

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

CAROLINA NUNES

**PLANO DE PROJETO: IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE BPM EM UMA
EMPRESA DE TRANSPORTES**

PORTO ALEGRE, AGOSTO DE 2013.

CAROLINA NUNES

PLANO DE PROJETO: IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE BPM EM UMA
EMPRESA DE TRANSPORTES

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

Orientador: Prof. Walter Doell

PORTO ALEGRE, AGOSTO DE 2013

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer ao meu professor Walter pela paciência que teve comigo e pelos infinitos e-mails que mandei pedindo ajuda e dizendo que eu não sabia fazer nada.

Minha mãe querida que me aguenta a 24 anos reclamando de tudo, mas que sabe que na verdade eu reclamo só por que é mais fácil, sem seus conselhos faria a metade das coisas errada.

Obrigada especial a BPM Soluções que me acolhe desde 2011, e aguenta minhas brincadeiras sem graça, meus pedidos de socorro, mas também confia muito na minha capacidade e me incentiva a desafios, com certeza eu amo muito o que faço e devo isso tudo ao pessoal que trabalha comigo, obrigada por tudo, queridos amigos!

Obrigada a todas as minhas amigas que estão sempre ao meu lado, em especial a Geli e a Ana, que traçaram esta trajetória da pós comigo, e ao meu pai, que mesmo não estando aqui pra ver isso, sei que esta junto de mim aonde quer que eu vá, lembro de ti todos os dias, te amo demais e sinto tua falta.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar o plano de gerenciamento de projeto para a implantação de um sistema de BPM em uma empresa de transportes. Este projeto se torna necessário para mostrar a importância do gerenciamento de projetos em projetos de alta complexidade, bem como todos os riscos que são assumidos quando é contratada uma empresa implantadora de softwares. Este documento contém um Plano de Projeto, incluindo os planos de gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos e aquisições/contratações, necessários a boa prática de gerenciamento de projetos.

Palavras chave: Gerenciamento de projeto, Cronograma, BPM, Gerente de projeto, *Sponsor*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura Analítica do Projeto – EAP	17
Figura 2: Decomposição e Sequência das Atividades	25
Figura 3: Gráfico de Gantt	28
Figura 4: Orçamento por Componentes da EAP	33
Figura 5: Organograma do Projeto.....	47
Figura 6: Identificação dos Riscos	50
Figura 7: Matriz Interesse x Poder x Impacto	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Cronograma do Projeto Resumido	13
Tabela 2: Orçamento Básico.....	14
Tabela 3: Dicionário da EAP	21
Tabela 4: Estimativa por Atividade.....	35
Tabela 5: Estimativa por Recurso	36
Tabela 6: Desempenho do Projeto.....	39
Tabela 7: Desempenho do Produto	40
Tabela 8: Matriz de Responsabilidades.....	45
Tabela 9: Equipe da BPM Soluções	45
Tabela 10: Equipe da Empresa de Transportes.....	46
Tabela 11: Identificação dos Riscos.....	51
Tabela 12: Escala de Probabilidade.....	51
Tabela 13: Escala de Impacto	51
Tabela 14: Pontuação de Risco = Probabilidade x Impacto	52
Tabela 15: Análise Qualitativa dos Riscos	53
Tabela 16: Análise Quantitativa dos Riscos.....	53
Tabela 17: Plano de Resposta aos Riscos	54
Tabela 18: <i>Stakeholders</i> : Identificação e Dados do Contrato	56
Tabela 19: <i>Stakeholders</i> : Expectativas, Informações e Periodicidade	56
Tabela 20: Matriz Interesse x Poder x Impacto.....	57
Tabela 21: Ferramentas de Comunicação.....	58
Tabela 22: Ações e Eventos de Comunicação	60

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. OBJETIVO DO PROJETO	11
2.1. OBJETIVO GERAL	11
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	12
3.1. TERMO DE ABERTURA.....	12
3.1.1. OBJETIVOS DO PROJETO	12
3.1.2. JUSTIFICATIVA	12
3.1.3. GERENTE DO PROJETO	12
3.1.4. DESCRIÇÃO PRELIMINAR DO PRODUTO	12
3.1.5. CRONOGRAMA DO PROJETO RESUMIDO	13
3.1.6. ORÇAMENTO BÁSICO	13
3.1.7. PREMISSAS	14
3.1.8. RESTRIÇÕES	14
3.1.9. PATROCINADOR DO PROJETO.....	14
3.2. GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS.....	15
4. GERENCIAMENTO DE ESCOPO	16
4.1. DECLARAÇÃO DE ESCOPO DO PROJETO.....	16
4.1.1. RESULTADO DO PROJETO/ OBJETIVOS QUANTIFICÁVEIS	16
4.1.2. O QUE FICA DE FORA DO PROJETO	16
4.1.3. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP	17
4.1.4. DICIONÁRIO DA EAP	18
5. GERENCIAMENTO DE TEMPO	22
5.1. DECOMPOSIÇÃO E SEQUÊNCIA DAS ATIVIDADES.....	22
5.2. GRÁFICO DE GANTT.....	26
5.3. RELATÓRIOS PREVISTOS.....	29
6. GERENCIAMENTO DE CUSTOS	30
6.1. MÉTODO.....	30
6.2. UNIDADES DE MEDIDA UTILIZADAS NO PROJETO	30
6.3. RESPONSÁVEL PELO ORÇAMENTO.....	30
6.4. LIMITE DE VARIAÇÃO DOS CUSTOS.....	30

6.5. RESERVAS FINANCEIRAS.....	30
6.6. CONTROLE DOS CUSTOS DO PROJETO.....	31
6.7. CONTROLE DE PAGAMENTOS	32
6.8. CONTROLE DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES.....	32
6.9. VALOR AGREGADO.....	32
6.10. INSTRUMENTOS DE CONTROLE DOS CUSTOS.....	32
6.11. ESTIMATIVA DE CUSTOS.....	32
6.11.1. ORÇAMENTO.....	33
6.11.2. ESTIMATIVA POR ATIVIDADE	34
6.11.3. ESTIMATIVA POR RECURSOS.....	35
6.12. CONTROLE DE CUSTOS.....	36
6.13. LIMITE DE CONTROLES.....	36
6.14. RESERVAS DE CUSTOS	36
6.14.1. RESERVA DE CONTINGÊNCIA	36
6.14.2. RESERVA GERENCIAL.....	37
6.15. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO.....	37
7. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	38
7.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE	38
7.2. FATORES AMBIENTAIS.....	38
7.3. MÉTRICAS DE QUALIDADE	39
7.3.1. DESEMPENHO DO PROJETO.....	39
7.3.2. DESEMPENHO DO PRODUTO	40
7.4. CONTROLE DA QUALIDADE.....	41
7.4.1. FERRAMENTAS DA QUALIDADE	41
7.5. GARANTIA DA QUALIDADE.....	41
8. GERENCIAMENTO DE RECURSOS	43
8.1. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES.....	43
8.2. EQUIPE DE PROJETO.....	45
8.3. ORGANOGRAMA DO PROJETO.....	47
8.4. NOVOS RECURSOS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS	47
8.5. TREINAMENTOS	48
8.6. AVALIAÇÕES E RECOMPENSAS.....	48
8.7. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RH.....	49
8.8. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH	49

8.8.1. RESPONSÁVEL PELO PLANO	49
8.8.2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH	49
9. GERENCIAMENTO DE RISCOS	50
9.1. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	50
9.2. CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS	51
9.3. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS	52
9.4. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS	53
9.5. PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS	53
10. GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO	55
10.1. IDENTIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	55
10.1.1. IDENTIFICAÇÃO E DADOS DO CONTRATO	55
10.1.2. EXPECTATIVAS, INFORMAÇÕES E PERIODICIDADE	56
10.2. MATRIZ INTERESSE X PODER X IMPACTO	57
10.3. FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO	58
10.4. AÇÕES E EVENTOS DE COMUNICAÇÃO	59
11. GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS	61
11.1. ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO	61
11.2. ANÁLISE FAZER OU COMPRAR	61
11.3. DEFINIÇÕES	61
11.4. SELEÇÃO DE FORNECEDORES	62
11.5. COTAÇÃO DE PREÇOS	62
11.6. MAPA DE AQUISIÇÕES	62
12. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
13. ANEXOS	64
13.1. RELATÓRIO DO PROJETO	64
13.2. REGISTRO DE ALTERAÇÕES	66
13.3. ATESTE DE QUALIDADE	67

1. INTRODUÇÃO

A BPM Soluções é uma empresa que atua desde 2009 no ramo da consultoria. Especializada em mapeamento e redesenho de processos focado em automação, a empresa vem crescendo sua demanda em razão das empresas estarem cada vez mais preocupadas com o gerenciamento de seus processos.

A metodologia utilizada é a de BPM – *Business Process Management*, que é utilizado no mundo inteiro. Para fazer a gestão dos processos de negócio, é utilizado um sistema de BPM (BPMS) para que os processos rodem dentro de uma ferramenta e possam ser gerenciados mais facilmente.

Em função disso, uma empresa de transportes de Porto Alegre contratou seus serviços para redesenhar e automatizar dois processos da empresa: Compras Gerais e Manutenção Corretiva além de implantar um sistema de BPM.

Para garantir o sucesso do projeto, o bom planejamento e o acompanhamento deste, além de qualidade na entrega, a BPM Soluções se propõe a usar as melhores práticas do PMBok para gerenciar corretamente este projeto.

Gerenciar os novos projetos, nem sempre é simples, pois existem pessoas, mudanças, e custos envolvidos. Neste projeto em específico, deve-se ter mais atenção, pois será uma mudança significativa para a empresa de transportes, visto que estes dois processos que serão automatizados, são o carro chefe da empresa.

2. OBJETIVO DO PROJETO

2.1. OBJETIVO GERAL

Este projeto tem como objetivo implantar em uma empresa de transportes um sistema de BPM e dois processos automatizados: Compras Gerais e Manutenção Corretiva. Com isso, a empresa de transportes poderá maximizar seus rendimentos, considerando que a ferramenta irá auxiliar na visualização imediata das melhorias nestes processos e minimizando custos desnecessários.

Este trabalho foi inspirado a partir de um projeto que não teve o gerenciamento adequado, e em um determinado momento passou a sofrer de falhas na comunicação, faltas de entendimento de requisitos e falhas na organização entre as partes. Caso este plano fosse seguido da maneira como será apresentado, haveria uma sensível melhora no gerenciamento do projeto, com riscos previstos e mapeados, possibilitando mitiga-los e contingencia-los, tendo assim um projeto bem sucedido ao final.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste projeto são:

- Alinhar as melhorias que o projeto trará aos objetivos estratégicos da empresa;
- Reduzir custos em 10%;
- Diminuir e gerenciar gargalos na produção;
- Eliminar retrabalho;
- Realizar melhorias no processo mais rapidamente;
- Capacitar uma equipe para manutenção e gerenciamento dos processos no sistema de BPM.

3. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

3.1. TERMO DE ABERTURA

3.1.1. OBJETIVOS DO PROJETO

Este projeto tem como objetivo implantar em uma empresa de transportes um sistema de BPM e dois processos automatizados: Compras Gerais e Manutenção Corretiva. Com isso, a empresa de transportes poderá maximizar seus rendimentos, considerando que a ferramenta irá auxiliar na visualização imediata das melhorias nestes processos e minimizando custos desnecessários.

Este trabalho foi inspirado a partir de um projeto que não teve o gerenciamento adequado, e em um determinado momento passou a sofrer de falhas na comunicação, faltas de entendimento de requisitos e falhas na organização entre as partes. Caso este plano fosse seguido da maneira como será apresentado, haveria uma sensível melhora no gerenciamento do projeto, com riscos previstos e mapeados, possibilitando mitigá-los e contingenciá-los, tendo assim um projeto bem sucedido ao final.

3.1.2. JUSTIFICATIVA

Implantar o sistema de BPM para otimizar os processos da empresa de transporte, para que assim, a empresa consiga atingir seus objetivos.

3.1.3. GERENTE DO PROJETO

Nome: Carolina Nunes

Atribuições: Responsável pela gestão de todas as áreas a fins do projeto, para que o mesmo seja finalizado com sucesso.

3.1.4. DESCRIÇÃO PRELIMINAR DO PRODUTO

Entrega do sistema de BPM com dois processos automatizados. São eles: Compras Gerais e Manutenção Corretiva, além disso, esses processos

terão integrações de Webservice com o ERP da empresa (Globus) e também *store procedures* com o Sistema de Dados da Empresa de Transportes.

3.1.5. CRONOGRAMA DO PROJETO RESUMIDO

Os dois processos terão o mesmo cronograma, após o Processo de Compras Gerais, o Processo de Manutenção Corretiva se iniciará.

NOME DA TAREFA	DURAÇÃO	INÍCIO	TÉRMINO
Projeto de implantação de BPMS em uma empresa de Transportes	1728 hrs	01/01/13	30/10/13
GERENCIAMENTO DO PROJETO	832 hrs	01/01/13	27/05/13
Kick-off	36 hrs	01/01/13	07/01/13
Acompanhamento do Projeto	820 hrs	03/01/13	28/10/13
Relatórios de Desempenho	684 hrs	07/01/13	07/10/13
PROCESSO DE COMPRAS GERAIS	956 hrs	08/01/13	24/06/13
Planejamento	64 hrs	08/01/13	17/01/13
Precondições	156 hrs	18/01/13	14/02/13
Automacao	64 hrs	14/02/13	26/02/13
Desenvolvimento	208 hrs	26/02/13	03/04/13
Testes	44 hrs	03/04/13	10/04/13
Treinamentos	28 hrs	11/04/13	16/04/13
Homologação	140 hrs	16/04/13	09/05/13
Go-live	252 hrs	10/05/13	24/06/13
PROCESSO DE MANUTENÇÃO CORRETIVA	736 hrs	24/06/13	30/10/13
Planejamento	28 hrs	24/06/13	27/06/13
Automação	64 hrs	28/06/13	09/07/13
Desenvolvimento	208 hrs	10/07/13	14/08/13
Testes	44 hrs	15/08/13	22/08/13
Homologação	140 hrs	22/08/13	16/09/13
Go-live	252 hrs	17/09/13	30/10/13

Tabela 1: Cronograma do Projeto Resumido

3.1.6. ORÇAMENTO BÁSICO

Importante ressaltar que haverá recursos internos da empresa de transporte, que não serão adicionados aqui. Este orçamento equivale somente aos recursos que a BPM Soluções necessitará para o projeto e que serão cobrados ao fim do mesmo.

Quantidade	Produtos/Serviços	Valor
1	Analista de Processo	R\$ 20,00/h
1	Gerente de Projetos	R\$ 41,00/h
1	Testes	R\$ 20,00/h

1	Analista de Sistemas	R\$ 25,00/h
1	Empresa de Desenvolvimento	R\$ 65,00/h

Tabela 2: Orçamento Básico

3.1.7. PREMISSAS

O Sistema de Dados será construído pela empresa de transportes, e a finalização do mesmo, antes da data da elaboração dos requisitos para as store procedures, são premissas para que os desenvolvimentos sejam cumpridos no prazo.

Além disso, a entrega dos Webservices, mesmo sendo feita por uma empresa terceirizada (subcontratada da empresa de transportes), é de responsabilidade da empresa de transportes.

O atraso de ambas as premissas comprometerá o prazo do projeto.

3.1.8. RESTRIÇÕES

- Manutenção e alterações dentro do Sistema de Dados e do Globus (ERP) não estão previstas à serem feitas pela BPM Soluções;
- Em caso de indisponibilidade de local para trabalho dentro da empresa de transportes, a BPM soluções trabalhará remotamente;
- Os insumos utilizados para o redesenho dos processos, como post it, flip chart, canetas, régua, lápis e borracha, são de responsabilidade da empresa de transportes;
- O gerente e a equipe da BPM Soluções não terão disponibilidade exclusiva para o projeto.

3.1.9. PATROCINADOR DO PROJETO

O patrocinador deste projeto é o Presidente da empresa de transportes.

3.2. GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

A qualquer momento do projeto, qualquer integrante da equipe, tanto da BPM Soluções quanto da empresa de transportes, podem solicitar mudanças no projeto, quando acharem necessárias. Para tanto, será necessário que o integrante peça uma reunião com o Gerente de Projeto da BPM Soluções, para que o mesmo avalie os impactos que a mudança terá no que tange o escopo, tempo, qualidade e custo do projeto.

Será elaborado um termo de alteração de escopo que será autorizado pelo gerente de projeto da empresa de transportes juntamente com o patrocinador do projeto. Caso a alteração não seja aceita, o projeto continuará como acordado inicialmente.

4. GERENCIAMENTO DE ESCOPO

A Declaração de Escopo do projeto será um documento enviado à empresa de transportes para que dê o aceite do que será feito e outras informações referentes ao projeto. As informações que deverão constar neste documento encontram-se abaixo.

4.1. DECLARAÇÃO DE ESCOPO DO PROJETO

O escopo deste projeto é:

- Instalação do sistema de BPM;
- Mapeamento de dois processos da empresa de transportes: Compras Gerais e Manutenção Corretiva;
- Automação dos dois processos dentro do sistema de BPM;
- Elaboração dos Webservices de integrações;
- Elaboração do Sistema de Dados da empresa de transportes;
- Treinamentos aos usuários e aos administradores do sistema de BPM.

4.1.1. RESULTADO DO PROJETO/ OBJETIVOS QUANTIFICÁVEIS

Implantação do sistema de BPM para melhorar os processos de Compras Gerais e Manutenção Corretiva da empresa de transportes.

4.1.2. O QUE FICA DE FORA DO PROJETO

Elaboração do Sistema de Dados – isto é responsabilidade da empresa de transportes, bem como a relação de todas as integrações que a mesma deverá ter (e também com o ERP Globus).

A BPM Soluções não se responsabiliza pelos testes de funcionalidade das integrações feitas nos sistemas, bem como possíveis falhas que venham do ERP Globus e/ou do Sistema de Dados.

4.1.3. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP

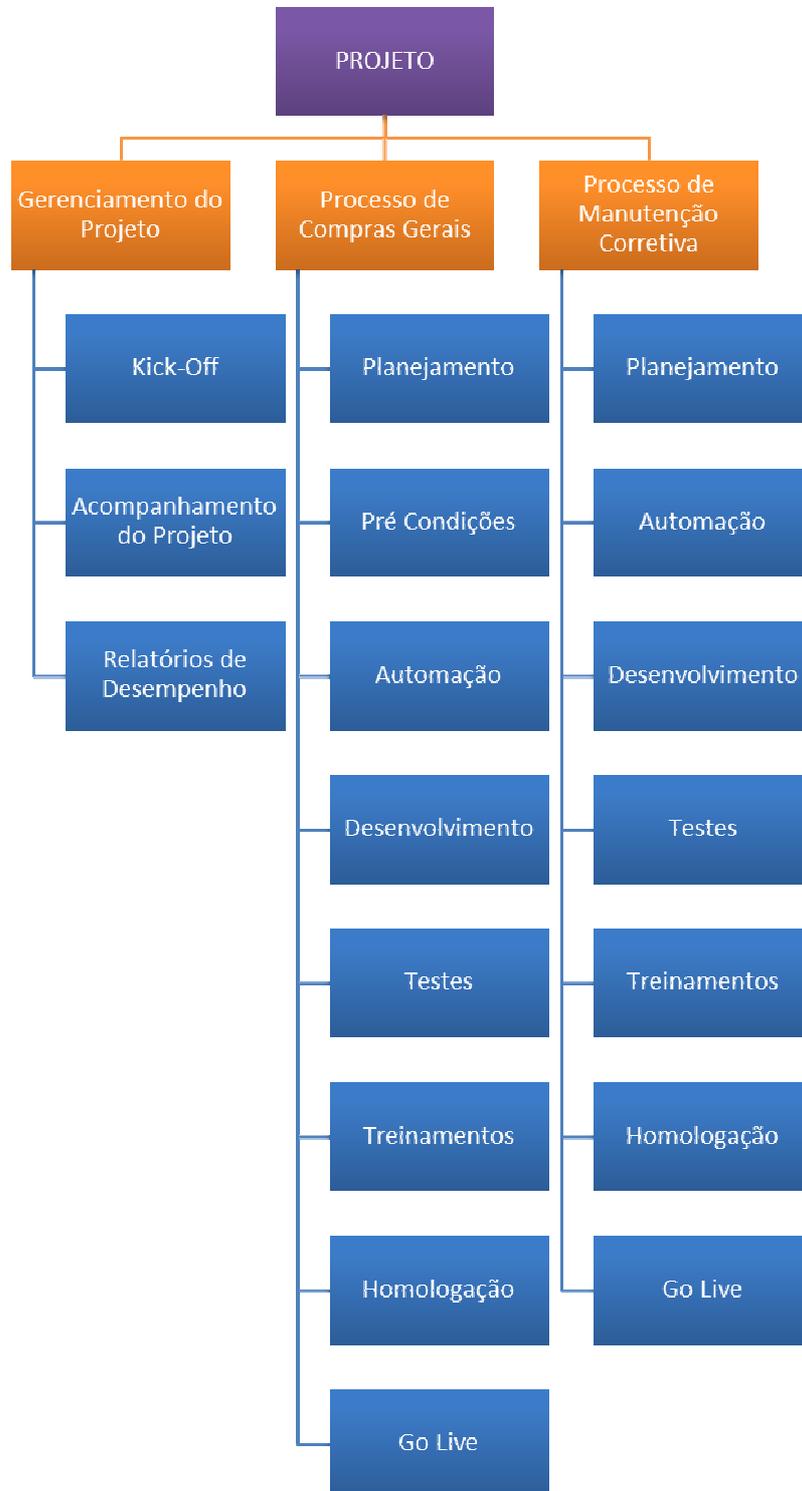


Figura 1: Estrutura Analítica do Projeto – EAP

4.1.4. DICIONÁRIO DA EAP

O cronograma é exatamente o mesmo para o Processo de Compras Gerais e Manutenção Corretiva:

TAREFA	ATIVIDADE
GERENCIAMENTO DO PROJETO	
Kick-Off	
Reunião de Kick-Off Cliente	Reunião para alinhamento com os funcionários da empresa de transportes que participarão do mapeamento e desenvolvimento do projeto, para entendimento de todos do que será feito e qual a estrutura que será utilizada. De ambos os processos.
Reunião de Kick-Off interno	Reunião para alinhamento interno (com a equipe do projeto da BPM Soluções) e definição da quantidade de horas (de acordo com a complexidade do projeto) estimadas pelos participantes. De ambos os processos.
Acompanhamento do Projeto	
Gestão do Projeto	O Gerente de projeto irá gerenciar semanalmente o projeto, organizando os documentos e atualizando o cronograma. Isso ocorrerá 86 vezes
Relatórios de Desempenho	
Elaboração do Relatório de Desempenho	Uma vez por mês o Gerente de Projetos elabora o relatório de desempenho do projeto, que será reportado ao sponsor e a empresa de transportes. Esta tarefa ocorrerá 10 vezes no projeto.
PROCESSO DE COMPRAS GERAIS/ MANUTENÇÃO CORRETIVA	
PLANEJAMENTO	
Validação do Processo	
Reuniões de definição do modelo do processo	Serão 5 reuniões que acontecerão com a empresa de transportes, para definição do mapa dos processos e definição do modelo que será posto no sistema de BPM.
Validação da integração	
Definição/ validação das regras para integração com o Globus	Reunião com a equipe técnica da empresa de transportes para definição de como serão as integrações com o Globus (ERP). Em que ponto do fluxo dos processos acontecerão os webservices, bem como as informações que devem estar contidas.
Definição/ validação das regras de integração com o sistema de dados	Reunião com a equipe técnica da empresa de transportes para definição de como serão as integrações com o Sistema de Dados (sistema criado pela empresa de transportes, para atender as necessidades internas de informações necessárias no processo). Definição de que pontos(s) dos fluxos

	acontecerão as <i>stored procedures</i> , bem como as informações que devem estar contidas.
PRÉ CONDIÇÕES	
Instalação do sistema de BPM	A BPM Soluções deverá realizar a instalação do sistema de BPM nos ambientes que foram disponibilizados pela empresa de transportes.
Liberação de acesso ao sistema de dados	A empresa de transportes deverá liberar o acesso da BPM Soluções no Sistema de Dados, para que seja apto a fazer as <i>stored procedures</i> . Para ambos os processos.
Liberação de acesso ao globus	A empresa de transportes deverá liberar o acesso a BPM Soluções ao Globus, para estar apto a fazer os webservices. Para ambos os processos.
Liberação de acesso ao ambiente onde ficará o sistema de BPM	A empresa de transportes deverá liberar o acesso ao ambiente onde ficará hospedado o sistema de BPM para que a BPM Soluções possa fazer as devidas instalações da ferramenta. Serão dois ambientes: o de homologação, onde os processos serão construídos e serão feitos os devidos testes e ajustes, e o ambiente de produção, onde o processo estará funcionando para todos os usuários cadastrados.
AUTOMAÇÃO	
Refinamento dos requisitos de negócio	Será feita uma reunião juntamente com a empresa de transportes para o refinamento dos campos do formulário, bem como os atores, hierarquia, posições dos usuários na ferramenta e validação das regras de negócio feitas na definição do modelo do processo.
Refinamento dos requisitos técnicos – integrações e customizações	Haverá uma reunião juntamente com a empresa de transportes para o refinamento das integrações com os outros sistemas (Globus e Sistema de Dados) e também das customizações que serão feitas na ferramenta para atender as necessidades do processo.
Entrega da documentação do processo	Será elaborado pela BPM Soluções um documento contendo os campos do formulário, especificação das integrações e das customizações, além da lista de todos os usuários, hierarquia e posições dos dois processos, para a empresa de transportes.
Automação e testes funcionais no sistema de BPM	O analista de processos da BPM Soluções colocará o modelo elaborado juntamente com os usuários finais no sistema de BPM. Bem como fazer os formulários do processo, adicionar os usuários/posições e hierarquia. Também configurará as regras de negócio para que o processo possa rodar na ferramenta, e também fazer os primeiros testes de funcionalidade.
DESENVOLVIMENTO	

Reunião de passagem de conhecimento ao fornecedor	O desenvolvedor da BPM Soluções juntamente com o fornecedor (subcontratado da BPM Soluções), deverão fazer uma reunião de passagem de conhecimento e das informações do processo para que o fornecedor possa fazer a criação dos webservices.
Elaboração das customizações no sistema	O desenvolvedor da BPM Soluções fará todas as customizações (Java Scripts) no sistema de BPM, de acordo com o que foi pré definido com a empresa de transportes.
Elaboração e entrega dos webservices	Neste momento, a empresa fornecedora (subcontratada da BPM Soluções) fará todos os webservices de acordo com o que foi acordado com a empresa de transportes, bem como entrega-los com uma documentação do que foi feito.
TESTES	
Elaboração dos casos de testes	Neste momento, o analista de processo a BPM Soluções deverá elaborar os casos de testes para que o <i>tester</i> possa fazer a verificação tanto da parte técnica como a parte de negócio do modelo de processo, incluindo testes com o que foi entregue pela empresa terceira da BPM Soluções.
Testes unitários, de integração e usabilidade	O <i>tester</i> da BPM Soluções realizará os testes funcionais e de sistema de acordo com os casos de testes escritos pelo analista de processos.
Correções dos testes	Caso o <i>tester</i> encontre alguma inconformidade, o analista ou desenvolvedor (dependendo de qual é a inconsistencia) deverá fazer as correções dos mesmos no sistema de BPM.
Retestes	O <i>tester</i> deverá fazer os retestes, confirmando as melhorias que o analista ou desenvolvedor deverá ter feito.
TREINAMENTOS	
Elaboração dos Treinamentos	O analista de processos e o desenvolvedor realizarão a elaboração dos dois treinamentos (de usuário e de administradores), montando os slides e organizando a apresentação.
Treinamento de usuários	Os usuários que utilizarão no sistema de BPM na empresa de transportes serão treinados para mexer na mesma, entendendo seu funcionamento e como o processo modelado foi feito. O mesmo treinamento servirá tanto para o Processo de Compras Gerais quando de Manutenção Corretiva, ocorrendo somente uma vez na empresa.
Treinamento de administradores	Os usuários responsáveis por fazer a administração da ferramenta dentro da empresa de transportes serão treinados para entender como a ferramenta funciona, assim

	como aprenderão algumas customizações que podem ser feitas. O mesmo treinamento servirá tanto para o Processo de Compras Gerais quando de Manutenção Corretiva, ocorrendo somente uma vez na empresa.
HOMOLOGAÇÃO	
Reunião de homologação	Realização de uma reunião com os participantes do processo da empresa de transportes e o analista de processos da BPM Soluções para que entendam o que foi feito antes de começarem os testes de homologação.
Homologação	Testes feitos pela empresa de transportes para verificar se o modelo esta de acordo com o esperado.
Correções	Caso haja melhorias apontadas pela empresa de transportes, o analista de processos da BPM Soluções fará neste momento.
Validação das correções	O Cliente deverá validar as correções feitas pela BPM Soluções.
Elaboração do manual do usuário	O analista de processos da BPM Soluções deverá elaborar o manual do usuário (de como mexer na ferramenta) para entregar a empresa de transportes.
Elaboração do manual do administrador	O desenvolvedor da BPM Soluções deverá elaborar o manual do administrador (de como mexer na ferramenta e suas funcionalidades) para entregar a empresa de transportes.
GO LIVE	
Migração para produção	O desenvolvedor da BPM Soluções deverá fazer a migração do ambiente de homologação para o ambiente de produção para que os usuários comecem a usar definitivamente o sistema.
Apresentação executiva	Apresentação para a diretoria do modelo feito no sistema de BPM.
Suporte	O suporte é realizado pela BPM soluções, durante 30 dias após a entrega do processo, para eventuais problemas que a ferramenta possa apresentar, bem como informações que a empresa de transportes queira saber sobre a ferramenta, e eventuais mudanças no processo, dentro deste prazo.

Tabela 3: Dicionário da EAP

5. GERENCIAMENTO DE TEMPO

Este capítulo visa estimar a duração de cada atividade e garantir que estas sejam concluídas dentro do prazo determinado. Atrasos nestas atividades podem comprometer entregas e custos do projeto.

5.1. DECOMPOSIÇÃO E SEQUÊNCIA DAS ATIVIDADES

A decomposição e a definição das atividades foram feitas pelo gerente de projetos, com base em seus conhecimentos, bem como reuniões com os participantes do projeto (analista, desenvolvedor, *tester* e também a definição do tempo que a empresa subcontratada irá utilizar para realizar sua parte no projeto).

Nome da tarefa	Duração	Início	Término
<input type="checkbox"/> Projeto de implantação de BPMS em uma empresa de Transportes	1728 hrs	Ter 01/01/13	Qua 30/10/13
<input type="checkbox"/> GERENCIAMENTO PROJETO	1712 hrs	Ter 01/01/13	Seg 28/10/13
<input type="checkbox"/> Kick-Off	36 hrs	Ter 01/01/13	Seg 07/01/13
Reunião de Kick-Off Cliente	4 hrs	Ter 01/01/13	Ter 01/01/13
Reunião de Kick-Off Interno	20 hrs	Qui 03/01/13	Seg 07/01/13
<input checked="" type="checkbox"/> Acompanhamento do Projeto	1700 hrs	Qui 03/01/13	Seg 28/10/13
<input checked="" type="checkbox"/> Relatórios de Desempenho	1564 hrs	Seg 07/01/13	Seg 07/10/13
<input type="checkbox"/> Processo de Compras Gerais	956 hrs	Ter 08/01/13	Seg 24/06/13
<input type="checkbox"/> PLANEJAMENTO	64 hrs	Ter 08/01/13	Qui 17/01/13
<input checked="" type="checkbox"/> Validação do Processo	44 hrs	Ter 08/01/13	Ter 15/01/13
<input type="checkbox"/> Validação da Integração	20 hrs	Ter 15/01/13	Qui 17/01/13
Definição/ Validação das regras para integração com o Globus	8 hrs	Ter 15/01/13	Qua 16/01/13
Definição/ Validação das regras para integração com o Sistema de Dados	8 hrs	Qui 17/01/13	Qui 17/01/13
<input type="checkbox"/> PRÉ CONDIÇÕES	156 hrs	Sex 18/01/13	Qui 14/02/13
Instalação do sistema de BPM	8 hrs	Sex 18/01/13	Sex 18/01/13
Liberação de acesso ao Sistema de Dados	8 hrs	Seg 21/01/13	Sex 25/01/13
Liberação de acesso ao Globus	16 hrs	Seg 28/01/13	Ter 29/01/13
Liberação de acesso ao ambiente onde ficará o sistema de BPM	16 hrs	Qua 30/01/13	Qui 14/02/13
<input type="checkbox"/> AUTOMACAO	64 hrs	Qui 14/02/13	Ter 26/02/13
Refinamento dos requisitos de Negócio	8 hrs	Qui 14/02/13	Sex 15/02/13
Refinamento dos requisitos Tecnicos - integrações e customizações	8 hrs	Sex 15/02/13	Seg 18/02/13
Entrega da documentação do Processo	8 hrs	Seg 18/02/13	Ter 19/02/13
Automação e testes funcionais no sistema de BPM	40 hrs	Ter 19/02/13	Ter 26/02/13
<input type="checkbox"/> DESENVOLVIMENTO	208 hrs	Ter 26/02/13	Qua 03/04/13
Reunião de passagem de conhecimento ao fornecedor	8 hrs	Ter 26/02/13	Qua 27/02/13
Elaboração das Customizações no sistema	40 hrs	Qua 27/02/13	Qua 06/03/13
Elaboração e Entrega dos Webservices	160 hrs	Qua 06/03/13	Qua 03/04/13

<input type="checkbox"/> TESTES	44 hrs	Qua 03/04/13	Qua 10/04/13
Elaboração dos casos de testes	16 hrs	Qua 03/04/13	Sex 05/04/13
Testes Unitários, de integração e usabilidade	12 hrs	Sex 05/04/13	Seg 08/04/13
Correções dos Testes	10 hrs	Ter 09/04/13	Qua 10/04/13
Retestes	6 hrs	Qua 10/04/13	Qua 10/04/13
<input type="checkbox"/> TREINAMENTOS	28 hrs	Qui 11/04/13	Ter 16/04/13
Elaboração dos treinamentos	20 hrs	Qui 11/04/13	Seg 15/04/13
Treinamento de Usuários	4 hrs	Seg 15/04/13	Seg 15/04/13
Treinamento de Administradores	4 hrs	Ter 16/04/13	Ter 16/04/13
<input type="checkbox"/> HOMOLOGAÇÃO	140 hrs	Ter 16/04/13	Qui 09/05/13
Reunião de Homologação	4 hrs	Ter 16/04/13	Ter 16/04/13
Homologação	40 hrs	Qua 17/04/13	Ter 23/04/13
Correções	24 hrs	Qua 24/04/13	Sex 26/04/13
Validação das Correções	40 hrs	Seg 29/04/13	Sex 03/05/13
Elaboração do Manual do Usuário	16 hrs	Seg 06/05/13	Ter 07/05/13
Elaboração do Manual do Administrador	16 hrs	Qua 08/05/13	Qui 09/05/13
<input type="checkbox"/> GO-LIVE	252 hrs	Sex 10/05/13	Seg 24/06/13
Migração para Produção	8 hrs	Sex 10/05/13	Sex 10/05/13
Apresentação Executiva	4 hrs	Seg 13/05/13	Seg 13/05/13
Suporte	30 dias	Seg 13/05/13	Seg 24/06/13
<input type="checkbox"/> Processo de Manutenção Corretiva	736 hrs	Seg 24/06/13	Qua 30/10/13
<input type="checkbox"/> PLANEJAMENTO	28 hrs	Seg 24/06/13	Qui 27/06/13
<input checked="" type="checkbox"/> Validacao do Processo	20 hrs	Seg 24/06/13	Qua 26/06/13
<input type="checkbox"/> Validacao da Integracao	8 hrs	Qui 27/06/13	Qui 27/06/13
Definição/ Validação das regras para integração com o Globus	4 hrs	Qui 27/06/13	Qui 27/06/13
Definição/ Validação das regras de integração com o Sistema de Dados	4 hrs	Qui 27/06/13	Qui 27/06/13

☐ AUTOMACAO	64 hrs	Sex 28/06/13	Ter 09/07/13
Refinamento dos requisitos de Negócio	8 hrs	Sex 28/06/13	Sex 28/06/13
Refinamento dos requisitos Tecnicos - integrações e customizações	8 hrs	Seg 01/07/13	Seg 01/07/13
Entrega da documentação do Processo	8 hrs	Ter 02/07/13	Ter 02/07/13
Automação e testes funcionais no sistema de BPM	40 hrs	Qua 03/07/13	Ter 09/07/13
☐ DESENVOLVIMENTO	208 hrs	Qua 10/07/13	Qua 14/08/13
Reunião de passagem de conhecimento ao fornecedor	8 hrs	Qua 10/07/13	Qua 10/07/13
Elaboração das Customizações no sistema	40 hrs	Qui 11/07/13	Qua 17/07/13
Elaboração e Entrega dos Webservices	160 hrs	Qui 18/07/13	Qua 14/08/13
☐ TESTES	44 hrs	Qui 15/08/13	Qui 22/08/13
Elaboração dos casos de testes	16 hrs	Qui 15/08/13	Sex 16/08/13
Testes Unitários, de integração e usabilidade	12 hrs	Seg 19/08/13	Ter 20/08/13
Correções dos Testes	10 hrs	Ter 20/08/13	Qua 21/08/13
Retestes	6 hrs	Qua 21/08/13	Qui 22/08/13
☐ HOMOLOGAÇÃO	140 hrs	Qui 22/08/13	Seg 16/09/13
Reunião de homologação	4 hrs	Qui 22/08/13	Qui 22/08/13
Homologação	40 hrs	Sex 23/08/13	Qui 29/08/13
Correções	24 hrs	Sex 30/08/13	Ter 03/09/13
Validação das Correções	40 hrs	Qua 04/09/13	Ter 10/09/13
Elaboração do Manual do Usuário	16 hrs	Qua 11/09/13	Qui 12/09/13
Elaboração do Manual do Administrador	16 hrs	Sex 13/09/13	Seg 16/09/13
☐ GO-LIVE	252 hrs	Ter 17/09/13	Qua 30/10/13
Migração para Produção	8 hrs	Ter 17/09/13	Ter 17/09/13
Apresentação Executiva	4 hrs	Qua 18/09/13	Qua 18/09/13
Suporte	30 dias	Qua 18/09/13	Qua 30/10/13

Figura 2: Decomposição e Sequência das Atividades

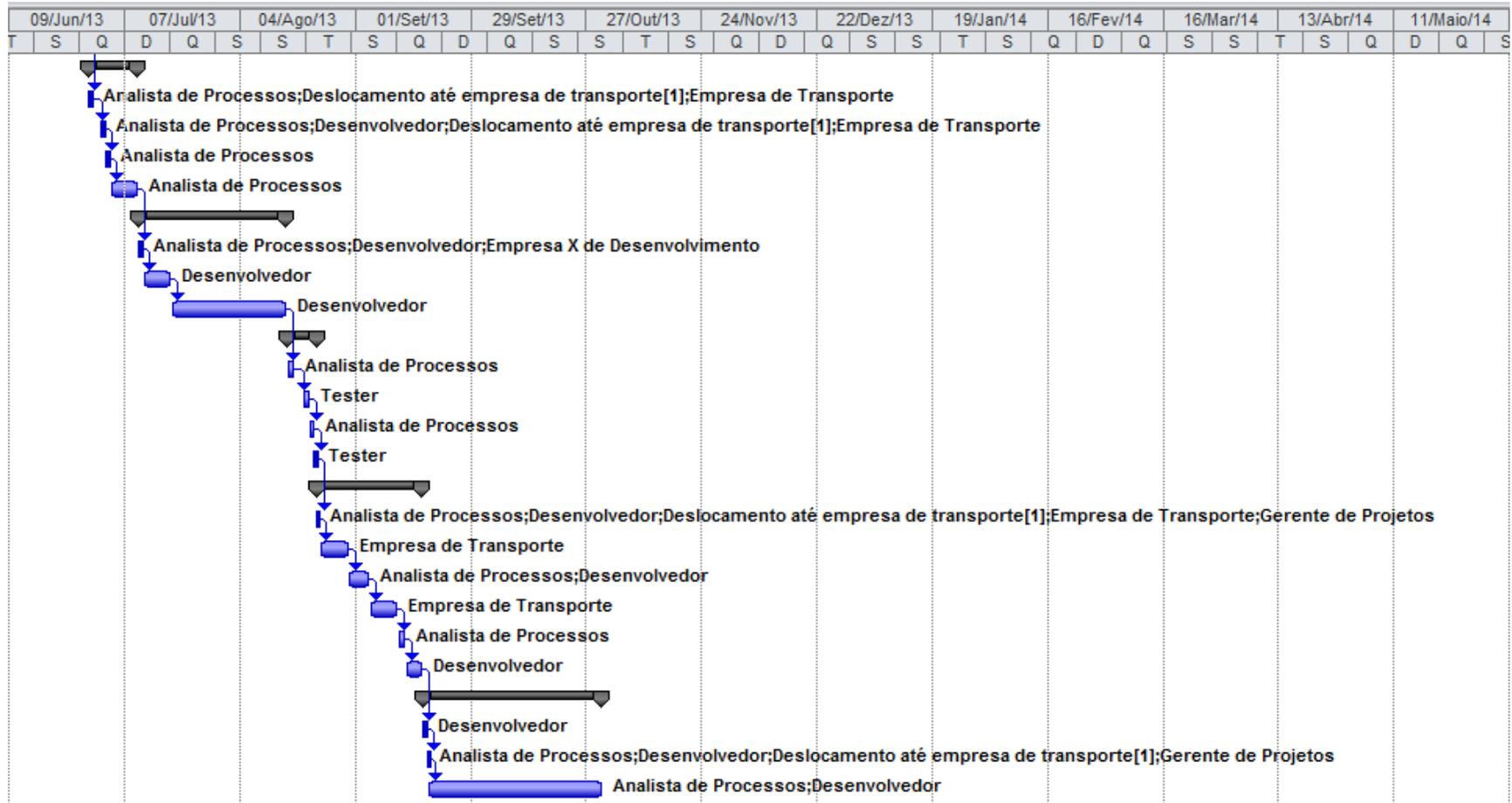


Figura 3: Gráfico de Gantt

5.3. RELATÓRIOS PREVISTOS

Está prevista para o projeto a entrega de um relatório por mês para o *sponsor* do projeto, com as informações mais relevantes do mesmo e atualização de status, conforme anexo 01. *Relatório do Projeto*.

6. GERENCIAMENTO DE CUSTOS

6.1. MÉTODO

Quando os recursos forem pagos por hora, será feito o Cálculo de Horas x Preço e adicionado os custos fixos (por exemplo, de deslocamento. Os preços dos materiais serão calculados uma vez somente, no início do projeto).

Essas informações de alocação de recursos bem como a estimativa de horas serão feitas pelo gerente de projeto (e se necessário o auxílio dos participantes do projeto, como por exemplo: analista de processos, de desenvolvimento, *tester* etc.)

6.2. UNIDADES DE MEDIDA UTILIZADAS NO PROJETO

Para o cálculo do custo de cada atividade, serão considerado as seguintes unidades de medida:

- valor/hora (cada função no projeto tem um valor específico, como mostra na *tabela 2: Orçamento Básico*)
- custo por deslocamento (cada deslocamento tem um valor fixo)
- custo dos materiais (unidade).

6.3. RESPONSÁVEL PELO ORÇAMENTO

O responsável pelo orçamento é o gerente de projeto, quem realiza a aprovação do mesmo é o *Sponsor*, juntamente com a equipe do projeto por parte da empresa de transportes. O gerente de projetos pode ultrapassar em no máximo 05% do valor total sem aprovação, acima disto, o *Sponsor* deve ser acionado.

6.4. LIMITE DE VARIAÇÃO DOS CUSTOS

O limite que a empresa contratada aceita é de até 05% sobre o valor total (que pode ser para mais ou para menos).

6.5. RESERVAS FINANCEIRAS

No projeto terão os dois tipos de reserva. As reservas gerenciais serão um valor de 10%, enquanto as reservas de contingências serão de acordo com

os riscos levantados, porém este valor não pode ultrapassar 05% do valor total do projeto (cabe ao gerente de projetos priorizar os riscos e mitigá-los conforme a demanda). Essas reservas serão definidas pelo gerente de projeto da contratada juntamente com o *Stakeholder* e o gerente de projeto da contratante, no início do projeto.

Quem faz a autorização do uso das reservas financeiras é o gerente de projetos da contratante, e quem as utiliza é o gerente de projeto com sua equipe, da contratada (pois é ela que se utiliza dos recursos para tocar o projeto).

6.6. CONTROLE DOS CUSTOS DO PROJETO

Dentro da empresa contratada existe um sistema que os funcionários descrevem as horas utilizadas nos projetos. Semanalmente, o analista de processos responsável pelo projeto em questão, entra neste sistema e coleta as horas realizadas de todas as pessoas envolvidas. É repassado este número para o gerente de projeto, que por sua vez elabora o controle semanal das horas. As horas dispendidas pela empresa terceirizada de desenvolvimento são semanalmente também, com um *report* feito pela empresa com o valor total de horas utilizado. Além disso, os custos fixos do projeto são atualizados semanalmente com esse *report* de horas, no cronograma.

O pagamento do projeto se derá em faturas mensais (de acordo com o estabelecido pelas empresas, de quantidade de vezes, valor da entrada etc.). A partir da entrada monetária mensal, se dará da seguinte maneira:

- Valores dos recursos humanos: recebem um salário mensal, que é feito pela contabilidade/ financeiro da empresa (e isso agrega outros projetos que os colaboradores estão alocados);
- Valores de terceiros: é acordado com a empresa terceirizada de desenvolvimento o parcelamento do valor total (que é a quantidade de horas utilizadas utilizada x valor hora). Ficará alinhado com o valor mensal recebido da contratante;
- Valores de deslocamento: o colaborador que tiver que ir até a empresa lança como despesa e no mês seguinte recebe do financeiro o ressarcimento (que abate conforme as parcelas que serão pagas pelo contratante)
- Valores de materiais: o financeiro da empresa é responsável pela compra dos materiais para todos os projetos, assim sendo, ele debitará do valor recebido do contratante o valor gasto com os materiais.

6.7. CONTROLE DE PAGAMENTOS

As aprovações de pagamentos são feitas pelo gerente do projeto, e o pagamento pelo financeiro/ contabilidade da empresa. Além disso, qualquer colaborador que está participando do projeto pode identificar a necessidade de aquisição que estava fora do cronograma, mas isso acarretará na aprovação do gerente de projeto.

6.8. CONTROLE DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES

Semanalmente com o *report* de horas dos colaboradores e do *report* da empresa terceira de desenvolvimento.

6.9. VALOR AGREGADO

A técnica mais adequada ao projeto é a de Porcentagem completa visto que existe muito desenvolvimento, e muitas vezes não temos como medir um valor preciso.

Quando a atividade se inicia, parte-se com o valor de 50% feito, e quando for finalizado o trabalho será posto o valor de 100%.

6.10. INSTRUMENTOS DE CONTROLE DOS CUSTOS

O controle de custos será feito dentro do Project (na parte da planilha de recursos, bem como a soma dos valores por pacotes de trabalho), além disso, será entregue conforme acordado com o contratante um relatório com as informações de desempenho do projeto até o presente momento, que conterà o *report* de horas dos colaboradores e da empresa terceira (conforme comentado no item anterior).

6.11. ESTIMATIVA DE CUSTOS

As estimativas dos custos do projeto serão realizadas da seguinte maneira:

- Valores dos recursos humanos: base nos salários dos funcionários (valor fixo transformado em valor hora, horas extras são computadas no banco de horas, pois não são pagas em dinheiro).

- Valores de terceiros: base nos valores pré-determinados da empresa terceira, valor fixo por hora.
- Valores de deslocamento: valor pré-determinado no pré-projeto, de acordo com a distância da empresa contratante (neste caso é R\$ 20,00 por cada visita ao contratante).
- Valores de materiais: valor será calculado com base nos valores de mercado (pesquisa nas papelarias, basicamente).

6.11.1. ORÇAMENTO

Orçamentação por componentes da EAP, como segue:

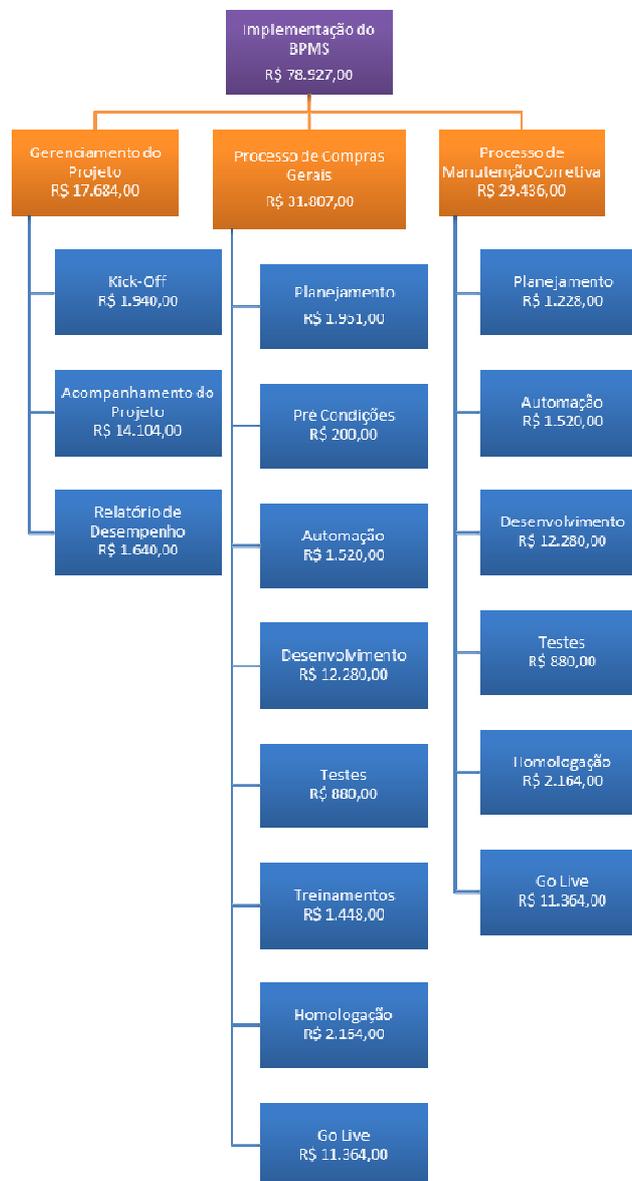


Figura 4: Orçamento por Componentes da EAP

6.11.2. ESTIMATIVA POR ATIVIDADE

NOME DA TAREFA	DURAÇÃO	CUSTO
Projeto de implantação de BPMS em uma empresa de Transportes	1728 hrs	R\$ 78.927,00
GERENCIAMENTO PROJETO	1712 hrs	R\$ 17.684,00
Kick-Off	36 hrs	R\$ 1.940,00
Reunião de Kick-Off Cliente	4 hrs	R\$ 244,00
Reunião de Kick-Off Interno	20 hrs	R\$ 1.696,00
Acompanhamento do Projeto	1700 hrs	R\$ 14.104,00
Relatórios de Desempenho	1564 hrs	R\$ 1.640,00
Processo de Compras Gerais	956 hrs	R\$ 31.807,00
PLANEJAMENTO	64 hrs	R\$ 1.951,00
Validação do Processo	44 hrs	R\$ 535,00
Validação da Integração	20 hrs	R\$ 1.416,00
Definição/ Validação regras integração com o Globus	8 hrs	R\$ 708,00
Definição/ Validação regras integração Sistema Dados	8 hrs	R\$ 708,00
PRÉ CONDIÇÕES	156 hrs	R\$ 200,00
Instalação do sistema de BPM	8 hrs	R\$ 200,00
Liberação de acesso ao Sistema de Dados	8 hrs	R\$ 0,00
Liberação de acesso ao Globus	16 hrs	R\$ 0,00
Liberação de acesso ao ambiente do sistema de BPM	16 hrs	R\$ 0,00
AUTOMACAO	64 hrs	R\$ 1.520,00
Refinamento dos requisitos de Negócio	8 hrs	R\$ 180,00
Refinamento Req Técnicos: Integrações, Customizações	8 hrs	R\$ 380,00
Entrega da documentação do Processo	8 hrs	R\$ 160,00
Automação e testes funcionais no sistema de BPM	40 hrs	R\$ 800,00
DESENVOLVIMENTO	208 hrs	R\$ 12.280,00
Reunião de passagem de conhecimento ao fornecedor	8 hrs	R\$ 880,00
Elaboração das Customizações no sistema	40 hrs	R\$ 1.000,00
Elaboração e Entrega dos Webservices	160 hrs	R\$ 10.400,00
TESTES	44 hrs	R\$ 880,00
Elaboração dos casos de testes	16 hrs	R\$ 320,00
Testes Unitários, de integração e usabilidade	12 hrs	R\$ 240,00
Correções dos Testes	10 hrs	R\$ 200,00
Retestes	6 hrs	R\$ 120,00
TREINAMENTOS	28 hrs	R\$ 1.448,00
Elaboração dos treinamentos	20 hrs	R\$ 900,00
Treinamento de Usuários	4 hrs	R\$ 264,00
Treinamento de Administradores	4 hrs	R\$ 284,00
HOMOLOGAÇÃO	140 hrs	R\$ 2.164,00
Reunião de Homologação	4 hrs	R\$ 364,00
Homologação	40 hrs	R\$ 0,00
Correções	24 hrs	R\$ 1.080,00
Validação das Correções	40 hrs	R\$ 0,00
Elaboração do Manual do Usuário	16 hrs	R\$ 320,00
Elaboração do Manual do Administrador	16 hrs	R\$ 400,00

GO-LIVE	252 hrs	R\$ 11.364,00
Migração para Produção	8 hrs	R\$ 200,00
Apresentação Executiva	4 hrs	R\$ 364,00
Suporte	30 dias	R\$ 10.800,00
Processo de Manutenção Corretiva	736 hrs	R\$ 29.436,00
PLANEJAMENTO	28 hrs	R\$ 1.228,00
Validacao do Processo	20 hrs	R\$ 500,00
Validacao da Integracao	8 hrs	R\$ 728,00
Definição/ Validação regras integração com o Globus	4 hrs	R\$ 364,00
Definição/ Validação regras integração Sistema Dados	4 hrs	R\$ 364,00
AUTOMACAO	64 hrs	R\$ 1.520,00
Refinamento dos requisitos de Negócio	8 hrs	R\$ 180,00
Refinamento Req. Técnicos: Integrações, Customizações	8 hrs	R\$ 380,00
Entrega da documentação do Processo	8 hrs	R\$ 160,00
Automação e testes funcionais no sistema de BPM	40 hrs	R\$ 800,00
DESENVOLVIMENTO	208 hrs	R\$ 12.280,00
Reunião de passagem de conhecimento ao fornecedor	8 hrs	R\$ 880,00
Elaboração das Customizações no sistema	40 hrs	R\$ 1.000,00
Elaboração e Entrega dos Webservices	160 hrs	R\$ 10.400,00
TESTES	44 hrs	R\$ 880,00
Elaboração dos casos de testes	16 hrs	R\$ 320,00
Testes Unitários, de integração e usabilidade	12 hrs	R\$ 240,00
Correções dos Testes	10 hrs	R\$ 200,00
Retestes	6 hrs	R\$ 120,00
HOMOLOGAÇÃO	140 hrs	R\$ 2.164,00
Reunião de homologação	4 hrs	R\$ 364,00
Homologação	40 hrs	R\$ 0,00
Correções	24 hrs	R\$ 1.080,00
Validação das Correções	40 hrs	R\$ 0,00
Elaboração do Manual do Usuário	16 hrs	R\$ 320,00
Elaboração do Manual do Administrador	16 hrs	R\$ 400,00
GO-LIVE	252 hrs	R\$ 11.364,00
Migração para Produção	8 hrs	R\$ 200,00
Apresentação Executiva	4 hrs	R\$ 364,00
Suporte	30 dias	R\$ 10.800,00

Tabela 4: Estimativa por Atividade

6.11.3. ESTIMATIVA POR RECURSOS

Nome do Recurso	Tipo	Unid. Máxima	Taxa Padrão	Custo Linha de Base (R\$)
Analista de Processos	Trabalho	100%	R\$ 20,00/hr	R\$ 9.962,67
Gerente de Projetos	Trabalho	100%	R\$ 41,00/hr	R\$ 7.434,67
Analista de Sistemas	Trabalho	100%	R\$ 25,00/hr	R\$ 13.213,33
Tester	Trabalho	100%	R\$ 20,00/hr	R\$ 608,00
Empresa X de Desenvolvimento	Trabalho	100%	R\$ 65,00/hr	R\$ 11.310,00

Empresa de Transporte	Trabalho	100%	R\$ 0,00/hr	R\$ 0,00
Deslocamento até empresa de transporte	Material		R\$ 20,00	R\$ 200,00
Post It	Material		R\$ 15,00	R\$ 15,00
Canetas	Material		R\$ 15,00	R\$ 15,00
Flip Chart	Material		R\$ 5,00	R\$ 5,00

Tabela 5: Estimativa por Recurso

6.12. CONTROLE DE CUSTOS

O controle dos custos do projeto é feito diretamente no cronograma do mesmo, como a maioria dos custos é de hora/homem, qualquer alteração no cronograma impacta neste valor. Aumentos no total do custo do projeto no valor de até 5% do total, não são necessárias aprovações do *Sponsor*, acima disto, ele deve ser acionado. Não existe um processo para compra de itens, caso seja necessário o próprio Gerente de Projetos por parte da BPM Soluções se encarrega de realizar a compra e adicionar nos custos do projeto, dentro do cronograma, na atividade que requer este custo extra.

6.13. LIMITE DE CONTROLES

Qualquer pessoa envolvida no projeto, tanto por parte da BPM Soluções quanto da empresa de transportes pode solicitar alteração no cronograma, porém o Gerente de Projetos da BPM Soluções que é o responsável por verificar se a alteração é viável. Caso seja viável e a alteração seja com um custo maior do que 5% do valor total do projeto, o *sponsor* deve ser solicitado a aprovar. Caso não impacte neste valor, a alteração é feita somente com um comunicado ao *sponsor* do projeto e também aos demais participantes do mesmo.

6.14. RESERVAS DE CUSTOS

As reservas de custos são especificadas no tópico 9.4 Análise Quantitativa dos Riscos, no qual é apresentado o valor monetário esperado de reserva para o projeto. Este valor é de *R\$ 44.350,00*

6.14.1. RESERVA DE CONTINGÊNCIA

A reserva de contingência é de acordo com os riscos levantados e este valor foi acordado anteriormente com o *sponsor*. Caso haja necessidade de utilizar esta reserva, não será necessário aprovação do *sponsor* até o valor de 5% do projeto, que equivale a *R\$ 3.946,35*, acima disto, deverá passar por uma

aprovação. O valor reservado para esta reserva de contingência é de R\$ 44.350,00.

6.14.2. RESERVA GERENCIAL

10% do valor total do projeto, o que significa o montante de R\$ 7.892,70.

6.15. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO

Custos de Execução do projeto:

O projeto tem um custo de R\$ 78.927,00 e a duração estimada em aproximadamente 10 meses.

Benefícios obtidos ainda durante o projeto:

- Redução de 10% das compras feitas pelos usuários (como passa por muitas aprovações, os usuários não tem comprado mais tantas coisas);
- Identificação rápida dos gargalos do processo;
- Controle dos prazos;
- Relatórios demonstrativos aos conselheiros;
- Reestruturação do Globus (ferramenta utilizada para o cadastramento dos itens existentes na empresa, houve essa mudança pelo fato dos produtos não estarem atualizados e o sistema de BPM precisar dessas informações).

7. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

7.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE

A empresa contratante tem normas de qualidade a serem seguidas, tais como: a qualidade do produto, a verificação das entregas parciais (de acordo com o cronograma) e também testes relevantes antes de colocar o sistema de BPM em produção (também de acordo com o cronograma).

7.2. FATORES AMBIENTAIS

A empresa segue as seguintes normas referentes à qualidade do produto entregue:

- ISO 9000:2005 que descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade, que constituem o objetivo da família ABNT NBR ISO 9000, e define os termos a ela relacionados.
- ISO 10006:2003 é um padrão internacional desenvolvido pela ISO, específico para gerência de projetos.
- ISO 14000 é uma série de normas desenvolvidas pela *International Organization for Standardization* (ISO) e que estabelecem diretrizes sobre a área de gestão ambiental dentro de empresas.

7.3. MÉTRICAS DE QUALIDADE

7.3.1. DESEMPENHO DO PROJETO

Os índices de desempenho do projeto.

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Entregas parciais do projeto	Será feito entregas parciais do produto para testes funcionais da ferramenta	Entregar o sistema rodando até o momento que se encontra o projeto	Testes para controle do projeto, e também verificação periódica do escopo e do cronograma	A cada finalização dos tópicos do cronograma (por exemplo premissas ao desenvolvimento, modelagem etc.).	Gerente do projeto da empresa contratante (empresa de transportes)
Relatório quinzenal	Relatório aos conselheiros da empresa de transporte (os sponsors) para atualização do status do projeto	Envio do relatório padrão com as informações de tempo estimado e realizado, status atual do projeto, impedimentos e próximos passos	Neste caso não há métrica, o que pode ser feito são reuniões de ações imediatas para tratar eventuais atrasos do projeto (com os gerentes de projeto, tanto da contratante quanto da contratada)	A cada quinze dias será enviado o relatórios	Gerente de projetos da contratada

Tabela 6: Desempenho do Projeto

7.3.2. DESEMPENHO DO PRODUTO

Os índices de medição do desempenho do produto.

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Marcos do processo	Todos os marcos de acordo com o controle de qualidade (5)	Critérios a partir dos ISO que existem na empresa bem como o que for decidido nas reuniões de redesenho	Será decidido pela contratante	De acordo com os prazos que estão estipulados no cronograma (no final de cada etapa se dá 2 dias para ser feito o controle da mesma)	Gerente de projeto da contratante fará a especificação de alguém da sua equipe para ser responsável por isso (ou ele mesmo em alguns casos, que pode variar)

Tabela 7: Desempenho do Produto

7.4. CONTROLE DA QUALIDADE

Os objetivos do controle de qualidade são para que a entrega do produto final seja feita no tempo estimado, e com a qualidade desejada, isto é, sem problemas nas integrações com os sistemas, bem como o processo funcionando de acordo com as pré definições nas reuniões de redesenho do processo focado na automação. Para isso teremos pontos de verificação do trabalho

Quem será responsável por essas verificações será o gerente de projeto da contratante juntamente com analistas à sua escolha, que farão a verificação de acordo com o cronograma (eles terão acesso ao cronograma sempre que for atualizado). Além disso, caso haja alguma inconsistência nas verificações (melhorias ou mudanças) deverá ocorrer uma reunião com o gerente de projeto do contratado para que seja alinhado as possíveis mudanças que ocorrerão no planejamento do projeto.

Será feito um *template* de um documento de ateste de qualidade no projeto, para que a contratante assine e homologue a parte realizada, para que assim, não sejam aceitas voltas da parte da contratante futuramente. Verificar *anexo 03. Ateste de Qualidade*.

7.4.1. FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Para este projeto de implantação de um sistema de BPM não serão utilizadas ferramentas de qualidade. Será acordada juntamente com a empresa de transportes a periodicidade do ateste da qualidade do projeto. O gerente de projetos da BPM Soluções enviará o documento de ateste de qualidade – *anexo 03. Ateste de Qualidade* que conterá as informações a serem atestadas tais como: período de ateste, etapa que o projeto se encontra e o que deve ser atestado. Como o projeto é a entrega de um sistema que deve se adequar a realidade da empresa, o seguimento do projeto dependerá do aceite do cliente.

7.5. GARANTIA DA QUALIDADE

A auditoria de dará na etapa de homologação do processo (esta parte

representa os testes da parte da contratante, quando o processo está pronto, só faltando o ok dos testes para entrar em produção). A pessoa responsável será uma pessoa pré determinada pela contratante (que de preferência seja responsável pela auditoria da empresa de transportes). A ferramenta utilizada será de acordo com as premissas que a contratante tem para este tipo de avaliação.

8. GERENCIAMENTO DE RECURSOS

8.1. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

RECURSOS DO PROJETO											
BPM SOLUÇÕES						EMPRESA DE TRANSPORTES					
TAREFAS	Gerente de Projeto	Analista de Processo	Analista de Sistemas	Tester	Desenvolvedor externo	Sponsor	Gerente de Projetos	Desenvolvedor	Analista de sistemas	Analista de Negócio	Usuários Chave
GERENCIAMENTO DO PROJETO											
Reunião de Kick-Off Cliente	R	C	C	-	-	I	A	C	C	C	C
Reunião de Kick-Off Interno	R/A	C	C	C	-	-	I	-	-	-	-
Acompanhamento do Projeto	R	-	-	-	-	-	I	-	-	-	-
Relatórios de Desempenho	R	-	-	-	-	A	I	-	-	-	-
PLANEJAMENTO											
Validação do Processo	I	R	I	-	I	I	A	-	C	C	C
Definição/ Validação das regras para integração com o Globus	I	I	R	-	-	-	A	C	C	C	-
Definição/ Validação das regras para integração com o Sistema de Dados	I	I	R	-	-	-	A	C	C	C	-
PRÉ-CONDIÇÕES											
Instalação do sistema de BPM	I	I	R	-	-	-	A	I	I	I	-
Liberção de acesso ao Sistema de Dados	A	I	I	-	-	-	I	C	R	I	-
Liberção de acesso ao Globus	A	I	I	-	-	-	I	C	R	I	-
Liberção de acesso ao ambiente onde ficará o sistema de BPM	A	I	I	-	-	-	I	C	R	I	-
AUTOMAÇÃO											

Refinamento dos requisitos de Negócio	I	R	I	-	-	-	A	C	C	C	C
Refinamento dos requisitos Técnicos – integrações e customizações	I	C	R	-	-	-	A	C	C	C	-
Entrega da documentação do Processo	I	R	I	-	-	-	A	I	I	I	-
Automação e testes funcionais no sistema de BPM	I	C	I	R	-	-	A	-	-	-	-
DESENVOLVIMENTO											
Reunião de passagem de conhecimento ao fornecedor	A	C	R	-	C	-	-	-	-	-	-
Elaboração das Customizações no sistema	A	C	R	-	-	-	I	-	-	-	-
Elaboração e Entrega dos Webservices	A	I	I	-	R	-	-	-	-	-	-
TESTES											
Elaboração dos casos de testes	I	R/A	-	C	-	-	-	-	-	-	-
Testes Unitários, de integração e usabilidade	I	C	C	R/A	-	-	-	-	-	-	-
Correções dos Testes	I	R/A	C	C	-	-	-	-	-	-	-
Retestes	I	C	-	R/A	-	-	-	-	-	-	-
TREINAMENTOS											
Elaboração dos treinamentos	A	R	R	-	-	-	I	-	-	-	-
Treinamento de Usuários	I	R	I	-	-	-	A	C	C	C	C
Treinamento de Administradores	I	I	R	-	-	-	A	C	C	C	C
HOMOLOGAÇÃO											
Reunião de Homologação	C	R	I	-	-	I	A	C	C	C	C
Homologação	I	I	I	-	-	-	R/A	C	C	C	C
Correções	I	R	R	-	-	-	A	-	-	-	-

Validação das Correções	I	C	C	-	-	-	R/A	I	I	I	-
Elaboração do Manual do Usuário	I	R	-	-	-	-	A	-	-	-	-
Elaboração do Manual do Administrador	I	-	R	-	-	-	A	-	-	-	-
GO-LIVE											
Migração para Produção	I	I	R	-	-	I	A	I	I	I	I
Apresentação Executiva	R	C	C	-	-	A	C	C	C	C	I
Suporte	I	R	R	-	-	-	A	I	I	I	-

Tabela 8: Matriz de Responsabilidades

RACI= Responsável/ Aprovador/ Consultado/ Informado

8.2. EQUIPE DE PROJETO

Equipe BPM Soluções

Nº	Nome	Área	E-mail	Telefone
1	Carolina Nunes	Gerente de Projeto	c.nunes@bpm.com.br	(51) 99898989
2	Maria Santos	Analista de Processo	m.santos@bpm.com.br	(51) 99898989
3	Anderson Silva	Analista de Sistemas	anderson@bpm.com.br	(51) 99898989
4	Marlon Rei	Tester	marlo.rei@bpm.com.br	(51) 99090909
5	José Rodrigues	Desenvolvedor Empresa Parceira	jose@externo.com.br	(51) 99898989

Tabela 9: Equipe da BPM Soluções

Equipe Empresa de Transportes

Nº	Nome	Área	E-mail	Telefone
1	João Pereira	<i>Sponsor</i>	joao@transp.com.br	(51) 99898989
2	Carlos Júnior	Gerente de Projetos	calors@transp.com.br	(51) 90909090
3	Gustavo Mayer	Desenvolvedor	Gustavo@transp.com.br	(51) 98789878
4	Luiza Fialho	Analista de Sistemas	luiza@transp.com.br	(51) 90988909
5	Luiz Silva	Analista de Negócio	luiz@transp.com.br	(51) 98788767
6	Marlice Nunes	Usuário chave do sistema	marlice@transp.com.br	(51) 98988989
7	Thiago Santos	Usuário chave do sistema	Thiago@transp.com.br	(51) 98987878
8	Alexandre Matos	Usuário chave do sistema	alex@transp.com.br	(51) 98989898

Tabela 10: Equipe da Empresa de Transportes

8.3. ORGANOGRAMA DO PROJETO

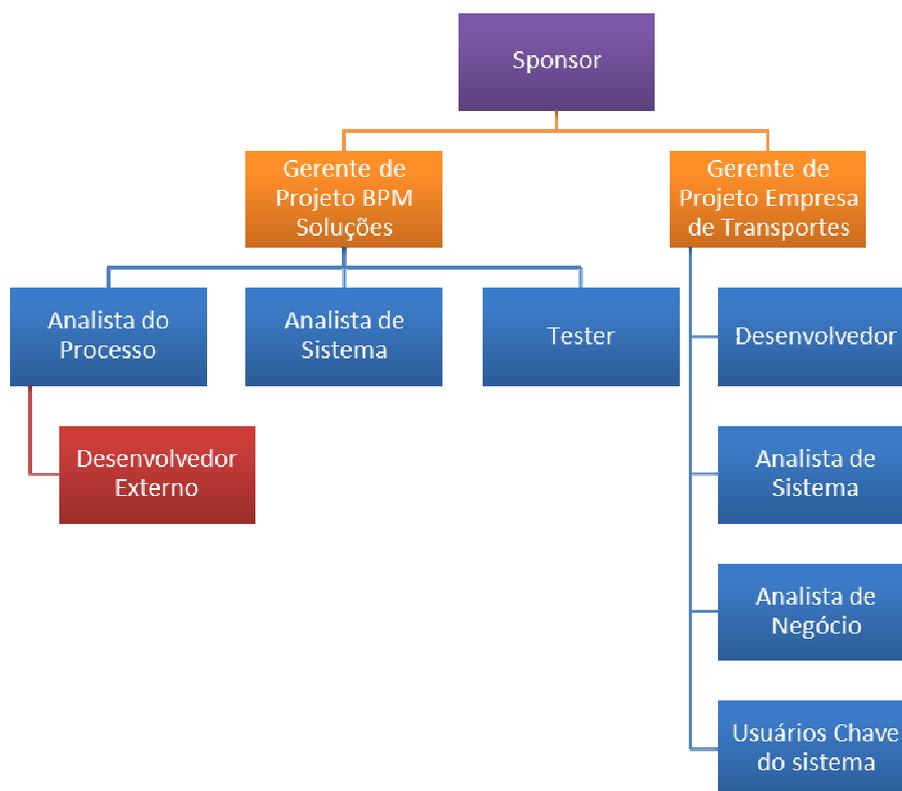


Figura 5: Organograma do Projeto

8.4. NOVOS RECURSOS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS

Para execução do projeto não está prevista a contratação de novos recursos, uma vez que o projeto é de curta duração e a empresa já dispõe de mão-de-obra com a qualificação técnica necessária. No entanto, o gerente estará atento para a necessidade de realocação ou substituição dos recursos.

Caso perceba que algum membro da equipe não esteja atingindo o nível de qualidade exigido, não vá conseguir completar a tarefa no tempo estipulado, poderá realocar algum recurso com mais experiência, ou experiência suficiente na atividade, a fim de não comprometer a entrega.

Caso um colaborador necessite se ausentar da empresa ou do projeto por mais de três dias, sofra algum sinistro ou problemas de saúde, ou demonstre inaptidão para a elaboração das tarefas do projeto, poderá ser substituído pelo gerente. Se algum membro solicitar ser retirado da equipe do projeto, deverá fazer com sete dias de antecedência, para que seja possível providenciar outra pessoa com a qualificação mínima ou fornecer algum treinamento complementar a outro funcionário da empresa. Caso seja necessária alguma substituição, o patrocinador deverá ser comunicado, pois isso poderá alterar o cronograma.

8.5. TREINAMENTOS

Inicialmente não está previsto treinamentos, pois os membros escolhidos para a equipe já devem possuir a qualificação técnica e a experiência mínima na área para a execução do projeto.

Apenas no caso de substituição de recursos, poderá ser estudada a possibilidade de fornecer treinamento ao novo profissional. Neste caso, o patrocinador deverá ser comunicado, a fim de avaliar juntamente com o gerente de projeto os custos que o treinamento irá acarretar, podendo ser provenientes da reserva gerencial ou ocorrer no incremento no orçamento.

8.6. AVALIAÇÕES E RECOMPENSAS

Avaliações:

Durante toda a execução do projeto, serão elaborados relatórios de desempenho nos quais o gerente acompanhará o andamento do projeto e poderá avaliar os resultados da equipe como um todo.

Semanalmente deverá ser realizada uma reunião da equipe para avaliação de todos os membros sobre os serviços realizados.

A cada quinze dias, ou quando necessitar, o gerente de projeto fará momentos de feedback individuais com cada colaborador, nos quais os mesmos poderão expressar suas impressões sobre o andamento do projeto.

O gerente do projeto poderá repassar as avaliações às lideranças da empresa e será avaliado pelos mesmos ou pelo patrocinador.

Bonificações:

Não está prevista bonificação para os membros da equipe ao final deste projeto. Porém os recursos de reservas gerenciais que não forem utilizados no decorrer do projeto serão repartidos entre a equipe técnica (da parte da contratada), conforme assiduidade e participação na execução das tarefas.

Os membros que entrarem durante a execução do projeto, por questões de substituição ou realocação, bem como terceiros contratados, não terão direito a essa divisão das reservas gerenciais restantes.

Frequência de Avaliação Consolidada dos Resultados

Os resultados das avaliações elaboradas através dos relatórios de desempenho semanais serão concluídos pelo gerente de projeto, que analisará as atividades realizadas pelos recursos e a necessidade de fazer modificações para etapas seguintes do projeto.

Se o gerente sentir a necessidade de atualização do plano de gerenciamento de RH, esta deverá ser feita nas reuniões de fechamento de fase e ficar registrada em ata, com a ciência do patrocinador e demais membros da equipe.

8.7. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RH

Todos os gastos possíveis para o gerenciamento de recursos humanos devem ser previamente levantados e incluídos no orçamento.

Os gastos não previstos deverão ser alocados nas reservas gerenciais do projeto, o qual é de responsabilidade do gerente de projeto sua administração e utilização.

8.8. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH

A administração do plano de gerenciamento de recursos humanos será de responsabilidade do gerente de projeto, que contará com o apoio das demais equipes gerenciais da empresa e principalmente do setor de Recursos Humanos.

8.8.1. RESPONSÁVEL PELO PLANO

Gerente do projeto – Carolina Nunes.

8.8.2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH

O plano de gerenciamento de recursos humanos será atualizado logo após o início das atividades de execução do projeto. Posteriormente, será atualizado sempre que o gerente de projeto julgar necessário, o modelo utilizado será o anexo 02. *Registro de Alterações*.

9. GERENCIAMENTO DE RISCOS

9.1. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Os riscos do projeto foram identificados a partir da Estrutura Analítica dos Riscos (EAR), conforme mostra figura a seguir:

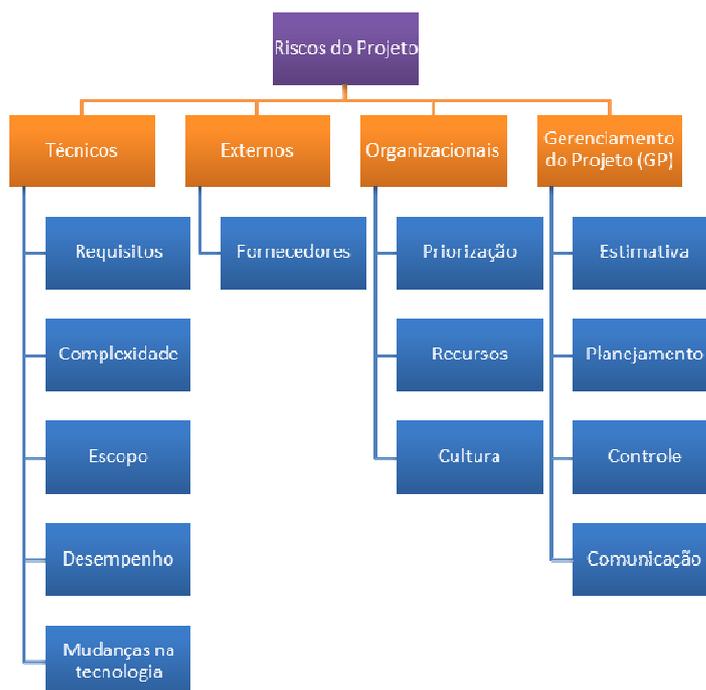


Figura 6: Identificação dos Riscos

A partir das possíveis fontes de riscos do projeto (EAR), puderam-se levantar os riscos existentes no projeto, indicando o efeito possível em cada uma das etapas, e serão apresentados a seguir:

	RISCO
Técnicos	Erro na especificação dos requisitos
	Subestimar a complexidade do projeto
	Falta de conhecimento técnico dos participantes do projeto
	Mudanças tecnológicas dos sistemas integrados que inviabilizem o uso do sistema de BPM
Externos	Atraso de entrega por parte dos fornecedores
	Dificuldade de comunicação com o fornecedor da Empresa de Transportes
Organizacionais	Rotatividade muito grande dos participantes do projeto

	Falta de dedicação por parte da empresa de transportes
	Falta de apoio do <i>sponsor/ GP</i> para mudança de cultura na organização
Gerenciamento do Projeto	Ocorrer muitas alterações que inviabilizem o projeto
	Perca de controle da comunicação pela quantidade de participantes do projeto e por ter terceiros nas duas partes

Tabela 11: Identificação dos Riscos

9.2. CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS

Os riscos relacionados ao projeto foram analisados quanto à sua probabilidade no objetivo final do projeto:

Classificação	Valor	Probabilidade	Impacto
Muito Alto	0,9	O risco é iminente de ocorrer	Os resultados serão seriamente comprometidos
Alto	0,7	O risco é iminente de ocorrer	Os resultados serão comprometidos
Médio	0,5	Provável de ocorrer	Pode prejudicar os resultados do projeto
Baixo	0,3	Pequena	Pode ser contornável facilmente
Muito Baixo	0,1	Pequena	Irrelevante

Tabela 12: Escala de Probabilidade

Os riscos foram qualificados também quanto ao impacto dos seus resultados, conforme o quadro abaixo:

Objetivo do Projeto	Muito baixo 0,1	Baixo 0,3	Médio 0,5	Alto 0,7	Muito alto 0,9
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 5%	Aumento de custo de 5 a 10%	Aumento de custo de 10 a 20%	Aumento de custo > 20%
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	Alteração quase imperceptível no escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Alteração de 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 de qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Tabela 13: Escala de Impacto

Os critérios para se quantificar os riscos e limites de tolerância estão descritos e demonstrados na matriz:

- Zona verde: considerada baixa (pontuação de 0,0 a 0,20 – zona de aceitação de riscos e/ ou planos de contingência);
- Zona amarela: considerada média (pontuação de 0,21 a 0,40 – zona de mitigação de riscos)
- Zona vermelha: considerada alta (zona de 0,41 a 0,80 – zona de evitar ou transferir riscos)

Probabilidade	Pontuação de risco = probabilidade x impacto				
0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,53
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
	Impacto sobre um objetivo (custo, tempo, escopo ou qualidade)				

Tabela 14: Pontuação de Risco = Probabilidade x Impacto

9.3. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

A seguir, a análise qualitativa dos riscos, de acordo com a sua probabilidade de ocorrência e impacto no projeto:

Identificação		Avaliação qualitativa									
Risco	Descrição do Risco	Impacto					Probabilidade	Probabilidade x Impacto	Prioridade		
		Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa
1	Erro na especificação dos requisitos	0,3	0,7	0,5	0,1	0,4	0,5	0,2			
2	Subestimar a complexidade do projeto	0,7	0,5	0,7	0,5	0,6	0,5	0,3			
3	Falta de conhecimento técnico dos participantes do projeto	0,7	0,7	0,9	0,9	0,8	0,3	0,24			
4	Mudanças tecnológicas dos sistemas integrados que inviabilizem o uso do sistema de BPM	0,9	0,7	0,3	0,9	0,7	0,7	0,49			
5	Atraso de entrega por parte dos fornecedores	0,1	0,9	0,7	0,9	0,65	0,7	0,46			
6	Dificuldade de comunicação com o fornecedor da Empresa de Transportes	0,1	0,7	0,5	0,5	0,45	0,3	0,14			
7	Rotatividade muito grande dos participantes do projeto	0,3	0,9	0,7	0,7	0,43	0,3	0,13			

8	Falta de dedicação por parte da empresa de transportes	0,3	0,9	0,1	0,7	0,5	0,7	0,35			
9	Falta de apoio do <i>sponsor/ GP</i> para mudança de cultura na organização	0,5	0,7	0,5	0,9	0,65	0,3	0,20			
10	Ocorrer muitas alterações que inviabilizem o projeto	0,9	0,9	0,7	0,7	0,8	0,7	0,56			
11	Perca de controle da comunicação pela quantidade de participantes do projeto e por ter terceiros nas duas partes	0,7	0,5	0,7	0,5	0,6	0,5	0,3			

Tabela 15: Análise Qualitativa dos Riscos

9.4. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

Foi realizada uma avaliação quantitativa, apresentado na tabela a seguir, onde mostra o impacto financeiro dos riscos levantados:

Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto Financeiro	Valor Monetário Esperado
Subestimar a complexidade do projeto	0,5	R\$ 15.000,00	R\$ 7.500,00
Falta de conhecimento técnico dos participantes do projeto	0,3	R\$ 7.000,00	R\$ 2.100,00
Mudanças tecnológicas dos sistemas integrados que inviabilizem o uso do sistema de BPM	0,7	R\$ 20.000,00	R\$ 14.000,00
Atraso de entrega por parte dos fornecedores	0,7	R\$ 3.000,00	R\$ 2.100,00
Falta de dedicação por parte da empresa de transportes	0,7	R\$ 2.000,00	R\$ 1.400,00
Ocorrer muitas alterações que inviabilizem o projeto	0,7	R\$ 20.000,00	R\$ 14.000,00
Perca de controle da comunicação pela quantidade de participantes do projeto e por ter terceiros nas duas partes	0,5	R\$ 6.500,00	R\$ 3.250,00
Valor Monetário Esperado Global: R\$ 44.350,00			

Tabela 16: Análise Quantitativa dos Riscos

9.5. PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS

O plano de resposta aos riscos tem como objetivo determinar as ações alternativas às ameaças ao projeto. Existem três estratégias para lidar com os

riscos do projeto, que são: prevenir, mitigar e aceitar. Utiliza-se como base a análise qualitativa dos riscos, conforme mostra a tabela a seguir:

Risco	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
Mudanças tecnológicas dos sistemas integrados que inviabilizem o uso do sistema de BPM	Alta	Prevenir	Elaborar juntamente com os gerentes de projetos e o <i>sponsor</i> um documento que define quais as versões dos sistemas que serão trabalhados, para que caso isso ocorra, a empresa de transportes já tenha consciência de que o cronograma será altamente impactado.	<i>Sponsor</i>
Atraso de entrega por parte dos fornecedores	Alta	Mitigar	Realizar um adendo ao contrato com o fornecedor uma cláusula que fala sobre os tipos de multa que deverão ser aplicados conforme os dias de atraso nas entregas, pois afeta diretamente o cronograma do projeto.	Gerente de Projeto
Ocorrer muitas alterações que inviabilizem o projeto	Alta	Mitigar	Deixar claro para o <i>sponsor</i> que alterações sempre acontecem, mas que se deve ter em mente que em um projeto de BPM o ideal é difícil de acontecer, que a melhor tática é colocar o processo em produção e ver a aderência do mesmo na prática.	<i>Sponsor</i>
Subestimar a complexidade do projeto	Média	Aceitar	Realizar as alterações de cronograma quando necessárias para que as principais áreas (custo, tempo, escopo e qualidade) sejam sempre atualizadas e verificados os novos riscos que surgem com as alterações (e relacionar com a viabilidade do projeto).	Gerente de Projeto
Falta de conhecimento técnico dos participantes do projeto	Média	Prevenir	Antes de iniciar o projeto deve-se verificar as experiências dos participantes para alinhar com as expectativas do projeto, quanto mais complexo, maior deverá ser o entendimento no negócio e nos sistemas que serão trabalhados.	Gerente de Projeto
Falta de dedicação por parte da empresa de transportes	Média	Aceitar	Sempre que se julgar necessário, o gerente de projetos deve realizar uma reunião com o <i>sponsor</i> do projeto e também o gerente da empresa de transportes para enfatizar a importância do apoio de ambos, bem como o entendimento da importância do projeto para a empresa.	<i>Sponsor</i>
Perca de controle da comunicação pela quantidade de participantes do projeto e por ter terceiros nas duas partes	Média	Prevenir	Antes de iniciar o projeto, deixar claro para os participantes que toda a comunicação deve ser reportada para os gerentes de projetos, e juntos, tomarão ações para controle da troca de informações entre as partes.	Gerente de Projeto

Tabela 17: Plano de Resposta aos Riscos

Importante ressaltar que os riscos são levantados e atualizados durante todo o projeto, juntamente com os gerentes de projetos de ambas as partes e também, quando julgarem necessário, com o *sponsor* do projeto.

10. GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

As informações gerais sobre o andamento do projeto, bem como alterações e eventos, são administradas pelo Gerente de Projetos, ele que tem a responsabilidade de manter os participantes do projeto a parte do que ocorre. Os responsáveis por cada uma das etapas devem sempre informar o gerente de projetos do que está ocorrendo, para que o mesmo possa disseminar a informação para todas as partes interessadas.

10.1. IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

10.1.1. IDENTIFICAÇÃO E DADOS DO CONTRATO

Nº	Stakeholder	Atribuições, responsabilidades e papéis	Empresa/ Setor	Telefone, e-mail, ramal, Skype, etc.
1	Funcionários da empresa de transporte	Responsável por utilizar o sistema dentro da empresa (culturalmente ser adaptada à realidade)	Todos os setores da empresa de transportes	Entrar em contato com o Gerente de Projetos da empresa de transportes calors@transp.com.br
2	Equipe do projeto	Responsável pelo desenvolvimento do projeto	Pessoas que estão descritas no item 8.2 deste documento	Está descrito no item 8.2 deste documento
3	Empresa desenvolvedora contratada pela BPM Soluções	Responsável pelo desenvolvimento dos Webservices do projeto	José Rodrigues	jose@externo.com.br

4	<i>Sponsor</i>	Responsável por disponibilizar a verba do projeto e também de incentivar o uso da nova ferramenta e disseminar dentro da empresa de transportes	João Pereira	joao@transp.com.br
---	----------------	---	--------------	--------------------

Tabela 18: *Stakeholders*: Identificação e Dados do Contrato

10.1.2. EXPECTATIVAS, INFORMAÇÕES E PERIODICIDADE

Nº	Stakeholder	Expectativas	Informações	Frequência
1	Funcionários da empresa de transporte	Mudança de cultura organizacional	Atas das reuniões e comunicação interna	Semanal
2	Equipe do projeto	Elaboração e condução adequadas do projeto	Atas das reuniões	Semanal
3	Empresa desenvolvedora subcontratada pela BPM Soluções	Elaboração dentro do prazo dos Webservices.	Atas das reuniões	Semanal
4	<i>Sponsor</i>	Progresso do projeto dentro do prazo, custo e escopo	Relatórios de Desempenho	Quinzenalmente

Tabela 19: *Stakeholders*: Expectativas, Informações e Periodicidade

10.2. MATRIZ INTERESSE X PODER X IMPACTO

Enquadramento do *Stakeholder* ao seu interesse no projeto, seu poder formal ou de influencia sobre o projeto (positivo ou negativo), e o nível de impacto da sua atuação (positivo ou negativo). Conforme figura ao lado o modelo de enquadramento proposto pelo PMI, que é utilizado como base na tabela que segue:

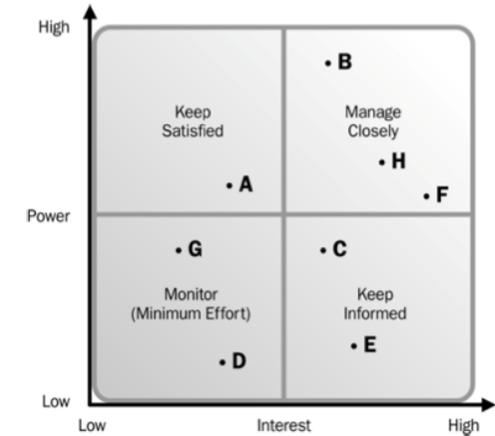


Figura 7: Matriz Interesse x Poder x Impacto

Nº	Stakeholder	Interesse (AMB)*	Poder (AMB)*	Impacto (AMB)*	Enquadramento
1	Funcionários da empresa de transporte	A	B	A	Informar
2	Equipe do projeto	A	M	A	Gerencia de perto
3	Empresa desenvolvedora subcontratada pela BPM Soluções	M	B	B	Informar
4	<i>Sponsor</i>	A	A	A	Satisfazer

Tabela 200: Matriz Interesse x Poder x Impacto

* AMB: (A)lto, (M)édio, (B)aixo

10.3. FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

A seguir, será descrito as ferramentas utilizadas para a comunicação e divulgação do projeto, do início ao fim.

Nº	Ferramenta	Responsável
1	E-mails	Equipe do projeto
2	Telefone	Equipe do projeto - tudo que for falado ao telefone, será enviado posteriormente às partes interessadas via e-mail, as informações que foram combinadas, para que fique uma comprovação do que foi dito.
3	Atas das Reuniões	Equipe do projeto - todos os encontros que forem feitos entre a empresa de transportes e a BPM Soluções, serão documentados em ata e aprovado pelos gerentes de projeto.
4	Relatórios de Desempenho	Gerente do projeto - estes relatórios serão enviados ao <i>sponsor</i> , para que ele seja atualizado no projeto. Caso o gerente de projeto julgue necessário, serão enviado cópias para o gerente de projeto da empresa de transporte e demais interessados.
5	Documento de Alteração de Escopo	Gerente do projeto - este documento só será enviado quando o gerente de projeto verificar que existe alteração de escopo, e com isso, deverá ter uma autorização do gerente de projeto da empresa de transportes, e quando for necessário, do <i>sponsor</i> também. É importante também repassar esta informação via e-mail, aos participantes do projeto, para que os mesmos fiquem cientes da alteração.

Tabela 211: Ferramentas de Comunicação

10.4. AÇÕES E EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

Nº	Ação e Eventos	Ferramenta	Público / Stakeholders	Informações e formato	Responsável	Revisão / Aprovação	Frequência
1	Relatório de acompanhamento do projeto	Documento Word	Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma atualizado, - Riscos que foram levantados no período e as ações para as mesmas; - Informações relevantes que foram trocadas - Eventuais alterações de escopo. 	Gerente do projeto	Patrocinador	Quinzenalmente
2	E-mail	E-mail	Todos os envolvidos no projeto	- Alterações, informações sobre o projeto, ações a serem tomadas e todo o tipo de comunicação para o andamento do projeto	Todos os envolvidos no projeto	Gerente de Projeto	Diariamente
3	Reunião de Kick- Off Cliente	Presencial	Todos os envolvidos no projeto	- informações sobre o projeto tais como duração: expectativas, prazos, e funções dos	Gerente do projeto da BPM Soluções	Gerente de projeto da empresa de transportes	Uma vez, no início do projeto

				participantes			
4	Treinamento de Usuários	Presencial	Todos os usuários finais da ferramenta de BPM	- Informações de utilização da ferramenta, bem como a nova cultura da empresa	Analista de Processos da BPM Soluções	Gerente de projeto da empresa de transportes	Duas vezes, antes da homologação de cada um dos processos
5	Apresentação Executiva	Presencial	Diretoria da empresa de transportes	- informações sobre o desenvolvimento do projeto - resultado final do projeto - entrega do projeto	Gerente do projeto da BPM Soluções	<i>Sponsor</i>	Duas vezes, ao final de cada um dos processos
6	Alteração de Escopo	Documento Word	Gerente de projeto da empresa de transportes e <i>sponsor</i>	- Informações sobre alteração de escopo do projeto e o impacto nas áreas de gerenciamento do mesmo	Gerente do projeto da BPM Soluções	Gerente de projeto da empresa de transportes	Sempre que for necessário

Tabela 22: Ações e Eventos de Comunicação

11. GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS

11.1. ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO

A estrutura será centralizada, pois as aquisições são feitas esporadicamente, com isso, é sempre o gerente de projetos da BPM Soluções, juntamente com o diretor da organização que define e contrata os mesmos. Será projetizada, pois a empresa trabalha por projetos. A quantidade de recursos humanos não é definida, pois a empresa contratará uma outra empresa para entregar parte do projeto. A alocação será por tempo parcial.

11.2. ANÁLISE FAZER OU COMPRAR

A parte de desenvolvimento de Webservices, será subcontratada, pois a BPM Soluções não tem conhecimento pleno para executar. As demais etapas do projeto são feitas por recursos próprios – funcionários da empresa. Como é a implantação de um sistema, não é necessário aquisição de nenhum tipo de produto, a não ser as licenças da ferramenta, que conforme acordado com a empresa de transportes, serão adquiridas 50 licenças, inicialmente.

11.3. DEFINIÇÕES

Desenvolvedor da empresa parceira é o profissional responsável por elaborar os Webservices do projeto, tanto do processo de Compras Gerais quanto o processo de Manutenção Corretiva.

Contrato é a relação formal entre a BPM Soluções e a empresa parceira desenvolvedora dos Webservices. Nele conterão as informações detalhadas dos requisitos para o desenvolvimento, bem como prazos, custos e eventuais multas, caso ocorra atraso por parte da desenvolvedora.

11.4. SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Neste projeto não existe cotação de fornecedores, pois a empresa desenvolvedora dos Webservices é parceira da BPM Soluções.

11.5. COTAÇÃO DE PREÇOS

Como a BPM Soluções trabalha com uma empresa parceira, não existe elaboração e cotação com fornecedores diferentes, somente um acordo entre as partes referente a cada projeto, e a elaboração de um contrato que prevê multa sempre que a empresa desenvolvedora tiver eventuais atrasos.

11.6. MAPA DE AQUISIÇÕES

Descrição	Tipo de Contrato	Critérios de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista
Elaboração dos Webservices	Contrato de preço fixo, com previsão de aditivos ao longo do projeto	Já é parceiro da BPM Soluções	R\$ 11.310,00	160 horas

Tabela 23: Mapa de Aquisições

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo apresentar como o bom gerenciamento do projeto, tendo em vista todas as nove áreas previstas do PMBoK podem fazer com que o projeto fique mais organizado.

Este trabalho foi inspirado a partir de um projeto que não teve o gerenciamento adequado, e em um determinado momento passou a sofrer de falhas na comunicação, faltas de entendimento de requisitos e falhas na organização entre as partes. Caso este plano fosse seguido da maneira como foi apresentado, haveria uma sensível melhora no gerenciamento do projeto, com riscos previstos e mapeados, possibilitando mitigá-los e contingenciá-los, tendo assim um projeto bem sucedido ao final.

Além disso, o gerenciamento deste projeto nos permitiu ter uma previsão de custo mais assertiva, incluindo valores de riscos, o que no projeto que foi inspirado não houve, também conseguimos mensurar valores de contingência, o que torna o projeto mais real para quem está contratando – que irá assumir a responsabilidade de alterações feitas durante o projeto. Também é importante ressaltar a importância da documentação gerada, que sem isso, o projeto perde o controle. A gestão de recursos humanos foi fundamental, pois a rotatividade de pessoas no projeto que foi inspirado foi muito alta, e, caso tivesse o gerenciamento adequado, esse risco teria sido mitigado dentro dos valores acordados.

13. ANEXOS

13.1. RELATÓRIO DO PROJETO

Cliente:	Revisão:
Projeto:	<i>Este dado é numérico e refere-se a quantidade de vezes que este relatório foi revisado para a emissão , sempre iniciar 1.0</i>
Data:	
Responsável pela Emissão:	
Período:	

1. STATUS DAS ATIVIDADES ATUAIS

Objetivo:

Descrever de forma sintética as atividades realizadas no período (dentro do referente mês).

2. ATIVIDADES PLANEJADAS PARA O PROXIMO PERIODO

Objetivo:

Informar quais serão as próximas atividades previstas para o próximo período.

3. STATUS TÉCNICO E ENTREGAS

Objetivo:

Descrever levantamentos de requisitos realizados ou entregas, anexar Formulários de análise de requisitos.

4. OBSERVAÇÕES

Objetivo:

Utilizar o campo para informar dados complementares e que seja relevante ao projeto.

5. RESUMO DE HORAS

Atividade	Total horas	Observações
Total de horas utilizadas no período:		

13.2. REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Nome da Empresa	
Nome do Projeto:	
Declaração de Escopo do Projeto	
Gerente do projeto:	Data de Início:
Patrocinador:	Data de Término:
Aprovado por:	Data da Aprovação:

Data	Modificado por	Descrição da Mudança

Autorização,

Autorizo a execução deste
(Assinatura do Cliente ou Patrocinador)

13.3. ATESTE DE QUALIDADE

Nome da Empresa	
Nome do Projeto:	
Ateste de Qualidade	
Gerente do projeto:	Data de Início:
Patrocinador:	Data de Término:
Aprovado por:	Data da Aprovação:

Padrões e Política de qualidade

O Projeto deve ser aderente aos padrões

Requisitos de Qualidade

A seguir são listados os produtos entregues do projeto e seus requisitos de qualidade

Aspecto Avaliado	Requisito	Critérios de Aceitação	Método de Verificação

Responsabilidade

As atividades de ateste de qualidade serão verificadas por XXX e a pessoa responsável por atestar a qualidade é o Gerente de Projeto da BPM Soluções.