investimento .....	23
6.2	Financiamento .....	23

## Tabla de Figuras

Figure 1: Estrutura Gerenciamento de Risco (fonte: publicação da "Denarius") .....	3
Figure 2: Organização Matricial Balanceada (fonte: PMBOK Guide) .....	16

## Revisões

Versão	Data	Descrição
0.9.0	11.10.2014	Conteúdo
0.9.1	20.10.2014	Contexto, escopo, plano, financiamento
0.9.2	24.10.2014	Premissas e riscos
0.9.3	15.11.2014	Governança e investimento
0.9.4	16.11.2014	Versão draft inicial
0.9.5	19.11.2014	Alterações: Contexto, Problema, Objetivo
0.9.6	30.11.2014	Contexto revisitado
0.1	09.12.2014	Capa e folha de rosto padrão

## **1 Contexto**

O Grupo Denarius (nome fictício), uma das maiores corporações internacionais de serviços financeiros e bancários do mundo, está composto por aproximadamente 6.900 escritórios em mais de 80 países e territórios na Europa, Ásia-Pacífico, Américas, Oriente Médio e África.

O grupo emprega aproximadamente 271.500 colaboradores e atende mais de 60 milhões de clientes. Com ações cotadas nas Bolsas de Londres, Hong Kong, Nova Iorque, Paris e Bermuda, com mais de 221.000 acionistas em cerca de 134 países e territórios.

A Denarius do Brasil, que faz parte do Grupo, está presente em 545 municípios brasileiros, com 866 agências. Como uma organização global, deve aderir a políticas internas, padrões, códigos e procedimentos para assegurar o equilíbrio entre a obtenção de objetivos, prestação de contas e as expectativas da sociedade.

A Governança Corporativa na Denarius é um processo cotidiano com estratégias dirigidas por comitês ligados a um Comitê Executivo, tratando dos assuntos de relevância para a empresa, fornecendo subsídios e aprimorando os controles exercidos sobre a gestão.

### **1.1 Governança de Risco**

O Grupo Denarius tem a responsabilidade primária pelo Gerenciamento de Riscos através da definição de políticas, procedimentos e através do desenvolvimento da habilidade de identificação, avaliação e controle de um abrangente espectro de riscos que as atividades do grupo ao redor do mundo estão expostas.

A responsabilidade pela Gestão de Riscos está confiada à Direção Executiva que deve implantar, manter, divulgar e monitorar uma estrutura de governança em conformidade com os padrões do grupo e regulamentações locais.

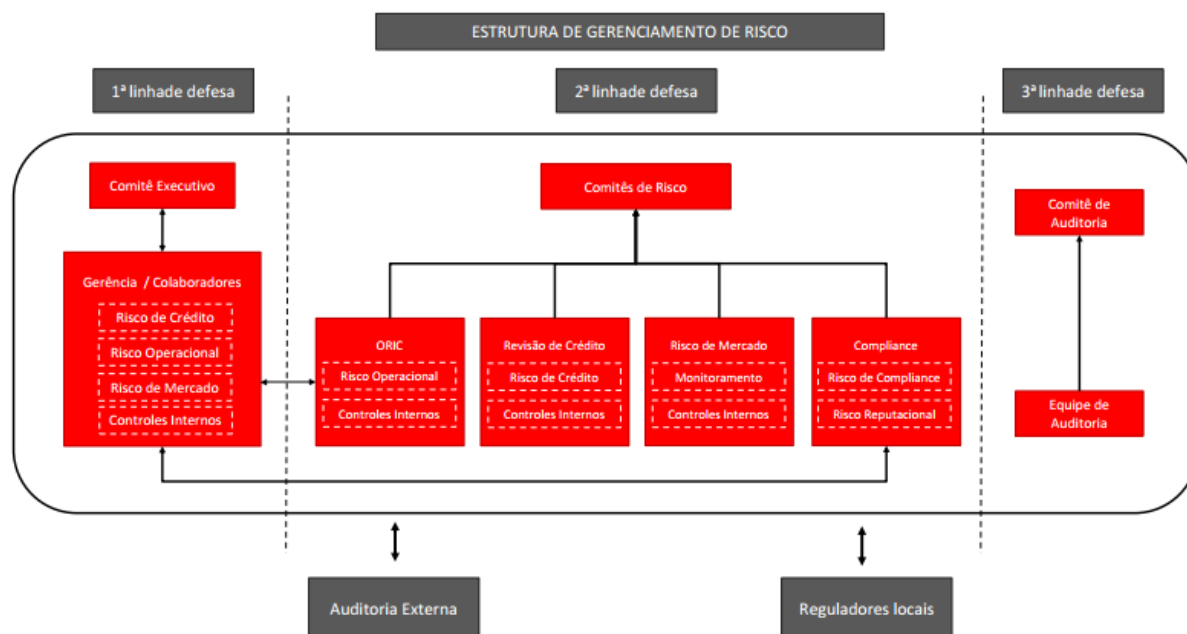


Figure 1: Estrutura Gerenciamento de Risco (fonte: publicação da "Denarius")

A Diretoria Executiva aprova o nível de apetite por risco, planos e metas de desempenho para as áreas de departamentos, bem como o estabelecimento de procedimentos para controle, alinhadas com orientações das administrações regional e global do Grupo.

Através de uma série de comitês de governança, em que se destaca o Comitê de Gerenciamento de Risco, a Denarius formula as políticas de riscos, exercita a delegação de autoridade relacionada com risco e supervisiona os controles e apetite de risco.

Esses órgãos de governança são suportados por uma Diretoria Executiva de Risco, que tem responsabilidade funcional sobre os principais tipos de riscos financeiros, ou seja, crédito de varejo e atacado, mercado e operacional. O Diretor Executivo de Risco tem subordinação ao Executivo principal da Denarius do Brasil e responde funcionalmente ao Diretor responsável pela Área de Risco na América Latina. O propósito dessa organização matricial é assegurar independência no gerenciamento do risco em relação às áreas comerciais.

## **1.2 Cenário atual vis a vis da concorrência**

Análises de desempenho comparativas entre organizações atuantes no setor financeiro dentro do mercado brasileiro, tem desvelado de forma recorrente, um desempenho da Denarius do Brasil consideravelmente inferior se comparado principalmente no que se refere à relação receita vs. custo operacional.

Esse cenário desfavorável tem decorrido no estabelecimento da eficiência operacional (*streamlining*) como um dos pilares estratégicos da organização, no intuito de reduzir custos, melhorar os seus resultados, atender as expectativas dos seus acionistas e se tornar atrativa para novos investidores. A Área de Risco certamente não é a exceção neste compromisso.

No entanto, a aprovação de orçamento para iniciativas que visam o aprimoramento da eficiência operacional, categorizadas como iniciativas discricionárias, tem experimentando diversas dificuldades. Afetadas, de forma geral, tanto por uma onda de redução de custos e investimentos, quanto por uma árdua concorrência com iniciativas que visam conformidade regulatório, que tem recebido atenção e portanto a prioridade na hora de aprovar um investimento.

## **1.3 O dilema: redução de investimentos vs eficiência operacional**

Diante deste cenário, a organização em questão tem reduzido os investimentos em iniciativas discricionárias, que visam principalmente ganhos em eficiência operacional, que por sua vez decorreriam em redução de custos.

Assim, os processos de tomada de decisão para aprovação de investimentos, tem se tornado bem mais seletivos e criteriosos, afrontando o dilema de como realizar ganhos expressivos em matéria de eficiência operacional sem a realização de investimentos igualmente expressivos para financiar tais iniciativas.

Com recursos limitados altamente concorridos, o processo de tomada de decisão pela diretoria tem se tornado bem mais seletivo e criterioso na hora de aprovar um

investimento, exigindo assim um maior esforço e tempo de preparação durante a fase de iniciação. Nesta fase elabora-se os termos de referência e as necessidades financeiras da iniciativa, que logo depois são submetidas para aprovação de orçamento, e que irão auxiliar na hora da tomada de decisão.

#### ***1.4 A unidade de riscos especiais***

A unidade especial de risco, é responsável pelos clientes corporativos classificados como de alto risco de inadimplência, responsabilidade que exige um monitoramento e avaliação contínua devido a probabilidade de inadimplência e a expressividade dos montantes envolvidos. Nessa categoria considera-se que o tomador do empréstimo ainda possui capacidade de cumprimento dos seus compromissos financeiros. O que se traduz em intensas negociações com os clientes por representar uma das maiores fontes de receita da empresa.

Quando o tomador do empréstimo se torna inadimplente, a unidade especial, junto com o devedor, passa a negociar um plano de reestruturação da dívida como meio de recuperação do crédito. Ao mesmo tempo, a unidade realiza a avaliação e o provisionamento individual da probabilidade de perda de cada um desses clientes devedores cujos contratos apresentem um saldo devedor maior a um valor estabelecido pela empresa. Os contratos restantes são provisionados de forma coletiva em função de regras estabelecidas pela empresa.

Todas essas atividades exigem concentração da equipe para se realizar um trabalho efetivo, que tem sido impactado por causa da ineficiência no processo de análise e provisionamento individual que é realizado de forma completamente manual, implicando uma quantia enorme de atividades suplementares alheias as atividades principais da área.

#### ***1.5 A oportunidade: O processo de provisionamento individual***

Diante desse cenário econômico da empresa, foi realizado uma análise inicial de alto nível dentro da área de riscos especiais, visando identificar as oportunidades que poderiam trazer ganhos de eficiência importantes com o menor investimento possível.

A unidade especial de riscos, apresentou vários pontos de ineficiência, com bastante trabalho manual executado pelos funcionários, impactando assim no desempenho das atividades inerentes ao negócio da área, tais como o monitoramento contínuo, a análise efetiva das contas, e a provisão realizada na hora certa, além das atividades intensas de negociação de dívida com os clientes.

No entanto, projetos que visam o aprimoramento da eficiência têm afrontado desafios na obtenção da aprovação de financiamento dentro da área, por causa de uma redução geral no orçamento anual para execução de projetos visando reduzir custos. Nesse contexto, projetos de conformidade (*compliance* local e internacional) que visam por exemplo adequações a requerimentos do Banco Central para entidades financeiras, conseguem obter maior prioridade.

Apesar de tudo a área continua sendo cobrada pela organização na questão de aprimoramento da eficiência, seja para reduzir custos operacionais ou para aumentar a receita, que no mundo da área de risco, se traduz na redução nos níveis de provisionamento de perda para devedores duvidosos, possível somente através de um trabalho eficaz na hora de realizar o monitoramento e negociações de recuperação de dívida.

Desta forma identificou-se o processo de provisionamento individual como uma das iniciativas com maior potencial para se obter ganhos de eficiência importantes com pouco investimento, se comparado com outras iniciativas similares. Tais características ajudariam na obtenção de aprovação de orçamento.

Na atualidade, o processo de provisionamento individual acontece de forma manual através de planilhas e de fluxos de aprovação por meio de correio eletrônico. Além

de ser muito trabalhoso, o processo manual é suscetível a falhas no cálculo e provisionamento no sistema. Risco conhecido como EUC ou *End User Computing*, presente em processos manuais executados fora do sistema informático e.g. planilhas eletrônicas, e-mail, armazenamento local de arquivos, e assim por diante.

A eficiência desse processo poderia ser aprimorada substancialmente, além de eliminar o risco mencionado, por meio do uso de um aplicativo já existente que permite sistematizar o processo de provisionamento de crédito para cobertura de perdas quando necessário e de forma consistente, de acordo as políticas estabelecidas pela empresa.

O aplicativo foi congelado há alguns anos atrás e portanto descontinuado por falta da manutenção necessária para mantê-lo vigente frente a introdução de inconsistências ocasionadas pela implementação de outras iniciativas que acabaram afetando a qualidade dos dados transmitidos para esse aplicativo, acarretando a implementação de um processo completamente manual, como já descrito anteriormente.

### **1.6 Objetivo da iniciativa**

Essa iniciativa visaria o descongelamento do aplicativo mencionado para provisionamento individual, no intuito de focar as atividades dos funcionários nas atividades principais da área, decorrendo em melhores resultados da empresa por causa da relevância do volume de receita gerado a partir das contas corporativas nesta categoria de risco.

Por outro lado, será necessário elaborar uma estratégia de abordagem para o financiamento que viabilize a sua aprovação na hora da tomada de decisão da diretoria.

As premissas e riscos deverão ser identificados junto com planos de ação mitigadores, permitindo que a iniciativa se apresente de uma forma robusta e sobe

controle. Além de um plano de execução de alto nível e um plano de governança da iniciativa identificando *stakeholders* e *sponsors* que irão defender a aprovação da iniciativa e assegurar a sua correta execução. Todos esses fatores serão considerados importantes na hora da tomada de decisão durante o processo de aprovação de orçamento.

## **1.7 Desafios**

### **1.7.1 Políticas e Procedimentos Organizacionais**

De acordo com as políticas da empresa, toda iniciativa deve contar com um business case que deverá ser submetido à diretoria para tomada de decisão com relação à priorização e à alocação de recursos para o desenvolvimento da iniciativa na forma de um projeto.

Por tanto esta iniciativa deverá se alinhar as políticas organizacionais e se submeter ao fluxo de aprovação estabelecido pela organização para competir com outras iniciativas por recursos financeiros e prioridade.

### **1.7.2 Financiamento**

Por outro lado, a iniciativa irá impactar aplicativos gerenciados por outras áreas dentro da empresa, principalmente as áreas de negócios (Business), donos dos produtos de crédito e portanto, dos aplicativos que sustentam suas operações diárias.

Esse impacto gerará uma dependência forte desta iniciativa com relação as iniciativas que serão conduzidas pelas áreas de negócios, e portanto a iniciativa deverá competir por prioridade e capacidade, o que decorrerá em negociações intensas, bastante usuais na cultura da empresa, entre as áreas de risco e de negócios, para se obter priorização no desenvolvimento das necessidades desta iniciativa.

## **2 Escopo**

Para atingir esse objetivo será necessário corrigir os erros na qualidade dos dados que foram afetados pela implementação de outras iniciativas, mencionados anteriormente, e retirar a trava para permitir o descongelamento e a implementação gradativa do aplicativo dentro da unidade.

O controle de qualidade e a correção de erros na transmissão de dados, desde os aplicativos fonte até o aplicativo de provisionamento individual, abrangerá todos os aplicativos fonte (11 no total). Os aplicativos fonte são aqueles aplicativos usados para a contratação de empréstimos. Eles armazenam nas suas bases os dados dos contratos como cliente, condições do contrato, fluxos de caixa, saldo devedor, e outros.

Essa implementação demandará uma mudança no processo atual implicando o desenvolvimento e execução de um plano de implementação de mudança dentro da unidade, que vai além do treinamento do time. Esse plano visa construir, desenvolver boa vontade nas equipes, e assegurar a permanência da mudança uma vez implementada.

### **3 Premissas e Riscos**

No contexto da metodologia da empresa, a gestão de riscos recebe uma atenção especial, uma vez que a empresa é sensível a vários tipos de risco. Na ocorrência desses riscos, eles se tornarão incidentes que poderão danificar à empresa em um maior grau do que sendo gerenciados corretamente e pro-ativamente através de planos de mitigação de riscos.

Entre as categorias de risco operacional, podemos mencionar as seguintes: riscos de *compliance*, fiduciários, legais, contábeis, sistemas, entre outros.

Desta forma, o desenvolvimento de estudo de caso para qualquer iniciativa dentro da organização, deverá incluir um trabalho inicial de análise e identificação de premissas, riscos e *issues*, que deverão ser devidamente documentados.

Faz parte da documentação tanto a sinalização do impacto e nível de probabilidade de ocorrência dos riscos, quanto os planos de ação para esclarecer as premissas e planos de mitigação dos riscos e *issues*.

Essa documentação inicial será usada como subsídio para o planejamento, gestão e monitoramento de riscos no decorrer do desenvolvimento da iniciativa sobre o escopo de um projeto ou programa.

Nas tabelas seguintes se apresenta as premissas, riscos e *issues* identificados para a execução desta iniciativa.

#### **3.1 Premissas**

##### **3.1.1 O processo de provisão individual funciona corretamente**

A premissa de maior relevância identificada para esse projeto a hipótese que todas as atividades que fazem parte do processo de provisionamento individual, principalmente aquelas que envolvem o sistema de provisão Individual, estejam funcionando corretamente.

As atividades principais que fazem parte deste processo são:

- Filtragem de contratos que respondam as regras de negócio vigentes na empresa, para a avaliação e provisão individual de contratos de clientes corporativos.
- Encaminhamento de contratos automático para os analistas em função das regras estabelecidas por segmento de mercado.
- Seleção e visualização de contrato para análise e elaboração de proposta para provisionamento individual.
- Fluxo de aprovação da proposta de provisionamento individual que é realizado através de um sistema de fluxos de aprovação próprio da empresa.
- Atualização da provisão aprovada no sistema de registro de provisionamento no nível de carteira.
- Contabilização da provisão no sistema contável.

Quanto ao plano de ação para esclarecer essa premissa, se deverá contemplar a realização de um teste de aceitação de usuário através da elaboração de casos de teste e da execução de jogos de teste no sistema de gestão de qualidade da empresa.

O sistema de gestão de qualidade da empresa permite a emissão de um relatório que apresenta o estado dos testes executados para inclusão no documento de

certificação da etapa de teste de aceitação de usuário. Documento que deverá ser assinado pelo usuário como prova de aceitação.

Esse processo assegurará o esclarecimento e confirmação desta premissa de forma oficial, habilitando a execução da seguinte etapa, a de implementação do aplicativo em produção.

### **3.1.2 As funcionalidades auxiliares funcionam corretamente**

Além das funcionalidades que fazem parte do processo de provisionamento individual, o sistema de provisão individual fornece funcionalidades auxiliares que ajudam na análise dos contratos.

Entre as funcionalidades auxiliares principais, pode-se mencionar:

- Identificação de contratos que precisam ser reanalisados em função de um período dado, ou de uma variação dada no nível de provisionamento ou na base de cálculo (saldo devedor). Esses parâmetros podem ser estabelecidos (configurados) pelo usuário para facilitar a tarefa de identificação de contratos para reanálise.
- Exclusão de contratos analisados, fornecendo ao usuário a possibilidade de emendar possíveis erros na hora de registrar o provisionamento, de forma de executar um *rollback* de todas as atividades, manuais e automáticas, que foram executadas na sequência, logo depois de ter executado o provisionamento no sistema e.g. aprovação de proposta, registro de provisionamento no nível de carteira.

## **3.2 Riscos**

### **3.2.1 Erros nos valores dos saldos devedores**

Como resultado de um levantamento inicial nas interfaces entre os aplicativos fonte, que armazenam os dados dos contratos originais, e o sistema de provisionamento, identificou-se erros no envio de dados em certos aplicativos fonte, o que dificultaria e inclusive, evitaria a análise e o cálculo de provisionamento de forma correta, uma vez que as fórmulas precisam desses valores para realizar o cálculo.

O risco origina-se na possibilidade de realizar análise e provisionamento através do aplicativo de provisionamento individual, para todos os tipos de contrato, uma vez que o aplicativo seria implementado gradativamente, porém ficaria aberto para todos os tipos de contrato.

A prevenção de provisionamento para os tipos de contrato desabilitados para análise, ficaria então na responsabilidade dos gestores para assegurar uma boa coordenação no processo de implementação gradativo.

#### **Impacto**

O impacto deste risco é de nível médio, uma vez que o processo estaria sob controle de gerentes com experiência (gerente *seniors*) e de um fluxo de aprovação sistêmico.

#### **Probabilidade**

Quanto à probabilidade de ocorrência, ela foi classificada como baixa pelas razões expostas no nível de impacto.

#### **Plano de Ação / Mitigação**

O plano de ação para mitigar esse risco, inclui a implementação gradativa coordenada por gerente sênior e o uso do aplicativo de fluxos de aprovação.

No caso de ocorrência, o risco viraria um *issue* que seria resolvido através da funcionalidade de exclusão de contratos para reverter os valores previamente introduzidos.

### **3.2.2 Sobreposição de valores de provisionamento**

Os valores de provisionamento correm risco de ser sobrepostos uma vez que o processo manual de provisionamento e o processo sistêmico continuarão coexistindo, devido à necessidade de implementar o aplicativo de forma gradativa (um tipo de contrato por vez) mencionado anteriormente.

O processo manual permitirá subir os valores de provisionamento para aqueles tipos de contratos ainda desabilitados para análise no sistema de provisionamento individual, no decorrer do período de implementação gradativa.

No entanto, os valores de provisionamento realizados de forma manual são sobrepostos pelos valores de provisionamento realizados através do sistema. Assegurando assim, que os valores introduzidos pelo sistema prevaleçam sobre os valores introduzidos pelo caminho manual. O objetivo detrás desta regra visa reforçar o processo de implementação da mudança dentro da área, substituindo aos poucos (gradativamente) o processo manual pelo processo sistêmico.

#### **Impacto**

O impacto deste risco pode ser considerado como de nível médio (segundo as escalas estabelecidas pela empresa) levando em conta que as propostas serão submetidas a dois níveis de alçada para aprovação das propostas de provisionamento.

#### **Probabilidade**

Quanto à probabilidade de ocorrência, esse risco está classificado como baixa, desde que o fluxo de aprovação seja executado por gerentes sênior cientes do processo de implementação gradativa em curso de ação.

### **Plano de Ação / Mitigação**

O plano de ação para mitigar esse risco inclui um treinamento em dos níveis: a dos gerentes *seniors* que farão parte do grupo de aprovadores de propostas de provisão, que irão impedir a subida de valores para contratos desabilitados para análise; e a dos analistas que deverão tomar cuidado na hora da seleção dos contratos habilitados para análise.

No caso de ocorrência, o risco viraria um *issue* que, da mesma forma que o risco anterior, seria resolvido através da funcionalidade de exclusão de contratos para reverter os valores previamente introduzidos.

## 4 Governança

### 4.1 Estrutura da Organização

A estrutura da organização, dentro da área de risco, segue uma estrutura matricial balanceada, estrutura na qual se reconhece a necessidade de um gerente de projetos, porém não lhe concede total autoridade sobre o projeto nem sobre o financiamento. A figura abaixo apresenta a estrutura de matricial balanceada.

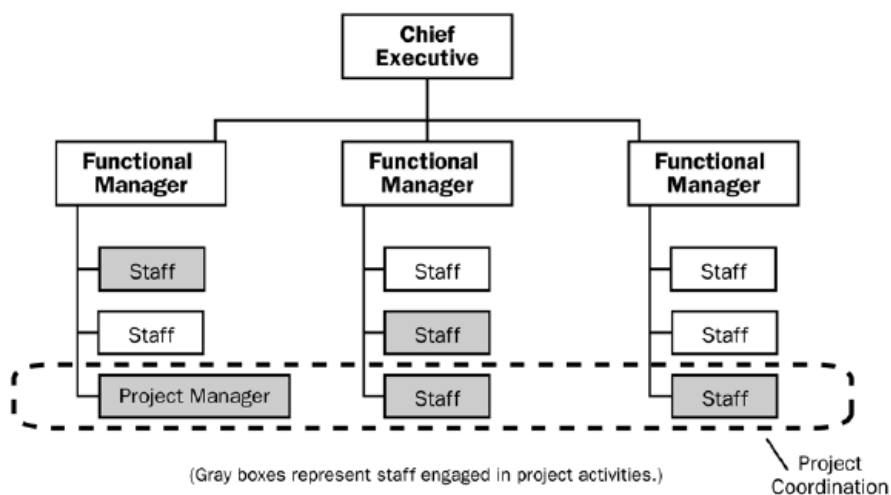


Figure 2: Organização Matricial Balanceada (fonte: PMBOK Guide)

### 4.2 Steering Committee

De acordo as políticas da empresa para a execução dos projetos, é necessário montar o *Steering Committee* que será o fórum para dirigir o projeto e tomar as decisões chaves.

Quanto à frequência do comitê, ele deverá acontecer duas vezes por semana por um período de 1 hora.

O comitê será presidido pelo patrocinador do projeto, com o suporte do gerente do projeto para a condução da reunião e a elaboração das atas de reunião.

Quanto aos participantes, será nomeado um número limitado de *stakeholders seniors*, representantes da área de negócios, e representantes das áreas parceiras executoras (*delivery partners*).

#### **4.2.1 Responsabilidades chave do comitê**

O comitê será atribuído com as seguintes responsabilidades chave:

- Direção e decisões chave sobre o projeto no interesse da organização.
- Tomada de decisão sobre financiamento e alocação de recursos.
- Decisões chave finais para proceder entre as etapas preestabelecidas no marco de trabalho da organização, administrando riscos e prontidão para a mudança.
- Escalar riscos e incidentes (*issues*), quando apropriado, a outros grupos de governança (e.g. gestão de portfólios).
- Remover obstáculos que impeça a entrega dos *deliverables*.

Para o comitê ser efetivo, será necessário seguir as seguintes recomendações:

- Documentação clara dos termos de referência do projeto (*charter*).
- Nomeação acertada dos participantes do comitê.
- Circulação adiantada da agenda e materiais previamente lidos.
- Duração previamente estabelecida para cada ponto na agenda.
- Comunicados breves que descrevam claramente as recomendações e decisões.
- Conduzir em direção da tomada de decisão com a melhor informação disponível. Clareza na tomada de decisão. Sem evitar ou revisitar decisões já tomadas.
- Escalar como exceção não como regra.
- Atas bem documentadas, ações e decisões.
- Armazenar todos os comunicados em um servidor seguro e de acesso compartilhado.

#### **4.2.2 Patrocinador (*Sponsor*)**

O patrocinador e o gerente de projeto têm o dever de dar conta do projeto e são responsáveis da liderança do projeto e de assegurar que a mudança decorrente da implementação do projeto, atinja o resultado e os benefícios desejados pela organização.

O patrocinador para este projeto será o chefe da unidade de riscos responsáveis do monitoramento, análise e provisão individual de contas corporativas com risco elevado.

O patrocinador é responsável por:

- Trabalhar de forma colaborativa com o gerente de projeto para pilotar o projeto e produzir resultados.
- Tomar decisões na hora certa junto com o comitê de pilotagem (*steering committee*).
- Ajudar ao gerente de projeto na remoção de obstáculos e barreiras para a implementação da mudança.
- Afrontar a mudança através dos grupos mais amplos de *stakeholders* dentro da organização.

#### **4.2.3 Gerente de Projeto**

O gerente de projeto toma conta, junto com o patrocinador, da execução bem sucedida do projeto.

O gerente de projeto é responsável por:

- Dirigir diariamente o projeto.
- Tomar decisões dentro do direcionamento estabelecido pelo comitê.
- Conduzir os detalhes da execução, e escalar na ocorrência de incidentes.
- Trabalhar de perto com o patrocinador e compartilhar informação de forma transparente.

- Desafiar ocasionalmente ao patrocinador.

O foco do gerente de projeto está na administração de custos e esforço das atividades para alcançar um ou vários entregáveis chave.

#### **4.2.4 Representantes da área de negócios (*Business Representatives*)**

A participação dos representantes das áreas de negócio é igualmente importante tanto no comitê quanto no projeto, por várias razões, entre as mais relevantes estão:

- As mudanças decorrentes deste projeto, serão implementadas precisamente dentro dessas áreas, se tornando atores principais da mudança.
- Uma execução bem sucedida das etapas de análise da situação atual, levantamento das necessidades, e desenho da solução, depende grandemente da participação desses atores.
- Representam os usuários finais dos entregáveis do projeto, e portanto é necessário desenvolver aceitação e prontidão para assegurar que a mudança permanecerá depois do fechamento do projeto.

#### **4.2.5 Representantes das áreas de entrega de serviços (*Delivery Partners*)**

Na organização existem as áreas de desenvolvimento de software e de operações de TI, reconhecidas como as áreas que entregam serviços à organização.

Para este projeto será necessária a participação de ambas áreas, devido a que o projeto demandará mudanças no aplicativo de provisão individual (desenvolvimento), atividades que deverão ser coordenadas com a área de operações por causa de o aplicativo estar já disponível no entorno de produção.

## **5 Plano de Trabalho**

A estratégia para implementação do aplicativo na unidade seguirá um processo gradativo devido as três causas seguintes:

- i. Priorização de desenvolvimento dentro das outras áreas donas dos aplicativos fonte, responsáveis pela geração dos dados de origem, em direção do sistema de provisão individual.
- ii. Capacidade na área de desenvolvimento de software, principalmente afetada pela falta de profissionais especializados na tecnologia antiga ainda em operação dentro da organização.
- iii. Ausência de orçamento para a execução deste projeto, e especialmente para o desenvolvimento das interfaces dos aplicativos fonte, para o ano em curso, 2014.

Como resultado de um levantamento inicial do volume e tipos de contratos administrados pela unidade responsável do monitoramento, controle e análise dos clientes com risco elevado, percebeu-se que a maior quantidade de contratos processados corresponde a contratos de financiamento, incluindo contratos “novos” e contratos “restruturados” (no caso de contratos renegociados i.e. taxa de juros inferior, prazos e fluxos de caixa diferenciados).

Tanto os contratos novos quanto os contratos restruturados são cadastrados num único aplicativo fonte para financiamento e refinanciamento, decorrendo em uma abrangência de até 76% do total de contratos administrados hoje de forma manual (com base em dados de setembro 2014).

### **5.1 Fases**

Levando em conta as variáveis mencionadas anteriormente (priorização, capacidade, orçamento e abrangência dos contratos de financiamento), se o projeto será executado em duas fases: contratos de financiamento (descongelamento) e outros contratos.

### **5.1.1 Fase 1: Contratos de Financiamento (descongelamento)**

A primeira fase visará dois objetivos principais:

- i. Descongelamento do aplicativo para análise e provisão individual de contratos com clientes de risco elevado, incluindo a remoção de uma trava no aplicativo para evitar a contabilização dos dados produzidos por este aplicativo, em direção dos aplicativos de contabilidade e finanças; e a execução de uma bateria de testes para assegurar o funcionamento correto do aplicativo post-descongelamento. O aplicativo estava congelado desde o ano 2006, podendo apresentar funcionalidades que não estejam mais alinhadas com as políticas da empresa, ou inclusive erros de funcionamento.
- ii. Teste e reparação de erros na transmissão de dados desde o aplicativo fonte de financiamento, em direção do aplicativo de provisão individual. Dados do cliente e do contrato são importantes para executar a análise dos contratos. Entre esses dados podemos citar: grupo económico, cliente, nível de risco, valor do contrato, saldo devedor, etc.

A previsão para conclusão da primeira fase foi estabelecida para dezembro de 2014, levando em conta que a organização estabeleceu 7 de dezembro como data limite depois da qual não é permitido qualquer atualização (*system freezing*), para reduzir o impacto no processo de fechamento dos livros contáveis.

### **5.1.2 Fase 2: Outros Contratos**

A segunda fase visará a implementação dos contratos restantes, originados em 10 aplicativos diferentes, durante o ano 2015, em função da capacidade, e da priorização no desenvolvimento de iniciativas nesses aplicativos fonte que ficarão sob controle das áreas donas dos aplicativos fonte (área de negócios).

Um processo de negociação será conduzido no primeiro quartil do ano 2015 para obter priorização no desenvolvimento da segunda fase deste projeto, com base num estudo de custo / benefício.

## **6 Investimento e Financiamento**

### **6.1 Investimento**

O investimento necessário para a execução deste projeto se eleva a um total de 600 mil BRL segundo dados levantados com as áreas de desenvolvimento de software e operações.

Para a primeira fase será requerido um valor de 200 mil BRL, já para a segunda fase, será necessário um investimento de 400 mil BRL previsto para o ano 2015.

### **6.2 Financiamento**

Na atualidade, essa iniciativa não conta com recursos para financiar qualquer desenvolvimento, uma vez que ela não foi submetida no processo de solicitação de orçamento para o ano 2014 da área, que acontece no último quartil de cada ano.

No entanto, existe a possibilidade da obtenção de financiamento ainda nesse ano, 2014, através da negociação de recursos remanescentes inicialmente alocados a outros projetos, atualmente disponíveis até o final do ano. O que garante a execução da primeira fase do projeto que vai até o final deste ano.

Quanto ao financiamento para a segunda fase, a iniciativa foi submetida para avaliação no orçamento para 2015. Caso a iniciativa seja aprovada, a iniciativa receberá o financiamento necessário para sua execução durante o ano 2015.

No caso a iniciativa não seja aprovada no orçamento 2015, ainda existe uma alternativa de financiamento por causa da natureza particular dela, pois trata-se de um descongelamento de um aplicativo existente que, a princípio deveria estar funcionando corretamente. O que permitiria usar os recursos provenientes da área de suporte de TI que visa garantir as operações diárias da empresa. Porém a execução seria mais lenta com relação à execução normal de um projeto.

Assim, a negociação para o financiamento da segunda fase será abordada durante o primeiro quartil do ano 2015, em função das iniciativas aprovadas no orçamento 2015 e prioridades das áreas envolvidas.