

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

ALEXANDRE HOLZBACH

PROJETO PARA CONCEPÇÃO DO PROCESSO PADRÃO DE
ATUALIZAÇÃO DO ERP GVCOLLEGE E DE SEU PLANO DE MARKETING E
COMERCIALIZAÇÃO

SÃO LEOPOLDO

2013

ALEXANDRE HOLZBACH

PROJETO PARA CONCEPÇÃO DO PROCESSO PADRÃO DE
ATUALIZAÇÃO DO ERP GVCOLLEGE E DE SEU PLANO DE MARKETING E
COMERCIALIZAÇÃO

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

Orientador: Prof. Ms. Flávio da Cunha Nerva.

SÃO LEOPOLDO

2013

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido para atender uma necessidade operacional, real, de uma empresa de desenvolvimento de software, que se encontra em fase de expansão mercadológica, e que oferece ao mercado um ERP de Gestão Educacional. Buscando atender a lacuna acima identificada, este trabalho tem como objetivo criar um plano de projeto, ou porque não dizer: uma metodologia, para o processo de atualização deste ERP. Este plano de projeto servirá como base para que o processo de atualização possa ser repetido, na entrega de cada nova versão do produto, aos seus clientes, oferecendo assim um padrão de esforço, o qual representa o custo operacional deste processo, mas principalmente oferecendo um padrão de qualidade na entrega da nova versão.

Em caráter de inovação, para atender o quesito qualidade, o projeto basear-se-á nos conceitos de Gestão de Serviços, abordados por Kleber Nóbrega (2013) em sua mais recente obra: **Falando de Serviços – Um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações**, os quais tratam inicialmente de questões conceituais do serviço, da fundamentação e concepção estratégica do serviço, e do planejamento de sua qualidade e execução. Contemplando aspectos humanos (do lado do cliente e do fornecedor), da infraestrutura e de métodos de trabalho, estes conceitos norteiam a criação dos micros processos, com vista aos benefícios percebidos pelo cliente através das sensações entregues pelo processo, gerando assim a percepção de maior valor agregado, pelo cliente.

Palavras-chave: Atualização de Software, Plano de Projeto, Gestão de Serviços, Percepção de Qualidade, Valor Agregado.

Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	8
1.1.	Objetivo Geral	9
1.2.	Objetivos Específicos.....	10
2.	GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	11
2.1.	Termo de Abertura do Projeto.....	11
2.1.1.	Objetivo	11
2.1.2.	Justificativa	11
2.1.3.	Produto.....	12
2.1.4.	Gerente do Projeto	13
2.1.5.	Premissas e restrições	13
2.1.6.	Recursos	14
2.1.7.	Cronograma macro.....	14
2.1.8.	Partes interessadas.....	15
2.1.9.	Comitê de Aprovação	15
2.2.	Gestão das Mudanças	16
3.	GERENCIAMENTO DE ESCOPO.....	17
3.1.	Declaração do Escopo	17
3.1.1.	Objetivo	17
3.1.2.	Justificativa	17
3.1.3.	Descrição do Escopo.....	19
3.1.4.	Requisitos, Entregas e Critérios de Aceitação	20
3.1.5.	Premissas e Restrições.....	22

3.1.6.	Fatores Críticos para o Sucesso do Projeto	23
3.2.	EAP – Estrutura Analítica do Projeto	24
3.2.1.	Dicionário da EAP	25
4.	GERENCIAMENTO DO TEMPO	48
4.1.	Descrição dos Processos de Gerenciamento do Tempo	48
4.1.1.	Definição e Sequenciamento das Atividades	48
4.1.2.	Controle do Cronograma	49
4.1.3.	Avaliação de Desempenho.....	49
4.1.4.	Sistema de mudanças de prazos	49
4.2.	Cronograma	50
4.2.1.	Cronograma Macro.....	50
4.2.2.	Fase de Iniciação	50
4.2.3.	Fase de Planejamento.....	51
4.2.4.	Fase de Execução (Modelo Padrão de Atualização).....	52
4.2.5.	Fase de Execução (Plano de Marketing e Comercialização)	53
4.2.6.	Fase de Execução (Atualização Piloto).....	54
4.2.7.	Fase de Monitoramento.....	55
4.2.8.	Fase de Encerramento	56
4.2.9.	Datas Alvos (Millestones)	56
5.	GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	58
5.1.	Plano de Gerenciamento dos Custos.....	58
5.2.	Estimativas de Custos.....	58
5.3.	Orçamento	60
5.4.	Controle de Custos	62
5.5.	Atualização do Plano de Gerenciamento dos Custos	63
6.	GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	64

6.1.	Política da Qualidade do Projeto	64
6.2.	Fatores Ambientais	65
6.3.	Métricas de Qualidade	66
6.3.1.	Desempenho do Projeto.....	66
6.3.2.	Desempenho do Produto.....	67
6.4.	Controle da Qualidade	69
6.5.	Garantia da Qualidade	69
7.	GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS.....	71
7.1.	Recursos Humanos.....	71
7.2.	Organograma	72
7.3.	Matriz de Responsabilidades (RACI)	74
7.4.	Treinamentos	75
7.5.	Avaliação de Desempenho	75
8.	GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO	76
8.1.	Processo de Gerenciamento das Comunicações	76
8.2.	Objetivos	77
8.3.	Identificação dos Stakeholders	78
8.3.1.	Identificação e Dados de Contato	78
8.3.2.	Expectativas e Periodicidade	79
8.3.3.	Matriz de Interesse	81
8.4.	Ferramentas de Comunicações	81
8.5.	Ações e Eventos de Comunicações.....	82
9.	GERENCIAMENTO DE RISCOS	84
9.1.	Metodologia.....	84
9.2.	Identificação dos Riscos	85
9.3.	Análise Qualitativa dos Riscos	87

9.4.	Análise Quantitativa dos Riscos.....	90
9.5.	Plano de Resposta aos Riscos	90
10.	GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES.....	92
10.1.	Estrutura de Suprimentos do Projeto	92
10.2.	Análise Fazer ou Comprar	92
10.3.	Mapa de Aquisições.....	93
10.4.	Detalhamento dos Critérios de Seleção.....	93
11.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
12.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97

1. INTRODUÇÃO

Empresas de desenvolvimento e comercialização de software são constantemente desafiadas à evolução de seus processos internos, sejam estes na concepção do produto em suas características técnicas e metodológicas, ou em sua relação comercial e contratual com seus clientes, pois estes, impulsionados pelos seus próprios desafios empresariais, exigem cada vez mais qualidade do software e, não menos importante, qualidade dos serviços complementares, relacionados com a entrega do produto principal.

A GVDASA Sistemas, uma empresa especialista em Sistema de Gestão Educacional, instalada no Tecnosinos – Parque Tecnológico de São Leopoldo/RS, proprietária dos direitos autorais e fornecedora do ERP GVCollege, que oferece uma solução completa e integrada para o gerenciamento de instituições de ensino, atendendo instituições do nível básico ao superior, mantenedoras e grandes redes de ensino nacionais, se encontra atualmente em um fase de grande expansão mercadológica, a nível nacional, e, como a totalidade das empresas bem posicionadas no mercado, vem sendo desafiada a evoluir seus processos. Assim, atendendo a tal exigência, e percebendo nesta lacuna uma oportunidade estratégica, a direção executiva da GVDASA encomenda a um de seus gerentes de projeto a criação de um projeto que reorganize e reestruture um de seus mais importantes processos operacionais, o de liberação do produto, chamado de Atualização do Sistema.

Ritzman, Krajewski e Malhotra (2009), defendem que *a “estratégia corporativa fornece um ‘guarda-chuva’ para importantes decisões de administração de operações”* e que *“a estratégia de operações traduz planos de serviços ou produtos e prioridades competitivas para cada segmento de mercado em decisões que afetam os processos que apoiam aqueles segmentos de mercado”* (p.21).

Como poderá a estratégia de operação, do processo de entrega do serviço de atualização – objeto deste projeto, garantir o alinhamento dos processos de produção e de entrega de valor ao cliente à intenção estratégica da empresa quanto à oportunidade percebida?

1.1. Objetivo Geral

Desenvolver um novo processo de atualização, incrementando o catálogo de serviços com o serviço: Atualização de Sistema. Este novo serviço deve estar alinhado com a estratégia da empresa, com um custo operacional adequado, devendo ser divulgado e comercializado pelos clientes, mas sobre tudo com qualidade diferenciada, oferecendo ao cliente a percepção de valor agregado.

Segundo Nóbrega (2013), uma estratégia de serviço requer que conceitos de serviços sejam definidos, mas estes devem ser relacionados à missão e à estratégia do negócio. Reforça ainda que a estratégia de serviço tem relação com a definição de como uma organização se enxerga e como se propõe a oferecer serviços a seus clientes.

A GVDASA vem construindo seu posicionamento estratégico, nos últimos 10 anos, com a convicção de que se comunica com o mercado através do posicionamento de diferenciação, ou seja, conforme Nóbrega (2013) atraindo o cliente por que seu produto é melhor e privilegiando os serviços correlatos, ressaltando os atributos que tornam seu serviço diferenciado.

Sua missão e seus valores norteiam este posicionamento, a saber:

Missão

“Desenvolver soluções inovadoras e exclusivas para o mercado educacional, gerando uma relação de comprometimento e confiança com nossos clientes, construída a partir da realização dos nossos funcionários.”

Valores

- *Inovação simples, todos os dias*
- *Pessoas comprometidas e realizadas*
- *Qualidade em tudo que se faz*
- *Cientes satisfeitos*
- *Transparência nas relações*
- *Foco em resultados sustentáveis*

1.2. Objetivos Específicos

Para atender o objetivo geral deste trabalho serão focados dois objetivos específicos.

Primeiramente, como o mais imediato objetivo está a criação de uma metodologia de atualização, ou seja, um processo replicável à entrega de cada nova versão do sistema. Este processo garantirá que todas as atividades necessárias à troca de versão do sistema sejam operacionalizadas. Integrará os setores produtivos da GVDASA, a fim de que todos trabalhem sincronizados na liberação das novas versões. Terá foco no custo operacional, prevendo atividades que impeçam qualquer forma de retrabalho o que naturalmente aumentará a qualidade do serviço. Garantirá também a continuidade operacional do sistema, após a troca da versão.

Para tanto esse trabalho apresentará os planos de gerenciamento de integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos, comunicação, riscos e aquisições, sendo o planejamento dos mesmos voltados aos requisitos supracitados.

O segundo, e tão importante, objetivo específico deste trabalho é relativo à estratégia de operação deste novo serviço, o qual visa atender o desafio de oferecer maior qualidade percebida ao cliente.

Utilizando os conceitos de Gestão de Serviços, abordados por Kleber Nóbrega (2013) em sua recente obra, o livro **Falando de Serviços – Um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações** os micros processos foram planejados com o objetivo de garantir maior satisfação ao cliente através da entrega de benefícios adequados gerando sensações positivas o que dará e ele a percepção de maior qualidade, ou de valor agregado.

Conforme Nóbrega (2013), para entender os serviços, precisamos pensar em termos de percepção, pois, afinal, estamos lidando com sensações.

Nóbrega complementa que não prestamos serviço a ninguém, senão visando proporcionar benefícios.

2. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

Histórico das alterações		
Data	Autor	Descrição
17/05/2013	Alexandre Holzbach	Versão 1.0
20/05/2013	Alexandre Holzbach	Versão 1.1

2.1. Termo de Abertura do Projeto

2.1.1. Objetivo

Conceber e entregar um plano de projeto com a finalidade de entregar a versão 3.6.7. para a carteira de clientes da GVDASA, através de uma metodologia de atualização, para garantir transparência na transição da versão, continuidade de operação e sobre tudo gerar percepção de valor agregado. Deve ser criado um plano de divulgação deste processo e oportunizar uma integração efetiva dos setores responsáveis pela liberação do produto.

2.1.2. Justificativa

Tem-se notado uma lacuna relativa à dificuldade do cliente entender sobre a necessidade de manter o sistema atualizado. Complexidade técnico-operacional, necessidade de gestão das mudanças, validações de rotinas importantes ou mesmo ocorrência de eventuais incidentes de operação contribuem para que este procedimento seja evitado pelo cliente.

As alterações evolutivas e de melhorias de cada versão, precisam ser comunicadas aos usuários finais, bem como planejadas para sua correta utilização uma vez que podem gerar impacto no processo diário do usuário final.

Outra importante justificativa está na frequência de liberação e disponibilização de novas versões do ERP, evidenciando a lacuna referenciada acima, gerando assim a oportunidade deste projeto.

2.1.3. Produto

Este projeto terá como resultados o **plano de marketing e comercialização do serviço de atualização**, o **modelo padrão de atualização**, e a **atualização piloto** de um cliente, como método de validação do modelo padrão de atualização e do plano de marketing.

O **plano de marketing e comercialização** contemplará peças de divulgação aos públicos interno e externo, sobre o novo posicionamento da GVDASA, no que tange ao processo de atualização, informando ao cliente sobre as evoluções do sistema, traduzindo a necessidade da GVDASA em manter os clientes atualizados, e a necessidade de investimento por parte do cliente, estimulando-o através da percepção do valor agregado.

O **modelo padrão de atualização** conterá a estrutura de procedimentos necessários para que o cliente receba a nova versão sem ônus operacional e de forma transparente aos usuários. Contemplará o plano de comunicação que visa identificar o melhor cronograma para o procedimento, conscientizando todos os envolvidos. Contemplará também, o plano de mitigação que visa identificar e corrigir possíveis falhas de sistema, em uma fase de validação preliminar, bem como identificar e comunicar os riscos envolvidos.

A **atualização piloto** servirá para avaliar o desempenho do modelo padrão de atualização, bem como avaliar a integração deste modelo com o plano de marketing e retroalimentá-lo com as lições aprendidas. Será executado em um único cliente, em ambiente de produção, com a última versão disponível do ERP (3.6.6.) e seus resultados serão apresentados para o comitê de aprovação do projeto e para o patrocinador do projeto.

2.1.4. Gerente do Projeto

O gerente de projetos designado para este projeto é Alexandre Holzbach, e tem as seguintes responsabilidades:

- Planejar as atividades, definir prazos e responsáveis;
- Executar atividades;
- Acompanhar o andamento das atividades da equipe e envolvidos no projeto;
- Comunicar o andamento do projeto aos interessados, informando-os sobre desvios, atrasos e possíveis situações que venham a impactar negativamente os objetivos do projeto;
- Manter os controles (ferramentas, planilhas, relatórios) usados na gestão do projeto sempre atualizados;
- Solicitar todo e qualquer recurso, que julgue necessário ao projeto;
- Conduzir o projeto respeitando as normas e políticas da organização.

2.1.5. Premissas e restrições

As premissas identificadas para o projeto são:

- Haverá apoio irrestrito de todos os interessados, principalmente de patrocinador;
- O plano de marketing e comercialização será executado pela equipe do setor de Marketing e Relacionamento da GVDASA;
- A cada versão, serão entregues os artefatos: **Documento de Atualização** e **Documento de Impacto**, contendo as configurações obrigatórias e não obrigatórias, separadamente, e as orientações de alteração de processo respectivamente, pelo setor de desenvolvimento.
- Máxima automatização do Setup;

O projeto tem a seguinte restrição:

- Os produtos **Modelo Padrão de Atualização e Plano de Marketing e Comercialização** devem ser concluídos até 30/09/2013, para serem executados na versão 3.6.7., liberada para atualização a partir de outubro de 2013;

2.1.6. Recursos

Preliminarmente foi identificada a necessidade dos seguintes recursos para a realização do projeto:

- Equipe técnica (6 pessoa).
- Equipe administrativa (2 pessoa).

Os demais recursos necessários a execução do projeto, assim como o detalhamento dos mesmos estarão descritos no Plano do Projeto.

2.1.7. Cronograma macro

O projeto tem previsão de conclusão final de setembro de 2013. Abaixo segue o cronograma macro do projeto:

Cronograma macro do projeto																			
Macro atividades	Maio			Junho				Julho				Agosto				Setembro			
	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Iniciação e planejamento do projeto	■																		
Elaboração e entrega da declaração de escopo		■	■																
Elaboração do modelo padrão de atualização				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Elaboração do plano de marketing				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Rodar modelo de atualização padrão - Piloto																	■	■	
Encerramento do projeto																		■	■

2.1.8. Partes interessadas

Papel	Nome
Gerente de Projetos	Alexandre Holzbach
Patrocinador do Projeto	João Inácio Schneider
Direção Executiva	Vera Bouffleur
Gestor do Setor de Desenvolvimento	Manoel Roldão
Gestor do Setor de Marketing	Gessica Fernandes
Gestor do Setor de Atendimento	Jonas Voltz
Analista de Pós-Venda	Berenice Correa
Tesoureira	Eunice Azevedo
Equipe do Projeto	A definir

2.1.9. Comitê de Aprovação

O comitê de aprovação definido para o projeto é composto por:

Papel	Nome
Gerente de Projetos	Alexandre Holzbach
Direção Executiva	Vera Bouffleur
Patrocinador do Projeto	João Inácio Schneider
Gestor do Setor de Desenvolvimento	Manoel Roldão
Gestor do Setor de Atendimento	Jonas Voltz
Gestor do Setor de Marketing	Gessica Fernandes

2.2. Gestão das Mudanças

Após a aprovação do plano de projeto, qualquer mudança no projeto deverá deve seguir aos preceitos descritos abaixo.

Uma mudança pode ser originada por qualquer envolvido no projeto. Uma vez detectada a necessidade de mudança, esta deve ser solicitada formalmente ao gerente de projeto através do formulário de solicitação de mudanças, que será fornecido pelo Gerente de Projeto.

O gerente de projeto, ou pessoa designada por este, fará uma avaliação do impacto da mudança proposta e encaminhará a solicitação de mudança ao comitê de aprovação.

A mudança terá seu impacto avaliado principalmente nas áreas: escopo, tempo e qualidade, devendo constar o posicionamento da equipe do projeto quanto à realização ou não da mudança, assim como os benefícios e ou prejuízos quanto à realização ou não da mudança.

Havendo a aprovação do comitê, a mudança será incorporada e executada no projeto, sendo os planos e documentos relacionados atualizados, assim como as linhas de base do projeto quando necessário.

Solicitações de mudanças relativas ao projeto, que não alterem os planos de projeto, sejam estas de caráter corretivo ou preventivo, e estejam dentro da alçada do Gerente de Projeto, quanto às reservas definidas nos planos auxiliares, poderão ser aprovadas diretamente pelo Gerente de Projeto.

Os envolvidos sempre serão comunicados quanto à aprovação ou rejeição da solicitação de mudança.

Aprovação	
Aprovado por: Vera Boufleur	Assinatura
Data: 03/06/2013	

3. GERENCIAMENTO DE ESCOPO

Histórico das alterações		
Data	Autor	Descrição
31/05/2013	Alexandre Holzbach	Versão 1.0
13/06/2013	Alexandre Holzbach	Versão 1.1
28/06/2013	Alexandre Holzbach	Revisão

3.1. Declaração do Escopo

3.1.1. Objetivo

Conceber e entregar um plano de projeto com a finalidade de entregar a versão 3.6.7. para a carteira de clientes da GVDASA. Para tanto será necessário a concepção do processo padrão de atualização do ERP GVCollege e do plano de marketing e comercialização deste processo, para que o procedimento possa ser executado de forma sistemática e replicável. Deverá garantir transparência na transição da versão, continuidade de operação e sobre tudo gerar percepção de valor agregado, justificando assim o investimento deste serviço. Deve também oportunizar uma integração efetiva dos setores responsáveis pela liberação do produto.

3.1.2. Justificativa

Sendo a atualização um processo necessário à adequada relação de atendimento para com nossos clientes, pois o mesmo mantém o cliente utilizando a última versão do sistema o que garante qualidade no atendimento, tem-se notado uma lacuna relativa à dificuldade do cliente entender sobre a necessidade de manter o sistema atualizado. Elementos como complexidade técnica e operacional, necessidade de gestão das mudanças, comunicação para todos os usuários,

validações de rotinas importantes ou mesmo ocorrência de eventuais incidentes de operação contribuem para que este procedimento seja evitado ou até mesmo negado pelo cliente, tendo como principal justificativa a manutenção da estabilidade atual.

A atualização é um procedimento crítico, pois o ERP sofre alterações evolutivas e de melhorias a cada versão, as quais precisam ser comunicadas aos usuários finais, bem como planejadas para sua utilização uma vez que podem gerar impacto no processo do usuário. Requer uma carga horária de trabalho considerável, em seu gerenciamento e execução, que muitas vezes o setor de TI do cliente não a dispõe. É complexa porque é composta por procedimentos técnicos que requerem alto grau de conhecimento de informática e do sistema, pelos operadores do processo de atualização.

Outra importante justificativa está na frequência de liberação e disponibilização de novas versões do ERP. Sendo compostas, em grande parte, por solicitações e sugestões de nossos clientes, aliado a uma evolução em nosso paradigma de engenharia, o qual se utiliza de metodologias ágeis em sua execução, a liberação de novas versões vem se tornando mais frequentes, evidenciando a lacuna referenciada no primeiro parágrafo deste item, gerando assim a oportunidade deste projeto.

Por fim, em um olhar pessoal do gerente deste projeto, este trabalho se justifica por uma questão menos técnica, mas igualmente importante. O elevado grau de fidelização que atualmente computamos em nossa carteira de clientes, garantido pela permanente manutenção na relação com os mesmos, através de constantes adaptações procedimentais sugeridas e administradas pela equipe de gestores, gera estímulos motivacionais importantes para o desenvolvimento e sucesso deste trabalho.

3.1.3. Descrição do Escopo

Escopo do Produto

O produto do projeto será a estruturação do serviço Atualização. Esta estruturação contemplará: a) a criação da metodologia de execução do processo operacional de troca de versão do sistema (atualização), denominado **modelo padrão de atualização**, b) um plano de divulgação de novas versões, denominado de **plano de marketing e comercialização do serviço de atualização** e c) a **atualização piloto** de um cliente para que se possa avaliar os resultados do planejamento.

O **plano de marketing e comercialização** contemplará peças de divulgação aos públicos interno e externo, sobre o novo posicionamento da GVDASA, no que tange ao processo de atualização, informando ao cliente sobre as evoluções do sistema, traduzindo a necessidade da GVDASA em manter os clientes atualizados, e a necessidade de investimento por parte do cliente, estimulando-o através da percepção do valor agregado.

O **modelo padrão de atualização** conterá a estrutura de procedimentos necessários para que o cliente receba a nova versão sem ônus operacional e de forma transparente aos usuários. Contemplará o plano de comunicação que visa identificar o melhor cronograma para o procedimento, conscientizando todos os envolvidos. Contemplará também, o plano de mitigação que visa identificar e corrigir possíveis falhas de sistema, em uma fase de validação preliminar, bem como identificar e comunicar os riscos envolvidos.

A **atualização piloto** servirá para avaliar o desempenho do modelo padrão de atualização, bem como avaliar a integração deste modelo com o plano de marketing e retroalimentá-lo com as lições aprendidas. Será executado em um único cliente, em ambiente de produção, com a última versão disponível do ERP (3.6.6.) e seus resultados serão apresentados para o comitê de aprovação do projeto e para o patrocinador do projeto.

Escopo do Projeto

É parte do escopo do projeto o planejamento do mesmo.

Para a execução do projeto e entrega dos produtos descritos no tópico anterior, serão necessárias inúmeras atividades de planejamento relativas à integração entre os setores, comunicação interna e externa, fases das metodologias (divulgação e atualização), identificação e definição da política mercadológica, monitoramento e avaliação dos resultados referentes à execução de cada fase do plano de projeto e da satisfação do cliente, bem como identificação das lições aprendidas e seu plano de melhoria.

Para tanto é apresentado detalhadamente o plano de projeto do Processo de Atualização, contemplando o plano de marketing e o método de atualização, explicitando como o projeto foi planejado e as ferramentas utilizadas, como o projeto será executado e acompanhado e como o mesmo será encerrado, assim como todo o trabalho relacionado ao desenvolvimento dos produtos do projeto, sendo apresentados os planos de gerenciamento do escopo, recursos, custos, qualidade, riscos, comunicação, integração e aquisições, juntamente com as linhas de base de escopo, tempo e custos.

No plano de projeto apresentado será possível verificar como os escopos do projeto e do produto foram definidos, como tempo e custo foram estimados, de que forma os riscos identificados serão trabalhados, como a qualidade será garantida e como o projeto suportará mudanças ao longo do seu desenvolvimento.

O foco principal do gerenciamento do projeto é direcionado a garantia do escopo, prazo e qualidade planejada.

3.1.4. Requisitos, Entregas e Critérios de Aceitação

Requisitos	Entregas (EAP)	Critérios de aceitação
Utilização de conceitos de Gerenciamento de Serviços na criação do serviço de Atualização.	1.3.1. 1.3.2. 1.3.3.	<ul style="list-style-type: none">Entendimento dos Critérios Competitivos;

	1.3.4. 1.3.5. 1.3.6.	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da Estratégia do Serviço; • Identificação dos critérios de operação de serviço; • Classificação dos tipos de serviços; • Descrição das atividades e benefícios dos serviços; • Desdobramento da qualidade dos serviços; • Desenho dos ciclos de serviços de cada serviço.
Integração e alinhamento com o setor de Desenvolvimento.	1.3.7.	<ul style="list-style-type: none"> • Processo desenhado, com aprovação do Gerente do setor;
Melhorar a comunicação do processo de atualização.	1.3.8.	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de comunicação aprovado pelo comitê de aprovação e divulgado;
Garantia de continuidade operacional pós-atualização.	1.3.9. 1.3.10.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentação da metodologia de validação; • Planilhas XLS, com casos de testes, formatadas;
Processo de atualização especificado e desenhado, oferecendo uma visão geral do trabalho a ser realizado e replicável para todas as versões.	1.3.11. 1.3.12.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentação do processo (Fluxo, descrição, entradas e saídas, papéis envolvidos); • Planilha do Project contendo todas as atividades que deverão ser executadas, especificando carga horaria e um cronograma macro; • EAP e seu dicionário, contendo todas as entregas necessárias;
Escopo de trabalho e de entregas, do setor de marketing, para cada liberação de versão, a ser atualizada.	1.4.1.	<ul style="list-style-type: none"> • Declaração de escopo aprovada pelo comitê; • EAP e seu dicionário;
Divulgação apropriada e diferenciada de cada nova versão.	1.4.2. 1.4.3. 1.4.4. 1.4.5. 1.4.6.	<ul style="list-style-type: none"> • Naming da Campanha; • <i>Templates</i> das peças de comunicação interna aprovadas; • Definição e contratação do fornecedor do vídeo da versão; • Definição dos requisitos do vídeo (tempo, formato, tecnologia, conceito e abordagem); • <i>Templates</i> das peças de comunicação externa aprovadas;
Acompanhamento da reação da divulgação e sua eficácia.	1.4.7.	<ul style="list-style-type: none"> • Definição dos Relatórios de controles; • Definição do plano de ação de acompanhamento;
Processo de divulgação especificado e desenhado, oferecendo uma visão geral do trabalho a ser realizado e replicável para todas as versões.	1.4.8.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentação do processo (Fluxo, descrição, entradas e saídas, papéis envolvidos);
Identificação e avaliação da satisfação do cliente depois da atualização da versão.	1.4.9.	<ul style="list-style-type: none"> • Questionário padrão aprovado pelo comitê; • Definição do plano de aplicação da pesquisa de satisfação, pós-

		atualização;
Registro e reconhecimento do plano de marketing, pelos interessados.	1.4.10.	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de divulgação registrado no EPF; • Aprovação do comitê;
Validação do processo.	1.5.1. 1.5.3.	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente piloto atualizado e estabilizado; • <i>Status report</i> enviado ao comitê de aprovação;
Identificação e apresentação dos resultados do projeto, com vistas a melhoria contínua.	1.7.1. 1.7.2. 1.7.3.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos atingidos divulgados ao comitê; • Lições aprendidas apresentadas ao comitê; • Plano de melhoria aprovado;

3.1.5. Premissas e Restrições

As premissas identificadas para o projeto são:

- Haverá apoio irrestrito de todos os interessados, principalmente de patrocinador;
- O plano de marketing e comercialização será executado pela equipe do setor de Marketing e Relacionamento da GVDASA;
- A cada versão, serão entregues os artefatos: **Documento de Atualização** e **Documento de Impacto**, contendo as configurações obrigatórias e não obrigatórias, separadamente, e as orientações de alteração de processo respectivamente, pelo setor de desenvolvimento.
- Máxima automatização do Setup;

O projeto tem a seguinte restrição:

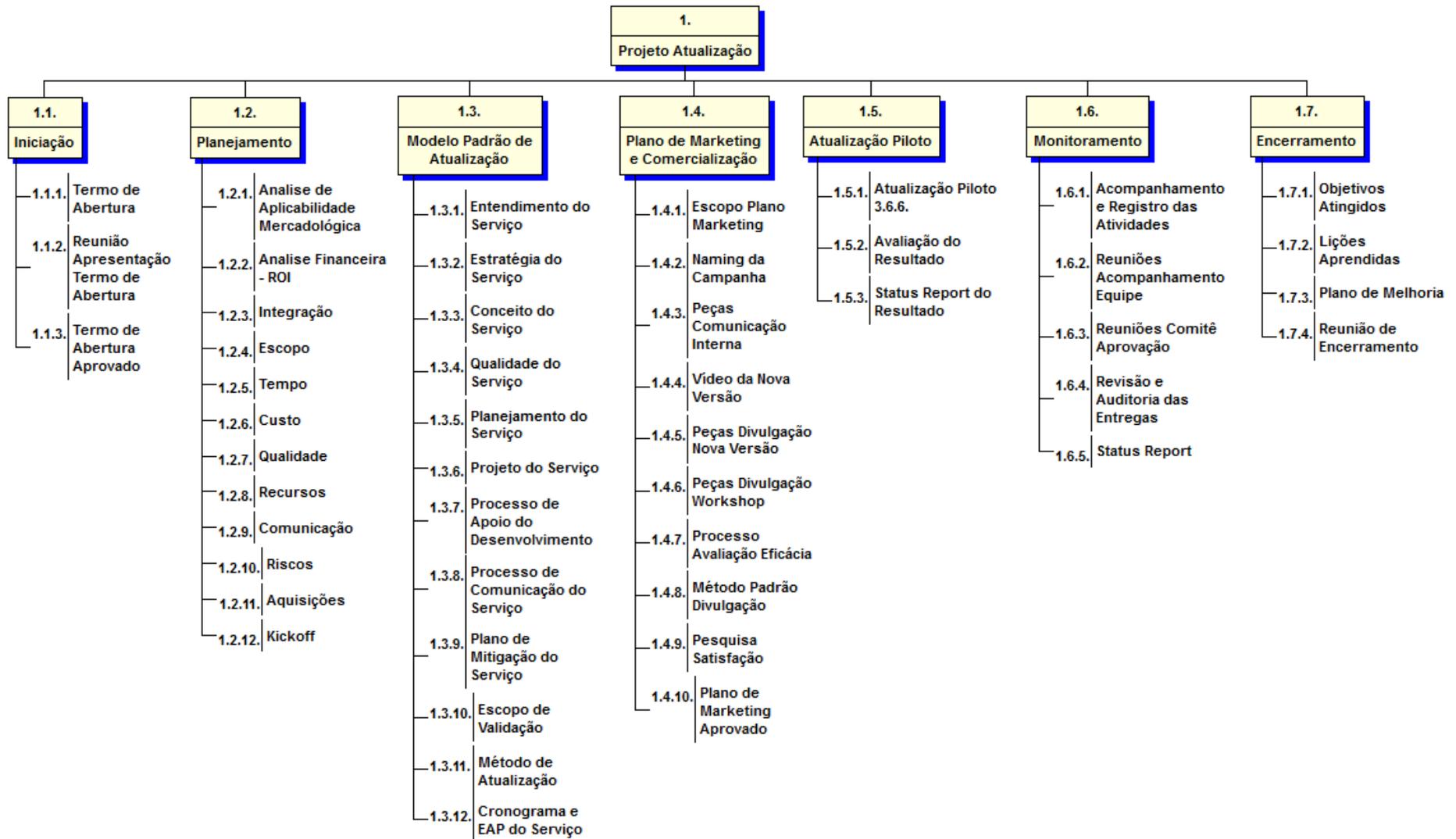
- Os produtos **Modelo Padrão de Atualização** e **Plano de Marketing e Comercialização** devem ser concluídos até 30/09/2013, para serem executados na versão 3.6.7., liberada para atualização a partir de outubro de 2013;

3.1.6. Fatores Críticos para o Sucesso do Projeto

Ao longo da fase de iniciação do projeto e do início de seu planejamento, identificaram-se alguns fatores que determinarão o sucesso do projeto, ou mesmo o atingimento de seus objetivos. São eles:

- Alinhamento, verdadeiro, entre os setores responsáveis pela liberação das versões;
- Comprometimento dos gestores responsáveis pela liberação do sistema, com as entregas do projeto, tais como: documento de impacto, configurações obrigatórias, priorização no atendimento à incidentes, priorização na correção de erros de sistema, peças de divulgação, etc;
- Mudanças de processos dentro e entre os setores;
- Comunicação eficaz entre os membros do projeto;
- Identificação de todos os pontos de intersecção, relativos ao processo de liberação das versões;
- Registro adequado dos processos em ferramenta apropriada;
- Participação do comitê nas definições e decisões;
- Mudança cultural da organização;
- Manutenção do escopo inicial, pois muitas mudanças internas podem onerar o prazo de entrega;
- Conhecimento do escopo pelos membros do projeto.

3.2.EAP – Estrutura Analítica do Projeto



3.2.1. Dicionário da EAP

Nesta seção é descrito o trabalho relacionado aos componentes da EAP no nível de pacote de trabalho.

3.2.1.1. Iniciação

Termo de Abertura

Identificador: 1.1.1.

Declaração do trabalho: Redação e formatação do Termo de Abertura com base na primeira reunião de encomenda do projeto, onde a ata desta reunião serviu como guia na criação do mesmo.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Reunião Apresentação Termo de Abertura

Identificador: 1.1.2.

Declaração do trabalho: Reunião para apresentação da versão 1.0 do Termo de Abertura para o comitê de aprovação e patrocinador do projeto, com o objetivo de identificação das distorções, na definição inicial do produto, frente às expectativas dos interessados.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Termo de Abertura Aprovado

Identificador: 1.1.3.

Declaração do trabalho: Pacote de atividades com o objetivo de adequação do Termo de Abertura, conforme sugestões dos interessados, participantes da reunião de apresentação do Termo de Abertura, finalizando com a aprovação do mesmo, pelo comitê de aprovação.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

3.2.1.2. Planejamento

Análise de Aplicabilidade Mercadológica

Identificador: 1.2.1.

Declaração do trabalho: Reunião com direção executiva, patrocinador do projeto, gerente do projeto e gestora do setor de marketing com o objetivo de definir a estratégia de divulgação e posicionamento da GVDASA, junto aos clientes, para comercialização do processo de atualização do ERP.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Análise Financeira - ROI

Identificador: 1.2.2.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho no qual será definido o preço do serviço de atualização, tendo como base o esforço necessário para o procedimento e o valor agregado oferecido ao cliente, com este projeto. Será avaliado o retorno do investimento em termos financeiros, identificando-se o incremento que o mesmo oferecerá ao faturamento da empresa, mas também será avaliado o ganho que se

terá, internamente, com a organização e precisão que o projeto dará ao procedimento, em termos de diminuição de retrabalho.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Integração

Identificador: 1.2.3.

Declaração do trabalho: Neste pacote de trabalho será realizado todo o planejamento da integração no projeto, o que inclui a definição de como o projeto será gerenciado, executado, controlado, como as mudanças serão tratadas no projeto, como os diversos planos serão integrados, assim como o desenvolvimento do plano de Gerenciamento da Integração, que define os procedimentos envolvidos com o gerenciamento da integração no projeto.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Escopo

Identificador: 1.2.4.

Declaração do trabalho: Neste pacote de trabalho será realizado todo o planejamento do escopo do projeto e produto, o que inclui a identificação do escopo o desenvolvimento da Declaração de Escopo do projeto, da EAP, e do Dicionário da EAP, assim como o desenvolvimento do plano de Gerenciamento do Escopo, que define os procedimentos envolvidos na identificação, execução e controle do Escopo.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Tempo

Identificador: 1.2.5.

Declaração do trabalho: Neste pacote de trabalho será realizado todo o planejamento do tempo no projeto, que inclui as estimativas de tempo e duração das atividades, sequenciamento das mesmas e desenvolvimento do cronograma propriamente dito, assim como o desenvolvimento do plano de Gerenciamento do Tempo, que define os procedimentos envolvidos no gerenciamento do tempo no projeto.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Custo

Identificador: 1.2.6.

Declaração do trabalho: Neste pacote de trabalho será realizado todo o planejamento do custo do projeto, o que inclui as estimativas de custo e orçamento, definições de reservas e relatório de acompanhamento de custos, análises financeiras do projeto, assim como o desenvolvimento do plano de Gerenciamento do Custo, que define os procedimentos envolvidos com o gerenciamento dos custos.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Qualidade

Identificador: 1.2.7.

Declaração do trabalho: Neste pacote de trabalho será realizado todo o planejamento da qualidade do projeto e produto, o que inclui a definição de como a qualidade será garantida e controlada no projeto, quais as atividades e métricas envolvidas com a qualidade, assim como o desenvolvimento do plano de

Gerenciamento da Qualidade, que define os procedimentos envolvidos com o gerenciamento da qualidade.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Recursos Humanos

Identificador: 1.2.8.

Declaração do trabalho: Neste pacote de trabalho será realizado todo o planejamento de recursos humanos do projeto e do produto, o que inclui o estabelecimento das responsabilidades dos envolvidos no projeto e o balanceamento da carga horária de envolvimento no projeto com as atividades profissionais cotidianas. Também será desenvolvido o plano de Gerenciamento de Recursos Humanos, que define os procedimentos envolvidos com o gerenciamento de recursos humanos.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Comunicação

Identificador: 1.2.9.

Declaração do trabalho: Neste pacote de trabalho será realizado todo o planejamento da comunicação no projeto, o que inclui a definição de quais informações em e qual formato serão comunicadas no projeto, para quem e com qual frequência, assim como o desenvolvimento do plano de Gerenciamento da Comunicação, que define os procedimentos envolvidos com o gerenciamento das comunicações no projeto.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Riscos

Identificador: 1.2.10.

Declaração do trabalho: Neste pacote de trabalho será realizado todo o planejamento de riscos no projeto, o que inclui a identificação de riscos, como os riscos serão classificados e avaliados, os planos de respostas aos riscos, assim como o desenvolvimento do plano de Gerenciamento de Riscos, que define os procedimentos envolvidos com o gerenciamento dos riscos no projeto.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Aquisições

Identificador: 1.2.11.

Declaração do trabalho: Neste pacote de trabalho será realizado o planejamento das aquisições necessárias para o andamento do projeto. Inclui as aquisições internas e externas, os produtos e serviços que deverão ser adquiridos, decisões de quais pacotes serão “feitos ou comprados”, assim como o desenvolvimento do plano de Gerenciamento de Aquisições, que define os procedimentos envolvidos com o gerenciamento das aquisições no projeto.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Kickoff

Identificador: 1.2.12.

Declaração do trabalho: Reunião de abertura do projeto, que tem como objetivos apresentar o projeto e dar o start no trabalho, envolver e motivar a equipe com o projeto, apresentando os objetivos, datas marco, premissas, e desafios a serem enfrentados na execução do projeto.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

3.2.1.3. Modelo Padrão de Atualização

Entendimento do Serviço

Identificador: 1.3.1.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho no qual a equipe técnica do projeto, terá acesso a questões teóricas sobre o entendimento da essência de um serviço, pensando no mesmo em termos de percepção final desconstruindo o tão enraizado sentimento de posse. Outros assuntos que serão abordados: característica de intangibilidade, diferenciação de bens e serviços, a participação do cliente na prestação do serviço e a classificação dos tipos de serviços. Isto se dará através de uma oficina, ministrada pelo Gerente de Projetos e assistida pela equipe técnica do projeto, tendo como referencial teórico a seção I do livro Falando de Serviços [NOBREGA, 2013].

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Estratégia do Serviço

Identificador: 1.3.2.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho no qual a equipe técnica do projeto terá acesso aos conceitos de Estratégia de Serviço, com o intuito de criação da estratégia do serviço Atualização. Serão trabalhados os assuntos: componentes da estratégia de serviço, níveis de estratégia, identificação das oportunidades, competências essenciais, diferenças do serviço e posicionamento estratégico. Isto se dará através de uma oficina, ministrada pelo Gerente de Projetos e assistida pela equipe técnica do projeto, tendo como referencial teórico a seção II do livro Falando de Serviços [NOBREGA, 2013].

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Conceito do Serviço

Identificador: 1.3.3.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho no qual a equipe técnica do projeto estará aprendendo a conceituar um serviço, desdobrando o serviço em produto e processo, separando a parte tangível da parte intangível analisando o pacote do serviço, interligando a prestação do serviço à estratégia do serviço, identificando os serviços mais importantes (serviço central e suplementar) após a análise estratégica da oferta de serviços. Isto se dará através de uma oficina, ministrada pelo Gerente de Projetos e assistida pela equipe técnica do projeto, tendo como referencial teórico a seção III do livro Falando de Serviços [NOBREGA, 2013].

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Qualidade do Serviço

Identificador: 1.3.4.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho no qual a equipe técnica do projeto poderá compreender e avaliar a qualidade de um serviço. Perceberão que fatores afetam ou influenciam esta qualidade. Entenderão a diferença entre serviço esperado e serviço prestado, utilizando o modelo de qualidade (O QUE e COMO). Por fim, terão acesso às dimensões da qualidade de um serviço e seus atributos, priorizando os aspectos mais importantes. Isto se dará através de uma oficina, ministrada pelo Gerente de Projetos e assistida pela equipe técnica do projeto, tendo como referencial teórico a seção IV do livro Falando de Serviços [NOBREGA, 2013].

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Planejamento do Serviço

Identificador: 1.3.5.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho no qual a equipe técnica do projeto poderá aplicar as disciplinas anteriores na criação do serviço de atualização. Aqui será especificado o serviço a ser prestado, definindo-se de forma detalhada os processos necessários para a execução do mesmo. Para tanto serão abordados os assuntos: desdobramento da qualidade de serviço em suas cinco dimensões, os momentos da verdade (MdV) e a ferramenta ciclo de serviço (CdS), tão importante para a identificação do que, de fato, impacta a percepção do cliente, permitindo entender como o cliente “enxerga e sente” o serviço, e, a partir daí identificarmos os atributos do serviço, segundo a ótica do cliente. Isto se dará através de uma oficina, ministrada pelo Gerente de Projetos e assistida pela equipe técnica do projeto, tendo como referencial teórico a seção V do livro Falando de Serviços [NOBREGA, 2013].

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Projeto do Serviço

Identificador: 1.3.6.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho no qual a equipe técnica do projeto utilizará o planejamento do serviço pra projetá-lo. A equipe entenderá onde termina o planejamento e inicia-se o projeto do serviço, identificando os principais elementos que compõem o projeto de um serviço, utilizando-se do quadro de especificação de serviços. Aqui, a equipe técnica saberá incorporar os atributos do serviço às especificações do serviço, definindo neste momento, o que vai ser usado, onde, quando e quanto. Além disso, serão respondidas as seguintes questões: Quais os principais requisitos relacionados a pessoas? O que significa infraestrutura do serviço? Quando devo considerar a participação do cliente, ao projetar um serviço? Como posso introduzir sistemas à prova de falhas nos serviços? Por que considerar a avaliação de um serviço desde a fase de projeto? Todos estes assuntos serão abordados em uma oficina, ministrada pelo Gerente de Projetos e

assistida pela equipe técnica do projeto, tendo como referencial teórico a seção VI do livro Falando de Serviços [NOBREGA, 2013].

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Processo de Apoio do Desenvolvimento

Identificador: 1.3.7.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho destinado à criação e desenho de um processo de apoio, oferecido pelo setor de desenvolvimento para o setor de serviços, responsável pela atualização do ERP, nos clientes. Este pacote identificará as etapas e atividades no processo de solicitação de apoio, tais como: preenchimento de formulários, cadastramento de chamado de incidente, preparação preliminar de ambiente de validação, formato de comunicação do incidente, entre outros. Deverá prever requisitos de qualidade como tempos de resposta e tempos de solução diferenciados de acordo com o nível de criticidade e impacto (categoria) da rotina suportada pelo processo, gerando assim critérios de priorização. Este pacote de trabalho também conterá atividades de apresentação e aprovação do processo para o setor de desenvolvimento, para que aquele esteja homologado na época de aplicação.

Organização responsável: De responsabilidade da equipe técnica do projeto.

Processo de Comunicação do Serviço

Identificador: 1.3.8.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho que deverá criar o processo de comunicação interna e externa a respeito da atualização da versão 3.6.7.. Deverá comunicar sobre o cronograma macro das atualizações previstas, deverá comunicar

sobre o andamento de cada atualização (cada cliente), informando, por exemplo, ao auditor sobre o final do processo e liberação à auditoria, ou mesmo comunicar o setor de suporte sobre a nova situação do cliente (em nova versão). Deverá preencher as seguintes lacunas: O QUE comunicar, QUEM comunicar, QUANDO comunicar e COMO comunicar.

Organização responsável: De responsabilidade da equipe técnica do projeto.

Plano de Mitigação do Serviço

Identificador: 1.3.9.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho destinado à criação do plano padrão de mitigação a ser usado na execução do serviço de atualização. Estará prevendo atividades em duas fases distintas. A fase de testes deverá prever a preparação de um ambiente de validação, execução de uma bateria de testes, tanto pelo consultor da GVDASA quanto pelo cliente, finalizando com a auditoria dos testes. Esta fase tem como objetivo identificar possíveis falhas ou incidentes, em rotinas críticas, as quais podem gerar impacto negativo (imagem ou financeiro) ao cliente, quando em mau funcionamento. A fase de produção deverá prever o plano de auditoria do processo de atualização, plano de ação para incidentes identificados, e o plano de finalização da atualização o qual deverá garantir a continuidade de operação do cliente.

Organização responsável: De responsabilidade da equipe técnica do projeto.

Escopo de Validação

Identificador: 1.3.10.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho destinado à identificação de todas as rotinas e funcionalidades críticas, que deverão ser validadas na fase de teste do plano de mitigação. Para tanto, será necessário elaborar um levantamento de falhas já ocorridas, cruzando-as com a classificação GUT (gravidade, urgência e tendência) das rotinas existentes no sistema. Serão criadas planilhas com casos de testes, das rotinas mais críticas, utilizando-se a ferramenta Diagrama de Pareto para esta classificação. Serão agrupados os módulos e rotinas de mesmo assunto, com vistas a organização e facilidade na execução dos testes, e automação dos registros de conformidade (C) ou não conformidade (NC). Estas planilhas servirão como base para *Status Report* do andamento do projeto.

Organização responsável: De responsabilidade da equipe técnica do projeto.

Método de Atualização

Identificador: 1.3.11.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho destinado à criação do passo-a-passo de execução do modelo padrão de atualização. Ou seja, deverá fornecer a sequência das atividades, orientação de procedimentos e *workflow* dos encaminhamentos previstos. Deverá ser uma mescla de um guia de procedimentos e um *check-list* de atividades. Deverá guiar o consultor responsável pela atualização em 100% dos passos, para o atingimento do sucesso do processo.

Organização responsável: De responsabilidade da equipe técnica do projeto.

Cronograma e EAP do Serviço

Identificador: 1.3.12.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho destinado à criação do cronograma na ferramenta MS Project, onde deverá contemplar todas as atividades definidas no método de atualização. Este cronograma conterà apenas a carga horária de cada tarefa e a pré-alocação dos recursos. Servirá como base para o controle efetivo da execução de cada atividade de atualização – de cada cliente após a definição da carteira de atualização, na fase de entrega, a qual será chamada de *Delivery Plan*, a ser planejada futuramente. Também será construída a EAP com a totalidade das entregas deste método, sinalizando-se as entregas mais importantes (fatores críticos de sucesso), as quais servirão de controle do andamento do método (millestone).

Organização responsável: De responsabilidade da equipe técnica do projeto.

3.2.1.4. Plano de Marketing e Comercialização

Escopo Plano Marketing

Identificador: 1.4.1.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho destinado à identificação do escopo de entrega do plano de marketing. Será realizado em conjunto entre a gestora do Setor de Marketing da GVDASA e o Gerente do Projeto, utilizando-se de reuniões para esta definição. Será redigido, destas definições, o documento Declaração de Escopo a ser apresentado ao comitê de aprovação e patrocinador do projeto.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto e da Gestora do Setor de Marketing.

Naming da Campanha

Identificador: 1.4.2.

Declaração do trabalho: Atividades destinadas à criação de um nome da campanha de divulgação das versões. Será criada uma identidade visual desta campanha, aderindo assim à política de marketing e relacionamento atual da GVDASA, a qual determina que toda comunicação externa deva estar vinculada a identidade visual. Outra atividade deste pacote de trabalho é a divulgação desta identidade visual da campanha, aos interessados pelo resultado do projeto.

Organização responsável: De responsabilidade da Gestora do Setor de Marketing.

Peças Comunicação Internas

Identificador: 1.4.3.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho destinado à criação de e-mails marketing voltados a comunicação interna da GVDASA, sobre a divulgação e do andamento do projeto de entrega da nova versão, a serem distribuídas durante fase de atualização. Essas peças de comunicação têm como objetivo manter todos os setores a fins, conhecedores dos acontecimentos e cronograma de trabalho, no que tange a atualização da nova versão (3.6.7.).

Organização responsável: De responsabilidade da equipe técnica do setor de marketing.

Vídeo da Nova Versão

Identificador: 1.4.4.

Declaração do trabalho: Trabalho destinado à criação do vídeo da nova versão. Este vídeo será produzido por um fornecedor contratado e será necessária

aprovação do investimento por parte do comitê de aprovação do projeto. Será necessária a definição do escopo e criação do roteiro do vídeo. A edição será de responsabilidade do fornecedor, contudo faz-se necessário um trabalho de acompanhamento. O vídeo deverá traduzir a essência da operação, mas sobre tudo, deverá transmitir ao tele expectador interessado os possíveis ganhos e vantagens das novas funcionalidades. Após a conclusão do vídeo, será necessário divulgá-lo internamente, na GVDASA. O vídeo deverá ser postado em um site ou link de fácil acesso e estar disponível apenas para os clientes da empresa.

Organização responsável: De responsabilidade da Gestora do Setor de Marketing.

Peças Divulgação Nova Versão

Identificador: 1.4.5.

Declaração do trabalho: Atividades destinadas à criação de e-mails marketing que serão utilizados na campanha de divulgação da nova versão. Essas peças serão enviadas aos clientes da GVDASA, em seus diversos setores, com o intuito de chamar atenção dos usuários do ERP, em sua evolução. Deverá fornecer informações sobre a nova versão, mas também deverá instigar o destinatário na visualização do vídeo elaborado. Serão distribuídas antes da fase de atualização e servem de material de divulgação da nova versão.

Organização responsável: De responsabilidade da equipe técnica do setor de marketing.

Peças Divulgação Workshop

Identificador: 1.4.6.

Declaração do trabalho: Atividades destinadas à criação de e-mails marketings que serão utilizados na campanha de divulgação do Workshop da versão 3.6.7.. Essas peças serão enviadas aos clientes da GVDASA, em seus diversos setores, com o intuito de chamar atenção dos usuários do ERP, da existência de um

serviço destinado à apresentação detalhada daquelas evoluções que teve contato em outras peças de divulgação, como por exemplo, o vídeo da nova versão. Deverão instigar o destinatário na contratação deste serviço adicional e serão distribuídas durante a fase de atualização.

Organização responsável: De responsabilidade da equipe técnica do setor de marketing.

Processo Avaliação de Eficácia

Identificador: 1.4.7.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho destinado a identificar os indicadores que medem a eficácia e a reação do público alvo da campanha, bem como definir o processo de acompanhamento e divulgação desta reação. Será definido também o plano de ação para atuação comercial para o público atingido.

Organização responsável: De responsabilidade da Gestora do Setor de Marketing.

Método Padrão Divulgação Versões

Identificador: 1.4.8.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho destinado à criação do passo-a-passo de execução do modelo padrão de divulgação de novas versões. Ou seja, deverá fornecer a sequencia das atividades, orientação de procedimentos e *workflow* dos encaminhamentos previstos. Deverá ser uma mescla de um guia de procedimentos e um *check-list* de atividades. Deverá guiar o gerente do projeto responsável pela atualização das futuras versões, em 100% dos passos, para o atingimento do sucesso da divulgação. Deverá prever uma capacitação para a equipe de serviços.

Organização responsável: De responsabilidade da equipe técnica do setor de marketing.

Pesquisa Satisfação

Identificador: 1.4.9.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho destinado à criação da pesquisa de satisfação a ser aplicada após o término dos procedimentos de atualização. Esta pesquisa de satisfação deverá interrogar o cliente sobre os resultados percebidos na execução deste serviço. Deve fornecer informações para melhorar o desenho do processo ou mesmo gerar intervenção imediata para recuperação do serviço. Deve medir a satisfação do cliente no que tange o processo de atualização e percepção de valor agregado na troca da versão do sistema. O questionário será aplicado durante a fase de atualização. O questionário a ser aplicado deverá ser aprovado pelo comitê de aprovação do projeto.

Organização responsável: De responsabilidade da equipe técnica do setor de marketing.

Plano de Marketing Aprovado

Identificador: 1.4.10.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho destinado à apresentação do plano de marketing ao comitê de aprovação do projeto, ao patrocinador do projeto e aos interessados pelos resultados do projeto. Também compreende o esforço necessário as possíveis adequações do plano de marketing para futura aprovação.

Organização responsável: De responsabilidade da Gestora do Setor de Marketing.

3.2.1.5. Atualização Piloto

Atualização Piloto 3.6.6.

Identificador: 1.5.1.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho destinado à execução do modelo padrão de atualização e um cliente piloto, com intuito de avaliar o desempenho do modelo e retroalimentá-lo com as lições aprendidas. Será executado com a última versão disponível do ERP (3.6.6.). Serão aplicados apenas os pacotes da macro entrega 1.3. [Modelo Padrão de Atualização].

Organização responsável: De responsabilidade da equipe técnica do projeto.

Avaliação do Resultado

Identificador: 1.5.2.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho relativo ao acompanhamento da aplicação do modelo padrão de atualização, pelo Gerente do Projeto. O acompanhamento terá como foco principal a validação das entregas: 1.3.7. [Processo de Apoio do Desenvolvimento], 1.3.8. [Processo de Comunicação do Serviço], 1.3.9. [Plano de Mitigação do Serviço], 1.3.10. [Escopo de Validação] e 1.3.11. [Método de Atualização]. O acompanhamento deverá comparar o resultado obtido com o resultado esperado, deverá identificar as dificuldades de implementação do modelo e os fatores de sucesso. Os apontamentos deverão ser registrados como alterações no método de atualização, bem como alterações nas demais entregas, relacionadas acima, ou mesmo gerar novos pacotes de atividades.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Status Report do Resultado

Identificador: 1.5.3.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho destinado à apresentação dos resultados obtidos da avaliação, para o comitê do projeto, patrocinador do projeto e demais interessados. O relatório de resultados deverá conter as seguintes informações:

- Fatores de sucesso;
- Lições aprendidas;
- Adaptações geradas pelas lições aprendidas;
- Desvio entre o planejado e o executado, em termos de prazo e esforço estimado;
- Atividades não aplicadas e a justificativa;
- Incidentes pós-atualização e as contingências;
- Satisfação ou percepção do cliente.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

3.2.1.6. Monitoramento

Acompanhamento e Registro das Atividades

Identificador: 1.6.1.

Declaração do trabalho: Atividades executadas durante a fase de planejamento e principalmente na fase de execução do projeto. O Gerente do Projeto deverá acompanhar o andamento das atividades planejadas e pré-auditar

todos os registros que se fizerem necessários. Tem como objetivo controlar o andamento do projeto garantindo que as entregas de cada pacote de trabalho sejam executadas conforme cronograma definido.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Reuniões Acompanhamento Equipe

Identificador: 1.6.2.

Declaração do trabalho: Reuniões destinadas à orientação de operação, ajuste de cronogramas, redefinição de objetivos e metas ou avaliação e contratação de mudanças. Será realizada pelo menos uma reunião para cada pacote de trabalho, da fase de execução do projeto.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Reuniões Comitê Aprovação

Identificador: 1.6.3.

Declaração do trabalho: Toda e qualquer reunião realizada com o comitê de aprovação, com o objetivo de novas definições, aprovação de mudanças, ou mesmo de comunicação sobre o andamento do projeto.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Revisão e Auditoria das Entregas

Identificador: 1.6.4.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho destinado à revisão das entregas do projeto. Tem como objetivo identificar se as entregas estão contemplando seus critérios de aceitação. Também serão encaminhadas para auditoria as entregas que dispõem de critérios objetivos e indicadores de desempenho.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto e do Auditor do Projeto.

Status Report

Identificador: 1.6.5.

Declaração do trabalho: Atividades relacionadas à comunicação do andamento do projeto. São relatórios definidos no plano de projeto e destinados ao comitê de aprovação do projeto. Serão reportados, nestes relatórios, os resultados atingidos, os desvios de cronogramas, as mudanças necessárias, as próximas etapas e os pontos de atenção importantes.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

3.2.1.7. Encerramento

Objetivos Atingidos

Identificador: 1.7.1.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho destinado à identificação, registro e apresentação de quais objetivos, de projeto e de produto, foram alcançados. Serão documentadas as experiências do projeto e como os requisitos

do mesmo foram atendidos. Os sucessos e fracassos serão registrados no *template* de lições aprendidas.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Lições Aprendidas

Identificador: 1.7.2.

Declaração do trabalho: Pacote de trabalho destinado a identificar, registrar e apresentar as lições aprendidas no projeto, com o intuito de evitar que os erros e problemas encontrados não se repitam em futuros projetos, mas principalmente devem servir de base para o aperfeiçoamento contínuo da metodologia aplicada, mas sobre tudo do produto desenvolvido pelo projeto. As lições aprendidas e as recomendações para melhorias futuras serão registradas no *template* de lições aprendidas.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Plano de Melhoria

Identificador: 1.7.3.

Declaração do trabalho: Após serem avaliadas as recomendações registradas no *template* de lições aprendidas, serão planejados e registrados os respectivos planos de ações de melhorias. Estes serão submetidos ao comitê de aprovação para que após aprovados sejam definidos prazos e responsáveis.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Reunião de Encerramento

Identificador: 1.7.4.

Declaração do trabalho: Reunião final do projeto onde deverão estar presentes todos os interessados do projeto, principalmente o patrocinador do projeto e o comitê de aprovação. Tem como objetivo oficializar o aceite e finalização do projeto, indicando que todos os requisitos e especificações do produto, serviço ou resultado foram atendidos.

Organização responsável: De responsabilidade do Gerente do Projeto.

Aprovação	
Aprovado por: Vera Boufleur	Assinatura
Data: 17/06/2013	

4. GERENCIAMENTO DO TEMPO

Histórico das Alterações		
Data	Autor	Descrição
30/05/2013	Alexandre Holzbach	Versão 1.0
17/06/2013	Alexandre Holzbach	Versão 1.1
03/07/2013	Alexandre Holzbach	Revisão

4.1. Descrição dos Processos de Gerenciamento do Tempo

O plano de gerenciamento do tempo tem como objetivo formalizar os processos que serão executados para garantir que as atividades sejam concluídas dentro dos prazos definidos pelo cronograma. Contém informações sobre o controle, execução e atualização do cronograma, sua relação com os riscos do projeto e sobre a priorização e controle das mudanças.

4.1.1. Definição e Sequenciamento das Atividades

A definição dos prazos das atividades foi realizada pelo gerente de projeto, mas alinhada com os gestores de cada setor, a partir de suas disponibilidades de comprometimento e entrega das atividades. Para a estimativa de duração das mesmas, utilizou-se a técnica de opinião especializada, e foram planejadas a fim de atender a restrição de prazo de conclusão do projeto.

Embora algumas tarefas devam ser executadas sequencialmente, a grande maioria delas pode ser executada fora de sequencia e/ou paralelamente.

4.1.2. Controle do Cronograma

O gerenciamento do tempo será realizado através do software MS Project, no qual recebeu a carga horária estimada das atividades. Foi estabelecida uma linha de base para avaliação e controle do andamento do projeto.

O controle do cronograma será realizado semanalmente, ou ao término de cada pacote de trabalho.

Tendo em vista que a grande maioria das entregas é composta por trabalho intangível, a técnica utilizada para medir o desempenho será a anotação dos intervalos: 25%, 50%, 75% e 100%, sendo cada intervalo mensurado a partir do acompanhamento das atividades, pelo gerente do projeto.

4.1.3. Avaliação de Desempenho

Tendo em vista a importante restrição do projeto e os riscos inicialmente identificados, que estão relacionados em sua maioria, aos fatores que poderão gerar atraso no projeto, é de extrema importância a permanente avaliação de seu desempenho, que será avaliado, essencialmente, pelo cumprimento do cronograma.

Sendo identificadas divergências do tempo real de execução do projeto, o gerente do projeto deverá reavaliar o cronograma, com vistas a recuperar qualquer possível atraso e informar, ao comitê, a causa do atraso, principalmente se é devido aos riscos inicialmente identificados, dado suas naturezas. Além disso, o gerente do projeto deverá atualizar a linha de base do projeto após negociação com o comitê e respectiva aprovação.

4.1.4. Sistema de mudanças de prazos

Todas as mudanças que poderão impactar no prazo inicialmente previsto para o projeto devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle

integrado de mudanças do projeto. Devem ser solicitadas diretamente ao gerente de projeto que irá avaliar o caso, e se julgar necessário convocar os envolvidos e/ou submeter ao comitê de aprovação.

4.2. Cronograma

Para melhor visualização, o cronograma foi dividido segundo suas fases.

4.2.1. Cronograma Macro

Id	Nome da tarefa	Duração	Nomes dos recursos	Início	Término	Trabalho
1	1. [Projeto Atualização 3.6.7.]			Seg 29/04/13	Ter 01/10/13	971 hrs
2	1.1. [Iniciação]			Seg 29/04/13	Qua 29/05/13	27 hrs
8	1.2. [Planejamento]			Sex 26/04/13	Sex 31/05/13	177 hrs
51	Execução			Sex 31/05/13	Sex 20/09/13	528 hrs
52	1.3. [Modelo Padrão de Atualização]			Sex 31/05/13	Ter 10/09/13	265 hrs
115	1.4. [Plano de Marketing e Comercialização]			Ter 28/05/13	Seg 02/09/13	230 hrs
168	1.5. [Atualização Piloto]			Qui 05/09/13	Qui 19/09/13	33 hrs
179	1.6. [Monitoramento]			Ter 13/08/13	Qua 28/08/13	167 hrs
227	1.7. [Encerramento]			Ter 17/09/13	Seg 30/09/13	72 hrs

4.2.2. Fase de Iniciação

Id	Nome da tarefa	Duração	Nomes dos recursos	Início	Término	Trabalho
2	1.1. [Iniciação]			Seg 29/04/13	Qua 29/05/13	27 hrs
3	1.1.1. [Criação do termo de abertura]	4 hrs	GP	Seg 29/04/13	Seg 29/04/13	4 hrs
4	1.1.2. [Reunião Apresentação Termo de Abertura]	2 hrs	GP;Patrocinador;GSup; GDes1;Direção	Sex 17/05/13	Sex 17/05/13	10 hrs
5	1.1.3. [Termo de Abertura Aprovado]			Qua 22/05/13	Qua 29/05/13	13 hrs
6	Adequação do TA conforme considerações	3 hrs	GP	Qua 22/05/13	Qua 22/05/13	3 hrs
7	Reunião de aprovação TA	2 hrs	GP;Patrocinador;GSup; GDes1;Direção	Qua 29/05/13	Qua 29/05/13	10 hrs

4.2.3. Fase de Planejamento

Id	Nome da tarefa	Duração	Nomes dos recursos	Início	Término	Trabalho
8	1.2. [Planejamento]			Sex 26/04/13	Sex 31/05/13	177 hrs
9	1.2.1. [Análise de Aplicabilidade Mercadológica]			Sex 31/05/13	Seg 03/06/13	12 hrs
10	Reunião com comitê para avaliação	2 hrs	GP;Patrocinador;GSup; GDes1;Direção	Sex 31/05/13	Sex 31/05/13	10 hrs
11	Redação da estratégia de divulgação	2 hrs	GMKT	Seg 03/06/13	Seg 03/06/13	2 hrs
12	1.2.2. [Análise Financeira - ROI]			Qui 06/06/13	Sex 07/06/13	11 hrs
13	Reunião com comitê para avaliação	2 hrs	GP;Patrocinador;GSup; GDes1;Direção	Qui 06/06/13	Qui 06/06/13	10 hrs
14	Redação do parecer e lista de preço	1 hr	GMKT	Sex 07/06/13	Sex 07/06/13	1 hr
15	1.2.3. [Planejamento das Integrações]	8 hrs	GP	Seg 03/06/13	Seg 03/06/13	8 hrs
16	1.2.4. [Planejamento do Escopo]			Sáb 18/05/13	Qui 13/06/13	72 hrs
17	Agendamento das reuniões de alinhamento	1 hr	GP	Sáb 18/05/13	Sáb 18/05/13	1 hr
18	Agendamento das oficinas do produto	2 hrs	GP	Seg 29/04/13	Seg 29/04/13	2 hrs
19	Reunião de alinhamento com Direção	1 hr	GP;Direção	Seg 20/05/13	Seg 20/05/13	2 hrs
20	Reunião de alinhamento com Marketing	1 hr	GP;GMKT	Ter 21/05/13	Ter 21/05/13	2 hrs
21	Reunião de alinhamento com Desenvolvimento	1 hr	GP;GDes1	Ter 21/05/13	Ter 21/05/13	2 hrs
22	Reunião de alinhamento com Suporte	1 hr	GP;GSup	Qua 22/05/13	Qua 22/05/13	2 hrs
23	Reunião de alinhamento com Patrocinador	1 hr	GP;Patrocinador	Qua 22/05/13	Qua 22/05/13	2 hrs
24	Reunião de alinhamento com T&D	1 hr	GP;GT&D	Ter 28/05/13	Ter 28/05/13	2 hrs
25	Reunião de definição escopo Plano de Marketing	1 hr	GP;GMKT	Ter 28/05/13	Ter 28/05/13	2 hrs
26	Definição do escopo			Dom 19/05/13	Qui 13/06/13	55 hrs
27	Definição escopo inicial	8 hrs	GP	Dom 19/05/13	Dom 19/05/13	8 hrs
28	Definição do escopo I	4 hrs	GP	Qua 22/05/13	Qua 22/05/13	4 hrs
29	Definição do escopo II	4 hrs	GP	Qui 23/05/13	Qui 23/05/13	4 hrs
30	Definição do escopo III	4 hrs	GP	Seg 27/05/13	Seg 27/05/13	4 hrs
31	Definição do escopo IV	4 hrs	GP	Qua 29/05/13	Qua 29/05/13	4 hrs
32	Redação da Declaração de Escopo	4 hrs	GP	Ter 04/06/13	Ter 04/06/13	4 hrs
33	EAP definida e desenhada	4 hrs	GP	Qui 06/06/13	Qui 06/06/13	4 hrs
34	Redação do Dicionário da EAP	8 hrs	GP	Seg 10/06/13	Seg 10/06/13	8 hrs
35	Reunião com comitê para apresentação da DE	3 hrs	GP;Patrocinador;GSup; GDes1;Direção;GMKT	Qui 13/06/13	Qui 13/06/13	15 hrs
36	1.2.5. [Planejamento do Tempo]			Qua 29/05/13	Qui 30/05/13	10 hrs
37	Definição cronograma macro (MS Project)	2 hrs	GP	Qua 29/05/13	Qua 29/05/13	2 hrs
38	Criação e redação do Plano Gerenciamento Tempo	8 hrs	GP	Qua 29/05/13	Qui 30/05/13	8 hrs
39	1.2.6. [Planejamento do Custos]			Qua 19/06/13	Qui 20/06/13	10 hrs
40	Reunião com direção p/ planejamento custos	2 hrs	GP	Qua 19/06/13	Qua 19/06/13	2 hrs
41	Criação e redação do Plano Gerenciamento Custos	8 hrs	GP	Qua 19/06/13	Qui 20/06/13	8 hrs
42	1.2.7. [Planejamento da Qualidade]	8 hrs	GP	Seg 24/06/13	Seg 24/06/13	8 hrs
43	1.2.8. [Planejamento dos Recursos]	8 hrs	GP	Qua 26/06/13	Qua 26/06/13	8 hrs
44	1.2.9. [Planejamento das Comunicações]	8 hrs	GP	Sex 28/06/13	Sex 28/06/13	8 hrs
45	1.2.10. [Planejamento dos Riscos]	8 hrs	GP	Ter 02/07/13	Ter 02/07/13	8 hrs
46	1.2.11. [Planejamento das Aquisições e Contratações]	8 hrs	GP	Qui 04/07/13	Qui 04/07/13	8 hrs
47	1.2.12. [Kickoff]			Sex 31/05/13	Sex 31/05/13	14 hrs
48	Reunião com equipe técnica	2 hrs	GP;Consultor1;Consultor2;Con sultor3;Consultor4;Consultor5	Sex 31/05/13	Sex 31/05/13	12 hrs
49	Envio de comunicado ao suporte	1 hr	GP	Sex 31/05/13	Sex 31/05/13	1 hr
50	Envio de comunicado ao desenvolvimento	1 hr	GP	Sex 31/05/13	Sex 31/05/13	1 hr

4.2.4. Fase de Execução (Modelo Padrão de Atualização)

Id	Nome da tarefa	Duração	Nomes dos recursos	Início	Término	Trabalho
52	1.3. [Modelo Padrão de Atualização]			Sex 31/05/13	Ter 10/09/13	265 hrs
53	Preparação da Oficina: Entendendo os Serviços	2 hrs	GP	Sex 31/05/13	Sex 31/05/13	2 hrs
54	Preparação da Oficina: Estratégia do Serviço	2 hrs	GP	Sex 31/05/13	Sex 31/05/13	2 hrs
55	Preparação da Oficina: Conceito do Serviço	2 hrs	GP	Sex 31/05/13	Sex 31/05/13	2 hrs
56	Preparação da Oficina: Qualidade do Serviço	2 hrs	GP	Sex 31/05/13	Sex 31/05/13	2 hrs
57	Preparação da Oficina: Planej. do Serviço	2 hrs	GP	Sex 31/05/13	Seg 03/06/13	2 hrs
58	Preparação da Oficina: Projeto do Serviço	2 hrs	GP	Seg 03/06/13	Seg 03/06/13	2 hrs
59	1.3.1. [Entendimento do Serviço]			Seg 10/06/13	Seg 10/06/13	18 hrs
60	Oficina: Entendendo os serviços	2 hrs	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Seg 10/06/13	Seg 10/06/13	12 hrs
61	Desenho do quadro do entendimento do serviço	1 hr	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Seg 10/06/13	Seg 10/06/13	6 hrs
62	1.3.2. [Estratégia do Serviço]			Ter 11/06/13	Ter 11/06/13	18 hrs
63	Oficina da estratégia do serviço	2 hrs	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Ter 11/06/13	Ter 11/06/13	12 hrs
64	Desenho do quadro da estratégia do serviço	1 hr	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Ter 11/06/13	Ter 11/06/13	6 hrs
65	1.3.3. [Conceito do Serviço]			Qui 13/06/13	Qui 13/06/13	18 hrs
66	Oficina de conceito do serviço	2 hrs	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Qui 13/06/13	Qui 13/06/13	12 hrs
67	Desenho do quadro do conceito do serviço	1 hr	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Qui 13/06/13	Qui 13/06/13	6 hrs
68	1.3.4. [Qualidade do Serviço]			Qui 13/06/13	Qui 13/06/13	18 hrs
69	Oficina de qualidade do serviço	2 hrs	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Qui 13/06/13	Qui 13/06/13	12 hrs
70	Desenho do quadro da qualidade do serviço	1 hr	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Qui 13/06/13	Qui 13/06/13	6 hrs
71	1.3.5. [Planejamento de Serviço]			Sex 21/06/13	Sex 21/06/13	18 hrs
72	Oficina de planejamento do serviço	2 hrs	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Sex 21/06/13	Sex 21/06/13	12 hrs
73	Desenho do quadro do planejamento do sServiço	1 hr	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Sex 21/06/13	Sex 21/06/13	6 hrs
74	1.3.6. [Projeto do Serviço]			Sex 21/06/13	Sex 21/06/13	18 hrs
75	Oficina de projeto do serviço	2 hrs	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Sex 21/06/13	Sex 21/06/13	12 hrs
76	Desenho do quadro do projeto do serviço	1 hr	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Sex 21/06/13	Sex 21/06/13	6 hrs
77	1.3.7. [Processo de Apoio do Desenvolvimento]			Qua 03/07/13	Qui 11/07/13	33 hrs
78	Reunião introdutória solicitando apoio	1 hr	GP;Patrocinador,GDes1	Qua 03/07/13	Qua 03/07/13	3 hrs
79	Desenho do processo			Qua 03/07/13	Qui 11/07/13	14 hrs
80	Definição do artefatos de registro	2 hrs	GP	Qua 03/07/13	Qua 03/07/13	2 hrs
81	Definição da matriz de responsabilidades	2 hrs	GP	Qua 03/07/13	Qua 03/07/13	2 hrs
82	Definição dos scripts de encaminhamento	3 hrs	GP	Sex 05/07/13	Sex 05/07/13	2 hrs
83	Definição das etapas de encaminhamento	3 hrs	GP	Sex 05/07/13	Sex 05/07/13	2 hrs
84	Definição das formas de comunicação	3 hrs	GP	Seg 08/07/13	Seg 08/07/13	2 hrs
85	Definição do processo de priorização	3 hrs	GP	Seg 08/07/13	Seg 08/07/13	2 hrs
86	Redação do desenho do processo	2 hrs	GP	Seg 08/07/13	Seg 08/07/13	2 hrs
87	Apresentação do processo p/ o Desenvolvimento	1 hr	GP;Patrocinador,GSUp,GDes1	Ter 09/07/13	Ter 09/07/13	4 hrs
88	Adequação do processo	2 hrs	GP;GSUp	Qui 11/07/13	Qui 11/07/13	4 hrs
89	Aprovação do proceso	2 hrs	GP;Patrocinador,GSUp,GDes1	Qui 11/07/13	Qui 11/07/13	8 hrs

90	1.3.8. [Processo de Comunicação Serviço]			Qua 24/07/13	Qui 25/07/13	10 hrs
91	Definição das comunicações internas	4 hrs	Consultor5	Qua 24/07/13	Qua 24/07/13	4 hrs
92	Processo de comunicação ao cliente	4 hrs	Consultor5	Qua 24/07/13	Qua 24/07/13	4 hrs
93	Definição da matriz de responsabilidades	2 hrs	Consultor5	Qui 25/07/13	Qui 25/07/13	2 hrs
94	1.3.9. [Plano Mitigação do Serviço]			Qua 31/07/13	Sex 02/08/13	16 hrs
95	Definição atividades para fase de teste	2 hrs	Consultor3;Consultor6	Qua 31/07/13	Qua 31/07/13	4 hrs
96	Definição atividades para fase de produção	2 hrs	Consultor3;Consultor6	Qua 31/07/13	Qua 31/07/13	4 hrs
97	Redação do plano	4 hrs	Consultor3;Consultor6	Sex 02/08/13	Sex 02/08/13	8 hrs
98	1.3.10. [Escopo de Validação]			Ter 06/08/13	Qua 07/08/13	17 hrs
99	Reunião com equipe de testes	1 hr	GP;Testador1;Consultor1;GDes2;Testador2	Ter 06/08/13	Ter 06/08/13	5 hrs
100	Definição das rotinas críticas a serem testadas	4 hrs	Consultor1	Ter 06/08/13	Ter 06/08/13	4 hrs
101	Compilação de todas as planilhas já existentes	4 hrs	Consultor1	Ter 06/08/13	Ter 06/08/13	4 hrs
102	Formatação das planilhas oficiais	4 hrs	Consultor1	Qua 07/08/13	Qua 07/08/13	4 hrs
103	1.3.11. [Método de Atualização]			Sex 16/08/13	Sex 23/08/13	41 hrs
104	Sequenciamento dos processos	3 hrs	GP	Sex 16/08/13	Sex 16/08/13	3 hrs
105	Desenho do Workflow	4 hrs	GP	Seg 19/08/13	Seg 19/08/13	4 hrs
106	Redação das orientações e procedimentos	8 hrs	GP	Seg 19/08/13	Ter 20/08/13	8 hrs
107	Desenho do método de atualização	8 hrs	GP	Ter 20/08/13	Qua 21/08/13	8 hrs
108	Criação do check-list de execução do método	4 hrs	GP	Qua 21/08/13	Qui 22/08/13	4 hrs
109	Registro do método de atualização no EPF	14 hrs	GP	Qui 22/08/13	Sex 23/08/13	14 hrs
110	1.3.12. [Cronograma e EAP do Serviço]			Qui 05/09/13	Ter 10/09/13	28 hrs
111	Sequenciamento das atividades	4 hrs	GP	Qui 05/09/13	Qui 05/09/13	4 hrs
112	Definição do cronograma padrão MS Project	3 hrs	GP	Qui 05/09/13	Qui 05/09/13	3 hrs
113	Desenho da EAP	5 hrs	GP	Qui 05/09/13	Sex 06/09/13	5 hrs
114	Redação do dicionário da EAP	16 hrs	GP	Sex 06/09/13	Ter 10/09/13	16 hrs

4.2.5. Fase de Execução (Plano de Marketing e Comercialização)

Id	Nome da tarefa	Duração	Nomes dos recursos	Início	Término	Trabalho
115	1.4. [Plano de Marketing e Comercialização]			Ter 28/05/13	Seg 02/09/13	230 hrs
116	1.4.1. [Escopo Plano de Marketing]			Ter 28/05/13	Seg 03/06/13	47 hrs
117	Reunião de alinhamento c/ MKT	1 hr	GP;GMKT	Ter 28/05/13	Ter 28/05/13	2 hrs
118	Definição dos produtos do plano de MKT	3 hrs	GMKT	Ter 28/05/13	Ter 28/05/13	3 hrs
119	Reunião de apresentação do escopo	1 hr	GP;GMKT	Ter 28/05/13	Ter 28/05/13	2 hrs
120	Redação da Declaração de Escopo	16 hrs	GMKT	Ter 28/05/13	Qui 30/05/13	16 hrs
121	Desenho da EAP	4 hrs	GMKT	Qui 30/05/13	Qui 30/05/13	4 hrs
122	Redação do dicionário da EAP	8 hrs	GMKT	Sex 31/05/13	Sex 31/05/13	8 hrs
123	Apresentação do escopo ao comitê	2 hrs	GP;GMKT;Patrocinador;GSup;GDes1;Direção	Seg 03/06/13	Seg 03/06/13	12 hrs
124	1.4.2. [Naming da Campanha]			Ter 25/06/13	Seg 01/07/13	41 hrs
125	Processo de criação do nome	20 hrs	GMKT	Ter 25/06/13	Qui 27/06/13	20 hrs
126	Criação da identidade visual	20 hrs	GMKT	Qui 27/06/13	Seg 01/07/13	20 hrs
127	Divulgação do nome para os interessados	1 hr	GMKT	Seg 01/07/13	Seg 01/07/13	1 hr
128	1.4.3. [Peças Comunicação Internas]			Sex 05/07/13	Ter 09/07/13	9 hrs
129	Criação do texto	4 hrs	GMKT	Sex 05/07/13	Sex 05/07/13	4 hrs
130	Criação do layout	4 hrs	GMKT	Sex 05/07/13	Sex 05/07/13	4 hrs
131	Divulgação das peças de comunic. p/ interessados	1 hr	GMKT	Ter 09/07/13	Ter 09/07/13	1 hr
132	1.4.4. [Vídeo da Nova Versão]			Sex 12/07/13	Sex 19/07/13	22 hrs
133	Definição do escopo do vídeo	2 hrs	GP;Patrocinador;GMKT	Sex 12/07/13	Sex 12/07/13	6 hrs
134	Definição do roteiro (tempo e formato)	2 hrs	GMKT	Sex 12/07/13	Sex 12/07/13	2 hrs
135	Negociação com o fornecedor	2 hrs	GMKT	Qui 18/07/13	Qui 18/07/13	2 hrs
136	Aprovação do orçamento com comitê	3 hrs	GP;GMKT;Patrocinador;Direção;Vídeo Versão	Sex 19/07/13	Sex 19/07/13	12 hrs

137	1.4.5. [Peças Divulgação Nova Versão]			Seg 22/07/13	Qua 24/07/13	9 hrs
138	Criação do texto padrão	4 hrs	GMKT	Seg 22/07/13	Seg 22/07/13	4 hrs
139	Criação do template padrão	4 hrs	GMKT	Seg 22/07/13	Seg 22/07/13	4 hrs
140	Divulgação das peças de comunic. p/ interessados	1 hr	GMKT	Qua 24/07/13	Qua 24/07/13	1 hr
141	1.4.6. [Peças Divulgação Workshop]			Sex 26/07/13	Sex 26/07/13	7 hrs
142	Criação do texto padrão	4 hrs	GMKT	Sex 26/07/13	Sex 26/07/13	4 hrs
143	Criação do template padrão	2 hrs	GMKT	Sex 26/07/13	Sex 26/07/13	2 hrs
144	Divulgação das peças de divulgação do Workshop	1 hr	GMKT	Sex 26/07/13	Sex 26/07/13	1 hr
145	1.4.7. [Processo Avaliação Eficácia]			Sex 02/08/13	Seg 05/08/13	24 hrs
146	Definição dos indicadores de reação	2 hrs	GP;GMKT	Sex 02/08/13	Sex 02/08/13	4 hrs
147	Definição dos indicadores de eficácia	2 hrs	GP;GMKT	Sex 02/08/13	Sex 02/08/13	4 hrs
148	Definição do método de acompanhamento	2 hrs	GP;GMKT	Sex 02/08/13	Sex 02/08/13	4 hrs
149	Definição das interfaces de comunicação dos resultados	1 hr	GP;GMKT	Sex 02/08/13	Sex 02/08/13	2 hrs
150	Redação do processo	4 hrs	GP	Sex 02/08/13	Seg 05/08/13	4 hrs
151	Apresentação do processo ao comitê	1 hr	GP;GMKT;Patrocinador;GSup;GDes1;Direção	Seg 05/08/13	Seg 05/08/13	6 hrs
152	1.4.8. [Método Padrão Divulgação]			Sex 16/08/13	Sex 23/08/13	51 hrs
153	Sequenciamento dos processos	3 hrs	GMKT;GP	Sex 16/08/13	Sex 16/08/13	6 hrs
154	Desenho do Workflow	4 hrs	GMKT;GP	Sex 16/08/13	Sex 16/08/13	8 hrs
155	Redação das orientações e procedimentos	8 hrs	GMKT	Sex 16/08/13	Seg 19/08/13	8 hrs
156	Desenho do método de atualização	8 hrs	GMKT	Seg 19/08/13	Ter 20/08/13	8 hrs
157	Criação do check-list de execução do método	4 hrs	GMKT	Ter 20/08/13	Qua 21/08/13	4 hrs
158	Registro do método de atualização no EPF	16 hrs	GMKT	Qua 21/08/13	Sex 23/08/13	16 hrs
159	Comunicado da entrega do método de divulgação	1 hr	GMKT	Sex 23/08/13	Sex 23/08/13	1 hr
160	1.4.9. [Pesquisa Satisfação]			Seg 26/08/13	Ter 27/08/13	7 hrs
161	Elaboração do questionário	3 hrs	GMKT	Seg 26/08/13	Seg 26/08/13	3 hrs
162	Definição do formato de aplicação da P.S.	3 hrs	GMKT	Ter 27/08/13	Ter 27/08/13	3 hrs
163	Apresentação e aprovação do P.S. com direção	1 hr	GMKT	Ter 27/08/13	Ter 27/08/13	1 hr
164	1.4.10. [Plano de Marketing Aprovado]			Seg 02/09/13	Seg 02/09/13	13 hrs
165	Apresentação do plano de marketing para o comite	1 hr	GP;GMKT;Patrocinador;Direção;GSup;GDes1	Seg 02/09/13	Seg 02/09/13	6 hrs
166	Adequação do plano de marketing	1 hr	GMKT	Seg 02/09/13	Seg 02/09/13	1 hr
167	Aprovação do plano de marketing pelo comitê	1 hr	GP;GMKT;Patrocinador;Direção;GSup;GDes1	Seg 02/09/13	Seg 02/09/13	6 hrs

4.2.6. Fase de Execução (Atualização Piloto)

Id	Nome da tarefa	Duração	Nomes dos recursos	Início	Término	Trabalho
168	1.5. [Atualização Piloto]			Qui 05/09/13	Qui 19/09/13	33 hrs
169	1.5.1. [Atualização Piloto 3.6.6.]			Qui 05/09/13	Qui 05/09/13	11 hrs
170	Identificar o cliente mais indicado	1 hr	GP	Qui 05/09/13	Qui 05/09/13	1 hr
171	Execução do modelo padrão de atualização	4 hrs	Consultor2;Consultor3	Qui 05/09/13	Qui 05/09/13	8 hrs
172	Acompanhamento da execução da atualização	2 hrs	GP	Qui 05/09/13	Qui 05/09/13	2 hrs
173	1.5.2. [Avaliação do Resultado]			Qua 11/09/13	Qua 11/09/13	6 hrs
174	Avaliação do resultado da atualização	2 hrs	GP	Qua 11/09/13	Qua 11/09/13	2 hrs
175	Adequação do modelo de atualização padrao	4 hrs	GP	Qua 11/09/13	Qua 11/09/13	4 hrs
176	1.5.3. [Status Report do Resultado Piloto]			Qui 19/09/13	Qui 19/09/13	16 hrs
177	Redação do status report do resultado	4 hrs	GP	Qui 19/09/13	Qui 19/09/13	4 hrs
178	Reunião com comitê p/ apresentar resultados	2 hrs	GP;GMKT;Patrocinador;GSup;GDes1;Direção	Qui 19/09/13	Qui 19/09/13	12 hrs

4.2.7. Fase de Monitoramento

Id	Nome da tarefa	Duração	Nomes dos recursos	Início	Término	Trabalho
179	1.6. [Monitoramento]			Ter 13/08/13	Qua 28/08/13	167 hrs
180	1.6.1. [Acompanhamento e Registro das Atividades]			Seg 29/07/13	Ter 10/09/13	22 hrs
181	Acompanhamento pacote de trabalho 1.3.8.	2 hrs	GP	Seg 29/07/13	Seg 29/07/13	2 hrs
182	Acompanhamento pacote de trabalho 1.3.9.	2 hrs	GP	Ter 06/08/13	Ter 06/08/13	2 hrs
183	Acompanhamento pacote de trabalho 1.3.10.	2 hrs	GP	Ter 13/08/13	Ter 13/08/13	2 hrs
184	Acompanhamento pacote de trabalho 1.4.3.	2 hrs	GP	Seg 08/07/13	Seg 08/07/13	2 hrs
185	Acompanhamento pacote de trabalho 1.4.4.	2 hrs	GP	Qua 17/07/13	Qua 17/07/13	2 hrs
186	Acompanhamento pacote de trabalho 1.4.5.	2 hrs	GP	Seg 22/07/13	Seg 22/07/13	2 hrs
187	Acompanhamento pacote de trabalho 1.4.6.	2 hrs	GP	Sex 26/07/13	Sex 26/07/13	2 hrs
188	Acompanhamento pacote de trabalho 1.4.7.	2 hrs	GP	Seg 05/08/13	Seg 05/08/13	2 hrs
189	Acompanhamento pacote de trabalho 1.4.9.	2 hrs	GP	Ter 27/08/13	Ter 27/08/13	2 hrs
190	Acompanhamento pacote de trabalho 1.5.1.	4 hrs	GP	Ter 10/09/13	Ter 10/09/13	4 hrs
191	1.6.2. [Reuniões Acompanhamento Equipe]			Qui 25/07/13	Ter 10/09/13	60 hrs
192	Reunião sobre o pacote de trabalho 1.3.8.	1 hr	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Qui 25/07/13	Qui 25/07/13	6 hrs
193	Reunião sobre o pacote de trabalho 1.3.9.	1 hr	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Qui 01/08/13	Qui 01/08/13	6 hrs
194	Reunião sobre o pacote de trabalho 1.3.10.	1 hr	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Sex 09/08/13	Sex 09/08/13	6 hrs
195	Reunião sobre o pacote de trabalho 1.3.11.	1 hr	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Qua 04/09/13	Qua 04/09/13	6 hrs
196	Reunião sobre o pacote de trabalho 1.4.3.	1 hr	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Seg 08/07/13	Seg 08/07/13	6 hrs
197	Reunião sobre o pacote de trabalho 1.4.5.	1 hr	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Qua 24/07/13	Qua 24/07/13	6 hrs
198	Reunião sobre o pacote de trabalho 1.4.6.	1 hr	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Ter 30/07/13	Ter 30/07/13	6 hrs
199	Reunião sobre o pacote de trabalho 1.4.9.	1 hr	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Ter 27/08/13	Ter 27/08/13	6 hrs
200	Reunião sobre o pacote de trabalho 1.5.1.	2 hrs	GP;Consultor1;Consultor2;Consultor3;Consultor4;Consultor5	Ter 10/09/13	Ter 10/09/13	12 hrs
201	1.6.3. [Reuniões Comitê Aprovação]			Ter 25/06/13	Qui 26/09/13	66 hrs
202	Reunião sobre o pacote de trabalho 1.3.1. a 1.3.6.	1 hr	GP;GMKT;Patrocinador;GSUp;GDes1;Direção	Ter 25/06/13	Ter 25/06/13	6 hrs
203	Reunião sobre o pacote de trabalho 1.3.7.	3 hrs	GP;GMKT;Patrocinador;GSUp;GDes1;Direção	Ter 23/07/13	Ter 23/07/13	18 hrs
204	Reunião sobre o pacote de trabalho 1.3.10.	2 hrs	GP;GMKT;Patrocinador;GSUp;GDes1;Direção	Qua 14/08/13	Qua 14/08/13	12 hrs
205	Reunião sobre o pacote de trabalho 1.3.12.	2 hrs	GP;GMKT;Patrocinador;GSUp;GDes1;Direção	Seg 23/09/13	Seg 23/09/13	12 hrs
206	Reunião sobre o pacote de trabalho 1.7.1.	1 hr	GP;GMKT;Patrocinador;GSUp;GDes1;Direção	Qua 18/09/13	Qua 18/09/13	6 hrs
207	Reunião sobre o pacote de trabalho 1.7.2.	1 hr	GP;GMKT;Patrocinador;GSUp;GDes1;Direção	Seg 23/09/13	Seg 23/09/13	6 hrs
208	Reunião sobre o pacote de trabalho 1.7.3.	1 hr	GP;GMKT;Patrocinador;GSUp;GDes1;Direção	Qui 26/09/13	Qui 26/09/13	6 hrs

209	1.6.4. [Revisão e Auditoria das Entregas]			Ter 30/07/13	Ter 10/09/13	11 hrs
210	Revisão do pacote de trabalho 1.3.8.	1 hr	GP	Ter 30/07/13	Ter 30/07/13	1 hr
211	Revisão do pacote de trabalho 1.3.9.	2 hrs	GP	Ter 06/08/13	Ter 06/08/13	2 hrs
212	Revisão do pacote de trabalho 1.3.10.	2 hrs	GP	Ter 13/08/13	Ter 13/08/13	2 hrs
213	Revisão do pacote de trabalho 1.4.3.	1 hr	GP	Qua 10/07/13	Qua 10/07/13	1 hr
214	Revisão do pacote de trabalho 1.4.5.	1 hr	GP	Qui 25/07/13	Qui 25/07/13	1 hr
215	Revisão do pacote de trabalho 1.4.6.	1 hr	GP	Ter 30/07/13	Ter 30/07/13	1 hr
216	Revisão do pacote de trabalho 1.4.9.	1 hr	GP	Seg 26/08/13	Seg 26/08/13	1 hr
217	Revisão do pacote de trabalho 1.5.1.	2 hrs	GP	Ter 10/09/13	Ter 10/09/13	2 hrs
218	1.6.5. [Status Report]			Ter 09/07/13	Qua 28/08/13	8 hrs
219	Satus Report do pacote de trabalho 1.3.7.	1 hr	GP	Ter 09/07/13	Ter 09/07/13	1 hr
220	Satus Report do pacote de trabalho 1.3.8.	1 hr	GP	Seg 29/07/13	Seg 29/07/13	1 hr
221	Satus Report do pacote de trabalho 1.3.9.	1 hr	GP	Seg 05/08/13	Seg 05/08/13	1 hr
222	Satus Report do pacote de trabalho 1.3.10.	1 hr	GP	Ter 13/08/13	Ter 13/08/13	1 hr
223	Satus Report do pacote de trabalho 1.3.11.	1 hr	GP	Qui 29/08/13	Qui 29/08/13	1 hr
224	Satus Report do pacote de trabalho 1.3.12.	1 hr	GP	Sex 13/09/13	Sex 13/09/13	1 hr
225	Satus Report do pacote de trabalho 1.4.2.	1 hr	GP	Seg 01/07/13	Seg 01/07/13	1 hr
226	Satus Report do pacote de trabalho 1.4.8.	1 hr	GP	Qua 28/08/13	Qua 28/08/13	1 hr

4.2.8. Fase de Encerramento

Id	Nome da tarefa	Duração	Nomes dos recursos	Início	Término	Trabalho
227	1.7. [Encerramento]			Ter 17/09/13	Seg 30/09/13	72 hrs
228	1.7.1. [Objetivos Atingidos]	16 hrs	GP	Ter 17/09/13	Qua 18/09/13	16 hrs
229	1.7.2. [Lições Aprendidas]	16 hrs	GP	Qui 19/09/13	Sex 20/09/13	16 hrs
230	1.7.3. [Plano de Melhoria]	16 hrs	GP	Ter 24/09/13	Qua 25/09/13	16 hrs
231	1.7.4. [Reunião de Encerramento]	4 hrs	GP;GMKT;Patrocinador;GSup;GDes1;Direção	Seg 30/09/13	Seg 30/09/13	24 hrs

4.2.9. Datas Alvos (Millestones)

Marco	Descrição	Data de Entrega
Oficina de Gestão de Serviços.	Conclusão da capacitação, para a equipe técnica do projeto, sobre conceitos de gerenciamento de serviços com o objetivo de preparação para planejamento dos processos do serviço Atualização.	30/06/2013
<i>Naming da Campanha.</i>	Finalização do processo de criação do “nome” e identidade visual da campanha de marketing do serviço de atualização, a ser utilizada na divulgação da versão 3.6.7. e futuras versões.	30/06/2013
Processo de Apoio do Desenvolvimento.	Conclusão do planejamento, criação e alinhamento do processo de atendimento e priorização dos incidentes, identificados durante a fase de atualização ou após a troca da versão no cliente. Ocorre em parceria com o setor de desenvolvimento e é uma importante entrega do projeto, que comporá o método de atualização.	15/07/2013

Vídeo da Nova Versão.	Contratação do fornecedor que criará o vídeo de divulgação da nova versão.	15/07/2013
Escopo de Validação.	Conclusão dos pacotes 1.3.9. e 1.3.10 que, planejados corretamente, oferecerão uma metodologia eficaz de validações obrigatórias após a troca da versão. O primeiro pacote definirá procedimentos preliminares de preparação de ambiente, a serem executados antes do trabalho de atualização propriamente dito. O segundo pacote resultará em um <i>check-list</i> de validações a serem executadas no ambiente definido anteriormente.	30/07/2013
Processo Avaliação de Eficácia.	Conclusão do processo de controle da eficácia da campanha de marketing. Serão definidos os KPIs de reação dos disparos (<i>mailings</i>) e do retorno da campanha.	15/08/2013
Método de atualização.	Resultado da organização de todas as atividades operacionais necessárias para a execução do trabalho de atualização de sistema deverá estar com seu <i>workflow</i> desenhado e registrado no EPF.	30/08/2013
Método Padrão Divulgação.	Resultado da organização de todas as atividades necessárias para a execução do trabalho de divulgação das novas versões. Deverá estar com seu <i>workflow</i> desenhado e registrado no EPF.	30/08/2013
Cronograma e EAP do Serviço.	Finalização do <i>template</i> do Plano de Projeto, da metodologia de atualização, a ser utilizado pelos futuros gerentes de projetos. Estarão consolidados, em um arquivo do MS Project as fases e atividades do trabalho de atualização, juntamente com sua EAP.	05/09/2013
Atualização Piloto.	Execução da troca de versão (atualização) do cliente piloto, com base na metodologia definida, com as respectivas avaliações e conclusões.	10/09/2013
Pesquisa Satisfação.	Definição dos indicadores de satisfação relevantes ao serviço, do questionário a ser aplicado na P.S. e conclusão do processo de aplicação da P.S.	10/09/2013
Plano de Melhoria.	Apresentação do plano de melhoria, para o comitê de aprovação e patrocinador do projeto, após a avaliação dos objetivos atingidos e da percepção das lições aprendidas.	30/09/2013

Aprovação	
Aprovado por: Vera Boufleur	Assinatura
Data: 31/05/2013	

5. GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

Histórico das alterações		
Data	Autor	Descrição
20/06/2013	Alexandre Holzbach	Versão 1.0
28/06/2013	Alexandre Holzbach	Revisão

5.1. Plano de Gerenciamento dos Custos

O planejamento, execução e controle dos custos do projeto serão realizados através do uso da ferramenta de MS Project.

O controle de custos do projeto será realizado através da análise de desempenho do valor agregado, utilizando dados de Valor Planejado, Valor Agregado e Custo Real, do projeto, ao longo das semanas. A análise ocorrerá em nível de pacote de trabalho, e terá como objetivo a identificação e avaliação das atividades com maior custo ao projeto, bem como atividades atrasadas em relação à análise dos custos.

Dada a natureza e motivação deste projeto, os custos, em sua grande maioria, estão relacionados à carga horária estimada e executada dos pacotes de trabalho. Assim, para este projeto o gerenciamento do custo estará, preponderantemente, vinculado ao esforço de execução do mesmo, tendo como unidade de controle a unidade “homem/hora”.

5.2. Estimativas de Custos

Para as estimativas de custo do projeto serão utilizadas como ferramentas e técnicas: a) a estimativa paramétrica, para a totalidade dos pacotes de trabalho e b) a análise de proposta de fornecedor, para a única aquisição do projeto.

O gerente de projeto será o responsável pelas estimativas de custos, dos pacotes de trabalho.

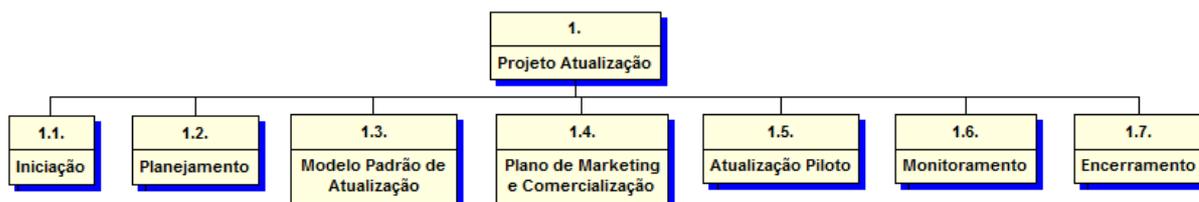
Para fins de cálculo monetário o valor da unidade “homem/hora” será atribuído ao recurso cadastrado no MS Project relativo a seu custo/hora, conforme seu contrato de trabalho (CLT), adicionados de seus benefícios. Ou seja, o custo de cada pacote de trabalho será o resultado da multiplicação da quantidade de horas estimadas (total de homem/horas) pelo valor hora de cada recurso associado à atividade.

A tabela abaixo descreve a unidade de medida utiliza para cada recurso do projeto.

Nome do Recurso	Tipo	Unidade de Medida	Taxa Padrão
Analista	Trabalho	Hora	R\$ 44,00/hr
Consultor1	Trabalho	Hora	R\$ 38,00/hr
Consultor2	Trabalho	Hora	R\$ 38,00/hr
Consultor3	Trabalho	Hora	R\$ 38,00/hr
Consultor4	Trabalho	Hora	R\$ 38,00/hr
Consultor5	Trabalho	Hora	R\$ 38,00/hr
Consultor6	Trabalho	Hora	R\$ 17,00/hr
ConsultorSNR	Trabalho	Hora	R\$ 55,00/hr
Direção	Trabalho	Hora	R\$ 165,00/hr
GDes1	Trabalho	Hora	R\$ 85,00/hr
GDes2	Trabalho	Hora	R\$ 85,00/hr
GMKT	Trabalho	Hora	R\$ 85,00/hr
GP	Trabalho	Hora	R\$ 85,00/hr
GSup	Trabalho	Hora	R\$ 85,00/hr
GT&D	Trabalho	Hora	R\$ 85,00/hr
Patrocinador	Trabalho	Hora	R\$ 85,00/hr
Testador1	Trabalho	Hora	R\$ 38,00/hr
Testador2	Trabalho	Hora	R\$ 38,00/hr
Vídeo Versão	Material	Unidade	R\$ 9.450,00
Coffee Break	Material	Unidade	R\$ 25,00

5.3. Orçamento

O orçamento do projeto será definido através da contabilização do custo estimado para cada pacote de trabalho consolidados em cada fase do projeto, totalizado no primeiro nível da EAP, conforme ilustrado a baixo.



Fase do Projeto	Trabalho	Custo
1. [Projeto Atualização 3.6.7.]	971 hrs	R\$ 85.924,00
1.1. [Iniciação]	27 hrs	R\$ 2.615,00
1.2. [Planejamento]	177 hrs	R\$ 15.215,00
Execução	528 hrs	R\$ 48.504,00
1.3. [Modelo Padrão de Atualização]	265 hrs	R\$ 16.275,00
1.4. [Plano de Marketing e Comercialização]	230 hrs	R\$ 29.640,00
1.5. [Atualização Piloto]	33 hrs	R\$ 2.589,00
1.6. [Monitoramento]	167 hrs	R\$ 12.725,00
1.7. [Encerramento]	72 hrs	R\$ 6.440,00

A análise individual dos custos de cada pacote de trabalho formará a linha de base de custo do projeto (Valor Planejado – VP) que será utilizada para avaliar o desempenho de custos, ao longo da execução do projeto.

Abaixo segue a linha de base dos custos.

Id	Nome da tarefa	Trabalho	Custo
1	1. [Projeto Atualização 3.6.7.]	971 hrs	R\$ 85.924,00
2	1.1. [Iniciação]	27 hrs	R\$ 2.615,00
3	1.1.1. [Criação do termo de abertura]	4 hrs	R\$ 340,00
4	1.1.2. [Reunião Apresentação Termo de Abertura]	10 hrs	R\$ 1.010,00
5	1.1.3. [Termo de Abertura Aprovado]	13 hrs	R\$ 1.265,00
8	1.2. [Planejamento]	177 hrs	R\$ 15.215,00
9	1.2.1. [Análise de Aplicabilidade Mercadológica]	12 hrs	R\$ 1.180,00
12	1.2.2. [Análise Financeira - ROI]	11 hrs	R\$ 1.095,00
15	1.2.3. [Planejamento do Escopo]	72 hrs	R\$ 6.440,00
35	1.2.4. [Planejamento do Tempo]	10 hrs	R\$ 850,00
38	1.2.5. [Planejamento do Custos]	10 hrs	R\$ 850,00
41	1.2.6. [Planejamento da Qualidade]	8 hrs	R\$ 680,00
42	1.2.7. [Planejamento dos Recursos]	8 hrs	R\$ 680,00
43	1.2.8. [Planejamento das Comunicações]	8 hrs	R\$ 680,00
44	1.2.9. [Planejamento dos Riscos]	8 hrs	R\$ 680,00
45	1.2.10. [Planejamento das Aquisições e Contratações]	8 hrs	R\$ 680,00
46	1.2.11. [Planejamento das Integrações]	8 hrs	R\$ 680,00
47	1.2.12. [Kickoff]	14 hrs	R\$ 720,00
51	Execução	528 hrs	R\$ 48.504,00
52	1.3. [Modelo Padrão de Atualização]	265 hrs	R\$ 16.275,00
53	Preparação da Oficina: Entendendo os Serviços	2 hrs	R\$ 170,00
54	Preparação da Oficina: Estratégia do Serviço	2 hrs	R\$ 170,00
55	Preparação da Oficina: Conceito do Serviço	2 hrs	R\$ 170,00
56	Preparação da Oficina: Qualidade do Serviço	2 hrs	R\$ 170,00
57	Preparação da Oficina: Planej. do Serviço	2 hrs	R\$ 170,00
58	Preparação da Oficina: Projeto do Serviço	2 hrs	R\$ 170,00
59	1.3.1. [Entendimento do Serviço]	18 hrs	R\$ 825,00
62	1.3.2. [Estratégia do Serviço]	18 hrs	R\$ 850,00
65	1.3.3. [Conceito do Serviço]	18 hrs	R\$ 825,00
68	1.3.4. [Qualidade do Serviço]	18 hrs	R\$ 850,00
71	1.3.5. [Planejamento de Serviço]	18 hrs	R\$ 825,00
74	1.3.6. [Projeto do Serviço]	18 hrs	R\$ 850,00
77	1.3.7. [Processo de Apoio do Desenvolvimento]	33 hrs	R\$ 2.805,00
90	1.3.8. [Processo de Comunicação Serviço]	10 hrs	R\$ 380,00
94	1.3.9. [Plano Mitigação do Serviço]	16 hrs	R\$ 440,00
98	1.3.10. [Escopo de Validação]	17 hrs	R\$ 740,00
103	1.3.11. [Método de Atualização]	41 hrs	R\$ 3.485,00
110	1.3.12. [Cronograma e EAP do Serviço]	28 hrs	R\$ 2.380,00
115	1.4. [Plano de Marketing e Comercialização]	230 hrs	R\$ 29.640,00
116	1.4.1. [Escopo Plano de Marketing]	47 hrs	R\$ 4.155,00
124	1.4.2. [Naming da Campanha]	41 hrs	R\$ 3.485,00
128	1.4.3. [Peças Comunicação Internas]	9 hrs	R\$ 765,00
132	1.4.4. [Vídeo da Nova Versão]	22 hrs	R\$ 11.560,00
137	1.4.5. [Peças Divulgação Nova Versão]	9 hrs	R\$ 765,00
141	1.4.6. [Peças Divulgação Workshop]	7 hrs	R\$ 595,00
145	1.4.7. [Processo Avaliação Eficácia]	24 hrs	R\$ 2.120,00
152	1.4.8. [Método Padrão Divulgação]	51 hrs	R\$ 4.335,00
160	1.4.9. [Pesquisa Satisfação]	7 hrs	R\$ 595,00
164	1.4.10. [Plano de Marketing Aprovado]	13 hrs	R\$ 1.265,00
168	1.5. [Atualização Piloto]	33 hrs	R\$ 2.589,00
169	1.5.1. [Atualização Piloto 3.6.6.]	11 hrs	R\$ 559,00
173	1.5.2. [Avaliação do Resultado]	6 hrs	R\$ 510,00
176	1.5.3. [Status Report do Resultado Piloto]	16 hrs	R\$ 1.520,00
179	1.6. [Monitoramento]	167 hrs	R\$ 12.725,00
180	1.6.1. [Acompanhamento e Registro das Atividades]	22 hrs	R\$ 1.870,00
191	1.6.2. [Reuniões Acompanhamento Equipe]	60 hrs	R\$ 2.750,00
201	1.6.3. [Reuniões Comitê Aprovação]	66 hrs	R\$ 6.490,00
209	1.6.4. [Revisão e Auditoria das Entregas]	11 hrs	R\$ 935,00
218	1.6.5. [Status Report]	8 hrs	R\$ 680,00
227	1.7. [Encerramento]	72 hrs	R\$ 6.440,00
228	1.7.1. [Objetivos Atingidos]	16 hrs	R\$ 1.360,00
229	1.7.2. [Lições Aprendidas]	16 hrs	R\$ 1.360,00
230	1.7.3. [Plano de Melhoria]	16 hrs	R\$ 1.360,00
231	1.7.4. [Reunião de Encerramento]	24 hrs	R\$ 2.360,00

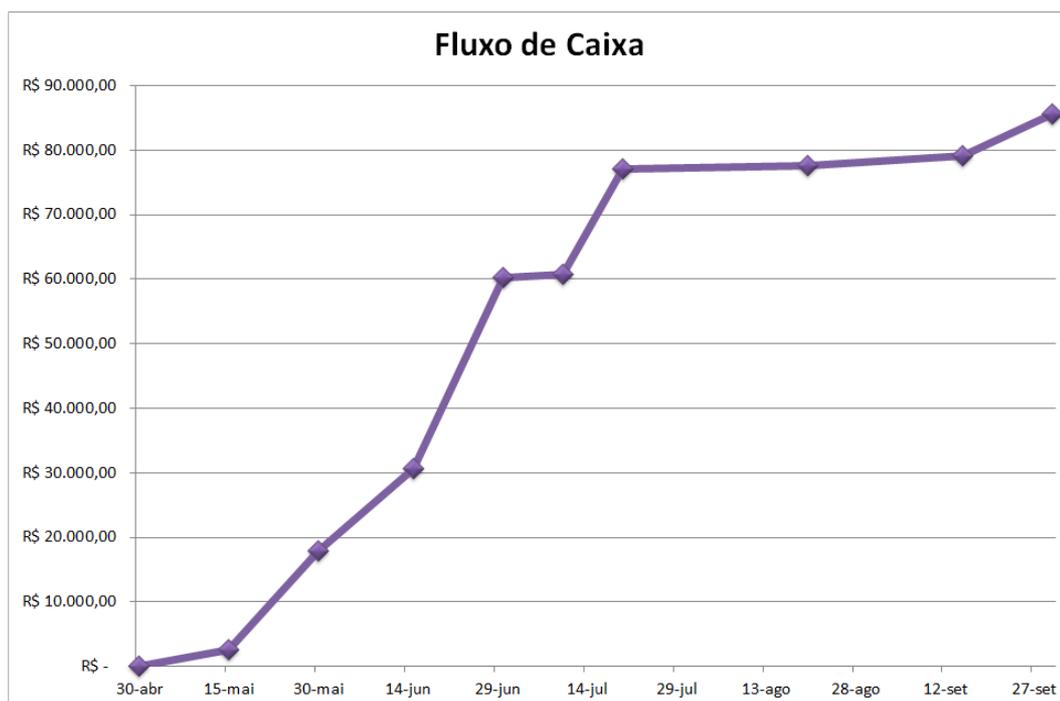
5.4. Controle de Custos

Os custos reais do projeto serão atualizados no MS Project através do apontamento do trabalho real, ou caso necessário da inclusão de novos recursos ou de custos nas atividades.

A avaliação de desempenho do projeto será realizada através da Análise de Valor Agregado (Earned Value), onde o custo e o prazo do projeto são acompanhados em um único processo de controle, e divulgados no relatório de acompanhamento do projeto, conforme plano de comunicação.

O desempenho dos custos do projeto ocorrerá pelo apontamento do percentual físico concluído, em múltiplos de 25% (25%, 50%, 75% e 100%), e, se for o caso, o lançamento do uso de outros recursos. Esse apontamento será de responsabilidade do Gerente de Projeto, que realizará a mensuração do andamento através do acompanhamento das atividades.

Tendo em vista que o custo do projeto é, essencialmente, relativo à mão-de-obra já contratada, o desembolso do orçamento ocorrerá mensalmente pela apropriação contábil, na conta do projeto, e ocorrerá conforme fluxo do caixa abaixo.



5.5. Atualização do Plano de Gerenciamento dos Custos

O plano de gerenciamento de custos será reavaliado mensalmente, juntamente com os outros planos de gerenciamento do projeto, ou quando na ocorrência da necessidade de inclusão de novos recursos com vistas à recuperação de atraso no cronograma.

Aprovação	
Aprovado por: Vera Boufleur	Assinatura
Data: 21/06/2013	

6. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Histórico das alterações		
Data	Autor	Descrição
24/06/2013	Alexandre Holzbach	Versão 1.0

6.1. Política da Qualidade do Projeto

Embora a qualidade seja algo que toda empresa tenha como meta na entrega de seus produtos ou serviços, nem sempre esta é fruto de especificações técnicas bem definidas ou mesmo de políticas regulamentadas e publicadas. Sendo a qualidade algo subjetivo e que tem sua definição alterada pelos diferentes pontos de vistas dos tomadores de serviços ou compradores de produtos – os clientes, pode-se considerar como políticas de qualidade alguns atributos estratégicos que atuam como norteadores para a boa manutenção da relação com o cliente. A GVDASA Sistemas adota e divulga como política de qualidade os seguintes atributos estratégicos, denominados Valores Estratégicos:

- Inovação simples, todos os dias;
- Pessoas comprometidas e realizadas;
- Qualidade em tudo que se faz;
- Clientes satisfeitos;
- Transparência nas relações;
- Foco em resultados sustentáveis.

A política de qualidade estruturada para este projeto visa definir uma linha de atuação para que os requisitos e critérios de qualidade do projeto sejam atendidos.

Os valores estratégicos nortearão as atividades do projeto adequando o *status quo* do grau de envolvimento dos participantes do projeto. Seguem as diretrizes:

- Durante a fase de planejamento serão identificados, explicitados e registrados os requisitos do projeto e deverão constar na declaração de escopo do projeto juntamente com os critérios de aceitação relacionados;
- Todos os artefatos gerados, necessários ao planejamento, execução e controle do projeto, deverão ser mantidos atualizados, no decorrer do mesmo;
- Ocorrendo mudanças no projeto, o plano de qualidade será revisado com a finalidade de identificar possíveis adequações nos parâmetros de qualidades;
- As entregas realizadas pelo projeto serão auditadas através de inspeção para identificar se os critérios de aceitação relacionados aos requisitos da entrega foram contemplados. Estas atividades deverão constar no cronograma do projeto, e qualquer não conformidade identificada deverá ser reportada nas reuniões de acompanhamento, também planejadas em cronograma;

Todas as atividades e entregáveis identificados como Não Conformes com a declaração de escopo deverão ser tratados com medidas corretivas no plano de gerenciamento da qualidade.

6.2. Fatores Ambientais

Tendo em vista o objetivo geral do projeto, a atual situação mercadológica da empresa e seu posicionamento estratégico, alguns fatores externos podem influenciar na qualidade do projeto alterando positiva ou negativamente o equilíbrio da tríplice restrição, em suas forças:

- **Custo:** no caso deste projeto o orçamento disponível para sua execução poderá ser afetado por questões oriundas de seu nicho de mercado ou mesmo situação socioeconômica do país. Estratégia comercial de nossos

concorrentes, crise financeira nacional ou mesmo internacional e a possibilidade de internacionalização da GVDASA, gerando vendas ou ausência de vendas, são exemplos de fatores ambientais externos que alteram este ponto de equilíbrio;

- **Prazo:** o prazo de execução do projeto poderá ser afetado pelo crescimento da GVDASA, ou seja, se os fatores externos citados acima gerarem um ambiente favorável ao incremento de clientes, as atividades do setor serão proporcionalmente incrementadas, afetando inevitavelmente o andamento das agendas do projeto.
- **Escopo:** a variação desta força está vinculada à relação de viabilidade técnica na operação de determinados pacotes de trabalho e a previsão de suas entregas. Ou seja, ao se colocar em prática uma determinada entrega planejada, principalmente àquelas atividades onde a participação do cliente é inerente ao processo, pode-se identificar uma complexidade operacional, que justifique a diminuição dos critérios de aceitação ou até mesmo a eliminação desta atividade, desde que tal decisão não conflite com os valores estratégicos da empresa ou comprometa a percepção de valor agregado, pelo cliente.

6.3. Métricas de Qualidade

6.3.1. Desempenho do Projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Cronograma	Andamento do cronograma nos prazos estipulados	Atraso de até 5 dias, NC*, por atividade	Gráfico de Gantt MS Project	Semanal	Alexandre Holzbach
Custos	Realização da previsão dos custos planejados	Variação de +/- 5%	Gráfico Orçamento MS Project	A cada etapa	Alexandre Holzbach
Entregáveis	Todo e qualquer	100% dos <i>templates</i>	Avaliação e comparação	A cada entrega	Tatiane Trindade

	documento, lista ou <i>template</i> , definido no planejamento	planejados	das entregas		
Reuniões	Controle de presença das reuniões	100% dos convocados	Ata de assinaturas	A cada reunião	Tatiane Trindade
Fases	Conclusão de cada fase do projeto	100% dos itens	Lista de verificação	Ao final de cada fase	Alexandre Holzbach
Comunicações	Realização das comunicações previstas no projeto	100% das comunicações	Atividades definidas no MS Project	Ao final de cada tarefa da EAP	Alexandre Holzbach
Auditoria	Lista de itens a serem auditados pela auditoria	100% dos itens auditados	Lista de verificação	Ao final de cada fase	Cândida Konrad

* Não Cumulativo

6.3.2. Desempenho do Produto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Formulários	<i>Templates</i> para execução das fases do produto	100% dos <i>templates</i> planejados	Avaliação e comparação das entregas	A cada entrega do projeto	Juliano Bassan
Fases	Definição completa de cada fase do produto	Fase completa	Lista de verificações	Ao final de cada fase do projeto	Alexandre Holzbach
Processos e fluxos	Desenho dos processos para execução do serviço nos formatos CdS* e DdS*	100% dos diagramas planejados	Avaliação e comparação das entregas	A cada entrega do projeto	Alexandre Holzbach
Questionários	Formulários p/ levantamento de requisitos, ou entrevistas utilizados na fase de execução do serviço	100% dos <i>templates</i> planejados	Avaliação e comparação das entregas	A cada entrega do projeto	Juliano Bassan
<i>Check-list</i>	Listas de checagem para os pacotes de trabalho que	100% dos <i>check-list</i> planejados	Lista de verificações	A cada entrega do projeto	Alexandre Holzbach

	compõe os fatores críticos de sucesso				
Planilhas de validação	Planilhas XLS contendo as principais rotinas de validação	Conter no mínimo 50 itens de validação	Lista de verificações	Ao final do pacote Escopo de Validação	Fernanda Fernandes
EAP	Planejamento das entregas do produto	-Orientada p/ entregas - Atender a regra 8-80 - Atender a regra dos 100%	Avaliação da entrega	Ao final de cada fase do projeto	Alexandre Holzbach
Pacotes de trabalho	Pacotes de trabalho definidos na EAP	100% dos pacotes definidos na EAP	Identificação de evidencias relativas a conclusão do pacote	A cada comunicação de conclusão de pacote de trabalho	Alexandre Holzbach
Cronograma	Cronograma macro e padrão do serviço	Deve contemplar todas as fases de execução	Avaliação da entrega	Ao final do projeto	Alexandre Holzbach
Matriz de Responsabilidade (RACI)	Formulário e guia de preenchimento (DD)** , para definir responsabilidades	Deve ser criado 1 formulário e 1 guia	Avaliação da entrega	Ao final do projeto	Tatiane Trindade
Indicadores	Lista de indicadores de andamento da execução do serviço	Lista com no mínimo 15 itens	Avaliação da entrega	Ao final do projeto	Tatiane Trindade
Lista dos <i>stakeholders</i>	Template padrão prevendo os principais interessados no resultado do serviço	Conter no mínimo 5 papéis	Avaliação da entrega	Ao final do projeto	Juliano Bassan
Status Report	Relatórios de andamento e de conclusão, das principais entregas do projeto	100% das entregas que compõe os fatores críticos de sucesso	Envio de relatório aos interessados	Ao cada conclusão de pacote	Alexandre Holzbach

* Ciclo de Serviços e Diagrama de Funções

** Dicionário de dados

6.4. Controle da Qualidade

O controle da qualidade será realizado através do acompanhamento, verificação e registro dos resultados das atividades, buscando a avaliação do desempenho, correções e mudanças quando necessário. Utilizará como ferramenta principal a verificação, com base nos compromissos planejados e realizados, bem como nos critérios de aceitação dos requisitos listados na declaração de escopo do projeto. Após a verificação, a percepção do atendimento ou não dos requisitos de qualidade deverão receber a indicação de: “C” (conforme) ou “NC” (não conforme).

As não conformidades deverão ser analisadas e terão a sua correção encaminhada através de um plano de ação. Poderão não ser encaminhadas aquelas que através de uma análise custo-benefício, não representem diminuição de valor para o projeto.

O controle da qualidade será realizado a cada entrega do projeto, onde deverá sempre ser verificado se os requisitos entregues estão de acordo com os seus critérios de aceitação.

6.5. Garantia da Qualidade

Levando em consideração o descrito no primeiro parágrafo da seção 6.1., e ratificando que os Valores Estratégicos estão enraizados no meio organizacional da GVDASA ao ponto de afetar positivamente a conduta dos colaboradores em suas atividades profissionais, como forma de garantir a qualidade do projeto, a equipe técnica será conscientizada sobre a importância do mesmo na manutenção do posicionamento estratégico da empresa, solicitando a eles dedicação total nas atividades em que estiverem alocados, solicitando-lhes o engajamento e comprometimento com o resultado do projeto.

A GVDASA Sistemas, tendo percebido da necessidade de auditorias em seus projetos investiu na contratação de um profissional voltado à qualidade, o qual tem dentre suas funções a de auditoria de projetos. Assim, as entregas do projeto serão auditadas por este profissional, que realizará a coleta das métricas e sua análise e apresentará os resultados nas reuniões de acompanhamento, com a equipe. Da mesma forma acompanhará os planos de ações dos requisitos classificados como “NC”.

A cada entrega, juntamente com a inspeção do entregável, serão realizadas auditorias com o objetivo de verificar se o trabalho está sendo desempenhado corretamente e se estão seguindo os planos e regras estabelecidas no projeto.

Aprovação	
Aprovado por: Vera Boufleur	Assinatura
Data: 26/06/2013	

7. GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

Histórico das alterações		
Data	Autor	Descrição
26/06/2013	Alexandre Holzbach	Versão 1.0

7.1. Recursos Humanos

O projeto, que é composto essencialmente por atividades e entregas voltadas a criação de processos de trabalho, gerenciará apenas os recursos humanos.

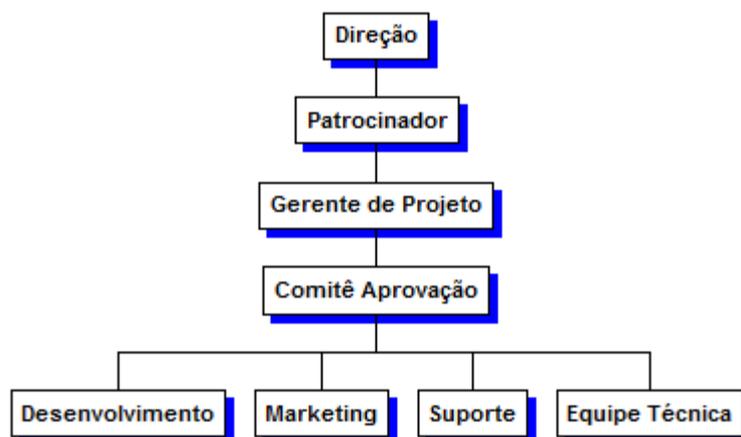
O mesmo irá contar com equipe multifuncional com integrantes dos setores produtivos da GVDASA. Suas atribuições diárias concorrerão diretamente com as atividades do projeto, sendo necessário constante gerenciamento e acompanhamento das atividades, pelo gerente de projetos.

O próprio gerente de projetos, sendo gestor do setor de Serviços, terá a necessidade de organização pessoal para que possa priorizar e executar as atividades planejadas.

Todas as atividades do projeto, principalmente às da equipe técnica, serão executadas durante o período de expediente regular da empresa, sem a possibilidade de trabalho extraordinário.

Espera-se muita intervenção de outras prioridades sobre as atividades planejadas.

7.2. Organograma



Papel	Autoridade	Responsabilidades / Atribuições
Direção	Autoridade para liberar gastos e/ou a liberação de recursos extras.	Divulgação da importância do projeto no meio organizacional, principalmente no âmbito de gerência, dos setores.
Patrocinador	Autoridade para monitorar o trabalho do gerente de projeto.	Foi responsável pela encomenda do projeto. Deve defender e apoiar os objetivos do projeto através da indicação ou aprovação das indicações do gerente de projeto e/ou auxiliando na remoção de obstáculos do projeto.
Gerente de Projeto	Autoridade e autonomia dentro dos recursos alocados e dentro do escopo previsto do projeto, podendo remanejar internamente recursos, readequar as atividades dos cronogramas bem como demandar esforços adicionais para realinhamento e cumprimento dos prazos previstos.	Gerar os documentos e artefatos previstos no processo, sob sua responsabilidade; gerir as atividades e os recursos garantindo a entrega do projeto e do produto gerado por esse, conforme os planos aprovados; fornecer informações sobre o andamento do projeto às partes interessadas conforme previsto no plano de projeto aprovado.

Comitê de Aprovação	Autoridade de avaliar as soluções propostas pelo gerente de projeto, indicando realinhamentos, correções ou adequações.	Aprova as solicitações de mudanças, os planos do projeto, as entregas e da conclusão de fases. Deve recomendar as soluções aprovadas para setores afins divulgando as decisões e encaminhamentos.
Desenvolvimento	Autoridade para definições de requisitos técnicos, relativos aos processos e ferramentas de liberação, bem como para definição das configurações obrigatórias.	Disponibilização de analistas de sistema e analistas de testes para definição e construção das entregas relativas ao setor, auxiliando na identificação de requisitos e definição de processos, relacionados a soluções de cunho tecnológico.
Marketing	Autoridade para definir todos os processos e atividades voltadas à divulgação do serviço.	Responsável pela definição da campanha de marketing e pelas peças de comunicação utilizadas durante a execução do projeto. Contratará o fornecedor do vídeo de divulgação da versão, gerenciando a entrega do mesmo e o contrato firmado.
Suporte	Autoridade para a definição de processos de atendimento ao cliente, bem como definição de métodos relacionados à garantia pós-atualização e priorização dos atendimentos.	Atuação na definição dos processos vinculados ao setor, previstos no projeto. Deve atuar na definição das atividades relacionadas à qualidade, como auditorias e inspeções.
Equipe Técnica	Autoridade para apresentar sugestões de trabalho.	Responsáveis pela execução de tarefas operacionais delegadas pelo gerente de projetos, bem como pelo registro das atividades em ferramenta apropriada.

7.3. Matriz de Responsabilidades (RACI)

EAP	Principais entregas	Direção	Patrocinador	Gerente Projeto	Comitê Aprovação	Desenvolvimento	Marketing	Suporte	Equipe Técnica
1.1.1.	Termo de Abertura		R	I					
1.2.	Planejamento	C	A	R	I				
1.2.4.	Escopo aprovado	C	A	R	A				
1.3.2.	Estratégia do Serviço		I	C					R
1.3.5.	Planejamento do Serviço		I	C					R
1.3.6.	Projeto do Serviço		I	C					R
1.3.7.	Processo de Apoio do Desenvolvimento	I	A	R	A	C		C	
1.3.8.	Processo de Comunicação do Serviço	I	A	R				C	R
1.3.9.	Plano de Mitigação do Serviço		I	A		C		C	R
1.3.10.	Escopo de Validação	I	C	A		C			R
1.3.11.	Método de Atualização	I	A	R	A			C	R
1.3.12.	Cronograma e EAP do Serviço	I	C	R	A				
1.4.1.	Escopo Plano Marketing	I	I	C	A		R		
1.4.4.	Vídeo da Nova Versão	A	C	C	A		R		
1.4.7.	Processo Avaliação Eficácia	I	C	R	A		R		
1.4.8.	Método Padrão Divulgação	I	C	R	A		R		
1.4.9.	Pesquisa Satisfação	C	I	I	A		R		
1.4.10.	Plano de Marketing Aprovado	I	A	C	A		R		
1.5.1.	Atualização Piloto 3.6.6.	I	A	C	I	C		C	R
1.5.3.	Status Report do Resultado	I	I	R	I				
1.6.4.	Revisão e Auditoria das Entregas		I	R	I				
1.7.2.	Lições Aprendidas		I	R	I				
1.7.3.	Plano de Melhoria	I	C	R	A				

(R) - Responsável (A) - Autoriza (C) - Consultado (I) - Informado

7.4. Treinamentos

Para atender um dos requisitos do projeto, foi identificada a necessidade de ocorrer um treinamento específico para que a equipe técnica do projeto, com o objetivo de capacitar a equipe sobre os conceitos do assunto Gestão de Serviços. Este treinamento ocorrerá no formato de uma oficina, tendo como guia, o livro **Falando de Serviços – Um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações** de Kleber Nóbrega (2013).

Tendo em vista a natureza do assunto abordado acima e da relevância do mesmo no meio organizacional, no que tange o contexto do projeto, possivelmente será necessário difundir o conteúdo ministrado para outras áreas da empresa. Identificando-se tal necessidade, o gerente de projeto deverá apresentar um plano de ensino e uma proposta de trabalho ao comitê de aprovação, bem como para o gestor da área alvo, evidenciando os benefícios da atividade.

7.5. Avaliação de Desempenho

A avaliação do desempenho da equipe de projeto será realizada através da avaliação dos serviços concluídos, ou seja, da análise da qualidade das entregas e do cumprimento do prazo determinado para as atividades, conforme cronograma.

Com base nos resultados destas avaliações de desempenho, poderão ser tomadas ações para a correção de eventuais desvios.

Aprovação	
Aprovado por: Vera Boufleur	Assinatura
Data: 28/06/2013	

8. GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

Histórico das alterações		
Data	Autor	Descrição
28/06/2013	Alexandre Holzbach	Versão 1.0
01/07/2013	Alexandre Holzbach	Revisão

8.1. Processo de Gerenciamento das Comunicações

A comunicação adequada, além de ser um desafio constante nos relacionamentos pessoais e profissionais, é fundamental ao sucesso de qualquer projeto, exigindo que seu processo de comunicação seja constante ou até mesmo ritualizado. Para tanto, faz-se necessário o planejamento detalhado deste processo.

Assim, para este projeto o plano de comunicação garantirá que suas diversas atividades, etapas e fases, após serem monitoradas, sejam comunicadas aos interessados no resultado do mesmo. Diferentes meios e formatos poderão ser utilizados nesta comunicação, sendo esta diversidade balizada pela importância ou relevância que a primeira terá no andamento do projeto.

Cada marco ou etapa terá uma comunicação planejada a ser definida na etapa de planejamento do projeto e constará em sua EAP e cronograma. Fatores como interesse, poder e expectativa dos interessados, bem como importância do assunto a ser comunicado serão considerados na formatação da comunicação. Características como objetividade, clareza, transparência e motivação, buscando despertar o interesse do receptor, serão levadas em contas na sua criação. O foco da comunicação será informar ao interessado o status dos marcos ou etapas do projeto, sobretudo dos atrasos, pendências e conclusões.

Os veículos e/ou formatos de comunicação utilizados neste projeto, serão:

- E-mails;
- Reuniões;

- Atas de reunião;
- Site do projeto;
- Mural de notícias;
- Repositório de arquivos.

8.2. Objetivos

Objetivo Geral

Criar um plano de comunicação que determine quais atividades do projeto devam ser comunicadas, garantindo que estas sejam comunicadas aos stakeholders. O plano também descreverá os meios, tecnológicos ou não, de como estas informações serão divulgadas, levando em conta a relevância do fato comunicado e da importância dos interessados, neste fato.

Objetivos Específicos

- Identificar e estabelecer as partes interessadas;
- Definir os níveis de interesse de cada parte;
- Definir as necessidades de comunicação de cada parte;
- Definir os marcos importantes merecedores de comunicação;
- Determinar a frequência e a ferramenta empregada para comunicar cada parte interessada;
- Incluir esta frequência no cronograma;
- Definir as ferramentas de comunicação a serem utilizadas para o projeto.

8.3. Identificação dos Stakeholders

8.3.1. Identificação e Dados de Contato

#	Stakeholder	Atribuições, responsabilidades e papéis	Empresa Setor	Telefone, e-mail, ramal, Skype, etc.
1	Alexandre Holzbach	Gerente de Projetos responsável direto pela condução do projeto de implantação do novo serviço de consultoria. Responsável pelo andamento do projeto, controle do orçamento, prestação de contas e controle de qualidade.	Serviços	alexandre@gvdasa.com.br ramal: 721
2	Vera Boufleur	Direção. Responsável pelo fornecimento de recursos físicos e orçamentários para execução do projeto, bem como pelo interesse e garantia estratégica do mesmo, na organização.	Direção	vera@gvdasa.com.br ramal: 701
3	João Schneider	Gestor da área de consultoria e dono do produto. Responsável pela evolução do produto e pela liberação do mesmo para a carteira de clientes.	Consultor	jschneider@gvdasa.com.br ; ramal: 705
4	Fernanda Fernandes, Jackson Fernandes, Juliano Bassan, Marcos Schnorr e Tatiane Trindade	Consultores Seniores responsáveis pela execução técnica dos serviços de atualização futuramente comercializados. Principais utilizadores dos artefatos e das metodologias criados por este projeto. Participantes da elaboração do projeto.	Serviços	servicos@gvdasa.com.br ramais: 715, 723, 711, 724, 726 e 730 respectivamente
5	Jonas Voltz e Michel Muller	Gestores do setor de suporte da GVDASA, que serão impactados pelo resultado da troca de versão, nos clientes. Serão responsáveis pelo acolhimento das solicitações de suporte pós-atualização.	Suporte Técnico	jvoltage@gvdasa.com.br ramal: 712 e mmuller@gvdasa.com.br ramal: 709
6	Manoel Roldão e Marcio Liell	Gestores do setor de desenvolvimento da GVDASA, que serão impactados pelo resultado da troca de versão,	Setor de Desenvolvimento	manoel@gvdasa.com.br ramal 722 e marcio@gvdasa.com.br

		nos clientes. Serão responsáveis pela entrega das correções de incidentes relatados pelo cliente pós-atualização.		ramal 716
7	Estúdio Composto Publicidade LTDA	Fornecedor responsável pela elaboração dos vídeos do produto, a serem utilizados na divulgação de cada versão liberada para atualização.	Fornecedor	www.estudiocomposto.com fone: (51) 3035-7430
8	Eunice Azevedo	Gestora do setor financeiro da GVDASA, responsável pelo encaminhamento do faturamento dos trabalhos de atualização comercializados.	Financeiro	eazevedo@gvdasa.com.br ramal: 740
9	Gessica Fernandes	Gestora do setor de marketing da GVDASA, responsável pelo plano de divulgação e comercialização do serviço de atualização.	Marketing	gessica@gvdasa.com.br ramal: 739
10	Cândida Konrat	Analista de qualidade responsável pela auditoria dos projetos em execução, na GVDASA.	Auditoria	ckonrat@gvdasa.com.br ramal: 751

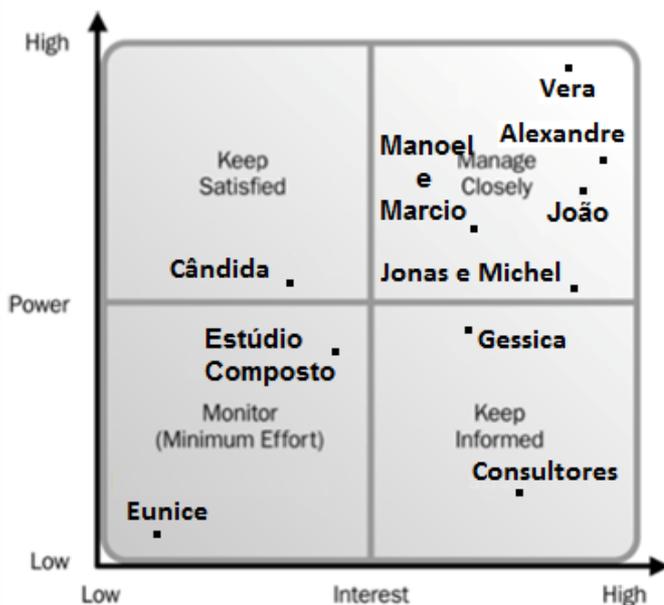
8.3.2. Expectativas e Periodicidade

#	Stakeholder	Expectativas	Informações necessárias	Frequência
1	Alexandre Holzbach	<ul style="list-style-type: none"> • Sucesso do projeto • Qualidade na prestação do serviço • Retorno do investimento financeiro – ROI 		
2	Vera Boufleur	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno do investimento financeiro – ROI • Qualidade para o cliente • Visibilidade mercadológica • Geração de faturamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Andamento do cronograma • Andamento do orçamento • Qualidade das entregas • Mudanças no projeto 	Quinzenal
3	João Schneider	<ul style="list-style-type: none"> • Participação nas definições • Qualidade para o cliente • Integração entre os setores • Metodologia repetível 	<ul style="list-style-type: none"> • Andamento do cronograma • Qualidade das entregas • Mudanças no projeto • Decisões de integração dos setores 	Quinzenal
4	Fernanda Fernandes,	<ul style="list-style-type: none"> • Participação nas definições 	<ul style="list-style-type: none"> • Andamento do cronograma 	Semanal

	Jackson Fernandes, Juliano Bassan, Marcos Schnorr e Tatiane Trindade	<ul style="list-style-type: none"> • Roteiro para execução • Qualidade para execução do serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • Definições dos processos e atividades • Definição dos <i>templates</i> e formulários 	
5	Jonas Voltz e Michel Muller	<ul style="list-style-type: none"> • Participação nas definições referentes a fase pós-atualização • Auditorias do processo de atualização 	<ul style="list-style-type: none"> • Andamento do cronograma • Definições dos processos e atividades • Definição dos <i>templates</i> e formulários • Mudanças no projeto 	Mensal
6	Manoel Roldão e Marcio Liell	<ul style="list-style-type: none"> • Participação nas definições referentes a fase pós-atualização • Auditorias do processo de atualização • Treinamentos sobre o processo de atualização • Redação do documento de atualização 	<ul style="list-style-type: none"> • Andamento do cronograma • Definições dos processos e atividades • Definição dos <i>templates</i> e formulários • Mudanças no projeto • Necessidades de treinamento • Qualidade dos manuais 	Mensal
7	Estúdio Composto Publicidade LTDA	<ul style="list-style-type: none"> • Atender os requisitos contratuais • Execução e conclusão do contrato de prestação de serviço dentro de um cronograma • Sucesso do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Andamento do cronograma contratado • Declaração de escopo contratado 	Conforme cronograma
8	Eunice Azevedo	<ul style="list-style-type: none"> • Participação nas definições referentes a fase de comercialização de faturamento do produto 	<ul style="list-style-type: none"> • Definições do processo de faturamento 	Mensal
9	Gessica Fernandes	<ul style="list-style-type: none"> • Participação nas definições referentes a fase de divulgação e comercialização do produto • Visibilidade mercadológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Definições do processo de divulgação • Criação do Plano de Marketing 	Mensal
10	Cândida Konrat	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade no projeto • Entregas do projeto • Registros adequados • Criação de PA* de requisitos NC** 	<ul style="list-style-type: none"> • Andamento do cronograma • Mudanças no projeto • Andamento dos PA* de não conformidade 	Mensal

* Plano de Ação
** Não Conformes

8.3.3. Matriz de Interesse



#	Stakeholder	Interesse (AMB)*	Poder (AMB)*	Impacto (AMB)*	Enquadramento
1	Alexandre	A	A	A	Gerencia de perto
2	Vera	A	A	A	Gerencia de perto
3	João	A	A	A	Gerencia de perto
4	Fernanda, Jackson, Juliano, Marcos e Tatiane Trindade	A	B	B	Manter informado
5	Jonas e Michel	A	M	M	Gerencia de perto
6	Manoel e Marcio	A	M	M	Gerencia de perto
7	Estúdio Composto	M	B	A	Monitorar
8	Eunice	B	B	M	Monitorar
9	Gessica	A	M	M	Manter informado
10	Cândida	M	M	M	Manter Satisfeito

8.4. Ferramentas de Comunicações

#	Ferramenta	Responsável(is)
1	E-mails	Alexandre
2	Reuniões	Alexandre, Tatiane e Juliano
3	Ata de reunião	Alexandre
4	Site do Projeto	Tatiane
5	Mural de Notícias	Juliano
6	Repositório de Arquivos	Alexandre, Tatiane e Cândida

8.5. Ações e Eventos de Comunicações

#	Ação e Eventos	Ferramenta	Público / Stakeholders	Informações e formato	Responsável	Revisão / Aprovação	Frequência
1	<i>Status Report</i>	Reunião	Direção	Cronograma e Orçamento, através do MS Project.	Alexandre	Alexandre	Quinzenal
2	Mudança de escopo	E-mail e Site do Projeto	Comunidade	Plano de mudança, através de formulários.	Tatiane	Alexandre	Conforme demanda
3	<i>Status Report</i> Geral	Reunião	Comunidade	Andamento geral do projeto.	Alexandre	Alexandre	Mensal
4	Publicação de informações sobre o projeto	Site do projeto	Comunidade	Atualização.	Tatiane	Juliano	Semanal
5	Atualização do site do projeto	E-mail	Comunidade	Informativo sobre atualização do site.	Tatiane	Juliano	Semanal ou por demanda
6	Entregas do projeto	E-mail, site do projeto e repositório de arquivos	Interessados na entrega	Entrega a ser avaliada em seu formato planejado.	Alexandre	Alexandre	Conforme demanda
7	Ocorrência de algum risco previsto	Reunião	Direção	Descrição e contingência do risco	Alexandre	Alexandre	Conforme demanda
8	Encerramento das fases	E-mail e site do projeto	Comunidade	Termo de encerramento.	Alexandre	Alexandre	A cada fase

Aprovação	
Aprovado por: Vera Boufleur	Assinatura
Data: 01/07/2013	

9. GERENCIAMENTO DE RISCOS

Histórico das alterações		
Data	Autor	Descrição
02/07/2013	Alexandre Holzbach	Versão 1.0
15/07/2013	Alexandre Holzbach	Versão 1.1
27/08/2013	Alexandre Holzbach	Revisão

9.1. Metodologia

O Gerenciamento de riscos do projeto será realizado através do monitoramento e controle dos riscos inicialmente identificados, e da incorporação de eventuais novos riscos que sejam percebidos ao longo do projeto.

Tendo como base a natureza e motivação deste projeto, os riscos inicialmente identificados estão relacionados, em sua maioria, aos fatores que poderão gerar atraso no projeto. O incremento de requisitos no escopo do projeto e constantes mudanças nos requisitos já definidos, pelo patrocinador do projeto e seus interessados, são os fatores que merecem maior a atenção nas atividades de gerenciamento de riscos e estarão em constante integração com a gestão de mudanças. Riscos financeiros podem ser considerados como inexistentes.

Então, com base no exposto acima, a Declaração de Escopo e a EAP do projeto serão os mais importantes artefatos no controle e identificação dos riscos. Serão identificados os riscos internos e externos ao projeto, sendo que o foco da identificação será os riscos negativos (ameaças).

As estratégias adotadas no plano de resposta aos riscos deverão ser definidas através de uma análise custo-benefício do risco identificado, levando em consideração o impacto que o mesmo terá no andamento do cronograma do projeto. Prevenção, mitigação, aceitação e compartilhamento serão as estratégias utilizadas na ocorrência de riscos, sendo a última, a mais importante estratégia.

Para identificação, análise, planejamento e monitoramento dos riscos serão utilizados as seguintes ferramentas:

- Revisão de documentação;
- Técnicas de coleta de informações (Brainstorming, Entrevistas e Análise das Premissas);
- Avaliação e Matriz de probabilidade e impacto.

A identificação, avaliação e monitoramento dos riscos, durante a execução do projeto, serão efetuados através das reuniões de acompanhamento semanal com a equipe do projeto, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

O Gerente de Projeto será responsável por todo o gerenciamento dos riscos, que contempla:

- Definir o plano de gerenciamento de riscos;
- Liderar as reuniões de identificação de riscos;
- Acompanhar de forma geral todos os riscos já identificados ou novos;
- Definir e iniciar as ações de respostas aos riscos e acompanhá-las;
- Documentar os riscos identificados e os resultados das ações de resposta (em planilha XLS).

A equipe do projeto será convidada a identificar riscos em suas atividades, e serão incentivados a discutir formas de evitar e mitigar os mesmos. Pessoas da equipe serão eleitas como proprietárias do risco, de modo a auxiliar o GP no monitoramento dos mesmos.

9.2. Identificação dos Riscos

A identificação dos riscos iniciais do projeto ocorreu através de reunião com o comitê do projeto e com a equipe técnica do projeto, em momentos distintos, mas principalmente após as reuniões de apresentação do Termo de Abertura e da Declaração de Escopo. O gerente de projeto conduziu as reuniões anotando todos os possíveis riscos.

Após avaliação dos possíveis riscos, as informações foram compiladas gerando a Estrutura Analítica de Riscos (EAR), conforme figura abaixo:



Com base na EAR, foram mapeados os potenciais riscos, gerando a tabela abaixo:

Categorias	Riscos
Riscos Técnicos (Qualidade e Desempenho)	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo do projeto com data de conclusão definida, em função de processos internos da empresa, sendo que atrasos no projeto gerarão impacto na organização como um todo; • Dificuldade na definição de todos os requisitos, gerando escopo instável; • Envolvimento de outras áreas na execução do projeto, com a possibilidade de mudanças processuais, gerando resistências;
Riscos Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade do projeto é concorrente com as prioridades organizacionais, podendo sofrer interferência em relação à alocação de recursos; • Conflito de recursos com outros projetos causando super-alocação; • Cultura organizacional não preparada para absorver mudanças de processos setoriais, sugeridas pelo projeto; • Atrasos de atividades entregues por outros setores, devido às prioridades deste com a organização;
Riscos Externos (Projeto e Organização)	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento mercadológico da empresa, gerando maior concorrência de prioridades dos recursos vinculados ao projeto; • Mudanças organizacionais (organograma) que podem afetar os requisitos já definidos;

Riscos de Gerencia de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pelo projeto inexperiente em relação à atividade de gerenciamento de projetos, priorizando atividades operacionais às de planejamento ou gerenciamento; • Gerente do projeto envolvido com outras tarefas da empresa além daquelas referentes ao projeto que está gerenciando, podendo ocorrer diminuição da alocação do tempo aplicado no projeto e até conflito de prioridades; • Estimativas não confiáveis em função da pouca experiência do GP e por não terem sido baseadas em histórico;
-------------------------------	---

9.3. Análise Qualitativa dos Riscos

Os riscos identificados serão qualificados na sua probabilidade de ocorrência e impacto sobre o projeto.

A qualificação se dará através da técnica da opinião especializada, embasada nos parâmetros abaixo:

Escala de probabilidade de ocorrência de um risco	
Muito Baixo 0,1	Pouquíssima probabilidade de ocorrência do risco, praticamente remota.
Baixo 0,3	Pequena probabilidade de ocorrência do risco, situação relativamente controlada.
Moderado 0,5	Existe uma probabilidade razoável de ocorrência do risco.
Alto 0,7	Grande possibilidade de ocorrência do risco.
Muito Alto 0,9	O risco é iminente.

Escala de impacto de um risco em objetivos importantes do projeto (somente impactos negativos)					
Objetivos do Projeto	Muito Baixo 0,1	Baixo 0,3	Moderado 0,5	Alto 0,7	Muito Alto 0,9
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo de 10 a 20%	Aumento de custo de 20 a 40%	Aumento de custo > 40%

Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 5 %	Aumento de tempo de 5 a 10%	Aumento de tempo de 10 a 20%	Aumento de tempo > 20%
Escopo	Diminuição quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qual. requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

A priorização do risco será definida com base no grau de exposição do mesmo, que é o produto da probabilidade do risco pelo impacto consolidado do mesmo sobre os objetivos do projeto, conforme tabela abaixo:

Prioridade	Exposição	
	De	Até
Baixa	0,01	0,09
Média	0,1	0,25
Alta	0,26	0,81

A seguir, quadro demonstrativo da análise qualitativa de cada risco.

Análise Qualitativa dos Riscos											
Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do Risco									
Risco	Descrição do Risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa
1	Prazo do projeto com data de conclusão definida, em função de processos internos da empresa, sendo que atrasos no projeto gerarão impacto na organização como um todo;	0,5	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1	0,05			
2	Dificuldade na definição de todos os requisitos, gerando escopo instável;	0,1	0,5	0,9	0,5	0,9	0,7	0,63			
3	Envolvimento de outras áreas na execução do projeto, com a possibilidade de mudanças processuais, gerando resistências;	0,1	0,3	0,1	0,3	0,3	0,3	0,09			
4	Prioridade do projeto é concorrente com as prioridades organizacionais, podendo sofrer interferência em relação à alocação de recursos;	0,1	0,7	0,3	0,1	0,7	0,5	0,35			
5	Conflito de recursos com outros projetos causando super-alocação;	0,3	0,3	0,1	0,1	0,3	0,3	0,09			
6	Cultura organizacional não preparada para absorver mudanças de processos setoriais, sugeridas pelo projeto;	0,1	0,3	0,1	0,3	0,3	0,1	0,03			
7	Atrasos de atividades entregues por outros setores, devido às prioridades deste com a organização;	0,3	0,7	0,1	0,1	0,7	0,3	0,21			
8	Crescimento mercadológico da empresa, gerando maior concorrência de prioridades dos recursos vinculados ao projeto;	0,1	0,5	0,3	0,1	0,5	0,1	0,05			
9	Mudanças organizacionais (organograma) que podem afetar os requisitos já definidos;	0,1	0,3	0,7	0,3	0,7	0,5	0,35			
10	Responsável pelo projeto inexperiente em relação à atividade de gerenciamento de projetos, priorizando atividades operacionais às de planejamento ou gerenciamento;	0,3	0,1	0,1	0,5	0,5	0,5	0,25			
11	Gerente do projeto envolvido com outras tarefas da empresa além daquelas referentes ao projeto que está gerenciando, podendo ocorrer diminuição da alocação do tempo aplicado no projeto e até conflito de prioridades;	0,1	0,5	0,1	0,3	0,5	0,5	0,25			
12	Estimativas não confiáveis em função da pouca experiência do GP e por não terem sido baseadas em histórico;	0,5	0,9	0,5	0,7	0,9	0,7	0,63			

9.4. Análise Quantitativa dos Riscos

Em função das características do projeto e do grau de subjetividade das categorias de riscos consideradas no mesmo, optou-se por analisar apenas os riscos segundo aspectos qualitativos.

Portanto, não será feito, neste plano, a análise quantitativa dos riscos.

9.5. Plano de Resposta aos Riscos

Para os riscos identificados e qualificados, optou-se por estratégias diferenciadas para cada necessidade, as quais estão registradas na planilha de gerenciamento de riscos, assim como o plano de resposta.

Riscos com prioridade baixa ou muito baixa não terão um plano de respostas definido e será utilizada como estratégia a aceitação.

A estratégia utilizada no plano de resposta ao risco deverá levar em consideração a prioridade do risco, que é definida em função do grau de exposição do mesmo, sempre considerando uma análise custo-benefício como já citado anteriormente. A tabela abaixo sugere estratégias com base na priorização do risco.

Prioridade	Exposição		Estratégia Sugerida
	De	Até	
Baixa	0,01	0,09	Aceitar
Média	0,1	0,25	Aceitar; Mitigar
Alta	0,26	0,81	Prevenir (Evitar); Mitigar; Compartilhar

Os riscos identificados no projeto serão avaliados semanalmente dentro das reuniões de acompanhamento com a equipe do projeto, prevista no plano de gerenciamento das comunicações.

Aprovação	
Aprovado por: Vera Boufleur	Assinatura
Data: 04/07/2013	

10. GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES

Histórico das alterações		
Data	Autor	Descrição
04/07/2013	Alexandre Holzbach	Versão 1.0

10.1. Estrutura de Suprimentos do Projeto

A estrutura de suprimentos do projeto é descentralizada, mas subordinada a uma estrutura funcional. A estrutura funcional da organização é composta pela Direção Executiva, pelo Departamento de Infraestrutura (TSI), e pelo Setor Financeiro. Embora esta estrutura não estabeleça padrões técnicos de aquisição, determina uma política de fluxo de caixa e de alçadas de aprovação.

O Gerente de Projeto possui autonomia para aprovar aquisições dentro do orçamento e alçadas previstos no plano de custos do projeto, de acordo com as características técnicas necessárias, observando as políticas acima.

Para aquisição de bens e serviços reembolsáveis pelos clientes da empresa o Gerente de Projeto tem total autonomia, porém é de sua responsabilidade garantir o reembolso dos gastos.

10.2. Análise Fazer ou Comprar

Sendo o projeto destinado à construção de um serviço, poucas de suas entregas serão viáveis de análise de: fazer ou comprar. Estes poucos produtos são vinculados à divulgação do serviço e estão relacionados ao setor de marketing, o qual será responsável pela entrega de um dos produtos do projeto – **1.4. Plano de Marketing e Comercialização.**

Para estas poucas entregas, identifica-se que o pacote *1.4.4. Vídeo da Nova Versão* será adquirido externamente, pois foi avaliado como mais vantajoso, em

termos de preço, qualidade e eficiência, enquanto os pacotes 1.4.3. *Peças Comunicação Interna*, 1.4.5. *Peças Divulgação Nova Versão* e 1.4.6. *Peças Divulgação Workshop* serão construídos pelo próprio setor, pois este detém a expertise necessária, garantindo a mesma qualidade a um custo menor.

Essas avaliações e decisões foram tomadas em conjunto pelo Comitê de Aprovação, Patrocinador do Projeto, Gerente de Projeto e Gerente do Setor de Marketing.

Para controle e garantia da qualidade do serviço a ser contratado, o fornecedor deverá fornecer um plano de trabalho que deverá ser avaliado e aprovado pela equipe técnica do projeto – setor de marketing. Este plano será incorporado ao plano do projeto e será usado como parâmetro para o acompanhamento do trabalho realizado pelo fornecedor

10.3. Mapa de Aquisições

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critérios de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
1.4.4.	Vídeo da Nova Versão	Contrato de Preço Fixo	Qualidade Eficiência Preço	R\$ 9.450,00	30 dias	Estúdio Composto Publicidade LTDA

10.4. Detalhamento dos Critérios de Seleção

Qualidade: formatação, nitidez de imagens, comunicação, apelo visual, garantia e profissionalismo, são as principais características avaliadas neste critério.

Eficiência: rapidez, corretude, foco, processo de trabalho e embasamento teórico-prático, são as característica importantes deste critério.

Preço: tendo em vista que o orçamento é limitado, sendo necessária aprovação do comitê de aprovação, justificando-se a relação custo-benefício, o preço é um importante critério de seleção.

Aprovação	
Aprovado por: Vera Boufleur	Assinatura
Data: 08/07/2013	

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento deste projeto, além de aplicar os conhecimentos aprendidos no curso de MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, foi possível ampliar os conhecimentos necessários ao correto planejamento do mesmo, através do relacionamento da prática com a metodologia do PMI.

Durante o planejamento deste trabalho pôde-se perceber, na prática, o relacionamento entre as nove áreas do PMBOK. Foi possível identificar a importância da definição e planejamento do escopo, alinhado com as expectativas do patrocinador. Percepção esta através das inúmeras mudanças de requisitos durante a fase de iniciação e início da fase de planejamento. A “contratação” correta do escopo foi fundamental para o correto planejamento das demais áreas da metodologia.

Outro fator importante a ser ressaltado nesta seção é o quão importante foi a relevância do assunto, no meio organizacional, para o planejamento e construção do projeto, sem a qual, a qualidade do produto ficaria naturalmente comprometida pelo pouco comprometimento dos stakeholders.

Ao longo do planejamento e construção do projeto, ainda na fase de iniciação, identificou-se uma das mais importantes lições aprendidas. A reunião inicial com o comitê do projeto para apresentação do Termo de Abertura, redigido pelo gerente de projetos com base nos objetivos, justificativas e premissas preliminares da fase de entrevistas, gerou o que se pode chamar de “desconstrução” do Termo de Abertura. Sem exceção, todos os itens deste documento sofreram críticas, sendo necessária redefinição dos mesmos. O aprendizado desde episódio está no fato que as entrevistas falharam na identificação das expectativas dos maiores interessados no projeto: o patrocinador e a direção executiva. Ao serem corretamente identificadas o planejamento do Escopo tornou-se mais efetivo.

Outro importante aprendizado, que se deu, agora, nas fases de planejamento e execução foi o entendimento, na prática, daquilo que fora ensinado, comentado, e

explicado, não só por um, mas por vários professores, em diferentes disciplinas: o planejamento ocorre em “ondas sucessivas”. Questões como: mudanças de cenários sejam do organograma da empresa ou de processos produtivos, e amadurecimento do assunto gerado pelo próprio planejamento, geraram novas premissas, restrições e requisitos, os quais tiveram que ser novamente planejados, iniciando-se um novo ciclo, ou “nova onda”.

No que tange ao produto, o plano possibilitou determinar como o projeto deverá ser executado de forma recorrente para demais versões do sistema, viabilizando estimativas de custo e tempo de execução, mas sobre tudo, possibilitando a integração entre os setores responsáveis pela liberação do sistema. Uma das principais encomendas do patrocinador.

12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

NOBREGA, Kleber. **Falando de Serviços: um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

Project Management Institute, Inc. **Guia PMBOK: Um Guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos** – Quarta Edição.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J.; MALHOTRA, Manoj. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.