

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

FERNANDA KRUG

IMPLANTAÇÃO DE SOFTWARE DE INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE  
TELEFONIA E CRM (E-PHONE)

PORTO ALEGRE

2013

FERNANDA KRUG

IMPLANTAÇÃO DE SOFTWARE DE INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE TELEFONIA  
E CRM (E-PHONE)

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

Orientador: Prof. Juliano Reis, PMP

PORTO ALEGRE

2013

*Dedico este trabalho a meus colegas de empresa pelos conhecimentos e experiências compartilhadas e à minha família pelo constante incentivo pessoal e profissional.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao orientador e professores, pelo suporte e conhecimentos transmitidos.

A colega Elisandara que além do muito apoio e companheirismo se tornou uma grande amiga e incentivadora.

Aos meus pais e minha irmã pelos ensinamentos e orientações que contribuíram para a formação do meu caráter.

*“Aquilo que você imagina e tenta realizar, é um projeto.*

*Aquilo que você imagina e fica pensando, é só um sonho”.*

*(Autor desconhecido)*

## RESUMO

Historicamente as organizações deparam-se com problemas de gerenciamento dos registros de clientes e de suas demais operações. No início, os desafios maiores eram reduzir o espaço físico necessário para o armazenamento de documentos, garantir sua preservação física e agilizar o acesso a eles. Com o advento da tecnologia digital estes desafios foram superados. Inseridas em um contexto globalizado, as organizações foram obrigadas a buscar diferenciais competitivos e viram na agilidade do fluxo de suas informações um caminho em potencial para atingir esse objetivo. É neste contexto que se insere a implantação de softwares de integração entre sistemas e ferramentas. A empresa Adelle que tem na manipulação de informações de seus clientes o principal insumo de seu produto, não fugiu à regra e deparou-se com a necessidade de buscar uma solução para essa questão.

Este documento apresenta o Plano de Gerenciamento do Projeto de Implantação de Software de Integração dos sistemas de telefonia e CRM (E-phone), seguindo as melhores práticas estabelecidas pelo PMI (Project Management Institute) e compartilhadas através da publicação do PMBOK (Project Management Body of Knowledge).

**Palavras-chave:** gerenciamento, informações, software de integração, CRM, plano de gerenciamento do projeto.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura Hierárquica da Empresa Adelle.....	34
Figura 2: Organograma do Projeto.....	35
Figura 3: Matriz de responsabilidades do Projeto (RACI).....	38
Figura 4: EAP - Estrutura Analítica do Projeto.....	42
Figura 5: Cronograma do Projeto.....	44
Figura 6: Decomposição detalhada do orçamento do projeto por atividade .....	49
Figura 7: Gráfico da “Curva S” .....	51
Figura 8 – Macro Orçamento do Projeto .....	54
Figura 9 – EAR: Estrutura Analítica de riscos .....	69
Figura 10 – Processo de Controle de Mudança de Risco.....	73

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Descrição do capital inicial necessário para o projeto.....	22
Tabela 2 - Custo de mão-de-obra necessária para o projeto.....	23
Tabela 3 – Plano de entregas e marcos do projeto .....	30
Tabela 4 – Papéis e responsabilidades do plano de gestão de mudança .....	31
Tabela 5 – Relação de máquinas e equipamentos necessários no projeto.....	33
Tabela 6 - Relação de outros recursos materiais utilizados no projeto.....	34
Tabela 7 – Diretório da Equipe do Projeto .....	37
Tabela 8 – Histórico de Alterações de Plano de Recursos Humanos.....	41
Tabela 9 – Dicionário da EAP.....	43
Tabela 10 – Descrição das Fases do Projeto.....	45
Tabela 11 – Marcos do Projeto .....	46
Tabela 12 – Unidades de medidas e custos dos recursos do projeto.....	48
Tabela 13 – Histórico de Alterações dos custos .....	55
Tabela 14 – Índices de desempenho do projeto.....	58
Tabela 15 – Índices de desempenho do produto .....	59
Tabela 16 – Histórico de alteração no gerenciamento da qualidade .....	61
Tabela 17 – Relação das partes interessadas .....	63
Tabela 18 – Histórico de Alterações na Política de Comunicação .....	67
Tabela 19 – Identificação dos Riscos .....	70
Tabela 20 – Escala de probabilidade e impacto de um risco .....	71
Tabela 21 – Análise de impacto x probabilidade e gravidade dos riscos.....	72
Tabela 22 – Plano de resposta aos riscos .....	77
Tabela 23 – Histórico de Alterações nos riscos.....	78
Tabela 24 – Registro de lições aprendidas.....	81



## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA.....</b>	<b>15</b>
1.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO .....	15
1.2. NORTEADORES ESTRATÉGICOS.....	176
1.3. NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDO.....	17
1.4. RECURSOS NECESSÁRIOS .....	18
1.4.1. Recursos Físicos.....	18
1.4.2. Máquinas, Equipamentos e Aplicativos.....	19
1.4.3. Recursos Humanos.....	19
1.4.4. Requisitos Não-Funcionais .....	19
1.5. DESCRIÇÃO DO PRODUTO.....	20
1.6. CARACTERÍSTICAS DOS FORNECEDORES.....	20
1.7. IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO.....	20
<b>2. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....</b>	<b>22</b>
2.1. DESCRIÇÃO DO CAPITAL.....	22
2.2. CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA .....	23
<b>3. ESCOPO DO PROJETO .....</b>	<b>24</b>
3.1. GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES .....	24
3.2. EQUIPE DO PROJETO .....	25
3.3. DESCRIÇÃO DO PROJETO.....	25
3.4. OBJETIVO DO PROJETO .....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
3.5. JUSTIFICATIVA DO PROJETO – PROBLEMA / OPORTUNIDADE .....	26
3.6. PRODUTO DO PROJETO.....	27
3.7. FATORES DE SUCESSO DO PROJETO.....	27
3.8. RESTRIÇÕES.....	27
3.9. PREMISSAS .....	28
3.10. PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO .....	28
3.11. ORÇAMENTO DO PROJETO.....	29
3.12. PLANO DE ENTREGA E MARCOS DO PROJETO.....	29
3.13. PLANO DE GESTÃO DE MUDANÇA DO PROJETO.....	30
3.13.1. Papéis e Responsabilidades.....	30
3.13.2. Políticas de Mudança.....	31
<b>4. RECURSOS.....</b>	<b>33</b>
4.1. RECURSOS MATERIAIS.....	33
4.2. RECURSOS HUMANOS.....	34
4.2.1. Estrutura Hierárquica da Empresa Adelle.....	34
4.2.2. Organograma do Projeto.....	35

4.2.3. Definição de Papéis.....	35
4.2.4. Diretório da Equipe do Projeto.....	37
4.2.5. Matriz de Responsabilidades (RACI) da Equipe do Projeto.....	38
4.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	39
4.3.1. Novos Recursos, Realocação e Substituição de Membros da Equipe.....	39
4.3.2. Treinamento e Avaliação de Resultados da Equipe do Projeto.....	39
4.3.3. Bonificação.....	40
4.3.4. Alocação Financeira para o Gerenciamento de RH.....	40
4.3.5. Administração do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos.....	40
4.3.6. Outros Assuntos Não Previstos no Plano.....	41
4.3.7. Histórico de Alterações do Plano de Recursos Humanos.....	41
<b>5. TEMPO .....</b>	<b>42</b>
5.1 EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO.....	42
5.1.1 Dicionário da EAP.....	43
5.2. CRONOGRAMA.....	44
5.2.1. Descrição das fases do projeto.....	45
5.2.2. Marcos do Projeto (millestones).....	46
5.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	47
5.3.1 Processos de Gerenciamento de Tempo.....	47
<b>6. CUSTOS .....</b>	<b>48</b>
6.1. ESTIMATIVA, UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTO NO PROJETO.....	48
6.2. ORÇAMENTO.....	49
6.3. FLUXO DE CAIXA DO PROJETO E GRÁFICO DA “CURVA S”.....	50
6.4. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	51
6.4.1. Processos de Gerenciamento de Custos.....	51
6.4.2. Frequência de Acompanhamento do Orçamento e Reservas Gerenciais.....	53
6.4.3. Relatórios Gerenciais Previstos e Frequência de Acompanhamento.....	53
6.4.4. Representação Gráfica do Macro Orçamento do Projeto.....	53
6.4.5. Autonomias e Alocações Financeiras das Mudanças no Orçamento.....	54
6.4.6. Reservas Gerenciais .....	54
6.4.7. Administração do Plano de Gerenciamento de Custos.....	55
6.4.8. Histórico de Alterações dos Custos.....	55
<b>7. QUALIDADE.....</b>	<b>56</b>
7.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE DA EMPRESA ADELLE.....	56
7.2. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO.....	56
7.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	57
7.4. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	60
7.5. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	61
<b>8. COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>62</b>

8.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	62
8.2. RELAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS).....	63
8.3. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO .....	63
8.4. ATAS DE REUNIÃO .....	66
8.5. RELATÓRIOS DO PROJETO .....	66
8.6. ESTRUTURA DE ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO .....	67
8.7. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	67
8.8. RESPONSÁVEL PELO PLANO E FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO .....	67
8.9. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO .....	67
<b>9. RISCOS .....</b>	<b>68</b>
9.1. GERENCIAMENTO DE RISCOS .....	68
9.2. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS .....	69
9.2.1. Planejamento do Gerenciamento de Riscos .....	69
9.2.2. EAR- ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS .....	69
9.2.3. Identificação dos Riscos .....	70
9.2.4. Análise Qualitativa e Quantitativa dos riscos .....	71
9.2.5. Sistema de Controle de Mudanças de Riscos .....	73
9.2.6. Plano de Respostas aos Riscos .....	73
9.2.7 Frequência de Avaliação dos Riscos de Projeto .....	77
9.2.8. Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos .....	77
9.2.9. Histórico de Alterações nos Riscos .....	78
<b>10. AQUISIÇÕES / CONTRATAÇÕES.....</b>	<b>79</b>
10.1. ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO .....	79
10.2. ANÁLISE FAZER OU COMPRAR .....	80
10.3.DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO .....	80
<b>11. REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS.....</b>	<b>851</b>

## INTRODUÇÃO

A história do CRM (gerenciamento do relacionamento com o cliente) começou com a busca por novas formas de relacionamento com clientes, para satisfazê-los, retê-los e alcançá-los. Num primeiro momento, a busca incessante por satisfazer os clientes começou no melhor atendimento tanto à chamadas quanto às reclamações. Esta busca originou grandes investimentos em telecomunicações nas empresas, também surgiram os correios eletrônicos para melhorar cada vez mais a interação com os clientes e a empresa.

Após o vasto crescimento de tecnologias e o aperfeiçoamento do CRM, as organizações, junto ao departamento de marketing procuraram apostar nesta tendência, pois o CRM já emplacou nos mercados mais desenvolvidos como América do Norte, Inglaterra, França e Alemanha , onde o CRM foi implantado no começo da década de 90, dez anos antes do Brasil.

O CRM é uma arquitetura que combina os processos de negócio e tecnologias que visam entender os clientes com relação a que são, o que fazem e do que gostam. Portanto o CRM é um elemento do ERP específico para o melhor gerenciamento, envolvendo os subsistemas de marketing, vendas, serviços e tecnologias, servindo como um movimento corporativo para que a organização possa conhecer o perfil de seu cliente. Com base nesses dados desenvolver um trabalho dirigido à fidelização,

pois, melhorando o relacionamento com o cliente, a organização pode ampliar seus lucros e reduzir custos.

O CRM também é definido como uma estratégia empresarial que permite à empresa selecionar e administrar seus clientes com a finalidade de maximizar seu valor a longo prazo. Esse fato requer a adoção de uma filosofia de processos de negócio focados nos clientes, que suportem efetivamente marketing, vendas e os processos interdepartamentais que atuam, direta ou indiretamente, com os canais de interação com os clientes.

Segundo a literatura, o CRM é um sistema que captura e integra dados do cliente provenientes de toda a organização, consolida e analisa estes dados, e depois distribui os resultados para vários sistemas e pontos de contato com o cliente espalhados por toda a empresa.

Desta forma o CRM caracteriza-se por um software que auxilia as organizações em guardar e gerar informações seguindo as boas práticas de gestão de clientes com o intuito de controlar e fidelizar seus clientes o que conseqüentemente agregará ao lucro da empresa.

Considerando que muitas das informações dos contatos realizados com os clientes encontram-se em planilhas no excel, a empresa Adelle tem como desafio implementar uma solução de armazenamento das informações corretas e atualizadas para que todas as operações mundiais tenham visibilidade do negócio de cada região e seus respectivos clientes. A empresa necessita de uma ferramenta que não exija compra de hardware nem aumento da infraestrutura de tecnologia. Para tanto, faz-se necessário o desenvolvimento de um projeto cujo Plano de Gerenciamento é o objeto deste trabalho.

Neste trabalho serão abordados os seguintes capítulos:

**Viabilidade mercadológica:** esse capítulo trata da definição do negócio e seus norteadores estratégicos, do público alvo, identifica o mercado a ser atendido e suas necessidades, os recursos que se fazem necessários, bem como descreve o produto e as características dos fornecedores.

**Viabilidade econômico-financeira:** esse capítulo retrata a análise econômico-financeira do negócio, descrevendo o capital necessário, custos de mão-de-obra e

gastos fixos iniciais, bem como demonstra resultado projetado e análise dos principais indicadores de desempenho.

**Escopo do projeto:** esse capítulo define o gerente e a equipe do projeto, com suas respectivas responsabilidades; descreve o projeto, seus objetivos e o produto do projeto. Além disso refere quais são os fatores críticos de sucesso, as premissas e restrições, as entregas e os marcos do projeto.

**Recursos:** esse capítulo faz referência aos recursos necessários à execução do projeto com seus respectivos papéis, demonstra o organograma do projeto e a matriz de responsabilidades. Apresenta também o plano de gerenciamento dos recursos humanos do projeto.

**Tempo:** esse capítulo define a estrutura analítica do projeto, o dicionário da EAP, o cronograma do projeto com suas fases e o plano de gerenciamento do tempo do projeto.

**Custos:** esse capítulo mostra as unidades de medidas e custos do projeto, o orçamento, fluxo de caixa com a “curva S” e plano de gerenciamento de custos

**Qualidade:** esse capítulo descreve as políticas de qualidade da empresa e do projeto, bem como o plano de gerenciamento da qualidade.

**Comunicação:** esse capítulo apresenta o plano de gerenciamento das comunicações do projeto.

**Riscos:** esse capítulo descreve o plano de gerenciamento de riscos e respostas aos riscos do projeto.

**Aquisições/Contratações:** esse capítulo apresenta a estrutura de suprimentos do projeto, a análise de fazer ou comprar e o detalhamento dos critérios de seleção referentes a aquisições/contratações.

**Registro de lições aprendidas:** esse capítulo aborda as lições e aprendizados ocorridos durante o planejamento e a execução do projeto.

## 1. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

Destina-se a avaliar qual segmento da empresa Adelle, dentre os segmentos de pessoa física ou jurídica (pequeno, médio ou grande porte), poderá ser beneficiado com a implantação de um software de integração dos sistema de telefonia e CRM (E-phone), objeto deste estudo.

### 1.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Motivados pela competição, pela tecnologia e pelo novo perfil do consumidor, as empresas procuram conhecer e implementar novos métodos para o relacionamento com os seus clientes, de forma a responder aos desafios. CRM não é só uma tecnologia, envolve marketing, vendas, serviços e suporte. Trata-se de um movimento corporativo.

A integração das novas tecnologias, uso de recursos e a organização são aspectos fundamentais para alcançar as metas traçadas numa organização . A alta competência no mercado, as novas políticas, o constante crescimento e as mudanças aceleradas da tecnologia, obriga as organizações ao obter uma maior retroalimentação para o seu desenvolvimento.

O CRM é um processo de negócios focado para os clientes, desenvolve estratégias baseadas em acontecimentos reais, modificando os aspectos tradicionais que são enfocados para a gestão das relações com os clientes.

Requer de uma estratégia de negócios, de uma visão centralizada, focalizada e corporativa, portanto será imprescindível que o processo comece desde o nível directivo. São muitos os benefícios desta nova estratégia , tais como: incremento das

receitas por vendas, desenvolvimentos de novos produtos, uma boa carteira de clientes, maior grau de satisfação com os clientes, diminui os custos de gestão e comercialização.

Com a introdução do CRM pode-se dotar a empresa de uma plataforma comum para comunicação e interação com os clientes. O uso deste tipo de aplicações pode conduzir a melhorias no *feedback* para obter uma visão geral das necessidades dos clientes. Nesta ordem de ideias os tão conhecidos ERP (Enterprise Resources Planning) propiciam toda uma base de *back office*, com os recursos operacionais para tornar as empresas mais eficientes no alcance dos objetivos, vindo o CRM assumir funções de *front office* no relacionamento com o cliente.

Com a implantação de um software de integração dos sistema de telefonia e CRM, conhecido com E-phone, as equipes de vendas dos segmentos de relacionamento que utilizam a ferramenta de CRM serão muito beneficiadas no que tange o armazenamento de informações, a interação com os clientes e o ganho de produtividade, possibilitando e inserindo a empresa a um nível competitivo destacado.

O e-phone será um software instalado na máquina de todos os vendedores do segmento de médias e grande empresas que fará a integração do sistema de telefonia e CRM. O objetivo deste é facilitar a rotina dos representantes uma vez que estes passarão a não mais atender nem fazer ligações diretamente dos aparelhos telefônicos, mas sim de forma online através do software na própria tela do computador.

Esse software terá as mesmas funcionalidades que o Avaya, atual modelo de telefone utilizado pelas equipes de vendas. Através do e-phone, os representantes de vendas poderão receber e efetuar ligações para clientes, ficando estas registradas no histórico dentro do cadastro do cliente dentro do CRM, transferir ligações entre diferentes áreas da empresa, bem como fazer conferências.



## 1.2. NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Os norteadores de uma empresa são a base para a definição das estratégias que guiarão as ações da organização como um todo, bem como de cada membro em particular, fazendo com que haja uma convergência de metas e um direcionamento mais eficaz da força de trabalho e dos investimentos.

A seguir são apresentados os norteadores estratégicos da empresa Adelle, os quais são formados pela missão, visão e valores da mesma.

**Missão:** Fornecer soluções de tecnologia que ajudem pessoas de todo o mundo a crescer e prosperar.

**Visão:** Ser reconhecida como a empresa que combina o poder da tecnologia com a força da inovação para gerar um efeito social e ambiental positivo.

**Valores:** Oferecer resultados que fazem uma diferença positiva, liderar com abertura e otimismo, vencer com integridade.

## 1.3. NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDO

Analisando a rotina dos representantes de vendas dos segmentos de médias e grandes empresas da empresa Adelle, identifica-se uma necessidade de automatizar processos objetivando o aumento de produtividade dessas equipes.

### **Fatores críticos do sucesso:**

Os fatores críticos de sucesso são os pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento de determinada organização. Quando bem definidos, se tornam um ponto de referência para toda a organização em suas atividades voltadas para a sua missão. Também são fatores que definem as principais orientações que a gestão deve seguir na implementação de um verdadeiro controle sobre os processos.

Para a implementação de um projeto o planejamento e a gestão são os principais fatores críticos de sucesso. O planejamento tem como objetivo estabelecer o tempo e o orçamento para a realização de cada fase do projeto, a fim de permitir que o gestor acompanhe o progresso de sua implementação. O processo de planejamento depende dos seguintes fatores:

- Disponibilidade de recursos necessários para a implantação
- Disponibilidade do Software para instalação
- Disponibilidade do fornecedor
- Definição do público-alvo

A gestão do projeto consiste na organização e controle dos recursos e das tarefas que compõem o mesmo. Tendo como objetivo do projeto a implantação de um software de integração dos sistema de telefonia e CRM (E-phone), é necessária uma gestão a nível de:

- Treinamento e capacitação dos representantes de vendas para a realização dos testes e uso do software;
- Testes frequentes do software;
- Suporte técnico;
- Comunicação adequada.

#### **1.4. RECURSOS NECESSÁRIOS**

É de extrema importância que o gestor conheça os recursos necessários para a execução e sucesso do projeto. Abaixo serão descritos todos os recursos, materiais e humanos, indispensáveis para a implantação do software de integração dos sistema de telefonia e CRM (E-phone).

#### 1.4.1 Recursos Físicos

Os recursos físicos referem-se a área de execução do negócio que compreende as instalações e a capacidade de produção.

Como o projeto é a implantação de um software, não requer espaço físico além daquele ocupado pelos computadores dos representantes de vendas. Trata-se de mesas de aproximadamente 4m<sup>2</sup>.

#### 1.4.2 Máquinas, Equipamentos e Aplicativos

As máquinas e equipamentos são de grande importância na implantação do E-phone, uma vez que estão diretamente associados ao produto. Para tal são necessários os seguintes recursos:

- Computador Desktop com Internet Explorer 7, 8 ou 9, windows 7 (32 ou 64 bit)
- Telefone IP Avaya 4621SW
- Software E-Phone
- Microsoft Office
- Software de CRM
- Linha telefônica e internet

#### 1.4.3 Recursos Humanos

Os recursos humanos necessários para o projeto são:

- Representantes de vendas (6) – responsáveis pelos testes durante o piloto
- Consultor de processos (1) – responsável por liderar as reuniões de mapeamento e os testes
- Analista de TI (1) – responsável pelo suporte técnico do software

#### 1.4.4 Requisitos Não-Funcionais

Além dos recursos físicos, máquinas, equipamentos, aplicativos e recursos humanos, faz-se necessário alguns requisitos não-funcionais, como a documentação complementar:

- Contrato com Fornecedor
- Contrato com gerentes de vendas

## **1.5. DESCRIÇÃO DO PRODUTO**

O produto se trata da implantação de um software que integra o sistema de telefonia da empresa Adelle com a ferramenta de CRM utilizada pela mesma com o objetivo principal de fornecer aos representantes de vendas maiores detalhes dos clientes quando chamadas são recebidas ou efetuadas.

Para atingir esse objetivo será realizado o mapeamento dos ramais de todos os representantes junto ao Epicenter (central de telefonia), do processo de ligações (inbounds e outbounds) e utilização do CRM na rotina dessas equipes. Além disso, serão realizados encontros com cada representante a fim de receber inputs que auxiliem na implementação bem como realizado um piloto com um grupo foco para teste e análise dessa nova funcionalidade. Após os mapeamentos, testes e análises será realizado um desenho do processo de implantação do E-phone que será previamente apresentado ao patrocinador do projeto.

## **1.6. CARACTERÍSTICAS DOS FORNECEDORES**

O Software E-phone que integra o sistema de telefonia com a ferramenta de CRM foi produzido e desenvolvido pela área de desenvolvimento e suporte em TI (Tecnologia da Informação) da própria empresa Adelle.

## **1.7. IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO**

O público alvo desse projeto são os representantes internos de vendas da empresa Adelle que atuam nos segmentos de médias e grandes empresas, os quais sofrem pela falta de uma ferramenta de gestão mais eficaz.

O público alvo foi identificado através de análises realizadas pela área de melhoria de processos da empresa que identificou alguns *gaps*:

- Falta de visibilidade dos dados dos clientes para oferecer a estes um melhor tratamento no momento de um contato telefônico ou visita pessoal;
- Falta do histórico de número e tempo de ligação com os clientes;
- Controle deficiente de ações realizadas junto aos clientes;
- Demora na localização de informações ou documentos;
- Informações salvas em planilhas paralelas as quais não ficam disponíveis para a empresa;
- Perda de produtividade dos representantes de vendas uma vez que demoram para buscar em diversas fontes informações do cliente que deveriam estar disponibilizadas em uma única base;
- Contatos de clientes desatualizados, podendo prejudicar envio de mala direta ou campanhas de Marketing;
- Documentos e dados estratégicos de clientes enviados via e-mail, facilitando a perda ou roubo de informações;
- Perda ou dano de computadores pessoais, ocasionando a perda de documentos e dados estratégicos dos clientes;
- Retrabalho das equipes pela falta de sistema que armazene e gerencie as ações e interações com a base de clientes.

## 2. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A análise da viabilidade econômico-financeira objetiva descrever os itens que compõem o capital necessário, incluindo os custos de mão-de-obra e gastos fixos. Demonstra também o resultado e fluxo de caixa projetados, bem como os indicadores de desempenho.

### 2.1. DESCRIÇÃO DO CAPITAL

Para iniciar o projeto é imprescindível que se faça um levantamento dos requisitos mínimos necessários, que compreende desde a estrutura física adequada e os equipamentos que serão utilizados até os demais gastos relacionados a pessoas e ao projeto propriamente dito. A tabela 1 apresenta os itens que compõem o orçamento de capital inicial.

ORÇAMENTO DE CAPITAL	
Investimento Necessário	
Centro de Custos	Orçamento
Máquinas, equipamentos e aplicativos	R\$ 0,00
Gastos com contratação e treinamento dos funcionários	R\$ 0,00
Gastos com o evento de inauguração	R\$ 0,00
Gastos com a elaboração do projeto	R\$ 25.768,00
Reservas	R\$ 5.357,94
<b>Total do Capital Inicial</b>	<b>R\$ 31.125,94</b>

Tabela 1- Descrição do capital inicial necessário para o projeto

Conforme descrito na tabela acima, a necessidade inicial de Capital a ser investido para o projeto é de R\$ 31.125,94.

## 2.2 CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA

A mão-de-obra de uma empresa representa uma grande parcela dos gastos fixos, uma vez que além dos salários são contabilizados os encargos trabalhistas.

A tabela abaixo descreve as funções necessárias ao projeto bem como a remuneração e encargos trabalhistas incluídos de cada uma delas.

NECESSIDADE DE MÃO-DE-OBRA	
Investimento Necessário	
Funções	Remuneração
Gerente de Projeto	R\$ 5.400,00
Consultor de Processos	R\$ 5.888,00
Gerente Comercial	R\$ 5.200,00
Representante de vendas	R\$ 3.680,00
Total do Custo de Mão-de-Obra	R\$ 20.168,00

Tabela 2 – Custo de mão de obra necessária para o projeto.



### **3. ESCOPO DO PROJETO**

O escopo do projeto está relacionado a definição das atribuições do gerente e da equipe do projeto, descrevendo o projeto e seus objetivos, o produto do projeto, os fatores de sucesso, premissas, restrições e exclusões do projeto, bem como as principais atividades e entregas.

#### **3.1. GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES**

Gerente do projeto: Fernanda krug.

Sua autoridade é total, podendo contratar pessoas para compor a equipe do projeto, assim como realizar os devidos contratos necessários.

As atribuições e responsabilidades da gerente do projeto são:

- Assegurar que as atividades/etapas do projeto sejam executadas dentro do cronograma e orçamento estabelecidos na fase de planejamento do projeto;
- Fazer a gestão da equipe do projeto;
- Controlar qualquer tipo de conflito entre os colaboradores da equipe;
- Obter aprovação do patrocinador para o plano do projeto;
- Acompanhar o projeto garantindo que os entregáveis sejam realizados no prazo definido e com o custo estabelecido;
- Revisar todos os entregáveis do projeto;
- Gerenciar a comunicação entre a equipe do projeto;
- Atuar como ponto central de contato;
- Realizar reuniões de acompanhamento do projeto para verificar as necessidades ou possíveis barreiras da equipe do projeto;
- Reportar o andamento do projeto ao patrocinador a cada 15 dias;
- Gerar atas das reuniões de acompanhamento do projeto.

### **3.2. EQUIPE DO PROJETO**

Para que o projeto possa ser executado dentro do prazo é preciso de uma equipe definida e com determinadas atribuições. Diante disso, foi identificada a necessidade de uma equipe composta por:

- Patrocinador: José Echeveria
- Gerente do Projeto: Fernanda Krug
- Consultor de processos: Geovane Belinazzo
- Equipe do Projeto: Gerente comercial e Representantes de vendas

### **3.3. DESCRIÇÃO DO PROJETO**

O produto final do projeto é a implementação de um software que integra o sistema de telefonia da empresa Adelle com a ferramenta de CRM. Será realizado um mapeamento e testes com um grupo foco que apresentará os benefícios que esse sistema trará para a empresa bem como para seus clientes.

Para a entrega final do produto várias fases deverão ser cumpridas, desde o mapeamento do sistema de telefonia, do processo atual, rotina das equipes de vendas, teste piloto com alguns representantes, desenho do processo de implementação e execução.

### **3.4. OBJETIVO DO PROJETO**

#### **Objetivo geral**

Implantação de Software de Integração dos sistemas de telefonia e CRM (E-phone) para aumentar a produtividade da área de vendas.

O projeto deverá ser realizado dentro de um prazo máximo de três meses a partir do mês de janeiro de 2014, com um custo estimado de R\$ 31.125,94.

### **Objetivos específicos**

- Mapear o processo e ferramentas atuais (“como é”)
- Realizar testes com o novo software
- Redesenhar o processo (“Deveria ser”)
- Identificar os requisitos técnicos para uso do software
- Apresentar os benefícios da implantação do novo software

### **3.5. JUSTIFICATIVA DO PROJETO – PROBLEMA / OPORTUNIDADE**

Este projeto é justificado pela falta de uma ferramenta que integre o sistema de telefonia com o CRM da empresa:

- Falta de visibilidade dos dados dos clientes para oferecer a estes um melhor tratamento no momento de um contato telefônico ou visita pessoal;
- Falta do histórico de número e tempo de ligação com os clientes;
- Controle deficiente de ações realizadas junto aos clientes;
- Demora na localização de informações ou documentos;
- Informações salvas em planilhas paralelas as quais não ficam disponíveis para a empresa;
- Perda de produtividade dos representantes de vendas uma vez que demoram para buscar em diversas fontes informações do cliente que deveriam estar disponibilizadas em uma única base;
- Contatos de clientes desatualizados, podendo prejudicar envio de mala direta ou campanhas de Marketing;
- Documentos e dados estratégicos de clientes enviados via e-mail, facilitando a perda ou roubo de informações;

- Perda ou dano de computadores pessoais, ocasionando a perda de documentos e dados estratégicos dos clientes;
- Retrabalho das equipes pela falta de sistema que armazene e gerencie as ações e interações com a base de clientes.

### **3.6. PRODUTO DO PROJETO**

O produto se trata de um software que integra o sistema de telefonia da empresa Adelle com a ferramenta de CRM utilizada pela mesma com o objetivo principal de fornecer aos representantes de vendas maiores detalhes dos clientes quando chamadas são recebidas ou efetuadas.

### **3.7. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROJETO**

- Garantir que o projeto siga conforme definido no Termo de Abertura;
- Garantir a comunicação entre o gerente de projeto e a equipe do projeto;
- Garantir o prazo e o orçamento do projeto;
- Garantir que todas as atividades programadas no cronograma sejam realizadas;
- Apoio e suporte permanente do patrocinador do projeto;
- Disponibilidade dos recursos selecionados para execução do projeto.

### **3.8. RESTRIÇÕES**

- O orçamento é limitado ao montante de R\$ 31.125,94;
- O prazo limite é de 3 meses para o término do projeto;
- Mapeamento apenas dos processos que estão definidos no escopo do projeto;
- Utilização de ferramentas do pacote Microsoft Office para gerenciar e documentar os entregáveis do projeto;
- Não deverá ser terceirizada nenhuma fase/etapa do projeto;

- Utilização do espaço físico da empresa Adelle para realização do projeto.

### **3.9. PREMISSAS**

- O gerente de projeto deverá ter capacidade e competência necessárias para gerenciar os pacotes de trabalho e as atividades do projeto em todas as etapas;
- A equipe necessita ter o conhecimento pertinente a sua área de atuação dentro do projeto;
- Realizar o mapeamento de forma contínua de modo a não começar muitas frentes de trabalho e ter dificuldades para finalizá-las;
- Disponibilização de um ambiente adequado para o desenvolvimento do projeto;
- Estabelecer templates padrões para a documentação do projeto;
- Definir a granularidade que o mapeamento deverá abranger (grau de detalhamento);
- Todos os entregáveis do projeto deverão ser validados pelo patrocinador do projeto;
- O agendamento das reuniões de trabalho e testes deverá ser realizado pelo Outlook, encaminhando o convite para toda a equipe;
- O piloto deverá ser realizado no computador dos próprios representantes;
- As datas e horários das reuniões e testes agendados deverão ser respeitados pelos membros da equipe.

### **3.10. PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO:**

#### A) Fase de Iniciação:

- Termo de Abertura;

#### B) Fase de Planejamento:

- Declaração do Escopo;
- Cronograma do Projeto;
- Orçamento do Projeto;
- Plano de gerenciamento do Projeto

#### C) Fase de Execução:

- Mapa do processo e ferramentas atuais;
- Componentes e indicadores de desempenho do processo atual;
- Oportunidades de melhorias identificadas e categorizadas;
- Ganhos rápidos (se identificados)

#### D) Fase de Finalização:

- Relatório da situação proposta;
- Custo X benefícios da implantação do software

### **3.11. ORÇAMENTO DO PROJETO**

- O projeto prevê um gasto máximo de R\$ 31.125,94, incluindo as reservas gerenciais;
- O pagamento dos valores orçados se efetuará segundo o fluxo de caixa a ser desenvolvido para o projeto e aprovado pelo patrocinador;
- Antecipações ou atrasos não deslocam o fluxo de caixa do projeto.

### 3.12. PLANO DE ENTREGA E MARCOS DO PROJETO

A execução dos trabalhos terá início em janeiro de 2014 e deverá durar aproximadamente três meses.

A tabela abaixo mostra as fases do projeto com o plano de entrega das atividades marcos.

Entrega	Descrição	Data
<b>Fase de Iniciação</b>	Termo de Abertura	06/02/2014
<b>Fase de Planejamento</b>	Declaração de Escopo	10/02/2014
	Cronograma do Projeto	14/02/2014
	Orçamento do Projeto	18/02/2014
	Plano de Gerenciamento do Projeto	27/02/2014
<b>Fase de Execução</b>	Mapeamento e análise dos processos e ferramentas atuais (Como é)	17/03/2014
	Redesenho do novo processo (Deveria ser)	10/04/2014
<b>Fase de Finalização</b>	Apresentação do novo processo ao Patrocinador	28/04/2014

Tabela 3- Plano de entregas e marcos do projeto

### 3.13. PLANO DE GESTÃO DE MUDANÇA DO PROJETO

O plano da gestão da mudança tem como objetivo definir os responsáveis pelas avaliações de eventuais mudanças que possam ser identificadas no andamento do projeto (mudanças de prazo, qualidade, custo), assim como definir o processo de solicitação de mudança e as ferramentas a serem utilizadas para o controle das mesmas.

#### 3.13.1. Papéis e Responsabilidades

A tabela abaixo representa os papéis e responsabilidades do plano de gestão da mudança.

Papel	Responsabilidade
Patrocinador do Projeto	- validar as mudanças identificadas ao longo do projeto.
Gerente do Projeto	- identificar mudanças ao longo do projeto; - avaliar a real necessidade da mudança; - avaliar os risco que esta poderá acarretar em todo o contexto; - garantir a qualidade dos processos; - avaliar a relevância e o impacto das mudanças identificadas pela equipe do projeto; - se necessário, encaminhar o documento de solicitação de mudanças para o patrocinador do projeto; - informar toda a equipe do projeto caso haja mudanças no projeto; - atualizar o controle do projeto conforme as mudanças identificadas e validadas; - validar mudanças conforme regras de negócio definidas.
Consultor de Processos	- Liderar as reuniões de mapeamento - liderar e acompanhar os testes
Equipe do Projeto	- informar imediatamente ao gerente do projeto sempre que identificadas necessidades e mudanças no projeto; - encaminhar documento de solicitação de mudança ao gerente do projeto.

Tabela 4 - Papéis e responsabilidades do plano de gestão da mudança

### 3.13.2. Políticas de Mudança

- Sempre que identificada uma mudança no projeto deverá ser encaminhada ao gerente do projeto via formulário de solicitação de mudança;
- Análise do impacto que poderá causar na *baseline* do projeto;
- Análise do impacto no prazo (superior a 5% deve ser analisado pelo gerente do projeto e aprovado pelo patrocinador). Para mudanças com impacto no prazo



inferior a 5% o gerente do projeto tem autonomia para validar. Após validação deverá informar a equipe do projeto e o patrocinador;

- Análise do impacto no custo (superior a 8,5% deve ser analisado pelo gerente do projeto e aprovado pelo patrocinador). Para mudanças com impacto no custo inferior a 8.5% o gerente do projeto tem autonomia para validar. Após validação deverá informar a equipe do projeto e o patrocinador;
- As solicitações de modificação deverão ser registradas, controladas e documentadas (documento de solicitação de mudança);
- O histórico das mudanças autorizadas será acessível a todos. Sempre que uma mudança for aprovada o documento de solicitação de mudança deverá ser encaminhado para todos os integrantes da equipe do projeto, por e-mail, e deverá estar disponível na rede interna da empresa.

## 4. RECURSOS

Planejar recursos significa determinar os recursos físicos (Recursos Humanos) e materiais (Equipamentos) necessários para a execução do projeto e quais as quantidades que deverão ser utilizadas para a realização de cada atividade definida no cronograma.

### 4.1. RECURSOS MATERIAIS

Para a realização do projeto foram identificados os seguintes recursos materiais:

#### A) Máquinas e equipamentos

Equipamentos	Proprietário	Uso
Computador	Empresa Adelle	Os computadores deverão ser utilizados em diversos momentos do projeto. Ex: Testes e documentos dos produtos gerados no projeto (entregáveis, atas de reunião, etc)
Pacote Microsoft Office	Empresa Adelle	Documentação dos produtos gerados no projeto (entregáveis)
Software E-phone	Empresa Adelle	O software será utilizado para testes em diversos momentos do projeto.
Software de CRM	Empresa Adelle	O software será utilizado para testes em diversos momentos do projeto.

Tabela 5 - Relação de máquinas e equipamentos necessários no projeto

## B) Demais recursos materiais

Equipamentos	Proprietário	Uso
Internet	Empresa Adelle	Custo
Telefone Avaya	Empresa Adelle	Custo

Tabela 6 - Relação de outros recursos materiais utilizados no projeto

## 4.2. RECURSOS HUMANOS

O gerenciamento de recursos humanos tem como seu principal objetivo a possibilidade de utilizar pessoas envolvidas no projeto (stakeholders) da maneira mais efetiva possível. dentre os principais processos de gerenciamento de recursos humanos estão:

- Planejamento organizacional: identificar, documentar e atribuir funções, responsabilidades e relações de distribuição do projeto.
- Formação de Equipe: fazer com que os recursos humanos necessários sejam designados e estejam trabalhando no projeto.
- Desenvolvimento da Equipe: desenvolve as aptidões individuais e da equipe, a fim de melhorar o desempenho do projeto.

### 4.2.1. Estrutura Hierárquica Da Empresa Adelle

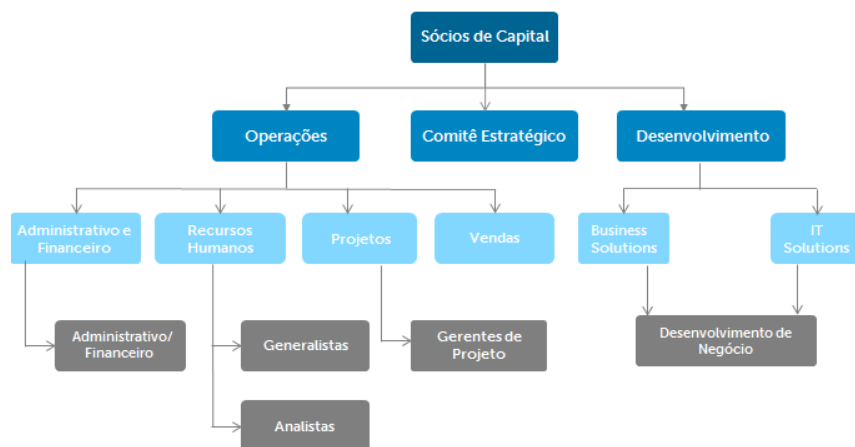


Figura 1: Estrutura Hierárquica da Empresa Adelle

#### 4.2.2. Organograma do Projeto

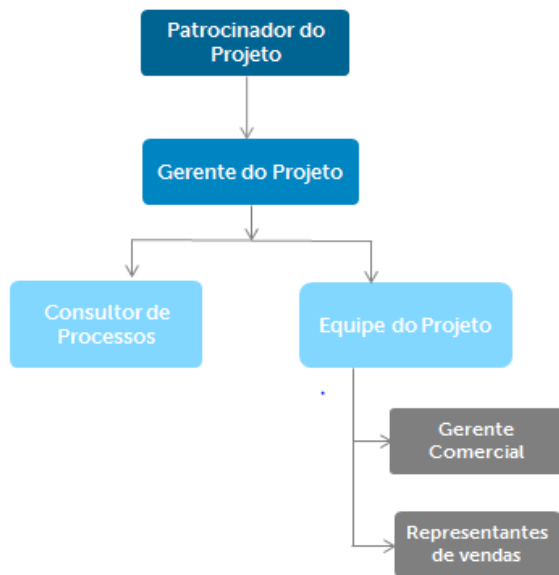


Figura 2: Organograma do Projeto

#### 4.2.3. Definição De Papéis

Para a execução do projeto foram definidos os seguintes papéis:

##### **Gerente de Projetos:**

- Assegurar que as atividades/etapas do projeto sejam executadas dentro do cronograma e orçamento estabelecidos na fase de planejamento do projeto;
- Fazer a gestão da equipe do projeto;
- Controlar qualquer tipo de conflito entre os colaboradores da equipe;
- Obter aprovação do patrocinador para o plano do projeto;
- Acompanhar o projeto garantindo que os entregáveis sejam realizados no prazo definido e com o custo estabelecido;
- Revisar todos os entregáveis do projeto;
- Gerenciar a comunicação entre a equipe do projeto;
- Atuar como ponto central de contato;

- Realizar reuniões de acompanhamento do projeto para verificar as necessidades ou possíveis barreiras da equipe do projeto;
- Reportar o andamento do projeto ao patrocinador a cada 15 dias;
- Gerar atas das reuniões de acompanhamento do projeto.

### **Consultor de Processos:**

- *Fase de Análise da Situação Atual – “como é”*
  - Manter a equipe do processo concentrada na geração dos subprodutos desta fase;
  - Estabelecer as necessidades de comunicação organizacional para esta fase;
  - Planejar e conduzir a reunião de partida do projeto;
  - Planejar e conduzir as sessões de trabalho “Como é”;
  - Preparar um esboço do mapa interfuncional dos Processos e ferramentas atuais
  - Coletar, registrar e organizar as informações acerca dos processos e ferramentas atuais.
- *Redesenho do Processo – “Deveria ser”*
  - Organizar e coordenar as sessões de trabalho da fase;
  - Preparar esboços para o Novo Processo, incorporando as melhores práticas;
  - Planejar e conduzir as sessões de trabalho;
  - Desenvolver ações complementares como resposta preventiva e corretiva (se necessário) às armadilhas inerentes à fase;
  - Orientar e coordenar a preparação da equipe para as apresentações de validação e aprovação.

**Equipe do Projeto:** gerente comercial e representantes de vendas.

- *Fase de Análise da Situação Atual – “como é”*

- Dar apoio ao consultor na execução das entrevistas e sessões de trabalho, cumprindo agenda e horário estabelecidos;
  - Participar dos testes do Software e do desenho do mapa interfuncional dos processos e ferramentas.
  - Analisar e identificar o funcionamento, problemas e questões dos processos atuais;
  - Desenvolver os critérios para o Novo Processo “Deveria ser”;
  - Identificar a relação com outros processos e revisar toda a documentação da fase.
- *Redesenho do Processo – “Deveria ser”*
    - Desenvolver as inovações que serão incorporadas;
    - Desenvolver o mapa do Novo Processo;
    - Detalhar especificações e desenvolver o sistema de medições;
    - Apresentar e “vender” suas proposições.

#### 4.2.4. Diretório Da Equipe Do Projeto

A planilha abaixo representa o diretório da equipe do projeto, onde serão armazenados os dados para contato e a função que cada um desempenha no projeto.

Nº	Nome	Área	e-mail	Telefone
01	Fernanda Krug	Gerente de projeto	<a href="mailto:fernanda_krug@adelle.com.br">fernanda_krug@adelle.com.br</a>	(51) 3276-4918
02	Geovane Bellinazo	Consultor de Processos	<a href="mailto:geovane_bellinazo@adelle.com.br">geovane_bellinazo@adelle.com.br</a>	(51) 3276-5567
03	Marcos Vitorino	Gerente Comercial	<a href="mailto:marcos_vitorino@adelle.com.br">marcos_vitorino@adelle.com.br</a>	(51) 3276-8934
04	Sara Bona	Representante de vendas	<a href="mailto:sara_bona@adelle.com.br">sara_bona@adelle.com.br</a>	(51) 3276-5278
05	Paulo Silva	Representante de vendas	<a href="mailto:paulo_silva@adelle.com.br">paulo_silva@adelle.com.br</a>	(51) 3276-3122

Tabela 7 -Diretório da Equipe do Projeto

#### 4.2.5 Matriz de Responsabilidades (RACI) da Equipe do Projeto

A planilha abaixo mostra a matriz de responsabilidades da equipe do projeto em cada atividade do projeto.

Funções no projeto	Patrocinador	Gerente do Projeto	Consultor de Processos	Gerente comercial	Representantes de vendas
<b>TAREFAS</b>					
<b>FASE DE INICIAÇÃO</b>					
<b>TERMO DE ABERTURA</b>					
<b>Elaboração do Termo de Abertura</b>					
Definição do Papel do Gerente de Projeto	R/A	I	C		
Definição das necessidades do Produto	A	R	I	I	I
Definição do cronograma	A	R	I	I	I
Definição das principais entregas	A	R	I	I	I
Definição dos recursos necessários	A	R	I	I	I
<b>Aprovação do Termo de Abertura</b>					
Reunião de aprovação do Termo de Abertura	A	R	C	I	I
<b>FASE DE PLANEJAMENTO</b>					
<b>DECLARAÇÃO DO ESCOPO</b>					
Definição do escopo		R	C	I	I
Elaboração da Declaração do Escopo		R	C	I	I
<b>CRONOGRAMA DO PROJETO</b>					
Reunião de definição do cronograma		R	C	I	I
Reunião de aprovação do cronograma	A	R	C	I	I
<b>ORÇAMENTO DO PROJETO</b>					
Definição do orçamento		R	C	I	I
Reunião de aprovação do orçamento	A	R	C	I	I

PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO					
Elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto		C	R	I	I
Aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto		A	R	I	I
FASE DE EXECUÇÃO DO PROJETO					
Reunião de Kickoff do Projeto			R	I	I
MAPEAMENTO E ANÁLISE DOS PROCESSOS E FERRAMENTAS ATUAIS					
Mapeamento dos Processos e ferramentas atuais		I	R	C	C
Reunião de análise e priorização		I	R	C	C
Apresentação e validação do mapeamento e do diagnóstico	A	I	C	R	C
Geração do manual do processo (situação atual)			C	I	I
Reunião de acompanhamento do projeto		R	I	I	I
REDESENHO DO NOVO PROCESSO ("DEVERIA SER")					
Realização dos testes do E-phone	I	I	R	C	C
Sessões de trabalho para mapeamento do novo processo	I	I	R	C	C
Identificar os requisitos técnicos para uso do software	I	I	R	C	C
Apresentação e validação do Novo Processo	I	I	C	C	R
Geração do manual do processo (deveria ser)	I	I	C	I	I
Reunião de acompanhamento do projeto	I	R	C	C	C
FASE DE FINALIZAÇÃO					
Apresentação do Novo Processo para o Patrocinador					
Custo/ benefícios do Novo processo	A	R	I	I	I
Legenda: R= Responsável / A= Aprovador / C= Consultado / I= Informado					

Figura 3: Matriz de responsabilidades do Projeto (RACI).



### **4.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

O plano de gerenciamento de recursos humanos é o documento utilizado para definir a quantidade de pessoas necessárias para a execução do projeto, os perfis necessários e a responsabilidade de cada participante. O documento é utilizado pelo gerente do projeto para verificar as atribuições de cada recurso selecionado durante o projeto.

#### **4.3.1. Novos Recursos, Realocação e Substituição de Membros da Equipe**

É de responsabilidade do gerente do projeto a alocação dos recursos do projeto. Caso haja a necessidade de inclusão, alterações ou realocações destes recursos, o gerente do projeto deverá comunicar o patrocinador e juntos definir as alterações e o impacto que as mesmas podem trazer para o andamento do projeto.

Caso o consultor de processos (responsável pela condução da fase de execução do projeto) perceba que algum membro da equipe (usuários do negócio) não esteja engajado, criando algum tipo de barreira ou dificuldade para o andamento do trabalho, deverá comunicar o gerente do projeto que, junto ao patrocinador, irá avaliar a situação e tomar as medidas necessárias (realocar o recurso, substituir o recurso, etc.).

Alterações de recursos durante o projeto devem ser muito bem avaliadas pelo gerente e patrocinador, pois podem gerar um impacto muito grande em relação a tempo, custo e qualidade do projeto.

#### **4.3.2. Treinamento e Avaliação de Resultados da Equipe do Projeto**

Não está previsto nenhum tipo de treinamento referente à metodologia aplicada no trabalho tendo em vista que todos os profissionais do projeto são recursos internos da empresa e os mesmos ao entrarem na organização recebem um treinamento

completo das ferramentas, processos e método de trabalho, ou seja, todos os profissionais estão capacitados para a execução do projeto.

O gerenciamento do desempenho do projeto será realizado com base no cronograma (Sistema Microsoft Project) definido para o projeto. O responsável pelo gerenciamento do desempenho é o gerente do projeto.

Na fase final, após todas as reuniões de acompanhamento, o gerente do projeto deverá solicitar um feedback a todos os colaboradores com o objetivo de obter as respectivas percepções no que diz respeito ao desenvolvimento do projeto, utilizando-se para isso um formulário específico.

#### **4.3.3. Bonificação**

Não há uma política de incentivo e bonificação para os recursos do projeto. a empresa possui metas anuais referentes a todos os seus projetos. Caso esta meta seja atingida todos os colaboradores da empresa serão bonificados com uma participação nos lucros da empresa. este levantamento é realizado no final de cada ano e o pagamento deste bônus, caso haja, é realizado sempre no início do ano seguinte.

#### **4.3.4. Alocação Financeira para o Gerenciamento de RH**

A alocação financeira para o gerenciamento de recursos humanos consta nos custos do projeto. Os gastos adicionais devem ser alocados dentro das reservas gerenciais do projeto. caso não haja mais reservas é responsabilidade do patrocinador do projeto tomar as ações necessárias.

#### **4.3.5. Administração do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos**

A) Responsável pelo plano

O gerente do projeto é o responsável direto pelo plano de gerenciamento de recursos humanos.

#### **4.3.6. Outros Assuntos Não Previstos no Plano**

Na seleção de recursos para o projeto o gerente deverá levar em consideração as férias dos colaboradores envolvidos, evitando que isso influencie no andamento **do** projeto e prevendo uma possível realocação de recursos. Mudanças no quadro do RH deverão ser comunicadas ao gerente para avaliação.

#### **4.3.7. Histórico de Alterações do Plano de Recursos Humanos**

<b>Data</b>	<b>Responsável</b>	<b>Alteração</b>	<b>Item</b>	<b>Ações</b>	<b>Patrocinador</b>

Tabela 8 - Histórico de Alterações do Plano de Recursos Humanos.

## 5. TEMPO

No cenário atual, o “tempo” é um dos recursos de maior importância ao se empreender qualquer atividade, pois uma vez perdido não se pode recuperar. Os principais processos do gerenciamento do tempo em um projeto são:

- Definir as atividades: identificar quais as atividades específicas deverão ser executadas para que se obtenha os resultados esperados.
- Sequenciar as atividades: identificar e documentar quais as dependências que existem entre as atividades.
- Estimar a duração das atividades: estimar quanto tempo será necessário para que as atividades sejam finalizadas.
- Elaborar o cronograma: verificar a sequência das atividades, sua duração e os recursos necessários para a criação do cronograma do projeto.
- Controlar o cronograma: controlar as possíveis alterações que possam ocorrer no cronograma.

### 5.1. EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

A estrutura analítica do projeto mostra as atividades até o segundo nível de detalhamento, com seu gráfico de barras, conforme figura abaixo.

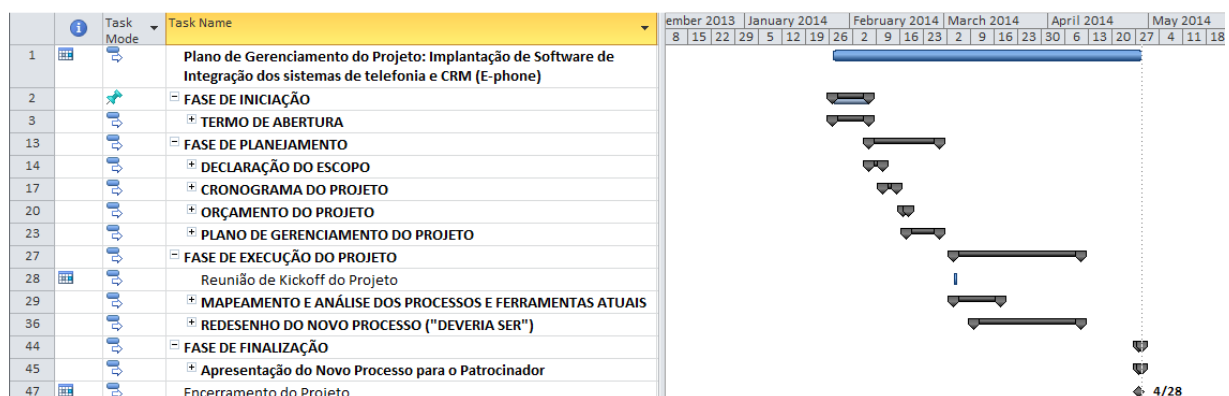


Figura 4: EAP - Estrutura Analítica do Projeto.

### 5.1.1 Dicionário da EAP

ID	Nome da Tarefa	Descrição	Responsável
1	Plano de gerenciamento do Projeto: Implantação de Software de Integração dos sistemas de telefonia e CRM (E-phone)	É o projeto propriamente dito, ou seja, Plano de gerenciamento do Projeto: Implantação de Software de Integração dos sistemas de telefonia e CRM (E-phone)	Gerente do Projeto
<b>1.1</b>	<b>Gestão do Projeto</b>		
1.1.1	Termo de Abertura	Documento que autoriza formalmente a execução do projeto. Designa o gerente e suas funções no projeto, apresenta objetivos do projeto, justificativa, cronograma (parcial), premissas e restrições, definição do produto.	Patrocinador do Projeto
1.1.2	Declaração de Escopo	Documento que descreve de forma clara qual o trabalho a ser realizado e quais as entregas que serão produzidas durante o projeto.	Gerente do Projeto
1.1.3	Cronograma do Projeto	O cronograma é um instrumento de planejamento e controle em que são definidas e detalhadas as atividades a serem executadas durante o projeto, os recursos e o custo do projeto.	Gerente do Projeto
1.1.4	Orçamento do Projeto	Documento que define a quantidade de dinheiro estimada necessária para atender as despesas do projeto. Despesas com pessoas e/ou materiais.	Gerente do Projeto
1.1.5	Plano de Gerenciamento do Projeto	Documento que une os planos de projeto, coordena atividades, recursos, restrições e suposições do projeto e os transforma em um modelo funcional.	Gerente do Projeto
<b>1.2</b>	<b>Manuais</b>		
1.2.1	Manual da situação atual (Como é)	Documento que contempla todos os entregáveis da fase de mapeamento da situação atual	Gerente do Projeto
1.2.2	Manual do novo processo (Deveria ser)	Documento que contempla todos os entregáveis da fase de mapeamento do novo processo	Gerente do Projeto
<b>1.3</b>	<b>Relatórios</b>		
1.3.1	Relatório da situação proposta	Relatório que apresenta a solução proposta, seus custos, tempo de implantação e benefícios identificados.	Gerente do Projeto

Tabela 9 - Dicionário da EAP.

## 5.2. CRONOGRAMA

O cronograma é uma ferramenta utilizada para planejar e controlar as atividades a serem executadas durante um projeto.

Para um controle adequado do tempo devem ser utilizados padrões e critérios que auxiliarão nas previsões e no acompanhamento do prazo de implantação de cada atividade prevista.

Segue abaixo cronograma definido para o projeto:

Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish
	<b>Plano de Gerenciamento do Projeto: Implantação de Software de Integração dos sistemas de telefonia e CRM (E-phone)</b>	66 days	Mon 1/27/14	Mon 4/28/14
	<b>FASE DE INICIAÇÃO</b>	9 days	Mon 1/27/14	Thu 2/6/14
	<b>TERMO DE ABERTURA</b>	9 days	Mon 1/27/14	Thu 2/6/14
	<b>Elaboração do Termo de Abertura</b>	8 days	Mon 1/27/14	Wed 2/5/14
	Definição do Papel do Gerente de Projeto	1 day	Mon 1/27/14	Mon 1/27/14
	Definição das necessidades do Produto	4 days	Tue 1/28/14	Fri 1/31/14
	Definição do cronograma	1 day	Mon 2/3/14	Mon 2/3/14
	Definição das principais entregas	1 day	Tue 2/4/14	Tue 2/4/14
	Definição dos recursos necessários	1 day	Wed 2/5/14	Wed 2/5/14
	<b>Aprovação do Termo de Abertura</b>	1 day	Thu 2/6/14	Thu 2/6/14
	Reunião de aprovação do Termo de Abertura	1 day	Thu 2/6/14	Thu 2/6/14
	Encerramento da fase de iniciação do Projeto	0 days	Thu 2/6/14	Thu 2/6/14
	<b>DECLARAÇÃO DO ESCOPO</b>	15 days	Fri 2/7/14	Thu 2/27/14
	<b>Definição do escopo</b>	2 days	Fri 2/7/14	Mon 2/10/14
	Definição do escopo	1 day	Fri 2/7/14	Fri 2/7/14
	Elaboração da Declaração do Escopo	1 day	Mon 2/10/14	Mon 2/10/14
	<b>CRONOGRAMA DO PROJETO</b>	4 days	Tue 2/11/14	Fri 2/14/14
	Reunião de definição do cronograma	1 day	Tue 2/11/14	Tue 2/11/14
	Reunião de aprovação do cronograma	2 days	Thu 2/13/14	Fri 2/14/14
	<b>ORÇAMENTO DO PROJETO</b>	1.5 days	Mon 2/17/14	Tue 2/18/14
	Definição do orçamento	1 day	Mon 2/17/14	Mon 2/17/14
	Reunião de aprovação do orçamento	0.5 days	Tue 2/18/14	Tue 2/18/14
	<b>PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO</b>	8 days	Tue 2/18/14	Thu 2/27/14
	Elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto	7 days	Tue 2/18/14	Wed 2/26/14
	Aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto	1 day	Thu 2/27/14	Thu 2/27/14
	Encerramento da Fase de Planejamento do Projeto	0 days	Thu 2/27/14	Thu 2/27/14

☐	<b>FASE DE EXECUÇÃO DO PROJETO</b>	<b>28 days</b>	<b>Tue 3/4/14</b>	<b>Thu 4/10/14</b>
	Reunião de Kickoff do Projeto	1 day	Tue 3/4/14	Tue 3/4/14
☐	<b>MAPEAMENTO E ANÁLISE DOS PROCESSOS E FERRAMENTAS ATUAIS</b>	<b>10 days</b>	<b>Tue 3/4/14</b>	<b>Mon 3/17/14</b>
	Mapeamento dos Processos e ferramentas atuais	5 days	Tue 3/4/14	Mon 3/10/14
	Reunião de análise e priorização	1 day	Tue 3/11/14	Tue 3/11/14
	Apresentação e validação do mapeamento e do diagnóstico	1 day	Wed 3/12/14	Wed 3/12/14
	Geração do manual do processo (situação atual)	2 days	Thu 3/13/14	Fri 3/14/14
	Reunião de acompanhamento do projeto	1 day	Mon 3/17/14	Mon 3/17/14
	Encerramento da fase de mapeamento e análise da situação atual	0 days	Mon 3/17/14	Mon 3/17/14
☐	<b>REDESENHO DO NOVO PROCESSO ("DEVERIA SER")</b>	<b>24 days</b>	<b>Mon 3/10/14</b>	<b>Thu 4/10/14</b>
	Realização dos testes do E-phone	5 days	Tue 3/18/14	Mon 3/24/14
	Sessões de trabalho para mapeamento do novo processo	5 days	Tue 3/25/14	Mon 3/31/14
	Identificar os requisitos técnicos para uso do software	3 days	Tue 4/1/14	Thu 4/3/14
	Apresentação e validação do Novo Processo	2 days	Fri 4/4/14	Mon 4/7/14
	Geração do manual do processo (deveria ser)	3 days	Tue 4/8/14	Thu 4/10/14
	Reunião de acompanhamento do projeto	1 day	Mon 3/10/14	Mon 3/10/14
	Encerramento da fase de redesenho do novo processo	0 days	Mon 3/10/14	Mon 3/10/14
☐	<b>FASE DE FINALIZAÇÃO</b>	<b>1 day</b>	<b>Mon 4/28/14</b>	<b>Mon 4/28/14</b>
☐	<b>Apresentação do Novo Processo para o Patrocinador</b>	<b>1 day</b>	<b>Mon 4/28/14</b>	<b>Mon 4/28/14</b>
	Custo/ benefícios do Novo processo	1 day	Mon 4/28/14	Mon 4/28/14
	Encerramento do Projeto	0 days	Mon 4/28/14	Mon 4/28/14

Figura 5: Cronograma do Projeto

O arquivo na íntegra encontra-se no CD.

### 5.2.1 Descrição das fases do Projeto

O projeto foi dividido em quatro fases: iniciação, planejamento, execução e finalização.

A tabela abaixo descreve as fases do projeto conforme o planejado para garantir que o mesmo cumpra o escopo de trabalho definido.

Atividade	Descrição	Papel
Fase de Iniciação	Na fase de iniciação do projeto será elaborado o termo de abertura do projeto.	Descrever e justificar o projeto, definir o gerente do projeto e suas atribuições, descrever o produto (preliminar), definir um cronograma, orçamento, premissas e restrições do projeto.
Fase de Planejamento	Na fase do planejamento do projeto serão elaborados o escopo, cronograma, orçamento e plano de gerenciamento do projeto.	Definir o escopo detalhado do projeto, determinar o cronograma e o orçamento para a execução do projeto e elaborar o plano de gerenciamento do projeto, visando atingir o objetivo proposto.
Fase de Execução	Na fase de execução do projeto inicia-se o mapeamento dos processos e ferramentas atuais. Será gerado um manual com o mapa	Realizar o mapeamento dos processos e ferramentas atuais e redesenhar o processo para que atenda a necessidade conforme escopo inicial

	funcional do cenário atual, as oportunidades de melhoria, possíveis ganhos rápidos identificados e premissas para o desenho do novo processo. Após aprovação do manual serão realizados os testes com o novo Software e em seguida o mapeamento do novo processo para a construção de novo manual. Este por sua vez irá apresentar o processo desejado e uma análise de consistência: oportunidade de melhoria X novo processo.	do projeto garantindo a qualidade das entregas, prazo e custos estabelecidos.
Fase de Finalização	Na fase de finalização do projeto serão apresentados os benefícios X custos do novo processo bem como o funcionamento do novo Software.	Receber a aprovação do trabalho realizado, registrar as lições aprendidas para aplicar em futuros projetos.

Tabela 10 - Descrição das Fases do Projeto

### 5.2.2. Marcos do Projeto (millestones)

Os marcos do projeto servem como base ou pontos de controle (check-points) em relação ao andamento do projeto. Auxiliam na tomada de decisão, no controle do cronograma (estimativas de antecipação ou atrasos de etapas/atividades), controle dos custos e recursos.

A tabela abaixo apresenta os marcos do projeto conforme definido no escopo:

Fases do Projeto	Tarefas	Data
Iniciação	Encerramento da Fase de Iniciação do Projeto	06/02/2014
Planejamento	Encerramento da Fase de Planejamento do Projeto	27/02/2014
Execução	Encerramento da fase de mapeamento da situação atual ("como é")	17/03/2014
	Encerramento da fase de redesenho do novo processo ("deveria ser") e definição da solução	11/04/2014
Finalização	Encerramento do Projeto	28/04/2013

Tabela 11 - Marcos do Projeto



### **5.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO**

No plano de gerenciamento do tempo são apresentados os processos a serem executados no projeto para garantir que o tempo estimado em cada atividade seja cumprido e os prazos definidos no início do projeto permaneçam.

#### **5.3.1 Processos de Gerenciamento de Tempo**

- O gerente do projeto será o responsável por gerenciar o tempo (cronograma);
- O gerente do projeto utilizará o software Microsoft Project e o sistema de ponto da empresa para gerenciar o tempo;
- A atualização do cronograma será realizada através de relatórios no Microsoft Project, que serão avaliados semanalmente;
- A avaliação de desempenho do projeto será realizada através da validação dos entregáveis de cada fase do projeto;
- Qualquer mudança identificada no meio do projeto que afete o prazo de entrega deverá ser analisada e validada pelo gerente do projeto;
- Caso haja divergência significativa entre o tempo planejado e real das atividades, deverá ser avaliado o impacto no cronograma do projeto;
- O gerenciamento do tempo (cronograma- base line) definido no início do projeto será utilizado como métrica de qualidade do projeto;
- Quando houver ajustes no cronograma o gerente deverá medir o impacto financeiro, registrar e planejar um plano de ação que consiga evitar prejuízos para a empresa.

## 6. CUSTOS

Inseridos no Gerenciamento de Custos estão os processos necessários para assegurar que o projeto será finalizado dentro do orçamento previamente aprovado. Os principais processos do gerenciamento de custos são:

- Planejamento de Recursos: definição de recursos (materiais, pessoas, equipamentos) e quantidades necessárias para o desenvolvimento do projeto.
- Estimativa de Custos: estimativa dos custos dos recursos indispensáveis para concluir as atividades do projeto.
- Orçamento de Custos: distribuição dos custos entre as atividades do projeto.
- Controle de Custos: controle de possíveis alterações do orçamento do projeto.

### 6.1. ESTIMATIVA, UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTO NO PROJETO

A estimativa dos custos do projeto será realizada com base nas atividades definidas no cronograma do projeto. O gerente do projeto deverá calcular número de horas de cada atividade e multiplicar pelo valor/hora do recurso alocado para sua execução. Como o projeto será realizado pela equipe interna da empresa o valor hora contempla salário, impostos e benefícios.

A tabela abaixo apresenta o tipo de recurso necessário para a execução do projeto (conforme o plano de RH), o valor hora de cada recurso, unidade de medida utilizada e a técnica de estimativa usada para calcular o custo total do projeto.

Recursos	Tipo de Recurso	Unidade de medida	Custo / Valor
Gerente do Projeto	Trabalho	Hora	R\$ 30,00
Consultor de Processos	Trabalho	Hora	R\$ 23,00
Gerente Comercial	Trabalho	Hora	R\$ 50,00
Representante de Vendas	Trabalho	Hora	R\$ 20,00

Tabela 12 - Unidades de medidas e custos dos recursos do projeto

## 6.2. ORÇAMENTO

O orçamento é a relação de custos associados às tarefas especificadas no cronograma do projeto (horas estimadas x valor hora dos recursos necessários).

A figura abaixo apresenta a decomposição detalhada do orçamento do projeto.

	Task Name	Duration	Total Cost
1	☐ <b>Plano de Gerenciamento do Projeto: Implantação de Software de Integração dos sistemas de telefonia e CRM (E-phone)</b>	66 days	R\$ 25,768.00
2	☐ <b>FASE DE INICIAÇÃO</b>	9 days	R\$ 2,160.00
3	☐ <b>TERMO DE ABERTURA</b>	9 days	R\$ 2,160.00
4	☐ <b>Elaboração do Termo de Abertura</b>	8 days	R\$ 1,920.00
5	Definir o Papel do Gerente de Projeto	1 day	R\$ 240.00
6	Definir as necessidades do Produto	4 days	R\$ 960.00
7	Definir o cronograma	1 day	R\$ 240.00
8	Definir as principais entregas	1 day	R\$ 240.00
9	Definir os recursos necessários	1 day	R\$ 240.00
10	☐ <b>Aprovação do Termo de Abertura</b>	1 day	R\$ 240.00
11	Aprovar Termo de Abertura	1 day	R\$ 240.00
12	Encerramento da fase de iniciação do Projeto	0 days	R\$ 0.00
13	☐ <b>FASE DE PLANEJAMENTO</b>	15 days	R\$ 3,824.00
14	☐ <b>DECLARAÇÃO DO ESCOPO</b>	4 days	R\$ 480.00
15	Definir o escopo	2 days	R\$ 240.00
16	Elaborar a Declaração do Escopo	1 day	R\$ 240.00
17	☐ <b>CRONOGRAMA DO PROJETO</b>	4 days	R\$ 1,304.00
18	Reunião de definição do cronograma	1 day	R\$ 824.00
19	Reunião de aprovação do cronograma	2 days	R\$ 480.00
20	☐ <b>ORÇAMENTO DO PROJETO</b>	8.5 days	R\$ 360.00
21	Definir o orçamento	1 day	R\$ 240.00
22	Reunião de aprovação do orçamento	1 day	R\$ 120.00
23	☐ <b>PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO</b>	8 days	R\$ 1,680.00
24	Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto	7 days	R\$ 1,680.00
25	Aprovar o Plano de Gerenciamento do Projeto	1 day	R\$ 0.00
26	Encerramento da Fase de Planejamento do Projeto	0 days	R\$ 0.00

27	☐ FASE DE EXECUÇÃO DO PROJETO	33 days	R\$ 18,960.00
28	Reunião de Kickoff do Projeto	2 days	R\$ 424.00
29	☐ MAPEAMENTO E ANÁLISE DOS PROCESSOS E FERRAMENTAS ATUAIS	17 days	R\$ 8,000.00
30	Mapear os Processos e ferramentas atuais	5 days	R\$ 4,520.00
31	Reunião de análise e priorização	1 day	R\$ 824.00
32	Apresentar e validar o mapeamento e o diagnóstico	2 days	R\$ 424.00
33	Gerar o manual do processo (situação atual)	5 days	R\$ 1,808.00
34	Reunião de acompanhamento do projeto	1 day	R\$ 424.00
35	Encerramento da fase de mapeamento e análise da situação atual	0 days	R\$ 0.00
36	☐ REDESENHO DO NOVO PROCESSO ("DEVERIA SER")	29 days	R\$ 10,536.00
37	Realizar os testes do E-phone	10 days	R\$ 2,520.00
38	Sessões de trabalho para mapear o novo processo	5 days	R\$ 2,520.00
39	Identificar os requisitos técnicos para uso do software	3 days	R\$ 2,712.00
40	Apresentar e validar o Novo Processo	2 days	R\$ 848.00
41	Gerar o manual do processo (deveria ser)	3 days	R\$ 1,512.00
42	Reunião de acompanhamento do projeto	2 days	R\$ 424.00
43	Encerramento da fase de redesenho do novo processo	0 days	R\$ 0.00
44	☐ FASE DE FINALIZAÇÃO	1 day	R\$ 824.00
45	☐ Apresentação do Novo Processo para o Patrocinador	1 day	R\$ 824.00
46	Apresentar o Custo/ benefícios do Novo processo	1 day	R\$ 824.00
47	Encerramento do Projeto	0 days	R\$ 0.00

Figura 6: Decomposição detalhada do orçamento do projeto por atividade

### 6.3. FLUXO DE CAIXA DO PROJETO E GRÁFICO DA “CURVA S”

O fluxo de caixa de um projeto é a previsão de entradas e saídas de recursos monetários por um determinado período.

A figura abaixo representa o gráfico dos custos acumulados, que é conhecido como gráfico da “Curva S”, obtido através de variáveis (valor presente e tempo) que compõe o fluxo de caixa do projeto.

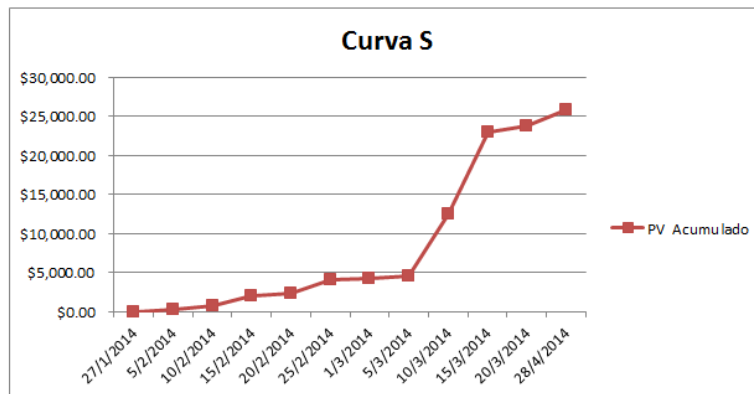


Figura 7: Gráfico da “Curva S”

## 6.4. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O plano de gerenciamento de custos é o documento que compreende os processos necessários ao planejamento, estimativa, orçamentação e controle dos custos, que deverão ser realizados para garantir que o projeto seja concluído dentro do orçamento previsto e aprovado. Ele auxiliará também no controle dos custos, pois nele serão documentadas as alterações e desvios que vierem a ocorrer em relação ao orçamento planejado.

### 6.4.1. Processos de Gerenciamento de Custos

Para a elaboração do orçamento de custos do projeto será utilizada a ferramenta Microsoft Project.

Atualizações do plano deverão ser publicadas no repositório de dados do projeto (rede interna da empresa) através de relatório de acompanhamento do orçamento. Os custos do projeto deverão ser abertos por atividades conforme previsto no cronograma do projeto.

As informações referentes aos custos previstos deverão ser apresentadas para

a equipe no início da fase de execução: Reunião de Kickoff. Sempre que houver alterações nos custos, a equipe do projeto deverá receber a informação por e-mail e o documento de alteração disponibilizado na rede interna. O desempenho do projeto será avaliado através de análise do valor agregado (avaliação entre o que foi obtido em relação ao que foi realmente gasto e ao que se planejava gastar). Os custos e prazos serão monitorados a partir desta análise (valor agregado).

O gerenciamento de custos do projeto será realizado com base no Microsoft Project (Orçamento previsto e fluxo de caixa do projeto).

O plano de gerenciamento de custos contemplará todas as despesas pertinentes ao projeto.

De acordo com o orçamento e prazo inicial do projeto será gerada uma linha de base (baseline) que será utilizada para controlar os custos do projeto (previsto x realizado). Para o acompanhamento do projeto a linha de base será utilizada como referência.

Caso durante o projeto seja identificada a necessidade de mudança nos custos planejados, deverá ser encaminhado um documento de solicitação de mudança.

Caso aprovada a alteração, deverá ser atualizado o cronograma do projeto e traçada uma nova linha de base para comparação com a definida no início do projeto (previsto x realizado).

Serão consideradas mudanças orçamentárias aquelas decorrentes de imprevistos não calculáveis, tais como forças da natureza, e somente se ultrapassarem ao limite das reservas gerenciais de R\$ 2.438,43, que correspondem a 8,5% do orçamento.

Havendo a necessidade de novos recursos deverá ser encaminhado um e-mail para o gerente do projeto contendo o motivo e o grau de urgência.

#### **6.4.2. Frequência de Acompanhamento do Orçamento e Reservas Gerenciais**

O orçamento será atualizado e avaliado semanalmente, sendo os resultados comunicados ao patrocinador do projeto, divulgados via e-mail para os integrantes da equipe e apresentados nas reuniões de acompanhamento do projeto.

As reservas gerenciais serão avaliadas semanalmente e os resultados e saldos apresentados nas reuniões de acompanhamento do projeto.



### 6.4.3. Relatórios Gerenciais Previstos e Frequência de Acompanhamento

Serão utilizados relatórios gerenciais gerados pelo Microsoft Project para o monitoramento e controle dos custos do projeto, tais como fluxo de caixa, orçamento e valor acumulado. Os relatórios serão atualizados semanalmente e apresentados nas reuniões de acompanhamento do projeto.

### 6.4.4. Representação Gráfica do Macro Orçamento do Projeto

O gráfico abaixo apresenta o macro orçamento do projeto (custo total, custo por fase, custo das reservas gerenciais).

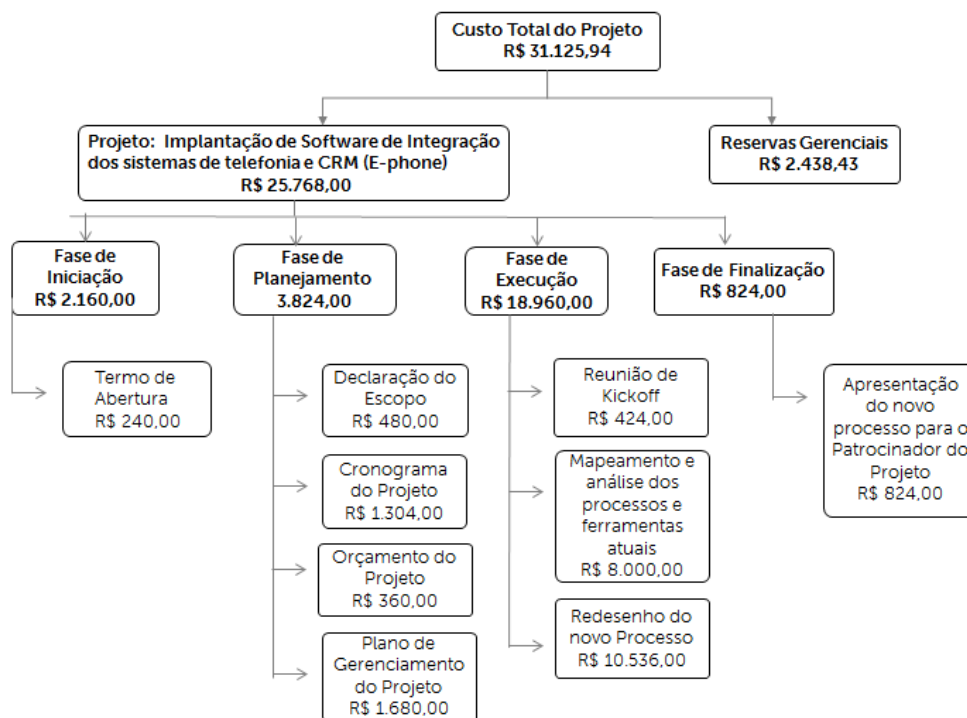


Figura 8: Macro Orçamento do Projeto

#### **6.4.5. Autonomias e Alocações Financeiras das Mudanças no Orçamento**

O gerente do projeto tem autonomia em relação ao uso das Reservas Gerenciais.

Havendo a necessidade de alocação de novos recursos, o gerente do projeto deverá informar e solicitar a autorização para o patrocinador do projeto.

Apenas o patrocinador tem autonomia para aprovar novos recursos no projeto.

#### **6.4.6. Reservas Gerenciais**

As reservas gerenciais para o projeto correspondem a 8,5% do valor total do projeto, ou seja, R\$ 2.438,43.

Se a variação dos custos ultrapassarem este limite, o gerente do projeto deverá comunicar o patrocinador formalmente solicitando sua aprovação.

#### **6.4.7. Administração do Plano de Gerenciamento de Custos**

A) Responsável pelo plano

O gerente do projeto será o responsável direto pelo plano de gerenciamento de custos.

#### **6.4.8. Histórico de Alterações dos Custos**

<b>Data</b>	<b>Responsável</b>	<b>Alteração</b>	<b>Item</b>	<b>Ações</b>	<b>Patrocinador</b>

Tabela 15 - Histórico de alteração dos custos

## **7. QUALIDADE**

O gerenciamento da qualidade em um projeto deve se orientar tanto para o gerenciamento do projeto como para o produto final ou serviço final resultante do mesmo. Um projeto com qualidade é aquele que é concluído de acordo com os requisitos, com as especificações, ou seja, seguindo o que foi previamente definido e adequado ao seu uso, satisfazendo as necessidades do consumidor final. Essa abordagem baseia-se na premissa de que o gerente de projeto deve conhecer as necessidades e expectativas dos usuários em relação ao projeto, especificá-las e validá-las com os mesmos, se comprometendo em entregar o que foi acordado.

### **7.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE DA EMPRESA ADELLE**

A política de qualidade da empresa Adelle é oferecer produtos que possam contribuir para o negócio de seus clientes, garantindo a satisfação de suas necessidades e expectativas. Além disso, promover a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços, e permanente desenvolvimento dos colaboradores.

### **7.2. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO**

- Superar as expectativas do patrocinador do projeto (cliente interno);
- Melhoria contínua da qualidade dos entregáveis do projeto (manuais e relatórios);
- Garantir à equipe do projeto uma infraestrutura adequada para a execução do projeto;
- Garantir a qualidade das entregas sem aumento de prazo e custo do projeto;
- O projeto deverá ser executado conforme o planejado e metodologia da empresa Adelle, garantindo a qualidade dos entregáveis;
- Todos os membros da equipe devem estar cientes de suas responsabilidades.

### **7.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE**

Tem como principal objetivo estabelecer as políticas de qualidade que serão adotadas no projeto, como serão implementadas e gerenciadas. Se determinada empresa já possui um sistema definido, o plano de gerenciamento de qualidade deve estar de acordo com as diretrizes deste sistema, tendo liberdade para extrair aspectos relevantes e/ou adaptá-los às necessidades do projeto. O plano de gerenciamento descreve o sistema de qualidade do projeto, devendo refletir a estrutura da organização, responsabilidades, processos, procedimentos e recursos para implementar o gerenciamento da qualidade.

O gerente e a equipe de projeto devem ser os responsáveis pela criação do plano de qualidade, decompondo a estrutura do trabalho em atividades de menor nível que possibilitem a identificação de ações mais específicas relacionadas à qualidade. Desta maneira, é possível garantir que todas as etapas do processo serão contempladas e possam ter assegurada sua qualidade, atendendo às necessidades e expectativas dos clientes.

#### **Fatores Ambientais**

Dentre os fatores ambientais que podem afetar o projeto estão:

- Mudanças nos objetivos do projeto;
- Solicitações específicas do patrocinador;
- Limitações das ferramentas de trabalho disponíveis;
- Definições de áreas dependentes dos processos;
- Problemas de relacionamento entre membros da equipe do projeto;
- Uso incorreto da metodologia de mapeamento e redesenho de processos.

#### **Métricas da Qualidade**

As métricas de qualidade serão utilizadas para identificar a eficiência do projeto e dos produtos gerados.

## Desempenho do Projeto

Para verificar a qualidade do projeto foram gerados os índices abaixo:

Item	Descrição	Crítérios de Aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Cronograma	Verificação do cronograma planejado X executado	95% das atividades planejadas deverão ser executadas conforme cronograma inicial	Linha de base do Microsoft Project + status a cada semana do Microsoft project	Semanal	Gerente do Projeto
Custo	Verificação do custo planejado X executado	95% das despesas devem estar de acordo com o orçamento	Linha de base do Microsoft Project + relatório de valor acumulado do Microsoft project	Semanal	Gerente do Projeto
Qualidade	Verificação da qualidade do projeto aceito pelo cliente	95% das entregas devem ter sido aceitas pelo patrocinador sem solicitações de ajustes	Termo de aceite dos entregáveis. Reuniões de apresentação e validação dos entregáveis	Conforme as entregas	Gerente do Projeto

Tabela 14 - Índices de desempenho do projeto

## Desempenho do Produto

Para verificar a qualidade do produto foram gerados os índices abaixo:

Item	Descrição	Critérios de Aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Uso da metodologia da empresa	Verificar se os produtos gerados durante o projeto atendem 95% a metodologia de trabalho proposta	Entregáveis gerados com 95% da metodologia de trabalho proposta	Leitura dos entregáveis do projeto X metodologia	Conforme a entrega dos manuais e relatórios gerados no projeto	Patrocinador do Projeto
Qualidade dos entregáveis	Qualidade dos entregáveis do projeto	Entregáveis com uma qualidade conforme a definição dos projetos da empresa Adelle-qualidade na apresentação de seus entregáveis	Avaliação e testes dos entregáveis	Conforme a entrega dos manuais e relatórios gerados no projeto.	Consultor de Processos

Tabela 15 - Índices de desempenho do produto.

### Mudanças nos requisitos de qualidade

Caso haja a necessidade de mudança nos requisitos de qualidade do projeto deverá ser solicitada ao gerente do projeto utilizando documento padrão.

### Garantia da Qualidade

#### *Produto – Entregáveis*

A garantia da qualidade dos entregáveis do projeto se dará com a validação do patrocinador.

Será designado um consultor de processos para conduzir a equipe de trabalho e garantir que os entregáveis estejam 100% aderentes à metodologia de trabalho definida pela empresa Adelle.

#### *Produto – Projeto*

O responsável pela qualidade do projeto é o gerente. Para garantir a qualidade o gerente irá acompanhar o projeto e atualizar a sua ferramenta de controle semanalmente.

Durante a execução do projeto o gerente deverá fazer apresentações semanais ao patrocinador para apresentar o status do projeto.

Para a execução deste projeto será alocado um gerente com conhecimento total da metodologia e entregáveis do projeto, o que irá facilitar na garantia da qualidade do projeto.

#### Alocação financeira das mudanças nos requisitos de qualidade

As mudanças na qualidade podem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto. Quando não existir mais reserva gerencial disponível, deverá ser comunicada ao patrocinador para análise e decisão.

### **7.4. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE**

Responsável pelo plano:

O gerente do Projeto será o responsável direto pelo plano de gerenciamento da qualidade.

## 7.5. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

<b>Data</b>	<b>Responsável</b>	<b>Alteração</b>	<b>Item</b>	<b>Ações</b>	<b>Sponsor</b>

Tabela 16 - Histórico de alteração no gerenciamento da qualidade



## 8. COMUNICAÇÃO

Segundo o PMBOK (2008), “o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada”. Dessa forma, ele estabelece 5 processos para apoiar o gerenciamento da comunicação:

1. **Identificar as partes interessadas:** identificar pessoas ou organizações envolvidas direta ou indiretamente no projeto e documentar informações importantes sobre suas expectativas, impacto e envolvimento no projeto.
2. **Planejar as comunicações:** mapear as necessidades de informação e comunicação dos stakeholders (partes interessadas) no projeto.
3. **Distribuir as informações:** tornar disponíveis as informações necessárias no tempo e de forma que os interessados desejam.
4. **Gerenciar as expectativas das partes interessadas:** interagir com as partes interessadas a fim de satisfazer suas necessidades e resolver questões à medida que ocorrem
5. **Reportar o desempenho:** coletar e distribuir informações de desempenho como relatórios de andamento, medições do progresso e projeções.

O plano de gerenciamento da comunicação é elaborado e executado pelo gerente de projeto que deve fazê-lo claro e objetivo para o sucesso do projeto.

### 8.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O gerenciamento das comunicações do projeto será realizado através das seguintes ferramentas:

- E-mails;
- Relatórios;
- Atas de reunião.

O principal meio de comunicação utilizado no projeto será o email. O gerente do projeto fica responsável por montar um grupo de emails contento todos os colaboradores da empresa envolvidos no projeto.

As reuniões do projeto deverão ser realizadas após o término de cada etapa do projeto e ser documentadas através de atas e relatórios de progresso/projeções realizadas pelo gerente do projeto.

Caso haja necessidade de solicitar qualquer mudança na comunicação, esta deverá ser informada ao gerente do projeto que irá enviar por email a todos os participantes do projeto.

## 8.2. RELAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)

Parte Interessada	Função	Responsabilidade	Interesse	Impacto	Expectativas
Fernanda Krug	Gerente do projeto	Realizar o Gerenciamento do Projeto	Muito alto	Muito alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto bem sucedido</li> <li>- Políticas sejam seguidas</li> <li>- Receber informações sobre o andamento</li> <li>- Capacidade de identificar e resolver problemas</li> </ul>
José Echeveria	Patrocinador	Patrocinar o Projeto	Muito alto	Muito alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto bem sucedido</li> <li>- Uso adequado dos recursos</li> <li>- Andamento do projeto conforme planejado</li> </ul>
Geovane Bellinazo	Consultor de Processos	Liderar as reuniões de mapeamento e testes	Muito alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto bem sucedido</li> <li>- Uso adequado dos recursos</li> <li>- Andamento do projeto conforme planejado</li> </ul>
Equipe do Projeto	Equipe do Projeto	Realizar os testes e dar apoio ao consultor nas reuniões	Alto	Muito alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber delegação de tarefas</li> </ul>

Tabela 17 - Relação das Partes Interessadas

## 8.3. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação:

### *1. Reunião inicial com o cliente*

A reunião inicial com o cliente, que ocorrerá antes do início do projeto, tem por finalidade identificar necessidades, desejos e expectativas do cliente. Além disso, serão discutidos os objetivos do projeto, prazos, custos, riscos e entregáveis.

### *2. Reunião de apresentação do projeto*

Nesta reunião será apresentado o projeto criado a partir da reunião inicial, bem como o orçamento. Servirá também para identificar necessidades de ajustes para finalização do orçamento e contratação.

### *3. Reunião de Kick-off*

A reunião de Kick-off tem como principal objetivo dar início à fase de execução do projeto apresentando o seus objetivos, prazos, custo e importância para as equipes de vendas da Adelle. A EAP do projeto será apresentada contendo todos os entregáveis, a metodologia utilizada para a execução do projeto, o grau de qualidade exigido nas entregas do projeto e os riscos identificados. Serão listadas as tarefas que devem ser realizadas em curto prazo para que o projeto se inicie de fato. Engajar e motivar a equipe, de maneira que cumpra as expectativas das partes interessadas.

A presença do patrocinador nesta reunião é de fundamental importância para dar credibilidade e suporte ao gerente do projeto, que irá liderar esse evento.

É de responsabilidade também do gerente de projeto agendar a reunião com no mínimo uma semana de antecedência para garantir a presença de todas as partes interessadas.

### *4. Reuniões de Acompanhamento*

Reuniões para verificar o andamento do projeto. Serão analisados e revisados os prazos, custos, riscos, bem como resultados parciais, indicadores do projeto, possíveis dificuldades que a equipe esteja encontrando no dia a dia para a realização do projeto. Se necessário, solicitar alguma mudança.

O principal objetivo dessas reuniões é garantir que o plano de projeto está obedecendo o cronograma estabelecido e que nenhuma barreira esteja prejudicando o andamento do mesmo, evitando um aumento de prazo e custos.

Caso haja necessidade de agendar reuniões complementares, é de responsabilidade do gerente do projeto agendar a data, o local e comunicar via email aos participantes.

#### *5. Reunião de Encerramento do Projeto*

A reunião de encerramento, que deverá ser conduzida pelo gerente do projeto, tem o objetivo de apresentar o produto final do projeto e os resultados obtidos.

Ao término desta reunião será gerado um documento de aprendizado do projeto onde conste:

- Barreiras encontradas
- Ganhos rápidos identificados
- Erros cometidos
- Lições aprendidas
- Aspectos positivos

A partir desse documento será gerada uma lista de aprendizado para a empresa, evitando que a mesma enfrente as mesmas barreiras e dificuldades ou cometa os mesmos erros em projetos futuros.

#### **8.4. ATAS DE REUNIÃO**

Todas as reuniões do projeto deverão ser registradas em atas, elaboradas pelo Gerente do Projeto, contendo o nome de todos participantes, as principais informações tratadas, decisões tomadas, combinações acordadas e pendências que devem ser resolvidas até a próxima reunião, entre outros itens que os participantes julguem necessário registrar.

As atas deverão ser enviadas para todos participantes e demais partes interessadas nos assuntos tratados pelo Gerente do Projeto, ou por algum membro da equipe a qual ele delegar tal tarefa.

O meio de comunicação oficial do projeto será o *e-mail*. As atas devem ser enviadas no prazo máximo de 24 horas após as reuniões, e as retificações e observações também devem ser feitas num prazo de 24 horas após o recebimento. A omissão de retornos referente ao conteúdo das atas será considerada como aceite dessas.

#### **8.5. RELATÓRIOS DO PROJETO**

Todos os relatórios do projeto deverão ser salvos e armazenados em uma pasta do projeto disponível na rede da Adelle. Toda vez que um documento gerencial for salvo em tal pasta todos os integrantes do projeto receberão uma notificação por email comunicando que um novo arquivo foi salvo. O responsável pelo envio desse email é o gerente do projeto.

Os principais relatórios que estarão disponíveis com informações do projeto são:

- Cronograma atualizado do projeto: EAP, gráfico de Gantt, relatórios de acompanhamento do projeto (custo, prazo, recursos)
- Declaração de escopo

## 8.6. ESTRUTURA DE ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO

Será criado um diretório do projeto na rede da Adelle subdividido por pasta e com controle de acesso para que lá sejam armazenado todo e qualquer documento gerado que tenha relação com o projeto.

Os documentos salvos na rede deverão seguir nomenclatura padrão para facilitar a busca dos mesmos. A nomenclatura estabelecida pela equipe foi *CTI\_nome do entregável\_versão*.

O acompanhamento do projeto bem como a comunicação de reuniões de trabalho será realizado pelo gerente do projeto via Outlook (email).

## 8.7. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Os custos relativos ao gerenciamento das comunicações serão considerados como despesas administrativas e não serão incluídos no custo do projeto.

## 8.8 RESPONSÁVEL PELO PLANO E FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO

O responsável por todo o plano de gerenciamento das comunicações é o gerente do projeto.

## 8.9 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

Tabela 18 - Histórico de Alterações na Política de Comunicação

## **9. RISCOS**

O risco é um aspecto presente em qualquer projeto, independente de sua natureza ou complexidade, que deve ser considerado e fazer parte do início do planejamento, levando em consideração suas especificações e maneiras de gerenciamento.

Conforme um determinado projeto avança, tornam-se mais visíveis aspectos a ele relacionados como requisitos de qualidade, custos e benefícios, escopo de trabalho, entre outros. Neste nível é necessária a definição de estratégias e planejamento de como gerenciá-las e orçamento para tal, sendo o plano parte integrante e essencial do projeto.

### **9.1. GERENCIAMENTO DE RISCOS**

O gerenciamento de riscos consiste em um processo sistemático de definição, análise e respostas aos possíveis riscos do projeto, tendo como objetivo a maximização dos aspectos positivos e minimização das consequências dos aspectos negativos. Os processos principais quando se trata de gerência de riscos de um projeto são:

- Planejamento do Gerenciamento de Riscos: decisão acerca de como tratar e planejar o gerenciamento dos riscos;
- Identificação de Riscos: identificação de riscos que possam vir a afetar o projeto e documentação das características dos mesmos;
- Análise Qualitativa de Riscos: análise qualitativa dos riscos e condições para que se priorizem seus efeitos sobre os objetivos do projeto;
- Análise Quantitativa de Riscos: medição da probabilidade e impacto dos possíveis riscos e estimativa de como eles possam vir a afetar os objetivos do projeto;
- Planejamento de Respostas a Riscos: desenvolvimento de técnicas e procedimentos que ressaltem as oportunidades e diminuam as ameaças aos objetivos do projeto.

## **9.2. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS**

O Plano de Gerenciamento de Riscos determina quais métodos serão aplicados, as atribuições e responsabilidades da equipe envolvida, critérios para medir e avaliar riscos, bem como sua documentação e registro.



### 9.2.1. Planejamento do Gerenciamento de Riscos

Para gerenciar os riscos do projeto serão realizadas análises qualitativas com intuito de avaliar o impacto e a prioridade de cada risco identificado e classificar os que necessitam de respostas imediatas ou em curto prazo.

### 9.2.2. EAR- Estrutura Analítica de Riscos

Os riscos serão categorizados de acordo com sua natureza com base na EAR a seguir:

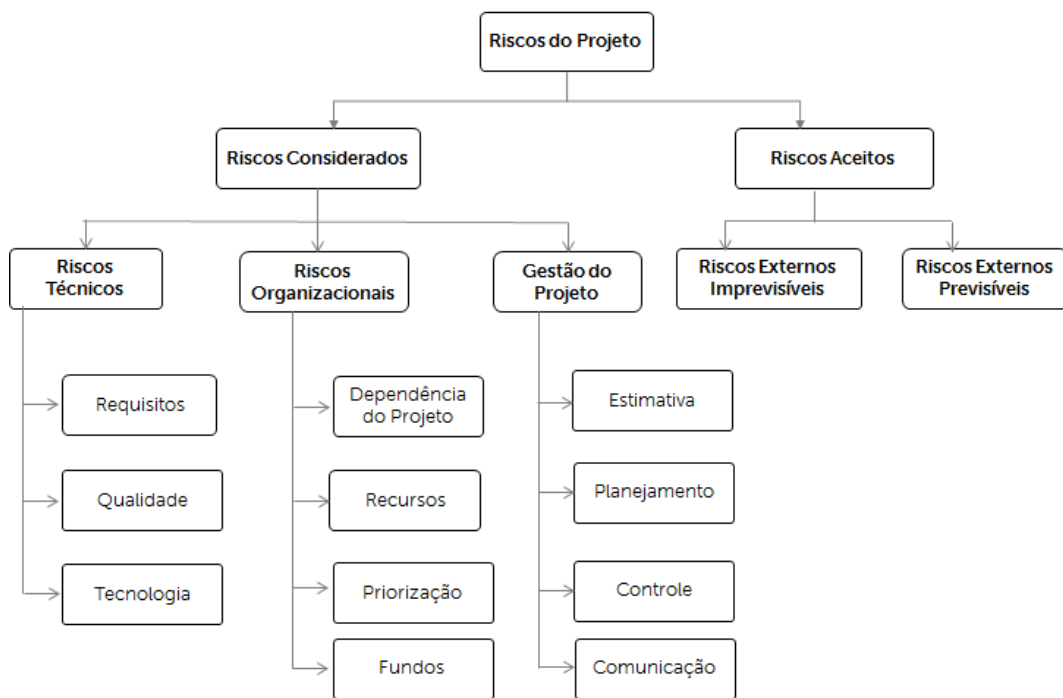


Figura 9 – EAR- Estrutura Analítica de Riscos

### 9.2.3. Identificação dos Riscos

A tabela abaixo apresenta os riscos identificados para o projeto classificados conforme a estrutura analítica de riscos descrita acima:

Categoria	Sub- categoria	Risco
Técnico	Requisitos	Impacto na qualidade de entrega do produto final por má identificação dos requisitos técnicos do Software E-phone
Organizacional	Recursos	Atraso de cronograma devido à dificuldade no agendamento das reuniões de trabalho (disponibilidade da equipe)
Organizacional	Recursos	Impacto na qualidade do produto final devido a inadequações nas informações fornecidas durante as entrevistas de trabalho
Organizacional	Recursos	Impacto na qualidade do produto final devido ao Novo Processo "Deveria ser" projetado de forma irrealista
Organizacional	Recursos	Impacto no custo do projeto devido ao Novo Processo "Deveria ser" projetado de forma irrealista
Organizacional	Recursos	Impacto no cronograma do projeto final devido ao Novo Processo "Deveria ser" projetado de forma irrealista
Organizacional	Recursos	Impacto na qualidade das entregas devido à alteração de equipe durante o projeto
Organizacional	Recursos	Impacto no cronograma do projeto devido à alteração de equipe durante o projeto
Organizacional	Recursos	Impacto na qualidade das entregas devido à dificuldade da equipe descolar do processo e ferramentas atuais pela falta de convicção da necessidade de novas melhorias ou por dificuldades de inovação
Organizacional	Recursos	Impacto no custo do projeto devido a equipe ter dificuldade de descolar do processo e ferramentas atuais pela falta de convicção da necessidade de novas melhorias ou por dificuldades de inovação
Organizacional	Recursos	Impacto no cronograma do projeto devido a equipe ter dificuldade de descolar do processo e ferramentas atuais pela falta de convicção da necessidade de novas melhorias ou por dificuldades de inovação
Organizacional	Priorização	Repriorização de projetos da empresa
Gestão do Projeto	Estimativa	Estimativa de tempo menor que o necessário
Gestão do Projeto	Estimativa	Estimativa de tempo maior que o necessário
Gestão do Projeto	Estimativa	Estimativa de custo menor que o necessário
Gestão do Projeto	Estimativa	Estimativa de custo maior que o necessário
Gestão do Projeto	Planejamento	Impacto no custo devido à falta de patrocínio. Patrocinador do projeto não garantir disponibilidade dos recursos necessários para a execução do projeto
Gestão do Projeto	Planejamento	Impacto no cronograma devido à falta de patrocínio. Patrocinador do projeto não garantir disponibilidade dos recursos necessários para a execução do projeto

Tabela 19: Identificação dos Riscos

#### 9.2.4. Análise Qualitativa e Quantitativa dos riscos

Os riscos identificados serão avaliados quanto a sua probabilidade de ocorrência, impacto no projeto e gravidade de seus resultados. Foram considerados os objetivos mais importantes do projeto, tais como Escopo, Tempo, Custo e Qualidade.

A planilha abaixo mostra a escala que foi definida para a probabilidade e para o impacto, no caso de ocorrência dos riscos identificados anteriormente.

Objetivos do Projeto	Condições definidas para a probabilidade e escalas de impacto de um risco (somente impactos negativos)				
	Muito Baixo (.05)	Baixo (.1)	Moderado (.2)	Alto (.4)	Muito Alto (.8)
<b>Escopo</b>	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
<b>Tempo</b>	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%
<b>Custo</b>	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo <10%	Aumento de custo de 10% a 20%	Aumento de custo de 20% a 40%	O risco é iminente, probabilidade > 40%
<b>Qualidade</b>	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Tabela 20 - Escala de probabilidade e impacto de um risco.

Com base na tabela acima realizou-se uma análise da probabilidade e do impacto dos riscos identificados para o projeto Implantação de Software de Integração

dos sistemas de telefonia e CRM (E-phone), determinando a gravidade dos mesmos. Para a probabilidade foram considerados quatro níveis da escala: muito baixo (0,05 ou 5%), baixo (0,1 ou 10%), moderado (0,2 ou 20%), alto (0,4 ou 40%) e muito alto (0,8 ou 80%).

Para melhor identificar o nível de gravidade de cada risco apurado foram definidas cores, a saber:

- Verde – gravidade baixa – pontuação de 0,01 a 0,09 (zona de aceitação);
- Amarelo – gravidade média – pontuação de 0,10 a 0,29 (zona de mitigação);
- Vermelho – gravidade alta – pontuação acima de 0,30 (zona de evitar ou transferir).

A tabela a seguir mostra a análise do impacto e da probabilidade de ocorrência dos 18 riscos levantados pela equipe do projeto e, também, qual a gravidade que cada um deles representa no projeto.

Análise de Riscos do Projeto Implantação de Software de Integração dos sistemas de telefonia e CRM (E-phone)											
Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa de Risco									
Risco	Descrição do Risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Gravidade do Risco		
		Escopo	Tempo	Custo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa
1	Impacto na qualidade de entrega do produto final por má identificação dos requisitos técnicos do Software E-phone	0.05	0.2	0.4	0.8	0.8	0.2	0.16			
2	Atraso de cronograma devido à dificuldade no agendamento das reuniões de trabalho (disponibilidade da equipe)	0.4	0.8	0.4	0.1	0.8	0.2	0.16			
3	Impacto na qualidade do produto final devido a inadequações nas informações fornecidas durante as entrevistas de trabalho	0.1	0.05	0.05	0.8	0.8	0.2	0.16			
4	Impacto na qualidade do produto final devido ao Novo Processo "Deveria ser" projetado de forma irrealista	0.2	0.8	0.8	0.8	0.8	0.1	0.08			
5	Impacto no custo do projeto devido ao Novo Processo "Deveria ser" projetado de forma irrealista	0.2	0.8	0.8	0.8	0.8	0.1	0.08			
6	Impacto no cronograma do projeto final devido ao Novo Processo "Deveria ser" projetado de forma irrealista	0.2	0.8	0.8	0.8	0.8	0.1	0.08			
7	Impacto na qualidade das entregas devido à alteração de equipe durante o projeto	0.1	0.1	0.05	0.1	0.1	0.1	0.01			
8	Impacto no cronograma do projeto devido à alteração de equipe durante o projeto	0.4	0.8	0.05	0.1	0.8	0.1	0.08			
9	Impacto na qualidade das entregas devido à dificuldade da equipe descolar do processo e ferramentas atuais pela falta de convicção da necessidade de novas melhorias ou por dificuldades de inovação	0.2	0.2	0.05	0.8	0.8	0.1	0.08			
10	Impacto no custo do projeto devido a equipe ter dificuldade de descolar do processo e ferramentas atuais pela falta de convicção da necessidade de novas melhorias ou por dificuldades de inovação	0.2	0.1	0.8	0.1	0.8	0.1	0.08			
11	Impacto no cronograma do projeto devido a equipe ter dificuldade de descolar do processo e ferramentas atuais pela falta de convicção da necessidade de novas melhorias ou por dificuldades de inovação	0.4	0.8	0.2	0.1	0.8	0.1	0.08			
12	Repriorização de projetos da empresa	0.8	0.8	0.8	0.1	0.8	0.2	0.16			
13	Estimativa de tempo menor que o necessário	0.4	0.8	0.4	0.4	0.8	0.4	0.32			
14	Estimativa de tempo maior que o necessário	0.1	0.2	0.1	0.1	0.2	0.1	0.02			
15	Estimativa de custo menor que o necessário	0.4	0.2	0.8	0.4	0.8	0.4	0.32			
16	Estimativa de custo maior que o necessário	0.05	0.05	0.1	0.05	0.1	0.1	0.01			
17	Impacto no custo devido à falta de patrocínio. Patrocinador do projeto não garantir disponibilidade dos recursos necessários para a execução do projeto	0.2	0.1	0.8	0.8	0.8	0.1	0.08			
18	Impacto no cronograma devido à falta de patrocínio. Patrocinador do projeto não garantir disponibilidade dos recursos necessários para a execução do projeto	0.4	0.8	0.4	0.1	0.8	0.1	0.08			
	Nível do Risco							2.04			
	Quantidade de riscos levantados							18			
	Risco Total do Projeto							11.33%			

Tabela 21 - Análise de impacto x probabilidade e gravidade dos riscos.

Conforme pode ser verificado na tabela acima, através da análise dos dezoito riscos identificados, o projeto tem 11,33% de probabilidade de não acontecer dentro do

escopo, prazo, custo e qualidade esperados e para isso gerou-se uma reserva de contingencia de R\$ 2.919.51.

#### **9.2.5. Sistema de Controle de Mudanças de Riscos**

A identificação de um novo risco e as alterações nos riscos já identificados deve ser tratada de acordo com o fluxo apresentado na figura abaixo:

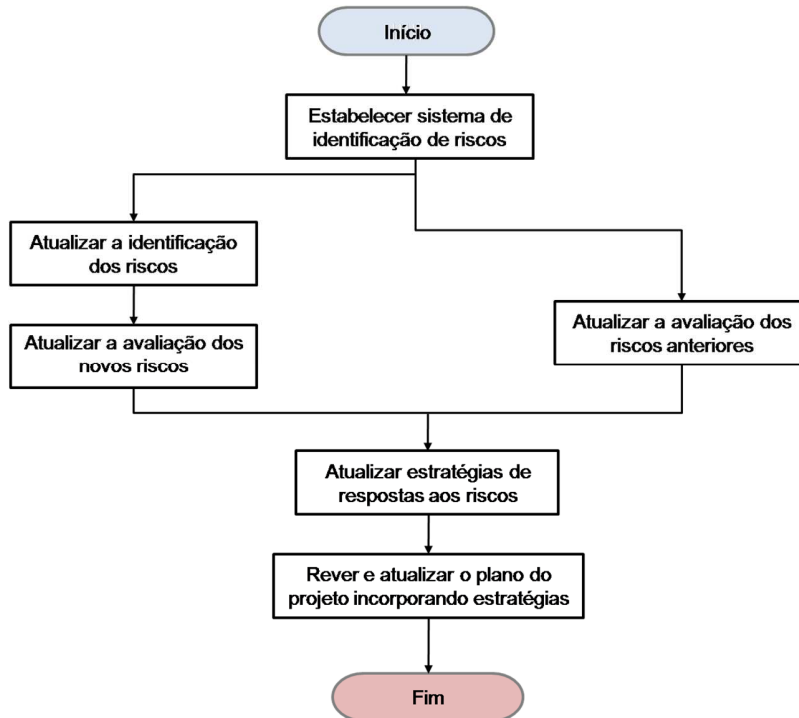


Figura 10: Processo de Controle de Mudança de Risco

### 9.2.6. Plano de Respostas aos Riscos

Com base na análise qualitativa dos riscos identificados foi realizado um plano de resposta aos riscos.

A tabela abaixo apresenta o plano de resposta aos riscos.

Risco	Descrição do Risco	Probabilidade	Gravidade	Resposta	Descrição do Plano de Ação	Responsável
1	Impacto na qualidade de entrega do produto final por má identificação dos requisitos técnicos do Software E-	M	M	Mitigar	Definir de forma detalhada a necessidade da empresa. O responsável técnico deverá participar das reuniões de validação do novo processo.	Consultor de Processos

	phone					
2	Atraso de cronograma devido à dificuldade no agendamento das reuniões de trabalho (disponibilidade da equipe)	M	M	Mitigar	Agendar as reuniões de trabalho com no mínimo uma semana de antecedência. Caso não funcione, solicitar ajuda do Patrocinador do projeto para cobrança de horários da equipe.	Gerente do Projeto
3	Impacto na qualidade do produto final devido a inadequações nas informações fornecidas durante as entrevistas de trabalho	M	M	Mitigar	Apresentar de forma detalhada a metodologia de trabalho e o nível de detalhamento exigido para o projeto. Importante deixar bem claro para a equipe o objetivo principal do projeto.	Consultor de Processos
4	Impacto na qualidade do produto final devido ao Novo Processo "Deveria ser" projetado de forma irrealista	M	B	Aceitação Passiva	Atentar ao real entendimento dos critérios para o projeto do novo processo que foram aprovados na fase anterior. Se necessário, discutir com o Patrocinador do processo estes critérios em conjunto com a equipe do projeto para melhor entendimento.	Consultor de Processos
5	Impacto no custo do projeto devido ao Novo Processo "Deveria ser" projetado de forma irrealista	M	B	Aceitação Passiva	Atentar ao real entendimento dos critérios para o projeto do novo processo que foram aprovados na fase anterior. Se necessário, discutir com o Patrocinador do processo estes critérios em conjunto com a equipe do projeto para melhor entendimento.	Consultor de Processos
6	Impacto no cronograma do projeto final devido ao Novo Processo "Deveria ser" projetado de forma irrealista	M	B	Aceitação Passiva	Alertar a equipe do projeto quando identificar que as solicitações desejadas estão fora do escopo do projeto ou orçamento programado pela empresa. Assim fora da realidade do mercado atual.	Consultor de Processos
7	Impacto na	M	B	Aceitação	Manter a equipe do projeto	Gerente do Projeto

	qualidade das entregas devido à alteração de equipe durante o projeto			Passiva	motivada, mostrando o nível de visibilidade que o projeto pode trazer para eles na organização. Demonstrar o ganho no dia a dia que os colaboradores terão após uma possível implantação de Software de intergração entre telefonia e CRM.	
8	Impacto no cronograma do projeto devido à alteração de equipe durante o projeto	M	B	Aceitação Passiva	Manter a equipe do projeto motivada, mostrando o nível de visibilidade que o projeto pode trazer para eles na organização. Demonstrar o ganho no dia a dia que os colaboradores terão após uma possível implantação de Software de intergração entre telefonia e CRM.	Gerente do Projeto
9	Impacto na qualidade das entregas devido à dificuldade da equipe descolar do processo e ferramentas atuais pela falta de convicção da necessidade de novas melhorias ou por dificuldades de inovação	M	B	Aceitação Passiva	Explicitar (escrever) as premissas bloqueadoras, discutir com o Patrocinador do projeto e esclarecer com a equipe as vantagens das melhorias. Desenvolver atividade de “breakthrough” (quebra de paradigma).	Gerente do Projeto
10	Impacto no custo do projeto devido a equipe ter dificuldade de descolar do processo e ferramentas atuais pela falta de convicção da necessidade de novas melhorias ou por dificuldades de inovação	M	B	Aceitação Passiva	Explicitar (escrever) as premissas bloqueadoras, discutir com o Patrocinador do projeto e esclarecer com a equipe as vantagens das melhorias. Desenvolver atividade de “breakthrough” (quebra de paradigma).	Gerente do Projeto
11	Impacto no cronograma do	M	B	Aceitação	Explicitar (escrever) as premissas	Gerente do Projeto



	projeto devido a equipe ter dificuldade de descolar do processo e ferramentas atuais pela falta de convicção da necessidade de novas melhorias ou por dificuldades de inovação			Passiva	bloqueadoras, discutir com o Patrocinador do projeto e esclarecer com a equipe as vantagens das melhorias. Desenvolver atividade de “breakthrough” (quebra de paradigma).	
12	Repriorização de projetos da empresa	M	M	Mitigar	Tentar demonstrar os ganhos que o projeto pode trazer para a organização.	Gerente do Projeto
13	Estimativa de tempo menor que o necessário	A	A	Evitar ou Transferir	Seguir o plano de gerenciamento de tempo, revisando milestones do projeto conforme cronograma.	Gerente do Projeto
14	Estimativa de tempo maior que o necessário	M	B	Aceitação Passiva	Seguir o plano de gerenciamento de tempo, revisando milestones do projeto conforme cronograma.	Gerente do Projeto
15	Estimativa de custo menor que o necessário	A	A	Evitar ou Transferir	Definir de forma detalhada as necessidades financeiras do projeto na fase de planejamento.	Gerente do Projeto
16	Estimativa de custo maior que o necessário	M	B	Aceitação Passiva	Definir de forma detalhada as necessidades financeiras do projeto na fase de planejamento.	Gerente do Projeto
17	Impacto no custo devido à falta de patrocínio. Patrocinador do projeto não garantir disponibilidade dos recursos necessários para a execução do projeto	M	B	Aceitação Passiva	Informar a importância da disponibilidade da equipe de trabalho nas reuniões agendadas e o impacto que a falta dela pode trazer para o projeto.	Gerente do Projeto
18	Impacto no cronograma devido à falta de patrocínio. Patrocinador do projeto não garantir disponibilidade dos recursos	M	B	Aceitação Passiva	Informar a importância da disponibilidade da equipe de trabalho nas reuniões agendadas e o impacto que a falta dela pode trazer para o projeto.	Gerente do Projeto

	necessários para a execução do projeto					
--	--	--	--	--	--	--

Tabela 22 - Plano de resposta aos riscos

### 9.2.7. Frequência de Avaliação dos Riscos de Projeto

Os riscos identificados deverão ser avaliados nas reuniões de acompanhamento do projeto. Caso seja identificado um risco com impacto alto para o projeto, deverá ser agendada uma reunião de entendimento do risco identificado. Sempre que um dos participantes da equipe do projeto identificar um possível risco deverá encaminhar um email para o gerente do projeto informando o mesmo.

### 9.2.8. Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos

A) Responsável pelo plano

O gerente do projeto é o responsável pelo gerenciamento do risco.

### 9.2.9. Histórico de Alterações nos Riscos

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

Tabela 25 - Histórico de Alterações nos riscos

## **10. AQUISIÇÕES / CONTRATAÇÕES**

### **10.1. ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO**

O Projeto de integração entre o sistema de telefonia Avaya e o CRM (salesforce.com) surgiu de uma necessidade das equipes de vendas de aumentar sua produtividade, automatizando o processo de discagem e consolidando todos os registros de contatos/ligações (inbound e outbounds) realizadas com os clientes em uma só ferramenta.

Foi definido, pela diretoria da empresa juntamente com a gerente desse projeto, que para tal não será necessária nenhuma aquisição, pois o projeto será executado com recursos e ferramentas próprias.

Como a empresa já possui e utiliza tanto o sistema de telefonia quanto a ferramenta Salesforce.com, será necessário, para a implantação do projeto, o engajamento de áreas de TI, vendas e suporte. Em cada uma dessas áreas a empresa disponibiliza um ou mais recursos para participar do projeto, sendo que a gerente do projeto fará um documento para os gerentes desses recursos envolvidos, especificando o tempo que cada um irá dedicar para o projeto bem como a função que será exercida por eles.

O projeto contempla uma primeira fase de testes de integração de softwares (Avaya e Salesforce.com) que será realizada pelos analistas de TI e em um segundo momento testes de validação com os vendedores. Todos os testes serão realizados com acompanhamento de um recurso da área de suporte a vendas que auxiliará na avaliação da viabilidade da implementação e fornecerá os feedbacks a gerente do projeto que fará as análises e intervenções necessárias.

## **10.2. ANÁLISE FAZER OU COMPRAR**

Como esse projeto trata-se de um projeto de melhoria de processo que vem sendo analisado e estudado por diversas áreas da companhia, avaliamos e concluimos que não compensa contratar, por exemplo, uma consultoria externa para tal implementação pois esse custo com certeza seria superior ao retorno esperado.

Considerando a forma de execução do projeto e conhecendo a empresa, podemos garantir que iremos executar todo o projeto com nossos próprios recursos. Não será feita nenhuma compra pois a empresa possui funcionários da área de TI que conhecem as ferramentas Avaya e Salesforce.com que irão auxiliar nos testes, desenvolvimento e suporte das ferramentas necessárias para tal implementação.

Analisando o cenário de vendas, temos alguns vendedores com perfil mais pro ativo que estão com tempo ocioso, e que têm interesse em desenvolver sua carreira e têm tal disponibilidade. Com a aprovação de seus respectivos gerentes, iremos utilizar tais recursos para auxiliar e suportar esse projeto.

## **10.3. DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO**

Como não faremos contratos com nenhum fornecedor nem tampouco aquisições para tal projeto, não teremos como detalhar quais seriam esses critérios de seleção.

O que faremos será uma seleção, de forma bem subjetiva, do recurso mais qualificado, adequado e com o conhecimento necessário para cada uma das etapas do projeto de acordo com a declaração de trabalho, cenário e necessidade do projeto.

## 11. REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

Após a entrega do projeto deverá ser gerado um documento de lições aprendidas pela equipe do projeto. Esse documento servirá de insumo para os demais projetos da empresa.

As lições aprendidas no projeto deverão ser previamente listadas na fase de execução do projeto.

Abaixo segue o layout do documento:

DOCUMENTO DE LIÇÕES APRENDIDAS	
<b>Nome do Projeto:</b>	<b>Referência:</b>
<b>Data:</b>	<b>GP:</b>
Lições aprendidas	Ações

Tabela 24: Registro de lições aprendidas

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. A Guide to the Project management body of knowledge. Pmbok Guide. 4. ed. Pensilvânia, 2008.

BORN, Roger. Construindo o Plano Estratégico: cases reais e dicas práticas. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.

GASNIER, Daniel Georges. Guia prático para gerenciamento de projetos: manual de sobrevivência para os profissionais de projetos. 1. ed. São Paulo: IMAM, 2000.

VARGAS, Ricardo. Manual prático do Plano de Projeto. 4ª edição. Rio de Janeiro. Brasport, 2009.