

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	I PMO
	Página: 1/11

Edição	Alteração	Elaborado	Verificado	Aprovado
01/2011	Primeira edição			

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	I PMO
	Página: 2/11

1. Diretrizes

Este plano de gerenciamento de riscos e oportunidades visa orientar a identificação, análise, tratativa e controle dos riscos e oportunidades oriundos dos projetos de categoria C e D coordenados pela área IA/DT PMO.

2. Como Identificar os Riscos

Para identificação dos riscos no projeto será realizado um workshop com os envolvidos, aplicando as ferramentas de qualidade pertinentes (ex: *Brainstorming*), porém com o foco direcionado às possíveis perdas.

A figura abaixo apresenta a estrutura para a gestão de risco definida neste plano de gerenciamento de riscos.

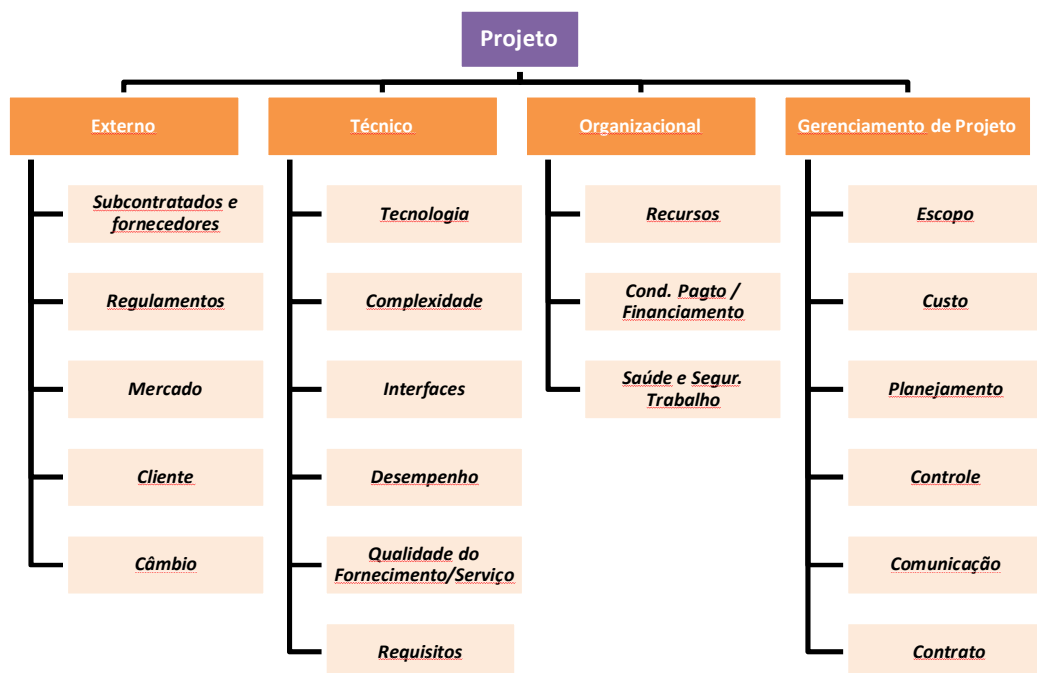


Fonte: www.elogroup.com.br

Os PMs deverão identificar, com base nas fontes dos riscos, as perdas e os ganhos possíveis em cada projeto.

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	I PMO
	Página: 3/11

2.1 Fontes para identificação dos riscos e oportunidades a serem consideradas:



2.2 Objetivos – identificar os diversos riscos e oportunidades inerentes a cada fonte indicada:

Externo

- Subcontratados e fornecedores: garantir a qualidade e o prazo contratado.
- Regulamentos: garantir o cumprimento às leis e normas pertinentes.
- Mercado: garantir a qualidade de fornecimento, competitividade.
- Cliente: garantir o atendimento da demanda solicitada e sua satisfação.
- Câmbio: garantir a provisão adequada e a informação atualizada constantemente.

Técnico

- Tecnologia: garantir o portfólio dos produtos e soluções devidamente atualizado, desenvolver produtos e soluções que atendam o mercado.
- Complexidade (Engenharia): garantir o know-how técnico dos diversos produtos e soluções.
- Interfaces: garantir a integração, confiabilidade da matriz de responsabilidade.
- Desempenho: garantir o funcionamento dos requisitos do produto e soluções.

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	I PMO
	Página: 4/11

- Qualidade do Fornecimento/Serviço: garantir a entrega conforme escopo e prazo definidos.
- Requisitos: garantir o cumprimento de todos os requisitos formalizados, legais e pertinentes.

Organizacional

- Recursos: garantir a disponibilidade dos recursos humanos, materiais e financeiros para execução do projeto.
- Cond. Pagto / Financiamento: garantir pleno acordo comercial entre as partes envolvidas.
- Saúde e Segurança do Trabalho: garantir a saúde e segurança dos envolvidos no projeto, fornecimento de EPIs e disponibilizar os procedimentos aplicáveis.

Gerenciamento de Projeto

- Escopo: garantir as definições dos produtos, sistemas e soluções esperados pelo cliente, obtendo as devidas aprovações.
- Custo: garantir o cumprimento do custo planejado e disponível.
- Planejamento: garantir o cumprimento do plano estabelecido e formalizado.
- Controle: garantir o acompanhamento das etapas de execução do projeto.
- Comunicação: garantir o correto fluxo de informações, clara definição de responsabilidades e interfaces.
- Ofertas / Contrato: garantir o entendimento pleno do contrato, o cumprimento das cláusulas estabelecidas e formalizadas, analisar o contrato para identificação de oportunidades adicionais.
- Qualidade: garantir que as especificações técnicas sejam atendidas.

Exemplos de consequências para um risco:

- Roubo ou danificação do ativo
- Perda de receita
- Perda do contrato
- Multas
- Custos não previsto

2.3 Tipos de Análise

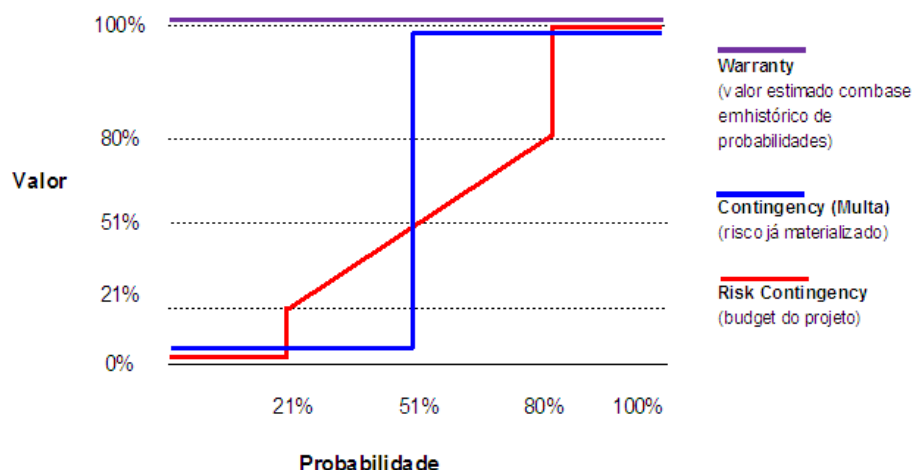
As técnicas para análise dos riscos do projeto incluem:

2.3.1 Análise Qualitativa dos Riscos

Os riscos identificados serão qualificados na sua probabilidade de ocorrência e seu impacto sobre os objetivos do projeto.

A. Gráfico para Contingencia / Provisão de risco: relaciona à provisão / contingencia de riscos, conforme a probabilidade de ocorrência, conforme os tipos de análise:

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	I PMO
	Página: 5/11



Contingencia – Linha vermelha:

Na análise de risco, quando a probabilidade estiver entre 0% e 20%, o risco deve estar identificado, porém não é necessário fazer nenhuma provisão, desde que o risco seja monitorado e controlado regularmente.

Durante a análise de risco, se a probabilidade de ocorrência for entre 20% e 80%, deve ser efetuada a provisão de risco como custo na MIKA, considerando o valor proporcional, ou seja: Valor do risco X probabilidade.

Se a análise de risco identifica a probabilidade acima de 80%, deve ser efetuada a provisão de 100% do valor do risco.

Contingencia – Linha azul:

Se o risco analisado for relacionado à multa (risco materializado), e a probabilidade de ocorrer é até 50%, o risco deve ser identificado, monitorado e controlado, porém não é necessária nenhuma provisão. Devem ser previstas ações para assegurar que o risco não ocorra.

Se o risco de multa tiver uma probabilidade acima de 50%, o valor total de multa deve ser provisionada na BU. O CPM é responsável por informar a BU.

Custo de Garantia – Linha roxa:

Todos os custos de garantia devem estar 100% provisionados na conta de custos de garantia, independentemente se o projeto ainda estiver em execução. A responsabilidade é de vendas e/ou BU.

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	I PMO
	Página: 6/11

B. Matriz auxiliar na determinação do impacto (I) do risco sobre o projeto:

Categoria de Objetivos do Projeto						
Impacto	Valor	Qualidade	Técnico	Custo	Cronograma	Escopo
Muito Baixo	0,05	Redução da qualidade quase imperceptível	Solução facilmente suportada.	Recursos financeiros não afetados.	Datas facilmente alcançáveis	Redução do escopo quase imperceptível
Baixo	0,1	Redução da qualidade pouco perceptível	Solução suportada.	Recursos financeiros suficientes.	Cronograma realístico e tangível.	Áreas de pouca importância são afetadas
Médio	0,25	Redução da qualidade perceptível, porém não afeta funcionalidades básicas.	Solução suportada com dificuldade.	Acréscimos financeiros não impactam o resultado.	Atraso na entrega, porém acordado com o cliente.	Áreas relevantes são afetadas
Alto	0,5	Redução da qualidade inaceitável	Solução suportada com auxílio de terceiros.	Acréscimos financeiros significativos.	Atraso na entrega sem acordo com o cliente.	Escopo alterado sem aprovação
Muito Alto	1,0	Produto final inutilizável.	Solução sem possibilidade de suporte.	Alto desvio de orçamento.	Atraso na entrega (reincidência).	Entrega final não aprovada pelo cliente.

C. Matriz de Probabilidade X Impacto do Risco:

Probabilidade	Impacto				
	0,05	0,1	0,25	0,5	1
0,9	0,05	0,09	0,23	0,45	0,90
0,7	0,04	0,07	0,18	0,35	0,70
0,5	0,03	0,05	0,13	0,25	0,50
0,3	0,02	0,03	0,08	0,15	0,30
0,1	0,01	0,01	0,03	0,05	0,10

	High Risk
	Medium Risk
	Low Risk

- Riscos alta criticidade ou prioridade: exigem resposta imediata e são os primeiros candidatos para mais análise ou ação gerencial.
- Riscos média criticidade ou prioridade: serão tratados logo a seguir

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	I PMO
	Página: 7/11

- Riscos não-críticos ou não-prioritários: serão revisados durante a monitoração e controle de riscos
- Urgência: requer avaliação sobre a necessidade de atuar imediatamente em determinado risco.

2.3.2 Análise Quantitativa de Riscos

Mensuração da probabilidade e das consequências dos riscos e de estimativa de suas implicações para os objetivos do projeto. O principal foco está em obter o Valor Monetário Esperado, que refletirá nos custos envolvidos do projeto.

A análise quantitativa tem como objetivo identificar o quanto de prejuízo o risco pode causar no resultado do projeto, caso não seja feita nenhuma ação de contenção. Todo risco deve ter uma memória de cálculo/critérios que suportem a análise e a decisão de risco.

2.3.3 Tolerâncias

Utilizando como base a classificação dos riscos, fica estabelecido que:

- Riscos que prejudicarem a integridade física da equipe ou a imagem da corporação não serão aceitos, cabendo ao responsável pela condução do projeto, todo o ônus de eventuais ocorrências que não tenham sido corretamente administradas.
- Os demais itens serão objetos de análise do gerente do projeto que deverá fornecer e comunicar a solução adotada.
- Este plano de gerenciamento de riscos deverá ser adotado nos projetos de categoria C e D.

2.4 Critérios, Limites e Estratégias na Resposta aos Riscos

Para os riscos identificados e qualificados devem ser utilizadas estratégias diferenciadas para cada necessidade, utilizando-se os critérios clássicos para responder às ameaças do projeto:

Aceitar - Riscos de baixa severidade tais como:

- atraso no envio de material, em que não impactem no resultado do projeto;
- falta momentânea de condições de transmissão

Evitar - Riscos de alta severidade como:

- fuga de patrocinadores do projeto;
- em um caso de consórcio, um dos participantes sai do projeto;
- cláusulas desfavoráveis à Siemens, tais como lucros cessantes ou falta de limite de responsabilidade.

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	I PMO
	Página: 8/11

Transferir – Riscos de média/alta severidade tais como:

- prejuízos financeiros
- falta ininterrupta de material
- problemas com mão de obra

Mitigar - Riscos de média severidade tais como:

- atraso significativo no recebimento de material
- atrasos significativos da entrega de serviços em relação ao planejamento

3. Como Identificar as Oportunidades

A identificação das oportunidades no projeto também ocorrerá no workshop com os envolvidos, aplicando as ferramentas de qualidade pertinentes (ex: Brainstorming). As fontes do item 2.1 devem ser consideradas neste contexto, porém com o foco direcionado aos possíveis ganhos.

Exemplos de consequências para uma oportunidade:

- Ganho da receita
- Ganho de contrato
- Valorização da imagem da empresa
- Aumento de produtividade
- Multas (aos parceiros)

3.1 Critérios, Limites e Estratégias na Resposta às Oportunidades

Para as oportunidades identificadas e qualificadas devem ser utilizadas estratégias diferenciadas para cada necessidade, utilizando-se os critérios clássicos para responder às oportunidades do projeto:

Explorar - oportunidades com média probabilidade de ganho tais como:

- Designar recursos mais capacitados

Compartilhar - oportunidades com média/alta probabilidade de ganho tais como:

- Formação de parcerias, equipes, empresas de propósito específico ou *joint ventures*

Melhorar - oportunidades com alta probabilidade de ganho tais como:

- Mudança de processo, após análise do risco.

3.2 Grau de implementação das oportunidades

Conforme o RIC-301, para todas as oportunidades identificadas, deve-se estabelecer um Grau de Implementação, conforme indicado abaixo:

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	I PMO
	Página: 9/11

Graus de implementação 1 e 2: Em função do baixo grau de implementação da oportunidade, oportunidades cujo grau de implementação é 1 ou 2 não são consideradas como redutoras dos riscos para efeito do cálculo do Risk Contingency. Entretanto, devem ser devidamente reportadas no formulário de R&O.

Grau de implementação 3: Oportunidades relacionadas aos custos do contrato com grau de implementação 3 podem ser consideradas com seus valores probabilizados (Valor X Probabilidade) para efeito de redução do cálculo do Risk Contingency.

Observação importante: Nunca os valores das oportunidades poderão superar os valores dos riscos. Caso isto aconteça, o valor do Risk Contingency deverá ser ZERO.

Grau de implementação 4 e 5: Em geral são representadas por documentos que tenham valor legal e indicam a obtenção de receita adicional, ou redução de custos em acordos internos ou externos, onde a documentação efetiva já foi acordada entre as partes. Se esta oportunidade já estava contemplada no Risk Contingency, a mesma deverá ser expurgada do Risk Contingency e seu valor integral (100% de probabilidade) deverá ser considerado como receita adicional ou redução de custo do projeto.

4. Matriz de Responsabilidades

Fica assim estabelecida a relação de responsabilidades para medição, acompanhamento e análise dos riscos envolvidos no projeto:

- Equipe do Projeto – identificar os possíveis riscos que possam surgir.
- Gerente do Projeto / Comercial do projeto – monitorar riscos, avaliar os impactos e efetuar a análise, definir ações em conjunto com as partes envolvidas.
- QMiP - acompanhar e controlar as respostas definidas aos riscos e oportunidades do projeto.
- Comitê – composto pelo gerente do projeto, gestor do IA/DT PMO e principais interessados. Tomarão as medidas necessárias para promover as respostas aos eventos de riscos do projeto, nos casos em que a provisão é obrigatória.

5. Técnicas e Ferramentas de Monitoramento e Controle

O acompanhamento das respostas das ameaças e oportunidades do projeto será feito pelo QMiP, com supervisão do gerente do projeto ou outros interessados. O gerente do projeto e o principal responsável pela identificação dos riscos deverão fornecer análises extras e relatórios de monitoração, quando solicitado.

Para monitorar e controlar os riscos do projeto utilizar as seguintes técnicas:

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	I PMO
	Página: 10/11

- Reuniões em períodos pré-estabelecidos com o comitê para avaliar o desempenho no tratamento dos riscos do projeto, revisão dos riscos identificados e análises, visando tomada de decisão sobre os riscos do projeto.
- Acompanhamento pelo gerente do projeto, gestor do PMO ou outras partes envolvidas.
- Controle e Análise de Mudanças - Na eventualidade do surgimento de novos riscos, ou mudança na avaliação dos riscos previstos, a gerência do projeto deverá garantir que seja promovida uma análise, medidas e documentadas as novas situações.

6. Orçamento para Gerenciamento dos Riscos

Fica definido que a reserva de contingência é definida pela BU. Deverá ser formalizado em ata para o devido acompanhamento.

7. Formato de Relatórios de Riscos

Para o perfeito gerenciamento e monitoração dos riscos envolvidos no projeto, deverão ser formatados os seguintes relatórios:

- Lista e Análise da Probabilidade e Classificação dos Riscos Listados no Projeto
- Documento validado pelo PM/CPM
- Lições Aprendidas com o Projeto

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	I PMO
	Página: 11/11

8. Planilha de registro e controle dos riscos e oportunidades

Apresenta-se a seguir o modelo da planilha de registro e controle para o gerenciamento dos riscos do projeto.

A. Registros das Ameaças e Oportunidades

Ameaças								
Projeto: 0								
Cliente: 0								
Recup: 0								
Nº	Categoria	Descrição do evento de ameaça (para ameaças e oportunidades)	RID	Probabilidade (%)	Impacto Quantitativo	Pontuação	Impacto Qualitativo	Valor Residual
1			A		0,00		\$100	\$0
2			A		0,00		\$0,000	\$0
3			A		0,00		\$100	\$0
4			A		0,00		\$200	\$0
5			A	10%	0,00		\$0	\$0
6			A	0%	0,00		\$0	\$0
7			A	10%	0,00		\$0	\$0
8			A	0%	0,00		\$0	\$0
9			A	10%	0,00		\$0	\$0
10			A	0%	0,00		\$0	\$0
11			A	0%	0,00		\$0	\$0
12			A	0%	0,00		\$0	\$0
13			A	10%	0,00		\$0	\$0
14			A	10%	0,00		\$0	\$0
15			A	10%	0,00		\$0	\$0
16			A	0%	0,00		\$0	\$0
17			A	10%	0,00		\$0	\$0
18			A	0%	0,00		\$0	\$0
19			A	10%	0,00		\$0	\$0
20			A	0%	0,00		\$0	\$0
Valor Residual do Projeto								0

B. Registros das Respostas para as Ameaças e Oportunidades

Respostas - Ameaças								
Projeto: 0								
Cliente: 0								
Recup: 0								
Nº	RiskId	Categoria	Evento de Ameaça (para ameaças e oportunidades)	Valor Residual	Descrição	Resposta	Valor Residual	Valor Residual
1				0				
2				0				
3				0				
4				0				
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								