



Agência Nacional de Águas

Programa de Desenvolvimento do Setor Água - INTERÁGUAS

Desenvolvimento de Metodologia
para estimar o custeio administrativo
de Entidades Delegatárias de
funções de Agência de Água



KPMG Consultoria Ltda.
Rua Arquiteto Olavo Redig de Campos, 105, 6º andar - Torre A
04711-904 - São Paulo/SP - Brasil
Caixa Postal 79518 - CEP 04707-970 - São Paulo/SP - Brasil
Telefone +55 (11) 3940-1500, Fax +55 (11) 3940-1501
www.kpmg.com.br

São Paulo, 06 de setembro de 2017

Sr. Marco Antonio Mota Amorim
Agência Nacional de Águas - ANA
Setor Policial, área 5, Quadra 3, Blocos "B", "L", "M" e "T".
Brasília-DF CEP: 70610-200 PABX: (61) 2109-5400 / (61) 2109-5252
www.ana.gov.br

Ref.: Contrato 030/2017/ANA

Prezado Senhor:

Com referência a nossa proposta para prestação de serviços profissionais do Projeto de Desenvolvimento de Metodologia para Estimar o Custeio Administrativo de Entidades Delegatárias de Funções de Agência de Água, conforme contratado referenciado, apresentamos a seguir o Plano do Trabalho, classificado como Produto 1 no Termo de Referência.

Nesta oportunidade, gostaríamos de agradecer a cooperação dos serviços envolvidos no desenvolvimento dos trabalhos.

Colocamo-nos ao inteiro dispor para quaisquer esclarecimentos adicionais que se façam necessários e subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

Marcos A. Fuzaro
Sócio - Diretor - KPMG

Conteúdo

1	Introdução.....	4
2	Plano de Trabalho	4
2.1	Termo de abertura.....	4
2.2	Plano de comunicação para formalizar meios de obtenção e divulgação de informações do projeto.....	14
2.3	Matriz de riscos	17
2.4	Cronograma	19
3	Das Entregas e Aceites de Produtos.....	23
4	Responsabilidades das Entregas dos Produtos.....	23
5	Assinaturas	24
6	Considerações Finais	24
	Anexo 1 - Template das Atas de Reunião	26
	Anexo 2 - Template de Termo de Entrega	27
	Anexo 3 - Template da Apresentação de Status Report	28
	Anexo 4 - Template da Solicitação de Mudança	29

1 Introdução

O Plano de Trabalho descreve como serão conduzidas as atividades do projeto. Inclui também planos auxiliares como o de gestão de escopo, gestão de tempo e gestão de riscos durante todo o ciclo de vida do projeto e incorpora as melhores práticas de mercado e experiência da KPMG quanto ao gerenciamento de projetos e está baseada no guia de melhores práticas adotadas pelo PMI - Project Management Institute ®.

Dentre os documentos apresentados está o Termo de Abertura (Project Charter), que contará com uma descrição de escopo, bem como, abordagem, para que seja possível manter alinhadas as expectativas, relativas ao entendimento geral dos objetivos do projeto. Neste ponto, a equipe terá entendimento das necessidades e demandas do cliente, para que possa iniciar as análises e as produções, visando a entrega de um documento final com a clareza e completeza necessárias.

O plano de comunicação terá uma importância ímpar para o desenvolvimento dos entregáveis, assim como, para o alinhamento constante entre a ANA, a KPMG e as Entidades Delegatárias.

O plano de riscos, por sua vez, apresenta os riscos já identificados, bem como, ações de mitigação e ações contingenciais, além de demonstrar a sua probabilidade em se materializar e o seu grau de impacto real no desenvolvimento das atividades e na entrega dos produtos.

O cronograma apresenta uma visão de todas as atividades e respectivos prazos para desenvolvimento dos produtos. O cronograma contará ainda com uma análise de evolução que permitirá ao cliente e consultoria estarem com suas expectativas sempre alinhadas.

Por fim, serão apresentados, neste plano, os *Templates* que serão utilizados em tempo de projeto, como o de registro de reuniões, *status report*, solicitação de mudanças e termo de entrega.

O Plano de Trabalho pode ser atualizado em decorrência de uma solicitação de alteração formal. Tais alterações serão negociadas e aprovadas pelas partes, e serão conduzidas de acordo com o Plano de Gerenciamento de Mudanças descritas neste documento.

2 Plano de Trabalho

Detalhamos, a seguir, os documentos supracitados e que serão observados e gerenciados em tempo de projeto.

2.1 Termo de abertura

O Termo de Abertura é um documento completo e generalista voltado para o entendimento das etapas a serem desenvolvidas ao longo do projeto. Neste documento, será possível entender o escopo do projeto e os objetivos gerais e específicos a serem alcançados ao longo do desenvolvimento do projeto, visando a melhoria da qualidade do apoio da Agência Nacional de Águas frente ao CNRH e às Entidades Delegatárias. Com esta visão ampla, contemplando os momentos chaves do projeto, será possível ter uma visão abrangente de todo o escopo e compreender quais as necessidades do cliente, indicando os focos de atenção para que seja possível produzir um documento assertivo visando possíveis soluções a serem sugeridas ao cliente como resolução da problemática de viabilidade financeira das Entidades Delegatárias.

(i) Objetivo

Prover a Agência Nacional de Águas de uma ferramenta para estimar os custos para a implantação das Entidades Delegatárias, bem como, o custeio administrativo das mesmas, frente às atividades a elas imputadas por meio de contratos de gestão e da legislação em vigor.

(ii) Escopo e abordagem

Substituir a premissa de 7,5% de custo administrativo por estimativa de cálculo suportada por modelo de custeio respaldado por critérios de alocação menos subjetivos.

- Identificar os processos de trabalho das Entidades Delegatárias relacionados ao cumprimento dos contratos de gestão e da legislação em vigor;
- Apontar as necessidades de mão-de-obra própria e/ou terceirizada para fazer frente aos processos identificados;
- Identificar as necessidades de recursos logísticos e operacionais a serem utilizados para a execução dos processos;
- Mencionar quais fatores que podem diferenciar o tamanho das Entidades Delegatárias entre si, bem como suas despesas de implantação e de custeio. Esses fatores podem compreender as bacias, a forma de atuação dos comitês, restrições legais, dentre outros;
- Elaborar orçamentos para a implantação e o custeio de agências de referência para Entidades Delegatárias a serem definidas;
- Identificar oportunidades de melhoria na gestão das Entidades Delegatárias de forma a reduzir seus gastos sem que isso venha a comprometer seu desempenho.

Os resultados do trabalho serão utilizados pela ANA como referência para avaliação da viabilidade de criação de Entidades Delegatárias para atender a Comitês de Bacias Hidrográficas (CBHs) que pretendem iniciar a cobrança pelo uso de recursos hídricos.

(iii) Não é escopo do projeto

Realizar tomada de decisões gerenciais de implementação do projeto, ou mesmo de gestão. Essas decisões deverão ser tomadas pelos gestores da ANA.

Avaliar habilidade e competência individual dos colaboradores da Entidade Delegatária.

Quaisquer outras atividades que não estejam explicitamente citadas neste documento e no Contrato.

(iv) Etapas e Produtos do projeto:

Etapas e Produtos do projeto:
Etapas: Elaborar Plano de Trabalho, com descrição detalhada do desenvolvimento das atividades do projeto.

Elaborar um Plano de Trabalho para o projeto, identificando as datas das ações de todas as etapas e produtos, considerando o cronograma geral sugerido pela ANA, diagnosticando a situação atual, visando direcionar a atuação da KPMG ao longo do projeto, analisando as boas práticas de mercado e as atuais práticas nas Entidades Delegatárias e na ANA e a sua integração

com o projeto. Neste sentido, as ações iniciais estarão focadas em uma etapa denominada preparação que consiste em:

- Identificação de partes interessadas e apresentação das equipes;
- Reunião com o(s) patrocinador(es) do projeto para alinhamento de expectativas e entendimento inicial de estrutura, processos e desafios identificados para implementar e/ou custear Entidades Delegatárias;
- Obtenção dos materiais iniciais para consulta pela KPMG;
- Planejamento do projeto (cronograma detalhado, comunicação de envolvidos etc.);
- Avaliação dos riscos do projeto e identificação de ações corretivas;
- Reunião de abertura dos trabalhos com a ANA (*kick-off*) para apresentação do cronograma de trabalho e esclarecimento de dúvidas às partes interessadas.

Etapas 2: Documentar Relatório Preliminar (RPI) incluindo diagnóstico e sistematização de atividades e recursos utilizados pelas Entidades Delegatárias para atendimento dos contratos de gestão com os órgãos gestores.

(V.1.1) Diagnóstico:

Obter conhecimento aprofundado do funcionamento das Entidades Delegatárias a partir de avaliação de contratos de gestão, relatórios de atividades, prestações anuais de contas, páginas de internet das mesmas, entre outras fontes de consulta disponíveis.

Visitar 4 (quatro) Entidades Delegatárias (AGEVAP, Fundação Agência PCJ, IBIO e AGB Peixe Vivo) para ratificar ou retificar consultas prévias e também identificar outras atividades eventualmente não apresentadas nos documentos disponibilizados, além de levantar os recursos utilizados por atividade.

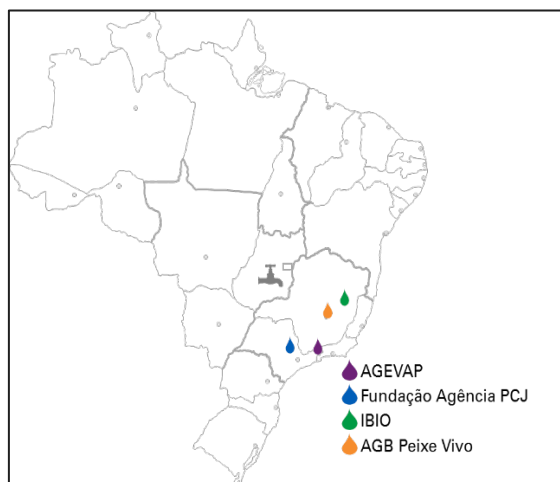
Evidenciar, caso aplicável, atividades ou recursos não diretamente relacionados aos contratos de gestão que as Entidades Delegatárias podem eventualmente prestar para outras entidades ou empresas.

Documentar diagnóstico da situação atual.

(V.1.1) MAPAS

Neste tópico serão apresentadas as quatro Entidades Delegatárias a serem visitadas, seguidas de seus mapas de área de atuação e uma breve descrição de suas características.

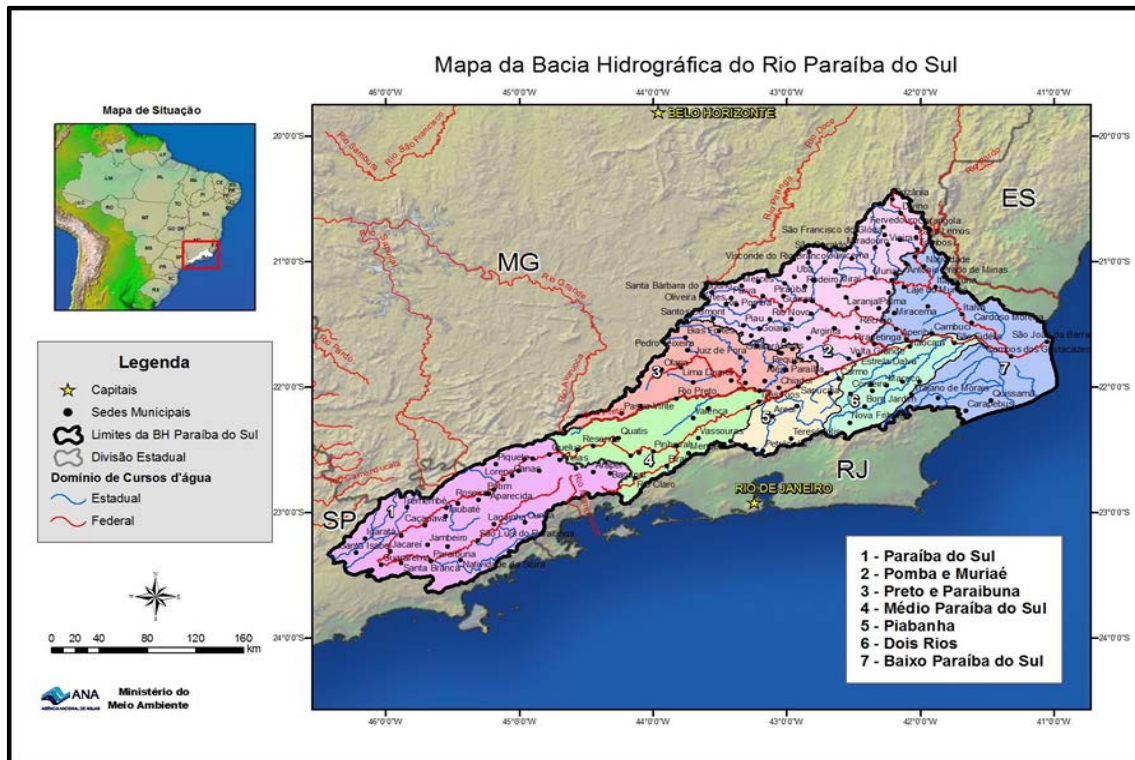
A figura imediatamente abaixo mostra de forma abrangente os locais das visitas:



AGEVAP

A Agência da Bacia do Rio Paraíba do Sul (AGEVAP) é a entidade responsável pela gestão da Bacia Rio Paraíba do Sul, localizada nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. A imagem abaixo ilustra os nomes dos rios, as características importantes da bacia e da região que a engloba.

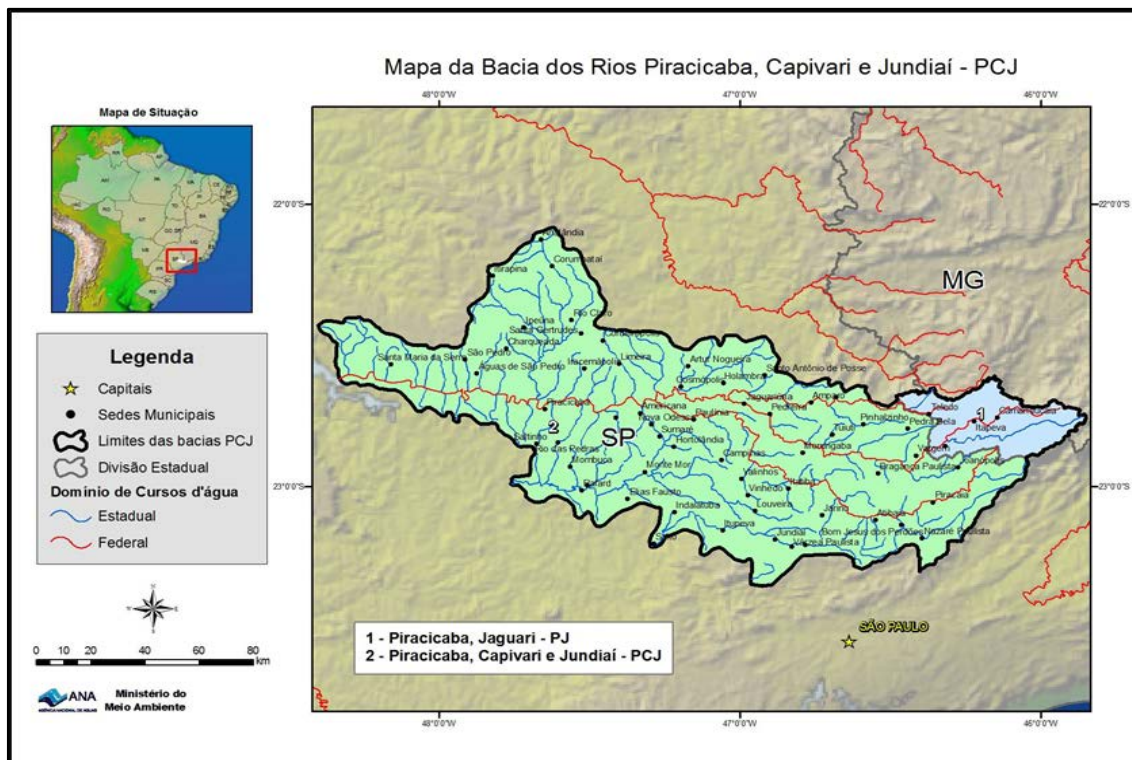
As reuniões serão realizadas na AGEVAP localizada no endereço: Elza da Silva Duarte, 48 - loja 1A, Resende/RJ.



Agência PCJ

A Agência das Bacias dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá (PCJ) é a entidade responsável pela gestão desta bacia, composta pelos rios de mesmo nome, localizada no estado de São Paulo e Minas Gerais. A imagem abaixo ilustra os nomes dos rios, as características importantes da bacia e da região que a engloba.

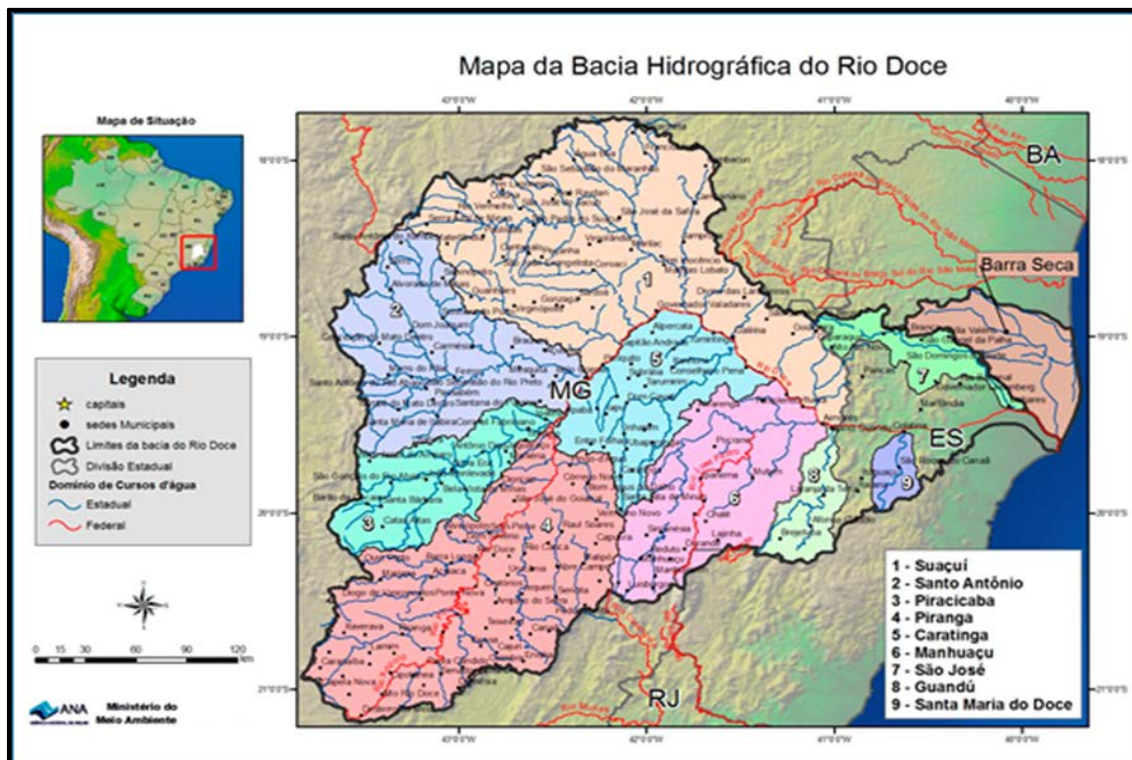
As reuniões serão realizadas na Agência PCJ localizada no endereço: Rua Alfredo Guedes nº 1949, sala 604, Ed. Racz Center - CEP 13416-901 - Piracicaba/SP.



IBIO AGB Doce

O Instituto BioAtlântica (IBIO) é a entidade responsável pela gestão da Bacia do Rio Doce. A imagem abaixo ilustra os nomes dos rios, as características importantes da bacia e da região que a engloba.

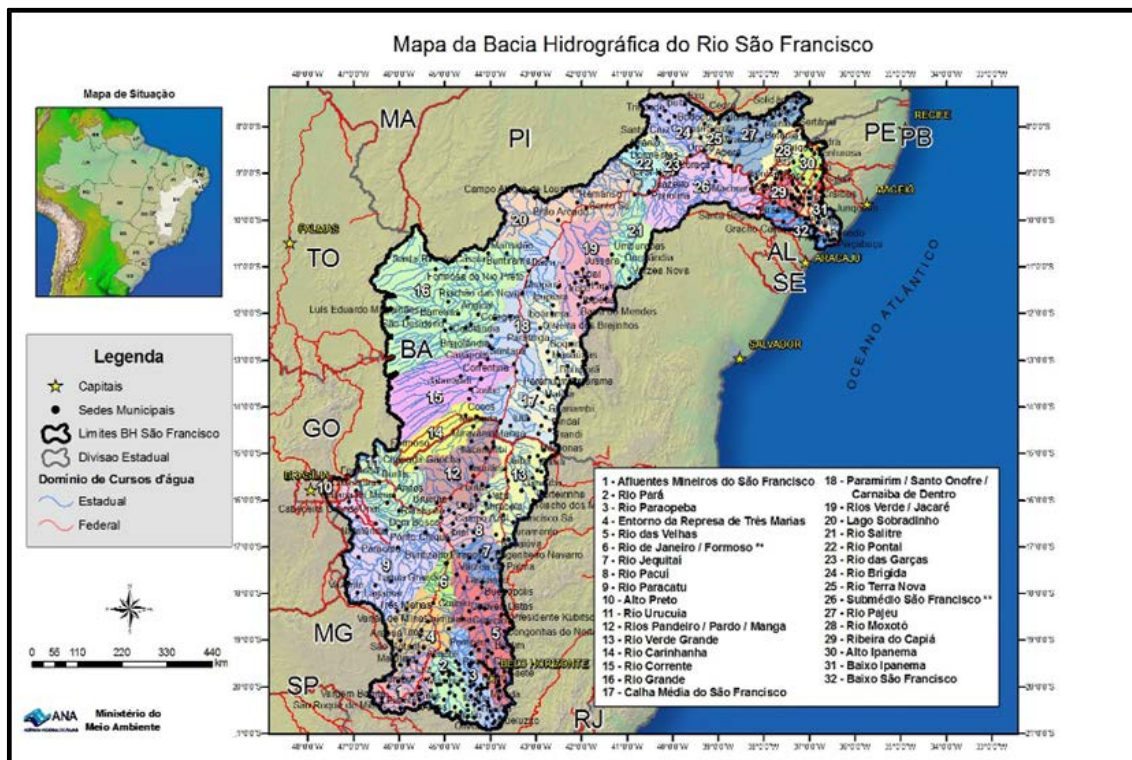
As reuniões serão realizadas no IBIO AGB Doce localizada no endereço: Rua Afonso Pena, 2590 - Centro - Governador Valadares - MG.



Agência Peixe Vivo

A Agência Peixe Vivo é a entidade responsável pela gestão da Bacia do Rio São Francisco. A imagem abaixo ilustra os nomes dos rios, as características importantes da bacia e da região que a engloba.

As reuniões serão realizadas na Agência Peixe Vivo localizada no endereço: Rua Carijós, 166, 5º andar, Bairro Centro, Belo Horizonte - MG - CEP 30.120-060.



(V.2) Sistematização das atividades da Entidade Delegatária:

Elaborar, apresentar e validar junto à ANA uma proposta de agrupamento de recursos por funções e macroprocessos, de forma a identificar mais facilmente os itens representativos das despesas administrativas das Entidades Delegatárias.

Sistematizar (tabular) as necessidades de recursos (pessoais, materiais, logísticos) necessários para realização das tarefas decorrentes dos contratos de gestão com a ANA e/ou outros órgãos gestores de recursos hídricos.

(V.3) Identificação dos fatores que alteram as despesas administrativas da Entidade Delegatária:

Identificar fatores que alteram carga de trabalho e/ou necessidade de recursos materiais e logísticos que possam diferenciar as Entidades Delegatárias em termos de despesas administrativas, incluindo conexão com aspectos inerentes às suas atividades, tal como área da bacia, região de atuação, quantidade de CBHs (Comitê de Bacias Hidrográficas), número e diversidade de tipos de projetos que compõem o PAP (Plano de Aplicação Plurianual), entre outros com impacto no valor das despesas à medida que tais indicadores são afetados.

Propor regra (ou escala) para definir faixas de valores para analisar as variações dos fatores identificados, incluindo visibilidade de potenciais ganhos de escala em função do número de contratos de gestão firmados.

Etapa 3: Documentar Relatório Técnico (RT1) incluindo proposta de organograma de referência em cenários de 1 a 5 contratos de gestão por Entidade Delegatária, pesquisa de salários de mercado por região geográfica e identificação tabular dos resultados projetados.

(V.4) Proposta de organograma de referência para fazer frente às atividades:

A partir do entendimento preliminar obtido na etapa 2, propor organogramas de referência com estimativas de número de funcionários necessários, definição de perfis profissionais, bem como funções e atividades a serem executadas por cada funcionário para cenários de 1 a 5 contratos de gestão.

Apresentar proposta ao (s) patrocinador (es) do projeto e obter validação da ANA para as premissas adotadas.

(V.5) Pesquisa de salários de mercado adequados ao perfil dos funcionários e à região de atuação:

Com o entendimento das atividades executadas, levantar convenções coletivas e acordos sindicais correspondentes às categorias identificadas de profissionais.

Pesquisar demais fontes disponíveis de salários de mercado, tais como órgãos de classe e pesquisas publicadas em revistas ou sites especializados.

Obter informações de salários médios oficiais (folha de pagamento das Entidades Delegatárias) por cargo/categoria e confrontar com valores pesquisados junto aos sindicatos ou fontes especializadas.

Documentar a pesquisa de salários por região geográfica, incluindo encargos sociais respectivos e possíveis análises comparativas (caso tenham sido disponibilizados os salários oficiais).

(V.6) Identificação de despesas administrativas da Entidade Delegatária:

Listar as despesas administrativas da Entidade Delegatária, identificando custos fixos e variáveis em função do organograma definido para os cenários de 1 a 5 contratos de gestão, bem como os custos de implantação;

Apresentar os resultados de maneira tabular, incorporando eventuais ganhos de escala identificados na atividade correspondente aos contratos de gestão firmados.

Etapa 4: Elaborar Relatório Final consolidando os resultados apresentados ao longo do projeto, incluindo proposta orçamentária anual para Entidades Delegatárias de referência e proposta metodológica modelo para a ANA elaborar um orçamento de referência anual para uma Entidade Delegatária, com a respectiva margem de erro.

(V.7) Proposta orçamentária anual para Entidades Delegatárias de referência:

Identificar parâmetros para demonstrar o que afeta ou diferencia o custo anual de uma Entidade Delegatária, bem como margens de tolerância para fins de orçamento em função de incertezas inerentes ao processo.

Elaborar um orçamento de referência anual para uma ou mais Entidades Delegatárias, existentes ou não, conforme indicação feita pela ANA à época da realização desta etapa do projeto.

Mapear e discutir fatores de maior incerteza na definição desse orçamento de referência, fazendo uma análise de sensibilidade a esses fatores e indicando as faixas de valores em que esse orçamento pode variar.

Apresentar a proposta orçamentária de referência anual para validação da ANA.

(V.8) Proposta metodológica modelo para a ANA elaborar suas Entidades Delegatárias de referência:

A partir dos trabalhos executados ao longo do projeto, boas práticas de mercado e referências detidas pela KPMG, documentar passo a passo (“*check-list*”) indicando como a ANA pode construir suas Entidades Delegatárias de referência para os estudos de apoio ao CNRH e outras finalidades da ANA, incluindo:

Fatores identificados nas atividades desenvolvidas pela Entidade Delegatária que determinam seu dimensionamento e caracterizam suas despesas;

Associação com organograma e demais despesas apropriadas para a condição identificada;

Levantamento das bases de salários e despesas administrativas mais adequadas para serem adotadas em cada caso mapeado;

Identificação do método de cálculo para definição do orçamento anual da Entidade Delegatária de referência;

Indicação das margens de erro (ou de tolerância) para o orçamento de referência.

2.2 Plano de comunicação para formalizar meios de obtenção e divulgação de informações do projeto

O Plano de Comunicação estabelece práticas que deverão resultar no melhor entendimento das demandas, bem como, de documentos pertinentes para uma entrega de alta qualidade.

Comunicação	Responsável	Objetivo / Local	Método de entrega / Periodicidade	Lista de Distribuição
Reuniões da equipe do projeto (Consultoria)	Marcos Fuzaro, José Damasceno e David Capezzutti	Discussão sobre o progresso do projeto, próximos passos.	Conforme demanda.	Equipe KPMG (informal)
Solicitações de informações das áreas envolvidas	Equipe KPMG	Interlocução com as áreas para esclarecimento de informações necessárias ao projeto.	Telefonemas e/ou e-mails sob demanda com prazos definidos para resposta.	Comitê e Gestão do projeto
Acompanhamento de riscos do projeto	Comitê e Gestão do projeto	Divulgar alterações relevantes na matriz de riscos com impacto nos prazos e na qualidade dos produtos a serem entregues.	1) E-mail de notificação sob demanda identificada. 2) Reuniões de status do projeto.	Patrocínio do projeto
Reuniões de status	Marcos Fuzaro e/ou José Damasceno e David Capezzutti	Discussão sobre as pautas semanais ou quinzenais de progresso do projeto. Serão realizadas em espaço fornecido pela ANA ou por telefone. Adicionalmente, eventuais discussões serão formalizadas em ata para envio ao Patrocínio (acompanhamento de fatores críticos de sucesso).	Reunião ou <i>call</i> quinzenal.	Comitê e Gestão do projeto

Comunicação	Responsável	Objetivo / Local	Método de entrega / Periodicidade	Lista de Distribuição
Entrega de produtos finais	Marcos Fuzaro e/ou José Damasceno e David Capezzutti	Entrega dos produtos definidos na proposta e validados pela gestão do projeto em cada etapa.	E-mail e/ou entrega formal em mãos dos documentos eletrônicos e impressos.	Comitê e Gestão do projeto
Reunião de encerramento do projeto	Equipe KPMG	Formalização de conclusão dos trabalhos e alinhamento sobre próximos passos.	Reunião para reporte de sumário executivo ao final do projeto.	Patrocínio, Comitê e Gestão do projeto

Partes Interessadas e Membros do Projeto

As partes interessadas são os envolvidos diretamente no projeto.

Partes Interessadas	Membros
Patrocínio do Projeto	Carlos Motta – ANA
Comitê Executivo	Giordano Bruno Bomtempo Carvalho - ANA Marcos A. Fuzaro – KPMG
Comitê do Operacional	Marco Antônio Amorim - ANA Mariana Lirio - ANA (Suplente) Nazareno Marques de Araujo- ANA - Conforme necessidade Marcos A. Fuzaro - KPMG David Capezzutti / José Damasceno - KPMG Eduardo Saton - KPMG Carolina Delgado / Deborah D. Michellim - KPMG
Gestão do Projeto	Marco Antônio Amorim - ANA David Capezzutti / José Damasceno – KPMG

Partes Interessadas	Membros
Equipe Técnica e Partes Envolvidas	Marco Antônio Amorim – ANA Ney Murtha – ANA Cristiano Cária - ANA Mariana Lirio – ANA André Marques - AGEVAP Ricardo Valory - IBIO Célia Fróes - Peixe Vivo Sérgio Razera - PCJ Marcelo Martinez- KPMG Aldo Macri - KPMG Fernando Aguirre - KPMG Carolina Delgado / Deborah D. Michellim - KPMG Eduardo Saton - KPMG

2.3 Matriz de riscos

A seguir, são apresentados os riscos iniciais que foram identificados neste projeto, a probabilidade de ocorrer, seu impacto no projeto e as estratégias de prevenção que podem ser tomadas a fim de minimizar os problemas. A probabilidade identificada deve ser refinada periodicamente em termos percentuais para fins de acompanhamento.

ID	Risco	Descrição dos riscos	Magnitude (Impactos)	Probabilidade (Impactos)	Peso do Risco	Risco	Ações	Responsável
1	Não atendimento ao cronograma do projeto.	Comprometimento do compromisso acordado e perda de credibilidade. Pode acarretar em retrabalho e dispêndio desnecessário de recursos humano e financeiro.	2	25%	0,50	BAIXO	a) Acompanhamento diário do cronograma e ações imediatas para sanar/corrigir qualquer desvio; b) Reuniões de status semanal; c) Ao final de cada dia, estabelecer metas para o dia seguinte.	KPMG
2	Possibilidade de atrasos no agendamento das entrevistas	Comprometimento do deadline; Impacto no andamento natural do projeto.	4	25%	1,00	MÉDIO	a) Disponibilizar previamente a agenda e cronograma que deverá ser atendido (sugestão de entrevistas); b) Apoio no convencimento dos gestores envolvidos da importância das etapas.	KPMG / ANA
3	Possível indisponibilidade das pessoas-chave para as reuniões/entrevistas	As pessoas-chaves podem não estar disponíveis nas datas propostas na agenda de reuniões e/ou entrevistas, impactando em atraso no desenvolvimento dos trabalhos pela equipe do projeto e, consequentemente, atraso na entrega dos produtos, com eventual necessidade de honorários adicionais.	3	50%	1,50	MÉDIO	a) Realizar kick-off com pessoas-chave com o objetivo de enfatizar a importância do projeto. b) Negociar agenda de entrevistas com 2 dias de antecedência com o gestor/coordenador do projeto. c) Avaliar eventuais custos adicionais por revisão nos prazos do projeto em função das alterações das agendas propostas com as pessoas-chave. d) Identificar backup de pessoas-chaves.	KPMG / ANA
4	Possível falha na comunicação com as áreas envolvidas no projeto (ANA/ KPMG)	Não atendimento da expectativa do cliente e retrabalho Dispêndio desnecessário de recursos humano e financeiro. Indisposição com o cliente.	4	50%	2,00	MÉDIO	a) Formalização das principais decisões; b) Proximidade entre as equipes (KPMG e ANA); c) Relatório de Status semanal. d) Plano de comunicação.	KPMG / ANA
5	Possibilidade de os Colaboradores-chave do cliente não participarem efetivamente das atividades do projeto	Falta de sensibilização e aderência ao projeto. Comprometimento do deadline do projeto. Escassez de conteúdo de qualidade para atender a equipe de projeto. Comprometimento da qualidade do desenvolvimento dos produtos.	5	50%	2,50	ALTO	a) Participação no Kick-off do projeto. b) Constante comunicação com os Patrocinadores do projeto; c) Realização semanal de reuniões de status.	KPMG / ANA
6	Possível indisponibilidade da Equipe de Projeto - KPMG / ANA	Comprometimento do deadline do projeto e das entregas de produtos Transferência de conhecimento inadequada pela equipe do projeto ANA	3	25%	0,75	BAIXO	a) Compartilhamento da agenda, cronograma e grandes marcos do projeto. b) Reuniões de status periódicas.	KPMG / ANA

ID	Risco	Descrição dos riscos	Magnitude (Impactos)	Probabilidade (Impactos)	Peso do Risco	Risco	Ações	Responsável
7	Colaboradores em férias e/ ou recesso (outros eventos)	Comprometimento do deadline e dos entregáveis do projeto.	3	25%	0,75	BAIXO	a) Solicitar a programação de férias e demais eventos dos principais profissionais envolvidos. b) Prever no cronograma do projeto. c) Comunicar o cronograma de projeto para as áreas envolvidas.	KPMG / ANA
8	Resistência das áreas em fornecer as informações necessárias para a execução do projeto	Dificuldade no entendimento dos processos, políticas e procedimentos Impossibilidade de identificar oportunidades de melhoria e de desenvolver o redesenho de processos Prejuízo nos entregáveis	5	50%	2,50	ALTO	a) Solicitar informações via e-mail com cópia para a equipe de gerenciamento do projeto (ANA), sempre formalizar as solicitações (evidência); b) Comunicar ao Comitê do Projeto e/ou a alta direção da ANA casos em que estejam impactando o andamento do projeto c) Endosso do patrocinador do projeto d) Diligenciamento das informações solicitadas (controle de solicitações)	KPMG / ANA
9	Resistência das áreas às alternativas identificadas/propostas durante as reuniões	Comprometimento do atendimento às expectativas de redução de despesas, tendo em vista oportunidades de melhoria desconsideradas	4	50%	2,00	MÉDIO	a) Comunicar ao Comitê do Projeto e/ou a alta direção da ANA casos em que estejam impactando o andamento do projeto b) Registrar evidência a tal resistência	KPMG
10	Possibilidade de indisponibilidade de espaço físico para condução do projeto	Atraso por estrutura adequada Possibilidade de alteração de data acordada por falta de infra	3	0%	0,00	BAIXO	a) Solicitar um espaço físico adequado à situação	KPMG / ANA
11	Falta de pontualidade na revisão e devolução à KPMG dos materiais preparados	Possibilidade de haver atrasos e/ou falta de compromisso na revisão e devolução à KPMG, dos materiais preparados Pode acarretar em retrabalho e dispêndio desnecessário de recursos humano e financeiro.	4	25%	1,00	MÉDIO	a) Alinhar as expectativas de devolução dos materiais junto ao Comitê operacional do projeto para garantir recebimento sem atraso. b) reforçar cronograma com as perdas interessadas.	KPMG / ANA
12	Incremento no escopo devido a demandas não planejadas / consideradas	Atraso na entrega de resultados em tempo hábil e conforme planejado, acarretando em impacto no cronograma e estouro de horas do projeto.	2	50%	1,00	MÉDIO	a) Alinhar escopo junto ao Comitê operacional do projeto, sanando quaisquer dúvidas referentes à condução das atividades b) Acompanhar horas do projeto e informar Comitê do projeto, de forma periódica. c) ANA deve atuar junto à KPMG para facilitar agendas e inclusões de disponibilidade de tempo para os levantamentos.	KPMG / ANA
13	Possibilidade de baixa qualidade das informações fornecidas pela ANA ou Eds	Comprometimento dos entregáveis.	5	50%	2,50	ALTO	a) Envolver o patrocinador do projeto para auxílio no levantamento das informações, sempre que houver a necessidade	KPMG / ANA
14	Possibilidade de interrupção do projeto	Descontinuidade da equipe do projeto Prejuízo financeiro por parte da KPMG	2	0%	0,00	BAIXO	a) Formalização das principais decisões entre as duas partes; b) Relatório de Status semanal.	KPMG / ANA

2.4 Cronograma

Neste documento serão apontados os prazos e as datas de cada etapa para que, não só o cliente, mas a equipe de consultores possam realizar um entendimento das etapas e dos prazos propostos. Tem como propósito o acompanhamento da evolução do projeto, visando manter as expectativas alinhadas e os prazos sob controle.

Ref.	Atividade	Peso	Data de início	Data de término	% Concluído	% Esperado	Status
1	Etapa 1 - Plano de trabalho	15	24/08/2017	08/09/2017	100,0%	100,0%	Concluída
1.1	Elaboração do Cronograma do Projeto	12	24/08/2017	05/09/2017	100%	100%	Concluída
1.1.1	Definição de Datas	3	24/08/2017	27/08/2017	100%	100%	Concluída
1.1.2	Definição de Atividades	3	27/08/2017	30/08/2017	100%	100%	Concluída
1.1.3	Definição de Visitas conforme disponibilidade para visitas	6	30/08/2017	05/09/2017	100%	100%	Concluída
1.2	Elaboração da Matriz de avaliação de riscos do projeto	12	24/08/2017	05/09/2017	100%	100%	Concluída
1.2.1	Análise de Riscos	12	24/08/2017	05/09/2017	100%	100%	Concluída
1.2.2	Análise de Mitigação de Riscos	12	24/08/2017	05/09/2017	100%	100%	Concluída
1.3	Elaboração do material para reunião de Kick-off	12	24/08/2017	05/09/2017	100%	100%	Concluída
1.3.1	Compilação do Material	12	24/08/2017	05/09/2017	100%	100%	Concluída
1.3.2	Organização do Material	7	29/08/2017	05/09/2017	100%	100%	Concluída
1.3.3	Produção de Documento com base no material coletado	4	01/09/2017	05/09/2017	100%	100%	Concluída
1.4	Apresentação do kickoff do projeto	1	08/09/2017	08/09/2017	100%	100%	Concluída
1.5	Proposta de agenda inicial de entrevistas/visitas	3	05/09/2017	08/09/2017	100%	100%	Concluída
1.6	Entrega do pacote de Planejamento	3	05/09/2017	08/09/2017	100%	100%	Concluída
1.7	Validação do pacote de Planejamento	3	05/09/2017	08/09/2017	100%	100%	Concluída

2	Etapa 2 - Relatório preliminar 1 – RP1	45	08/09/2017	23/10/2017	0,0%	15,0%	Não Iniciada
2.1	V.1 – Diagnóstico	35	08/09/2017	13/10/2017	0%	20%	Em Andamento
2.1.1	Obtenção e análise de contratos de gestão, relatórios de atividades, prestações anuais de contas	28	08/09/2017	06/10/2017	0%	25%	Em Andamento
2.1.1.5	Visitas e Entrevistas na ED - AGEVAP	4	18/09/2017	22/09/2017	0%	0%	Em Andamento
2.1.1.6	Visitas e Entrevistas na ED - AGB Peixe Vivo	2	25/09/2017	27/09/2017	0%	0%	Não Iniciada
2.1.1.7	Visitas e Entrevistas na ED - IBIO AGB Rio Doce	1	28/09/2017	29/09/2017	0%	0%	Não Iniciada
2.1.1.8	Visitas e Entrevistas na ED - PCJ	3	03/10/2017	06/10/2017	0%	0%	Não Iniciada
2.1.1.9	Análise de conteúdo coletado	4	09/10/2017	13/10/2017	0%	0%	Não Iniciada
2.1.1.10	Elaborar documento com a análise feita	4	09/10/2017	13/10/2017	0%	0%	Não Iniciada
2.2	V.2 – Sistematização das atividades da ED	2	16/10/2017	18/10/2017	0%	0%	Não Iniciada
2.2.1	Elaboração da proposta de agrupamento de recursos por função e macroprocesso	2	16/10/2017	18/10/2017	0%	0%	Não Iniciada
2.2.1.1	Agrupamento de Pessoal por Função	2	16/10/2017	18/10/2017	0%	0%	Não Iniciada
2.2.1.2	Elaboração da Proposta	2	16/10/2017	18/10/2017	0%	0%	Não Iniciada
2.2.2	Apresentação e validação do agrupamento	2	16/10/2017	18/10/2017	0%	0%	Não Iniciada
2.2.2.1	Apresentação	2	16/10/2017	18/10/2017	0%	0%	Não Iniciada
2.2.2.2	Validação	2	16/10/2017	18/10/2017	0%	0%	Não Iniciada
2.2.3	Tabulação das necessidades de recursos	2	16/10/2017	18/10/2017	0%	0%	Não Iniciada
2.2.3.1	Análise de necessidades	2	16/10/2017	18/10/2017	0%	0%	Não Iniciada
2.2.3.2	Proposta de alocação específica de pessoal	2	16/10/2017	18/10/2017	0%	0%	Não Iniciada
2.3	V.3 – Identificação dos fatores que alteram as despesas administrativas da ED	5	18/10/2017	23/10/2017	0%	0%	Não Iniciada
2.4	Documentação do relatório preliminar	5	18/10/2017	23/10/2017	0%	0%	Não Iniciada

3	Etapas 3 - Relatório técnico 1 – RT1	30	23/10/2017	22/11/2017	0,0%	0,0%	Não Iniciada
3.1	V.4 – Proposta de organograma de referência para fazer frente às atividades	9	23/10/2017	01/11/2017	0%	0%	Não Iniciada
3.2	V.5 – Pesquisa de salários de mercado adequados ao perfil dos funcionários e à região de atuação	9	01/11/2017	10/11/2017	0%	0%	Não Iniciada
3.3	V.6 – Identificação de despesas administrativas da Entidade Delegatária	7	13/11/2017	20/11/2017	0%	0%	Não Iniciada
3.3.1	Lista das despesas administrativas da ED	7	13/11/2017	20/11/2017	0%	0%	Não Iniciada
3.3.1.1	Elaborar lista de despesas baseado em observações, entrevistas e documentos	7	13/11/2017	20/11/2017	0%	0%	Não Iniciada
3.3.1.2	Propor Melhoria	7	13/11/2017	20/11/2017	0%	0%	Não Iniciada
3.3.2	Apresentação dos resultados de maneira tabular	7	13/11/2017	20/11/2017	0%	0%	Não Iniciada
3.4	Documentação do relatório técnico	2	20/11/2017	22/11/2017	0%	0%	Não Iniciada

4	Etapa 4 - Relatório final	60	22/11/2017	21/01/2018	0,0%	0,0%	Não Iniciada
4.1	V.7 – Proposta orçamentária anual para Entidades Delegatárias de referência	30	22/11/2017	22/12/2017	0%	0%	Não Iniciada
4.1.1	Identificação de parâmetros para demonstrar o que afeta ou diferencia o custo anual de uma ED	30	22/11/2017	22/12/2017	0%	0%	Não Iniciada
4.1.1.1	Elaborar Documento	30	22/11/2017	22/12/2017	0%	0%	Não Iniciada
4.1.1.2	Demonstração de como afeta o custo	30	22/11/2017	22/12/2017	0%	0%	Não Iniciada
4.1.2	Elaboração do orçamento de referência anual para uma ou mais EDs	30	22/11/2017	22/12/2017	0%	0%	Não Iniciada
4.1.2.1	Análise de custos fixos e variáveis	30	22/11/2017	22/12/2017	0%	0%	Não Iniciada
4.1.2.2	Elaborar orçamento referência para E.Ds. de acordo com sua demanda	30	22/11/2017	22/12/2017	0%	0%	Não Iniciada
4.1.3	Mapeamento e discussão de fatores de maior incerteza na definição desse orçamento de referência	29	23/12/2017	21/01/2018	0%	0%	Não Iniciada
4.1.4	Apresentação da proposta orçamentária	29	23/12/2017	21/01/2018	0%	0%	Não Iniciada
4.2	V.8 – Proposta metodológica modelo para a ANA elaborar suas Entidades Delegatárias de referência	30	22/12/2017	21/01/2018	0%	0%	Não Iniciada
4.3	Elaboração do relatório final	30	22/12/2017	21/01/2018	0%	0%	Não Iniciada

5	Reunião de Status Report do Projeto	6	14/09/2017	19/01/2018	0,0%	16,7%	Não Iniciada
5.1	Status 1 (Kick off)	1	14/09/2017	14/09/2017	100%	100%	Concluída
5.2	Status 1	1	22/09/2017	22/09/2017	0%	0%	Não Iniciada
5.3	Status 2	1	27/10/2017	27/10/2017	0%	0%	Não Iniciada
5.4	Status 3	1	24/11/2017	24/11/2017	0%	0%	Não Iniciada
5.5	Status 4	1	22/12/2017	22/12/2017	0%	0%	Não Iniciada
5.5	Status 5	1	19/01/2018	19/01/2018	0%	0%	Não Iniciada

6	Reunião de Status Operacional - Vídeo	6	02/10/2017	05/01/2018	0,0%	0,0%	Não Iniciada
6.1	Status 1 - Agências IBIO e Peixe Vivo	1	02/10/2017	02/10/2017	0%	0%	Não Iniciada
6.2	Status 1	1	13/10/2017	13/10/2017	0%	0%	Não Iniciada
6.3	Status 2	1	27/10/2017	27/10/2017	0%	0%	Não Iniciada
6.4	Status 3	1	10/11/2017	10/11/2017	0%	0%	Não Iniciada
6.5	Status 4	1	08/12/2017	08/12/2017	0%	0%	Não Iniciada
6.6	Status 5	1	05/01/2018	05/01/2018	0%	0%	Não Iniciada

3 Das Entregas e Aceites de Produtos

O aceite formal dos produtos realizar-se-á após a revisão dos entregáveis acordados neste documento.

Este aceite significa a certificação da validade dos trabalhos, ou seja, o produto reúne todas as condições e critérios, plenamente atendidos.

Se algum produto não atender aos critérios de aceite esperados, a ANA informará formalmente que o mesmo não foi aprovado e apontará com riqueza de detalhes as mudanças necessárias - “não-conformidades” - e as remeterá a KPMG, a qual promoverá a devida análise do “não aceite”, considerando o teor e conteúdo do especificado neste plano, bem como, no termo de referência deste projeto.

Cada um dos produtos do projeto descritos conforme item “Etapas e Produto” do projeto deve estar associado ao aceite formal por parte da ANA.

4 Responsabilidades das Entregas dos Produtos

KPMG - Tem as seguintes responsabilidades no processo de aceite:

- Participar na revisão, em conjunto com a ANA, dos documentos entregues, quando aplicável.

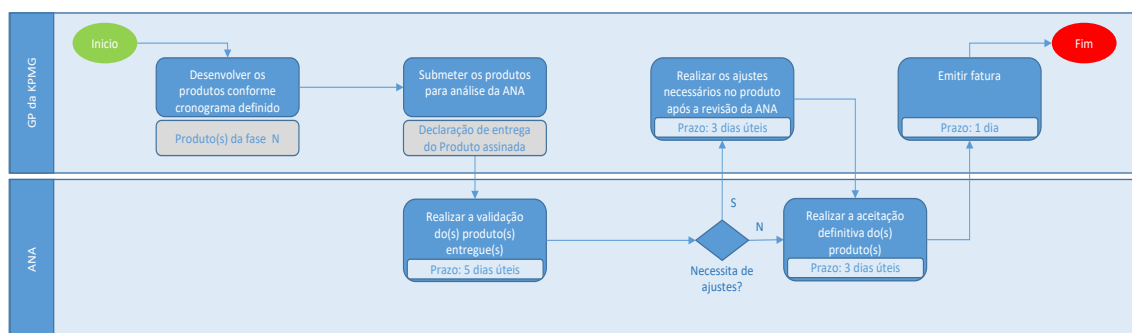
ANA - Tem as seguintes responsabilidades no processo de aceite:

- Revisar os documentos entregues pela KPMG no prazo definido no planejamento;
- Intermediar entre a Equipe da KPMG e os membros de todos os outros departamentos/setores da ANA que estejam diretamente ou indiretamente relacionados ao projeto, para a solução de dúvidas, se existentes;
- Ter autoridade para tomar decisões sobre algum ponto do projeto quando requisitado pela KPMG;
- Fornecer o formulário de “Termo de Aceite”.

5 Assinaturas

O formulário “Termo de Aceite” será usado como documento formal de aceite de todos produtos do projeto. Os Gerentes de Projeto da KPMG e da ANA são os responsáveis pelas assinaturas; em caso de indisponibilidade, deverá ser formalmente designada outra pessoa com poderes para tal, respeitando o prazo estabelecido.

Abaixo, fluxo para assinatura do Termo de Aceite:



6 Considerações Finais

Foram definidos neste documento os papéis e responsabilidades, detalhamento das atividades, a forma de comunicação e de alterações caso necessárias, datas previstas e riscos já identificados.



Agência Nacional de Águas
Programa de Desenvolvimento do Setor Água -
INTERÁGUAS

ANEXOS



Anexo 1 - Template das Atas de Reunião

ATA DE REUNIÃO

No. de Referência
01

Data de Emissão

Dados Gerais da Reunião	
Data:	
Hora:	
Local:	
Duração:	

KPMG	ED
Próximos Passos	

Pontos Abordados na Reunião

Anexo 2 - Template de Termo de Entrega

À
Agência Nacional de Águas - ANA
Brasília - DF

São Paulo, 08 de Setembro de 2017.

Prezado senhor,

De modo a formalizar a ENTREGA e o RECEBIMENTO do Produto 1, classificado no Termo de Referência do Projeto como Plano de Trabalho, do Projeto de Desenvolvimento de Metodologia para estimar o custeio administrativo de Entidades Delegatárias de funções de Agência de Água, informamos que já estão concluídos os seguintes produtos referentes à etapa abaixo:

Produto	Composição Das Atividades	Data de conclusão
Elaborar Plano de Trabalho, com descrição detalhada do desenvolvimento das atividades do projeto.	As ações iniciais estarão focadas em uma etapa denominada Plano de Trabalho que consiste em: Cronograma detalhado, definição de papéis e responsabilidade, comunicação de envolvidos, gestão de mudanças, descrição detalhada das etapas e produtos do projeto e avaliação dos riscos do projeto e identificação de ações corretivas.	06/09/17

Esta carta tem também o objetivo de divulgar a conclusão destes produtos.

Atenciosamente,

Marcos A. Fuzaro
Sócio-diretor - KPMG

José Damasceno
Gerente Sênior - KPMG

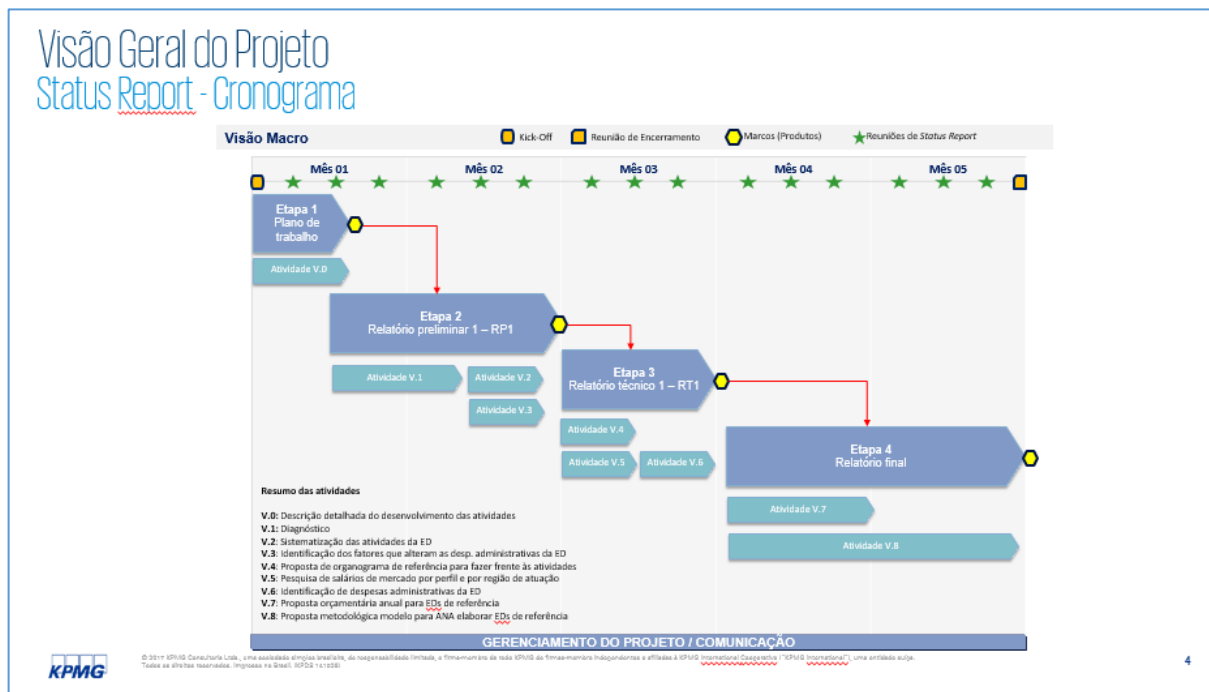
Recebimento:

Agência Nacional de Águas

Assinatura

Marco Antonio Mota Amorim

Anexo 3 - Template da Apresentação de Status Report



Fase 1: Elaborar Plano de Trabalho, com descrição detalhada do desenvolvimento das atividades do projeto

Status Geral e evolução - X%

<p>Atividades Realizadas 🔍</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	<p>Pendências 🚩</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>
<p>Próximos Passos / Atividades 📌</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	<p>Riscos ⚠️</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>

© 2017 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firmamembro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG Network ("KPMG Network"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. 07/2017 141/2017

6

Anexo 4 - Template da Solicitação de Mudança

À

Agência Nacional de Águas - ANA
Brasília, x de x de x.

Prezado senhor,

De modo a suportar a GESTÃO DE MUDANÇAS do projeto de Desenvolvimento de Metodologia para estimar o custeio administrativo de Entidades Delegatárias de funções de Agência de Água, abaixo segue o Formulário de Solicitação de Mudança.

1. Identificação do Requisitante da Mudança	
Nº da Solicitação	
Nome do requisitante	
Data	
2. Descrição da Mudança	
3. Parecer técnico da avaliação da mudança	
4. Avaliação das soluções possíveis	
5. Impactos previstos no projeto	
Número cronograma	
Novos Riscos	
Outros Impactos	
6. Solução indicada pela equipe do projeto	
7. Decisão	
Aprovada	
Reprovada	

Esta carta tem o objetivo de oficializar esta solicitação de mudança.

Atenciosamente,

José Damasceno

Gerente Sênior - KPMG

Agência Nacional de Água - ANA

Marco Antonio Mota Amorim