

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

**PLANO DE PROJETO: IMPLEMENTAÇÃO DE S&OP
(*SALES & OPERATIONS PLANNING*)**

IRIS HOLLICK

Porto Alegre, junho de 2015

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

IRIS HOLLICK

PLANO DE PROJETO: IMPLEMENTAÇÃO S&OP
(*SALES & OPERATIONS PLANNING*)

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

Orientador: Ronald Weber Kirst, Ms. Eng., PMP

Porto Alegre, junho de 2015

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	OBJETIVOS DO PROJETO.....	9
2.1	Objetivo Geral.....	9
2.2	Objetivos Específicos	9
3	GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO.....	10
3.1	Termo de Abertura	10
3.2	Plano Integrado de Mudanças.....	12
3.3	Principais Partes Interessadas	16
4	GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO.....	17
4.1	Declaração de Escopo	17
4.2	Estrutura Analítica do Projeto – EAP	21
4.3	Dicionário EAP e Critérios de Aceitação	23
4.4	Entregas do Projeto.....	26
4.5	Marcos do Projeto	26
5	GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	27
5.1	Cronograma	27
5.2	Caminho Crítico e Linha de Base.....	30
5.3	Controle de Mudanças	31
6	GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	32
6.1	Plano de Gerenciamento de Custos.....	32
6.2	Estimativa de Custos.....	32
6.3	Orçamento.....	35
6.4	Custos Acumulados.....	35
6.5	Custos por Entrega.....	36
6.6	Controle de Custos do Projeto	36
7	GERENCIAMENTO DE QUALIDADE.....	39
7.1	Política de Qualidade do Projeto	39
7.2	Fatores Ambientais (Normas Aplicáveis).....	39
7.3	Métricas de Qualidade.....	41
7.4	Controle da Qualidade.....	45

7.5	Garantia da Qualidade	45
7.6	Administração do Plano de Qualidade	45
8	GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	46
8.1	Organograma	46
8.2	Integrantes da Equipe	46
8.3	Matriz RACI	47
8.4	Novos Recursos, Re-alocação e Substituição de Membros do Time	50
8.5	Treinamentos.....	50
8.6	Avaliação de Resultados do Time do Projeto e Frequência de Avaliação...	51
8.7	Administração do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos.....	51
8.8	Frequência de Atualização do Plano de Gerenciamento RH	51
9	GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO	52
9.1	Objetivos do Plano de Comunicação.....	52
9.2	Informações Gerais do Plano de Comunicação	52
9.3	Glossário de Terminologia Comum do Projeto	53
9.4	Estratégia de Comunicação	55
9.5	Ferramentas de Comunicação	57
9.6	Modelos e Templates de Documentos	58
9.7	Ações e Eventos de Comunicação.....	58
9.8	Administração do Plano de Gerenciamento das Comunicações.....	61
10	GERENCIAMENTO DE RISCOS	62
10.1	Metodologia.....	62
10.2	Responsabilidades.....	63
10.3	Estrutura Analítica dos Riscos	64
10.4	Escala dos Riscos.....	64
10.5	Processo de Controle de Mudança de Risco	66
10.6	Identificação de Riscos	66
10.7	Análise Qualitativa dos Riscos	68
10.8	Análise Quantitativa dos Riscos.....	69
10.9	Plano de Resposta aos Riscos	69
11	GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	72
11.1	Estrutura de Suprimentos do Projeto	72
11.2	Análise Fazer ou Comprar	72
11.3	Mapa de Aquisições.....	73

11.4	Detalhamento dos Critérios de Seleção	75
11.5	Alocação Financeira para o Gerenciamento das Aquisições	76
11.6	Administração do Plano de Gerenciamento das Aquisições	77
12	GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	78
12.1	Objetivos do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas	78
12.2	Identificação das Partes Interessadas.....	79
12.3	Priorização das Partes Interessadas - Matriz Interesse x Poder x Impacto 81	
12.4	Engajamento das Partes Interessadas.....	81
12.5	Estratégia de Engajamento das Partes Interessadas	83
12.6	Administração do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas	84
13	Conclusão.....	85
14	Referências Bibliográficas	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Papeis e Responsabilidades (Mudanças).....	14
Tabela 2 – Partes Interessadas e Responsabilidades.....	16
Tabela 3 – Dicionário da EAP.....	25
Tabela 4 – Entregas do Projeto	26
Tabela 5 – Marcos do Projeto.....	26
Tabela 6 – Decomposição de Tarefas	29
Tabela 7- Custos Unitários do Projeto	33
Tabela 8 – Estimativa de Custos	34
Tabela 9 – Avaliação do Fluxo de Caixa	38
Tabela 10 – Avaliação de Desempenho de Custos.....	38
Tabela 11 – Desempenho do Projeto	42
Tabela 12 – Desempenho do Produto	44
Tabela 13 – Integrantes da Equipe.....	46
Tabela 14 – Matriz RACI	49
Tabela 15 – Informações Gerais do Plano de Comunicação.....	53
Tabela 16 – Glossário do Projeto	54
Tabela 17 – Estratégia de Comunicação.....	57
Tabela 18 – Ferramentas de Comunicação.....	57
Tabela 19 – Modelos e Templates de Documentos	58
Tabela 20 - Ações e Eventos de Comunicação.....	60
Tabela 21 – Matriz de Funções e Responsabilidades	63
Tabela 22 – Escala de Impactos	65

Tabela 23 – Escala de Probabilidade dos Riscos.....	66
Tabela 24 – Identificação dos Riscos	67
Tabela 25 – Plano de Resposta aos Riscos	71
Tabela 26 – Análise Fazer ou Comprar	73
Tabela 27 - Mapa de Aquisições	74
Tabela 28 – Identificação das Partes Interessadas	80
Tabela 29 – Matriz Interesse x Poder x Impacto	81
Tabela 30 – Matriz de Engajamento.....	82
Tabela 31 – Estratégia de Engajamento das Partes Interessadas.....	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo Controle de Mudanças.....	13
Figura 2 – Estrutura Analítica do Projeto.....	22
Figura 3 – Cronograma do Projeto (com linha base).....	30
Figura 4- Árvore de Orçamento	35
Figura 5 – Curva S	36
Figura 6 – Custos por Entrega.....	36
Figura 7 - Organograma	46
Figura 8 – Estrutura Analítica dos Riscos.....	64
Figura 9 – Pontuação dos Riscos.....	65
Figura 10 – Balizamentos para a qualificação dos riscos.....	65
Figura 12 – Análise Qualitativa dos Riscos	68
Figura 13 – Análise Quantitativa dos Riscos	69

1 INTRODUÇÃO

A empresa metalúrgica Fallgatter implementou o ERP SAP em 2009. Após um significativo crescimento de faturamento nos anos anteriores e uma demanda de mercado crescente, a empresa viu a necessidade de implementar um sistema único para gerenciar todos os processos da empresa, assim como para integrar o gerenciamento de outros centros (Casa das Correntes Porto Alegre e Goiânia) em um ERP só. Além disso, a liderança achou necessário ter um sistema robusto e integrado para poder reagir rapidamente às mudanças do mercado. Como o sistema antigo não ofereceu ferramentas gerenciais específicas (por exemplo: MRP, previsão), a meta era a de integrar a empresa às melhores culturas e ferramentas do mercado, que SAP oferece.

Após seis anos de integração de diferentes aplicações de SAP, a empresa ainda não ativou nenhuma ferramenta para planejar demanda e suprimento, todos os planejamentos são realizados manualmente.

O mercado segue em constante mudança e muitas organizações de alto desempenho treinaram seus executivos para entendê-lo e melhor prevê-lo. Com isso, as empresas podem se planejar ou realizar ajustes para evitar surpresas, e agir de forma rápida e ágil. Se a demanda de um determinado produto cresce de forma rápida, por exemplo, a cadeia de suprimentos deverá reagir tão rápida quanto. Com uma resposta lenta às demandas de mercado, pode-se assim incorrer em perdas para as marcas concorrentes, podendo-se também mencionar as perdas de oportunidades e um conseqüente aumento do estoque, que, por sua vez, levará a futuras políticas de descontos. As empresas devem minimizar os riscos e manter o fornecimento e a demanda alinhados na mesma direção. Quanto mais o mercado muda, mais robusto será o processo de S&OP (*Sales & Operations Planning*), que é uma aplicação de SAP feita para ajudar a minimizar e gerenciar as mudanças nos negócios.

A intenção do projeto é a configuração, assim como a integração das ferramentas S&OP no ERP atual da empresa. As vantagens esperadas são: o maior controle de demanda e suprimento através das ferramentas de S&OP, que reduzirá os custos e aumentará a produtividade.

Este Plano de Projeto foi desenvolvido como trabalho de conclusão do curso de MBA Gestão de Projetos na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, passando pelas 10 novas áreas do PMBOK (“Uma Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos”, Quinta Edição, 2013). Para a criação da estrutura analítica foi usada a metodologia ASAP (*Accelerated SAP*) que é um método criado pela empresa SAP para facilitar a implementação de software. Os cinco fases da metodologia ASAP são “*Project Preparation*” (Preparação do Projeto), “*Business Blueprint*”, “*Realization*” (Realização), “*Final Preparation*” (Preparação Final) e “*Go-Live and Support*” (Go-Live e Suporte).

2 OBJETIVOS DO PROJETO

2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste projeto é a implementação integrada de ferramentas escolhidas de S&OP (uma aplicação do ERP SAP) na empresa metalúrgica Fallgatter em Cachoeirinha (RS).

2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos no projeto “Implementação de S&OP (*Sales & Operations Planning*)” para atingir o objetivo geral são:

- o alinhamento estratégico e a escolha dos principais ferramentas de S&OP a implantar;
- a criação do *Business Blueprint* (BBP), que é um documento contendo os cenários, processos e os requisitos de negócio da empresa;
- a configuração das ferramentas, assim como os testes unitários mostrando o função corretas das transações de S&OP;
- o treinamento do usuário-chave, a execução dos testes integrados, assim como a criação de manuais de usuário;
- o treinamento da equipe PCP;
- a elaboração e execução do plano de *Cutover* assim como ajustes finais;
- o *Go-Live* do projeto e o suporte.

3 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

3.1 Termo de Abertura

Metalúrgica Fallgatter Ltda		
Projeto Implementação S&OP (<i>Sales & Operations Planning</i>)		
Termo de Abertura do Projeto (<i>Project Charter</i>)		
Elaborado por:	Iris Hollick	Data: 03.06.2015
Aprovado por:	Patrocinador	Versão: 01

Resumo dos objetivos do projeto:

Configurar e implementar a aplicação S&OP (*Sales & Operations Planning*) de SAP, assim como desenvolver o mapeamento dos processos antigos e novos (*Business Blueprint*). As ferramentas principais serão escolhidas na reunião de alinhamento estratégico.

Realizar o treinamento do setor de PCP (testes integrados e desenvolvimento de manuais), assim como o acompanhamento presencial e suporte durante a fase do *Go-Live* da equipe de Tecnologia de Informação, fazem parte do projeto.

Justificativa do projeto:

Uma pequena divisão (três empregados) da empresa metalúrgica Fallgatter percebeu a necessidade de um maior controle de demanda e suprimento através da implementação da aplicação de planejamento S&OP (*Sales and Operations Planning*) de SAP.

A aplicação ajudará a obter um maior controle do balanço de suprimento e demanda através das ferramentas. Além disso, ajudará a empresa a prever problemas futuros de recursos e demanda, reduzindo assim os custos e conseguindo uma maior produtividade na produção.

Nome do gerente do projeto e suas responsabilidades:

Iris Hollick é a gerente do projeto. As suas responsabilidades são a organização e o planejamento da implementação da aplicação, através das ferramentas de gerenciamento de projetos, assim como o controle e o gerenciamento da evolução dos processos dentro do projeto, durante todas as fases.

Principais partes interessadas:

- Patrocinador do projeto
- Equipe do projeto
- Setor de Tecnologia de Informação
- Setor de PCP
- Setor de Logística
- Setor de Finanças
- Setor de Vendas

Descrição do projeto:

1. Produto do projeto

Aplicação S&OP configurada, implementada e documentada com aprovação do patrocinador, assim como treinamento da equipe.

2. Cronograma básico do projeto

A execução dos trabalhos terá início em Julho 2015 e deve durar entre 2 e 3 meses .

Fase 1 – Planejamento	1 semana
Fase 2 – Implementação	entre 1 e 2 meses
Fase 3 – Encerramento	1 semana

3. Estimativas iniciais do projeto

O orçamento para este projeto é de R\$ 14.500,00.

Premissas iniciais:

- Uma vez comprada a aplicação, não levaremos em conta possíveis compras futuras de demais ferramentas de S&OP.
- O setor TI será responsável por disponibilizar o ambiente e pela execução dos testes integrados.
- Testes integrados serão feitos pelo setor de PCP para concretizar o aceite do produto.
- Todas as comunicações serão controladas.
- Existe apoio dos setores de Logística, Vendas e Finanças.
- Os membros do time terão disponibilidade.

Restrições iniciais:

- A aplicação será implantado somente no centro “Cachoeirinha”.
- A equipe somente utilizará os programas e aplicações padrões de SAP.
- O custo para consultorias eventuais não deve ser superior a R\$500,00.

Administração:

1. Necessidade inicial de recursos

O gerente de projeto contará com uma equipe de 6 profissionais, podendo, ainda incluir profissionais externos para o projeto. Máquinas e equipamentos estarão disponíveis.

2. Comitê Executivo ou Comitê de Controle de Mudanças (CCB – *Change Control Board*)

Foi criado um comitê executivo, composto pelo patrocinador, pelo gerente de projetos, por um representante respectivamente dos setores de TI e PCP. Esse comitê será o responsável pela análise e aprovação das mudanças, mediante fluxo de controle de mudanças a ser definido no projeto.

3. Controle e gerenciamento das informações do projeto

O gerente do projeto é o responsável pelas informações. Todas as informações devem ser armazenadas em banco de dados.

Autorização,

Autorizo a execução deste

(Assinatura do Patrocinador)

3.2 Plano Integrado de Mudanças

Foi criado um comitê executivo, composto pelo patrocinador, pelo gerente de projetos, por um representante respectivamente dos setores de TI e PCP (líderes

técnicos). Esse comitê será o responsável pela análise e aprovação das mudanças, mediante fluxo de controle de mudanças.

Fluxo de controle de mudanças:

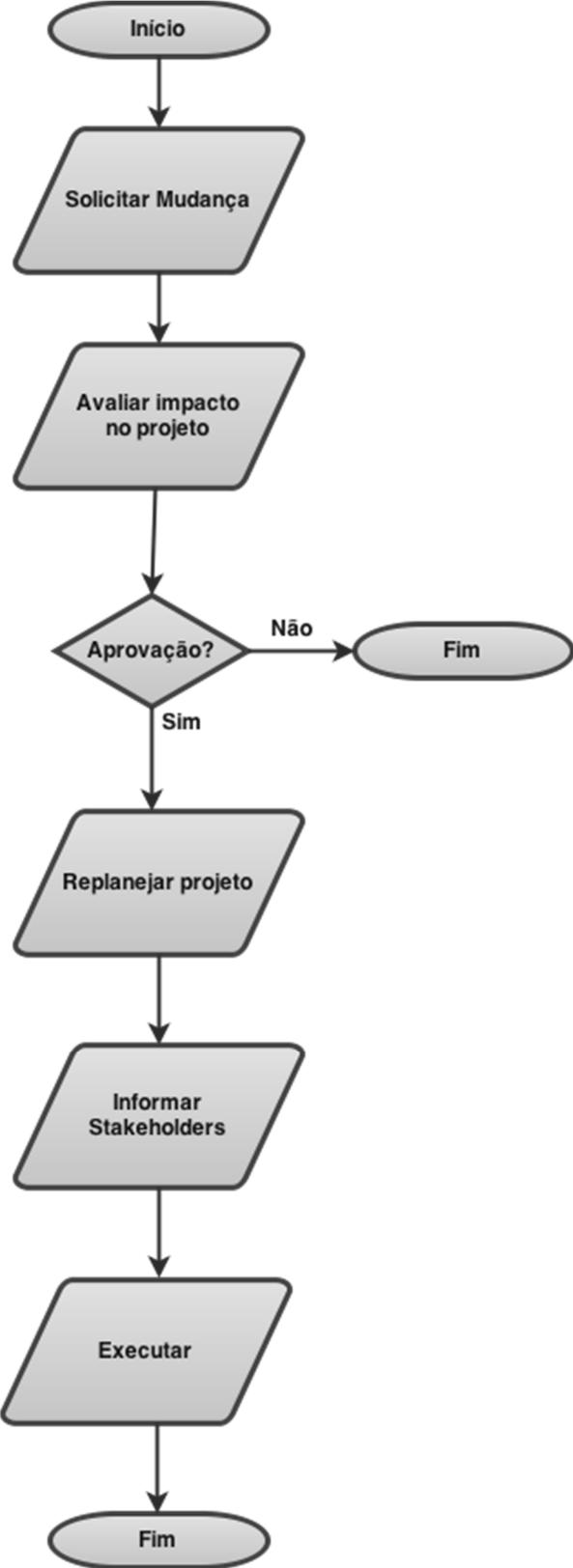


Figura 1 – Fluxo Controle de Mudanças

Solicitar mudança: O(s) membro(s) da equipe preencherão uma solicitação formal de mudança, explicando detalhadamente o que se deseja alterar no escopo do projeto.

Avaliar impacto no projeto: O gerente de projetos, assim como os líderes técnicos dos setores de TI e PCP avaliam os impactos técnicos e gerenciais (prazo, custos, qualidade, risco, integração no sistema, necessidade da mudança etc.). A partir da avaliação, o patrocinador será o responsável pela aprovação da mudança

Replanejar projeto: Após a aprovação da mudança, o projeto deve ser replanejado incluindo a mudança pelo gestor do projeto.

Informar Stakeholders: Todas as partes interessadas devem ser formalmente informadas sobre a mudança e os seus impactos.

Executar: A mudança será executada.

Papéis e responsabilidades:

As responsabilidades do comitê, assim como dos outros membros da equipe serão:

Papel	Responsabilidade
Patrocinador	autoriza a mudança solicitada e avaliada pelos demais membros do CBB
Gerente de Projetos	avalia a solicitação de mudança, assim como impactos possíveis, e entrega a solicitação para autorização do patrocinador
Líder Técnico do Setor TI	Avalia a mudança e o impacto em relação ao ERP
Líder Técnico do Setor PCP	Avalia a mudança e o impacto em relação à área de PCP
Demais recursos do projeto	Solicita a mudança

Tabela 1 – Papéis e Responsabilidades (Mudanças)

Modelo de Solicitação de Mudança:

Metalúrgica Fallgatter Ltda
Projeto Implementação S&OP (Sales & Operations Planning)
Solicitação de Mudanças no Projeto

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Solicitante		Prioridade	
		[0-Maior prioridade... 5-Menor prioridade]	

Descrição sumária

[Descreva a mudança e os requisitos e características dos produtos a serem entregues]

Justificativa

[Justifique porque a mudança é necessária.]

Classificação de impacto no projeto

[A ser preenchido pelos líderes técnicos de TI e PCP e/ou Gerente de Projetos.]

Análise de Impacto	Descrição
Esforço Estimado (Horas)	
Custo Estimado	

(R\$)	
Impacto no Prazo (Dias)	

Autorização,

Autorizo a execução deste
(Assinatura do Patrocinador)

3.3 Principais Partes Interessadas

As principais partes interessadas deste projeto são:

Parte Interessada	Responsabilidade
Gerente de PCP	Patrocinador
Técnico da Área de TI	Responsável pela configuração e os educação da aplicação, assim como a criação do BBP e suporte
Líderes Técnicos da Área de TI e PCP	Responsáveis pela aprovação das tarefas entregadas
Usuário-Chave PCP	Responsável pelos testes (participação) e o treinamento da equipe PCP
Técnicos da Área de PCP	Responsáveis pelo treinamento da equipe PCP (participação)

Tabela 2 – Partes Interessadas e Responsabilidades

4 GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO

O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para garantir que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e somente o trabalho necessário, para terminar o projeto com sucesso.

Os processos do gerenciamento do escopo incluem: planejar o gerenciamento do escopo, coletar os requisitos, definir o escopo, criar a EAP, validar o escopo e controlar o escopo.

4.1 Declaração de Escopo

Metalúrgica Fallgatter Ltda		
Projeto Implementação S&OP (<i>Sales & Operations Planning</i>)		
Declaração do Escopo do Projeto		
Gerente do Projeto:	Iris Hollick	Data de Início: 16.07.2015
Patrocinador:	Gerente de PCP	Data de Término: 30.09.2015
Aprovado por:	Gerente de PCP	Versão: 01

Patrocinador:

Gerente de PCP

Nome do Gerente de Projeto e suas responsabilidades:

Iris Hollick é a gerente do projeto. As suas responsabilidades são a organização e o planejamento da implementação da aplicação, através das ferramentas de gerenciamento de projetos, assim como o controle e o gerenciamento da evolução dos processos dentro do projeto, durante todas as fases.

Comitê executivo ou Comitê de Controle de Mudanças (CCB):

O comitê executivo será formado por:

- Iris Hollick – Gerente do Projeto
- Gerente de PCP – Patrocinador
- Líder Técnico do Setor TI
- Líder Técnico do Setor PCP

Esse comitê será o responsável pela análise e aprovação das mudanças, mediante fluxo de controle de mudanças definido no projeto.

Descrição do Escopo do Projeto:

O projeto tem como objetivo implementar a aplicação S&OP (*Sales and Operations Planning*), assim como a integração das ferramentas de S&OP para o uso estratégico da empresa, sendo assim, serão necessários:

- Definição das ferramentas a serem implantadas;
- Mapeamento dos processos atuais e a documentação da integração das mudanças, visando a melhor visualização da situação atual e das mudanças a serem realizadas;
- Configurações e ajustes no sistema ERP, visando a implantação e a integração das ferramentas conforme o mapeamento no *Business Blueprint*;
- Realização de testes aprovando a funcionalidade das ferramentas conforme mapeamento, visando a configuração correta, assim como elaboração de cenários de testes para os testes integrados;
- Realização de testes integrados com os usuários-chaves das área de PCP, visando a educação e integração das ferramentas no dia-a-dia destes;
- Criação de manuais, visando a documentação do entendimento e uso correto das ferramentas de S&OP, assim como tutorial para os novos colaboradores e para o treinamento da equipe;
- Realização do treinamento da equipe PCP, visando a capacitação aos usuários;
- Criação de um plano de *Cutover* e ajustes após os testes, visando a funcionalidade correta das ferramentas após o *Go-Live* do projeto;
- Suporte na fase após o *Go-Live*, do setor de TI, visando o uso correto das ferramentas da área requerente.

Conteúdo do Projeto:

A entrega deste projeto consiste em uma implementação de certas ferramentas da aplicação S&OP de SAP. As ferramentas serão escolhidas na reunião do alinhamento estratégico antes do início da fase de implementação.

A configuração inicial, testes unitários da equipe de TI, assim como a criação de um *Business Blueprint* (mapeamento dos processos antigos e novos), fazem parte da fase de implementação. Educação do usuário-chave, assim como testes integrados serão realizados, inclusive uma elaboração de manuais. Antes do *Go-Live* do projeto um treinamento da equipe de PCP e ajustes finais serão realizados, assim como a elaboração e a execução de um plano de *Cutover*. A equipe de TI acompanhará presencialmente o *Go-Live* do projeto e dará suporte durante esta fase.

Resultados do Projeto/ Objetivos Quantificáveis:

As entregas do projeto serão:

- Mapeamento dos Processos antigos (*BBP*)
- Mapeamento das Mudanças (*BBP*)
- Configuração Inicial (*Customizing*) de S&OP
- Criação de uma família piloto de materiais
- Manuais do usuário
- Plano de *Cutover*
- Ferramentas integradas

O que fica fora do projeto:

O projeto não entregará os itens abaixo:

- Ferramentas de S&OP de outras versões de SAP;
- Integração de outras aplicações;
- Preparação e/ou "*Upgrade*" do ambiente de desenvolvimento e produção;
- Implantação de S&OP em outros centros da empresa (Porto Alegre (RS), Goiânia (GO), Indaituba (SP));
- Integração de um plano financeiro;
- Educação de outras áreas;

Custo Estimado:

O custo estimado do projeto será de R\$ 14.500.

Cronograma Estimado:

O tempo estimado para a realização do projeto é de aproximadamente 80 dias (de 21 de julho 2015 até 9 de outubro de 2015).

Riscos Estimados:

Os riscos estimados são:

- Falta de disponibilidade dos usuários para treinamento e testes integrados.
- Qualidade baixa nas especificações dos processos levando a retrabalhos.
- Erro nas especificações dos processos levando a retrabalhos.
- Entregas fora do prazo
- Testes unitários e integrados incompletos

Autorização,

Autorizo a execução deste

(Assinatura do Patrocinador)

4.2 Estrutura Analítica do Projeto – EAP

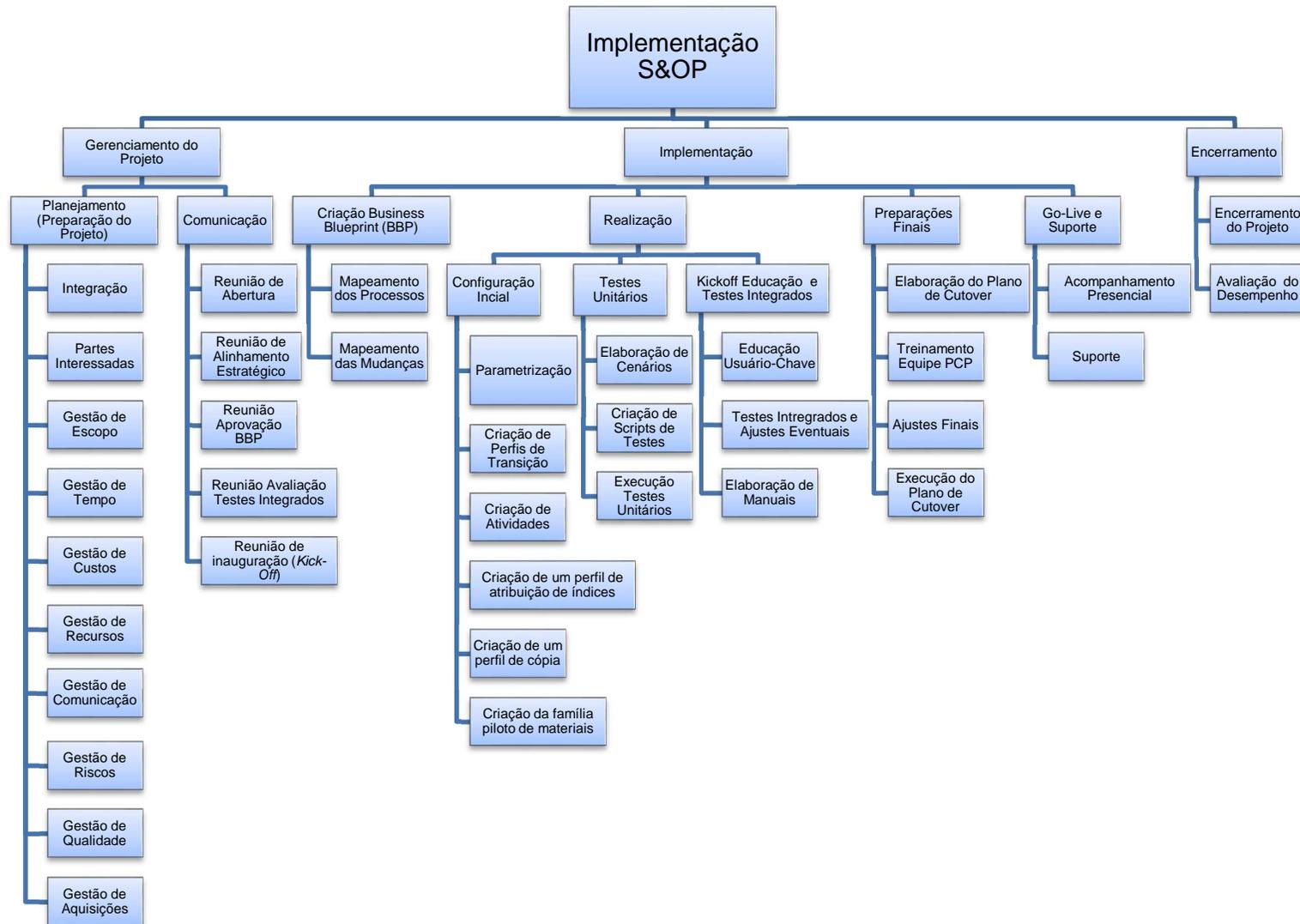


Figura 2 – Estrutura Analítica do Projeto

4.3 Dicionário EAP e Critérios de Aceitação

ITEM	ENTREGA	DESCRIÇÃO
0	Implementação S&OP	
1	Gerenciamento do Projeto	
1.1	Planejamento (Preparação do Projeto)	Planejamento do projeto inteiro, organizado conforme as dez áreas de conhecimento
1.1.1	Integração	
1.1.2	Partes Interessadas	
1.1.3	Gestão de Escopo	
1.1.4	Gestão de Tempo	
1.1.5	Gestão de Custos	
1.1.6	Gestão de Recursos	
1.1.7	Gestão de Comunicação	
1.1.8	Gestão de Riscos	
1.1.9	Gestão de Qualidade	
1.1.10	Gestão de Aquisições	
1.2	Comunicação	Reuniões com o patrocinador e equipe do projeto.
1.2.1	Reunião de Abertura	
1.2.2	Reunião de Alinhamento Estratégico	
1.2.3	Reunião Aprovação BBP	
1.2.4	Reunião Avaliação Testes Integrados	
2	Implementação	
2.1	Criação Business Blueprint (BBP)	
2.1.1	Mapeamento dos Processos	Mapeamento dos processos atuais da área de PCP, que serão modificados durante a implementação de S&OP
2.1.2	Mapeamento das Mudanças	Mapeamento dos processos novos da área de PCP, que serão criados durante a implantação S&OP
2.2	Realização	

2.2.1	Configuração Inicial	
2.2.1.1	Parametrização	Customização e realização de todas as configurações necessárias no ERP SAP.
2.2.1.2	Criação de Perfis de Transição	Criar perfis de transição, que servem como link para os dados de S&OP e o gerenciamento de demanda.
2.2.1.3	Criação de Atividades	Realizar a configuração necessária para as atividades de S&OP.
2.2.1.4	Criação de um perfil de atribuição de índices	Criação de um perfil de atribuição do índice e customização
2.2.1.5	Criação de um perfil de cópia	Criação de um perfil de cópia e customização
2.2.1.6	Criação da família piloto de materiais	Criação de uma família piloto de materiais para a realização dos testes integrados e unitários, assim como o Go-Live do projeto
2.2.2	Testes Unitários	
2.2.2.1	Elaboração de Cenários	Elaboração de cenários de testes, que demonstram todas as situações possíveis de funcionamento na área de PCP
2.2.2.2	Criação de Scripts de Testes	Elaboração de um manual dos cenários
2.2.2.3	Execução Testes Unitários	Realização de testes unitários da área de TI para testar o funcionamento das ferramentas nos cenários definidos
2.2.3	Kickoff Educação e Testes Integrados	
2.2.3.1	Educação Usuário-Chave	Educação e treinamento do usuário-chave das ferramentas de S&OP pela área de TI

2.2.3.2	Testes Integridade e Ajustes Eventuais	Realização de testes de todos os cenários definidos e ajustes eventuais no sistema
2.2.3.3	Elaboração de Manuais	Elaboração de manuais de funcionamento para o treinamento posterior da equipe PCP
2.3	Preparações Finais	
2.3.1	Elaboração do Plano de <i>Cutover</i>	Elaboração de um documento onde são planejadas as atividades a serem realizadas durante a entrada em produção de novas funcionalidades (chamado plano de <i>Cutover</i>)
2.3.2	Treinamento Equipe PCP	Educação e treinamento dos demais usuários das ferramentas de S&OP pelo usuário-chave
2.3.3	Ajustes Finais	Realização de ajustes finais no sistema ERP
2.3.4	Execução do Plano de <i>Cutover</i>	Realização de todos os passos documentados no plano de <i>Cutover</i>
2.4	Go-Live e Suporte	
2.4.1	Acompanhamento Presencial	Acompanhamento presencial da área de TI durante os primeiros dias após o <i>Go-Live</i> do projeto
2.4.2	Suporte	Suporte durante a primeira semana após o acompanhamento presencial
3	Encerramento	
3.1	Encerramento do Projeto	Reunião de encerramento e outras tarefas
3.2	Avaliação do Desempenho	Avaliação do desempenho e performance da equipe durante o projeto

Tabela 3 – Dicionário da EAP

4.4 Entregas do Projeto

As principais entregas do projeto são:

Item	Entrega	Data
1	Gerenciamento do Projeto	11 de setembro 2015
2	Implementação	02 de outubro 2015
3	Encerramento	09 de outubro 2015

Tabela 4 – Entregas do Projeto

4.5 Marcos do Projeto

Os marcos do projeto são:

Item	Marco	Data
2.1.1	Mapeamento dos Processos	03.08.15
2.1.2	Mapeamento das Mudanças	04.08.15
2.2.1.	Configuração Inicial	07.08.15
2.2.2.2	Ferramentas Integradas (Testes Unitários)	01.09.15
2.2.3.3	Manuais	11.09.15
2.3.1	Plano de <i>Cutover</i>	15.09.15

Tabela 5 – Marcos do Projeto

5 GERENCIAMENTO DE TEMPO

Segundo o Guia PMBOK®, o gerenciamento do tempo inclui os processos requeridos para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto.

As ferramentas utilizadas nesse projeto para o monitoramento do tempo serão:

- MS Project através do Gráfico Gantt
- Reuniões de acompanhamento

5.1 Cronograma

O gerente de projeto realizou a estimativa, com base em seus conhecimentos em projetos de implementação de aplicações de SAP e na opinião especializada do líder técnico da área de TI. Como ferramenta foi usada a estimativa de 3 pontos, assim como o MS Project para a elaboração do cronograma.

Item	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término
0	<u>Implementação S&OP</u>	<u>51,67 dias</u>	<u>21.07.15</u>	<u>09.10.15</u>
1	Gerenciamento do Projeto	34,31 dias	21.07.15	11.09.15
1.1	<i>Planejamento (Preparação do Projeto)</i>	<i>4,54 dias</i>	<i>21.07.15</i>	<i>28.07.15</i>
1.1.1	Integração	0,5 dias	21.07.15	21.07.15
1.1.2	Partes Interessadas	0,5 dias	21.07.15	22.07.15
1.1.3	Gestão de Escopo	0,5 dias	22.07.15	22.07.15
1.1.4	Gestão de Tempo	0,5 dias	22.07.15	23.07.15
1.1.5	Gestão de Custos	0,5 dias	23.07.15	23.07.15
1.1.6	Gestão de Recursos	0,5 dias	23.07.15	24.07.15
1.1.7	Gestão de Comunicação	0,5 dias	24.07.15	24.07.15

1.1.8	Gestão de Riscos	0,5 dias	24.07.15	27.07.15
1.1.9	Gestão de Qualidade	0,5 dias	27.07.15	27.07.15
1.1.10	Gestão de Aquisições	0,5 dias	27.07.15	28.07.15
1.2	<i>Comunicação</i>	<i>34,31 dias</i>	<i>21.07.15</i>	<i>11.09.15</i>
1.2.1	Reunião de Abertura	0,15 dias	21.07.15	21.07.15
1.2.2	Reunião de Alinhamento Estratégico	0,25 dias	28.07.15	28.07.15
1.2.3	Reunião Aprovação BBP	0,15 dias	04.08.15	05.08.15
1.2.4	Reunião Avaliação Testes Integrados	0,15 dias	11.09.15	11.09.15
2	Implementação	43,04 dias	28.07.15	02.10.15
2.1	<i>Criação Business Blueprint (BBP)</i>	<i>4,82 dias</i>	<i>28.07.15</i>	<i>04.08.15</i>
2.1.1	Mapeamento dos Processos	4 dias	28.07.15	03.08.15
2.1.2	Mapeamento das Mudanças	4,89 dias	28.07.15	04.08.15
2.2	<i>Realização</i>	<i>12,38 dias</i>	<i>05.08.15</i>	<i>24.08.15</i>
2.2.1	Configuração Inicial	2 dias	05.08.15	07.08.15
2.2.2	Parametrização	1 dia	07.08.15	10.08.15
2.2.3	Criação de Perfis de Transição	1,89 dias	10.08.15	12.08.15
2.2.4	Criação de Atividades	1 dia	12.08.15	13.08.15
2.2.5	Criação de um perfil de atribuição de índices	1,85 dias	13.08.15	14.08.15
2.2.6	Criação de um perfil de cópia	2 dias	14.08.15	18.08.15
2.2.7	Criação da família piloto de materiais	2,89 dias	18.08.15	24.08.15
2.3	<i>Testes Unitários</i>	<i>5,33 dias</i>	<i>24.08.15</i>	<i>01.09.15</i>
2.3.1	Elaboração de Cenários	3 dias	24.08.15	27.08.15
2.3.2	Criação de Scripts de Testes	2,22 dias	25.08.15	27.08.15
2.3.3	Execução Testes Unitários	2,5 dias	27.08.15	01.09.15

2.4	<i>Kickoff Educação e Testes Integrados</i>	6,67 dias	01.09.15	11.09.15
2.4.1	Educação Usuário-Chave	2 dias	01.09.15	03.09.15
2.4.2	Testes Intregrados e Ajustes Eventuais	6,44 dias	01.09.15	11.09.15
2.4.3	Elaboração de Manuais	3,17 dias	04.09.15	11.09.15
2.5	<i>Preparações Finais</i>	4,95 dias	11.09.15	19.09.15
2.5.1	Elaboração do Plano de Cutover	2,17 dias	11.09.15	15.09.15
2.5.2	Treinamento Equipe PCP	4,68 dias	11.09.15	18.09.15
2.5.3	Ajustes Finais	1 dia	15.09.15	16.09.15
2.5.4	Execução do Plano de Cutover	0,5 dias	19.09.15	19.09.15
2.6	<i>Go-Live e Suporte</i>	8,72 dias	21.09.15	02.10.15
2.6.1	Acompanhamento Presencial	4,89 dias	21.09.15	25.09.15
2.6.2	Suporte	4,89 dias	28.09.15	02.10.15
3	Encerramento	3,67 dias	05.10.15	09.10.15
3.1	Encerramento do Projeto	2 dias	05.10.15	06.10.15
3.2	Avaliação do Desempenho	2,28 dias	07.10.15	09.10.15

Tabela 6 – Decomposição de Tarefas

Uma linha de base foi gerada e durante a fase de execução do projeto serão realizadas reuniões semanais para a atualização do estado.

5.2 Caminho Crítico e Linha de Base

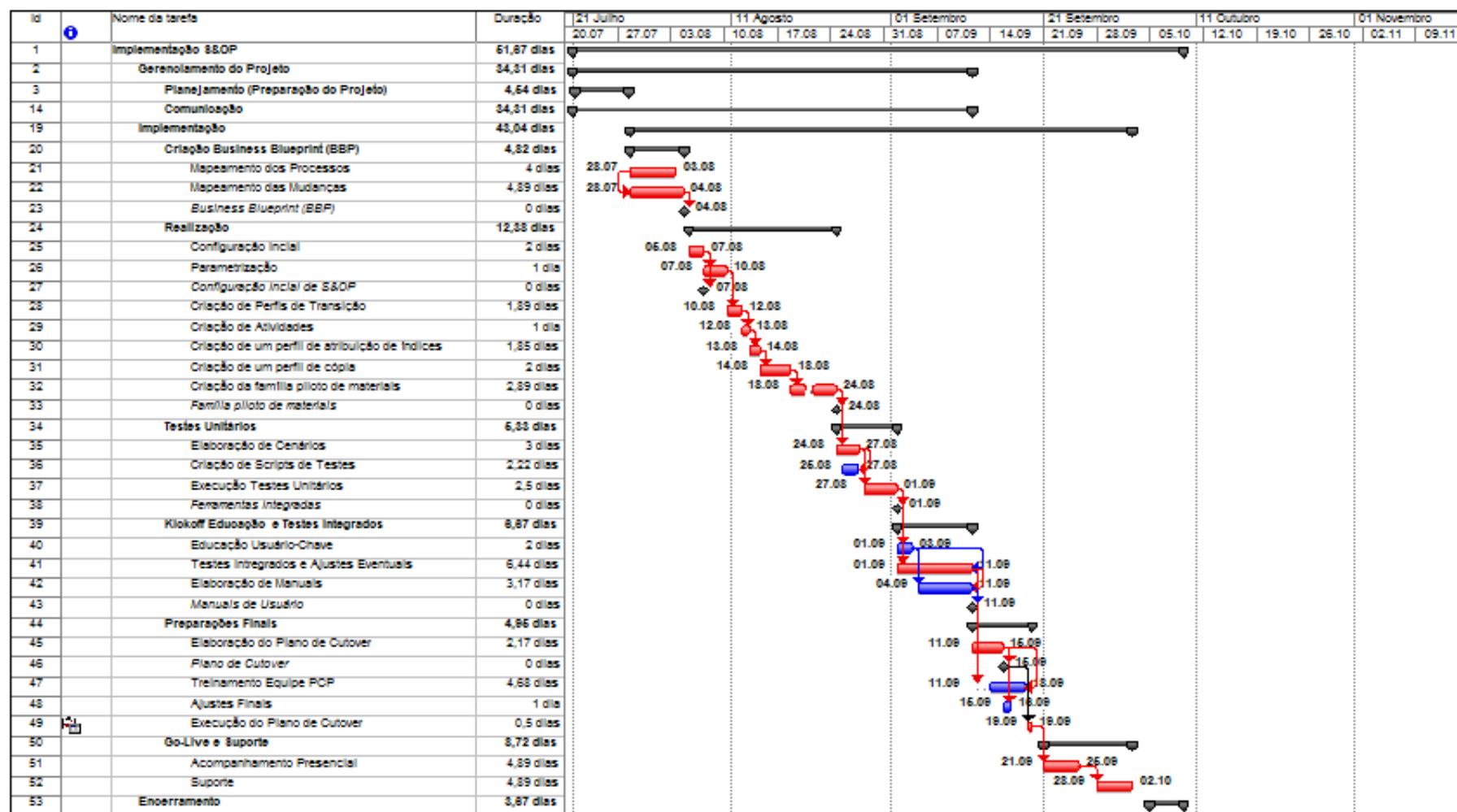


Figura 3 – Cronograma do Projeto (com linha base)

Através da Figura 3, pode-se visualizar que o projeto possui demasiadas atividades no caminho crítico, e assim torna o controle do tempo do projeto imprescindível.

5.3 Controle de Mudanças

Na primeira instância, mudanças do cronograma serão classificadas de acordo com a mudança do caminho crítico pelo gerente do projeto.

- Mudanças que não tem influência ao caminho crítico serão classificadas e avaliadas pelo gerente de projetos. Estas mudanças serão de uma prioridade baixa e não necessitam uma solicitação formal.
- Mudanças que impactam o cronograma do projeto e mudam o caminho crítico, mas não terão um impacto às entregas dos projetos, serão classificados pelo gerente do projeto e na segunda instância avaliados pelos líderes técnicos das áreas TI e PCP. Estas mudanças serão de uma prioridade média e não necessitam uma solicitação formal.
- Mudanças que terão impacto às entregas do projeto devem ser solicitadas formalmente e passar pelo fluxo de controle de mudanças. Estas mudanças serão de alta prioridade e necessitam da avaliação do gerente de projeto, líder técnico TI e líder técnico PCP em primeira instância, assim como a aprovação do patrocinador em segunda instância.

Todas as modificações devem ser registradas e armazenadas em bancos de dados, de acordo com o processo estabelecido no Controle Integrado de Mudanças.

6 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Todo o orçamento do projeto foi elaborado pelo gerente de projetos com base nas estimativas de custos.

6.1 Plano de Gerenciamento de Custos

O controle de custos será realizado com linha de base dos custos e, sendo um projeto com, sobretudo custos por hora, também será controlado com base no cronograma. Neste estão relacionados todos os recursos humanos, bem como estão informadas todas as estimativas de tempo necessárias para a realização das atividades, onde através do cruzamento destas informações é possível obter a estimativa de custos do projeto.

Além disso, será realizada uma avaliação dos custos após de toda entrega realizada e por tipo de recurso, através de relatórios de gerenciamento.

6.2 Estimativa de Custos

Os custos do projeto serão os valores de trabalho dos recursos, considerando que todos os recursos planejados para esse projeto são recursos internos da empresa. Custos eventuais de consultoria foram levantados, sabendo que as consultorias dariam suporte na subfase da realização do projeto.

Uma estimativa dos custos foi realizada pelo gerente do projeto através da técnica estimativa paramétrica. Para recursos internos:

$\text{Valor estimado} = \text{número de horas de trabalho na atividade} * \text{valor-hora do recurso humano (salário + impostos)}$
--

E para os recursos externos (consultoria 1) temos:

$\text{Valor estimado} = \text{número de horas de trabalho na atividade} * \text{valor-hora contratado}$
--

Para o cálculo dos custos de um uso eventual da consultoria 2 foi realizada a estimativa três pontos:

$$\text{Média Simples} = (C1 + C2 + C3) / 3 \quad \text{onde } C0 \text{ é custo orçado}$$

Os recursos do projeto e os seus custos unitários são:

Custos Unitários		
Nome do Recurso	Tipo	Taxa-padrão
Gerente do Projeto	R\$/Hora	R\$ 42,00/hr
Gerente de PCP	R\$/Hora	R\$ 53,00/hr
Líder Técnico PCP	R\$/Hora	R\$ 31,00/hr
Líder Técnico TI	R\$/Hora	R\$ 33,00/hr
Usuário-chave PCP	R\$/Hora	R\$ 25,00/hr
Técnico TI	R\$/Hora	R\$ 29,00/hr
Técnico Planejamento	R\$/Hora	R\$ 22,00/hr
Técnico Produção	R\$/Hora	R\$ 23,00/hr
Consultoria 1	R\$/Hora	R\$ 100,00/hr
Consultoria 2	Custo	R\$ 700,00

Tabela 7- Custos Unitários do Projeto

O gerente de PCP, sendo o patrocinador do projeto não tem custos contabilizados no projeto.

Estimativa de Custos		
Item	Nome da tarefa	Custos
1	Gerenciamento do Projeto	R\$ 2.826,90
1.1	<i>Planejamento (Preparação do Projeto)</i>	<i>R\$ 1.890,00</i>
1.1.1	Integração	R\$ 189,00
1.1.2	Partes Interessadas	R\$ 189,00
1.1.3	Gestão de Escopo	R\$ 189,00
1.1.4	Gestão de Tempo	R\$ 189,00
1.1.5	Gestão de Custos	R\$ 189,00
1.1.6	Gestão de Recursos	R\$ 189,00
1.1.7	Gestão de Comunicação	R\$ 189,00
1.1.8	Gestão de Riscos	R\$ 189,00
1.1.9	Gestão de Qualidade	R\$ 189,00
1.1.10	Gestão de Aquisições	R\$ 189,00

1.2	<i>Comunicação</i>	R\$ 936,90
1.2.1	Reunião de Abertura	R\$ 276,75
1.2.2	Reunião de Alinhamento Estratégico	R\$ 303,75
1.2.3	Reunião Aprovação BBP	R\$ 140,40
1.2.4	Reunião Avaliação Testes Integrados	R\$ 216,00
2	Implementação	R\$ 10.898,72
2.1	<i>Criação Business Blueprint (BBP)</i>	R\$ 1.392,00
2.1.1	Mapeamento dos Processos	R\$ 609,00
2.1.2	Mapeamento das Mudanças	R\$ 783,00
2.2	<i>Realização</i>	R\$ 2.516,00
2.2.1	Configuração Inicial	R\$ 522,00
2.2.2	Parametrização	R\$ 261,00
2.2.3	Criação de Perfis de Transição	R\$ 493,00
2.2.4	Criação de Atividades	R\$ 232,00
2.2.5	Criação de um perfil de atribuição de índices	R\$ 261,00
2.2.6	Criação de um perfil de cópia	R\$ 261,00
2.2.7	Criação da família piloto de materiais	R\$ 486,00
2.3	<i>Testes Unitários</i>	R\$ 1.050,44
2.3.1	Elaboração de Cenários	R\$ 522,00
2.3.2	Criação de Scripts de Testes	R\$ 64,44
2.3.3	Execução Testes Unitários	R\$ 464,00
2.4	<i>Kickoff Educação e Testes Integrados</i>	R\$ 1.433,00
2.4.1	Educação Usuário-Chave	R\$ 162,00
2.4.2	Testes Intregrados e Ajustes Eventuais	R\$ 1.221,00
2.4.3	Elaboração de Manuais	R\$ 50,00
2.5	<i>Preparações Finais</i>	R\$ 2.535,28
2.5.1	Elaboração do Plano de Cutover	R\$ 942,00
2.5.2	Treinamento Equipe PCP	R\$ 1.201,78
2.5.3	Ajustes Finais	R\$ 261,00
2.5.4	Execução do Plano de Cutover	R\$ 130,50
2.6	<i>Go-Live e Suporte</i>	R\$ 1.972,00
2.6.1	Acompanhamento Presencial	R\$ 986,00
2.6.2	Suporte	R\$ 986,00
3	Encerramento	R\$ 676,50
3.1	Encerramento do Projeto	R\$ 252,00
3.2	Avaliação do Desempenho	R\$ 424,50
	Custo Total Projeto	R\$ 14.402,12

Tabela 8 – Estimativa de Custos

As estimativas de custos são de responsabilidade do Gerente do Projeto e todo o gerenciamento de custos do projeto será realizado no MS-Project.

Todo o custo do projeto foi estimado com valores em Reais (R\$) e caso venha a ser necessária a utilização de outra moeda, o valor a ser estimado deve ser convertido para Reais com base na cotação de fechamento do dia anterior.

6.3 Orçamento

O orçamento do projeto foi definido através da contabilização do custo estimado de cada recurso, podendo ser contabilizado por atividade, totalizando por pacotes de atividades que compõem a EAP.

Abaixo será demonstrada a estimativa de orçamento do projeto por etapa da EAP.

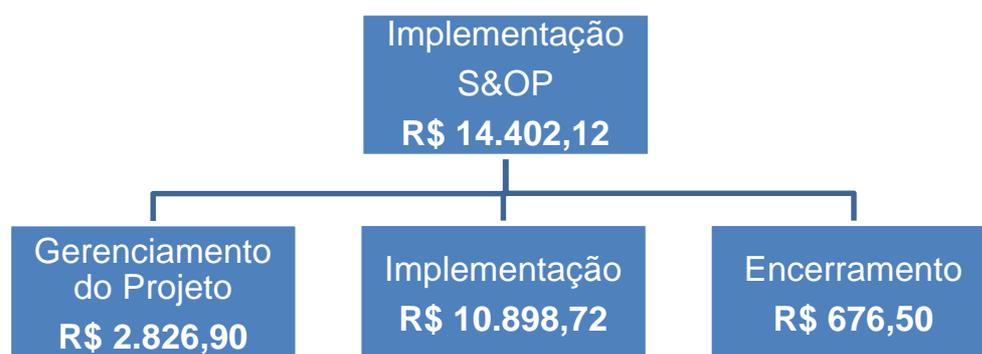


Figura 4- Árvore de Orçamento

O orçamento do projeto será totalizado cumulativamente mensalmente no nível total do projeto, formando a linha de base de custos do projeto que será utilizada para avaliar o desempenho de custos ao longo do projeto.

A atualização da linha de base de custos será feita somente pelo gerente do projeto.

6.4 Custos Acumulados

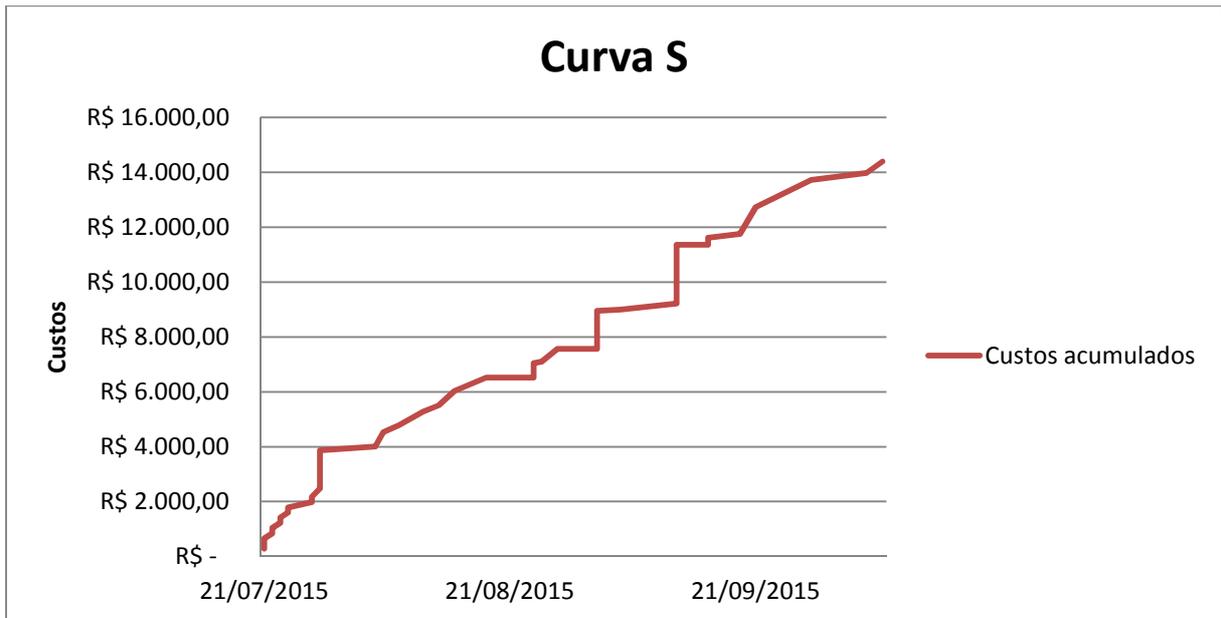


Figura 5 – Curva S

6.5 Custos por Entrega

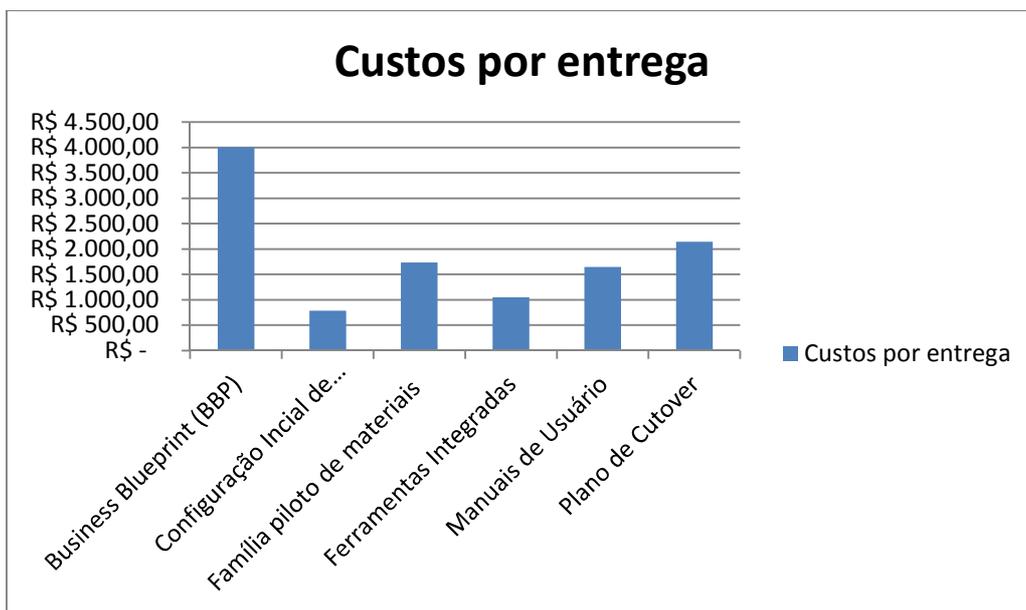


Figura 6 – Custos por Entrega

6.6 Controle de Custos do Projeto

Foi aprovada pelo patrocinador do projeto uma reserva de custo no valor de R\$ 6.912,00, onde parte deste valor será destinada para reservas de contingência e reservas gerenciais.

Reservas de Contingência: para este projeto está prevista uma reserva de contingência de R\$ 6.292,00.

Reservas Gerenciais: para este projeto está prevista uma reserva gerencial de R\$ 620,00 (representa aproximadamente 4% do custo total estimado do projeto), destinada a outros eventos não contemplados como riscos do projeto.

As reservas serão utilizadas com base nas solicitações de mudanças provenientes de outros planos e somente dentro da autonomia do gerente do projeto e do patrocinador.

Para autorização de liberação das reservas, é dada autonomia por solicitação de mudança ou devido à real ocorrência do risco (no caso das reservas de contingências), onde pode o gerente do projeto aprovar o consumo de 50% do uso total das reservas, desde que para solicitações diferentes. Para percentuais acima deste percentual somente o patrocinador tem autonomia para aprovação.

Os custos reais do projeto serão atualizados no MS-Project de acordo com o apontamento de horas reais trabalhadas pelos recursos humanos e as quantidades utilizadas dos demais recursos. O controle dos custos do projeto será realizado por atividade, onde serão comparados os custos reais, com os estimados na linha de base.

Solicitações de verbas, caso seja necessário, deverão ser solicitadas por escrito ao gerente do projeto, para sua aprovação e, posteriormente, encaminhadas à área financeira da organização para efetuar a liberação do pagamento.

O controle dos custos será realizado por pacote de tarefas que compõe a EAP, comparando-se os custos reais com os custos da linha de base através de um relatório de gerenciamento.

Avaliação do Fluxo de Caixa				
	Tarefa 1	Tarefa 2	Tarefa 3	Tarefa n
Previsto				
Realizado				
Diferença				

Tabela 9 – Avaliação do Fluxo de Caixa

Avaliação de Desempenho de Custos				
	Tarefa 1	Tarefa 2	Tarefa 3	Tarefa n
Valor Planejado				
Valor Agregado				
Custo Real				
Variação de Custos				
% Variação de Custos				
Índice de Desempenho de Custos				
Motivo Variação				
Ações Corretivas Implementadas				
Ações Preventivas Implementadas				

Tabela 10 – Avaliação de Desempenho de Custos

As estimativas de custo ao término do projeto (ENT) serão realizadas com base no índice de desempenho de custos (IDC) do projeto no momento do cálculo.

$$ENT = ONT / IDC$$

onde ONT (Orçamento no término) = VA (Valor Agregado) / CR (Custo Realizado)

7 GERENCIAMENTO DE QUALIDADE

As atividades do gerenciamento de qualidade do projeto são: planejar a qualidade, realizar a garantia da qualidade e realizar o controle de qualidade.

7.1 Política de Qualidade do Projeto

A empresa Fallgatter tem o certificado Certificação NBR ISO 9001:2008, e assim tem como seu principal objetivo “atender com excelência as especificações e os requisitos de desempenho estabelecidos por seus clientes, comprometendo-se com a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade e com a estabilidade dos seus respectivos processos produtivos visando resultados cada vez melhores com o fornecimento de produtos e serviços.”

Durante o projeto a empresa quer manter esse padrão, procurando uma possibilidade de melhoria dos serviços através da implementação de S&OP, que ajudará a controlar os suprimentos e a demanda.

“O desenvolvimento e a capacitação de seus colaboradores, o investimento em novas tecnologias, a análise crítica e a busca incessante da melhoria e desempenho dos processos produtivos, são os pilares para sustentação da Política da Qualidade da Metalúrgica Fallgatter.”

Assim um dos enfoques durante a implementação, será manter e melhorar a boa colaboração dos funcionários, aumentar a produtividade, assim como a integração de S&OP de alta qualidade, atingindo melhorias para o processo de planejamento de demanda e suprimento.

7.2 Fatores Ambientais (Normas Aplicáveis)

A ISO 9001:2008 no seu requisito 5.5.3 – Comunicação interna solicita que a organização estabeleça um processo de comunicação eficiente. Para que a comunicação seja completa, é preciso que a direção estabeleça um processo para comunicar todos os colaboradores sobre a eficácia do sistema de gestão da

qualidade e que também, estabeleça um canal para que os colaboradores enviem seus recados, dúvidas e sugestões à direção. Fazendo com que a comunicação seja estabelecida em uma via de mão dupla.

Um outro fator ambiental interno da empresa Fallgatter é o requisito 6 da ISO 9001-2008, que é Gestão de Recursos: A empresa deve fornecer os bens necessários para que o sistema de gestão da qualidade possa funcionar adequadamente (por exemplo software ou equipamentos) (requisito 6.1). A ISO 9001:2008 solicita à organização que forneça, onde e quando necessário, os recursos para implementar e manter o sistema de gestão da qualidade como um todo, além de fornecer recursos para que a empresa possa promover a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

A ISO 9001:2008 no seu requisito 6.2.2 – Competência, treinamento e conscientização, exige o seguinte das organizações:

- Que determine, para cada função que afete a conformidade com os requisitos do produto, as devidas competências, que se dividem em:
 - Conhecimento para a execução das suas tarefas com qualidade;
 - Habilidade de executar na prática o que lhe foi estipulado e
 - Atitude para realizar seu trabalho com qualidade, eficiência e eficácia.
- Que teste, quando apropriado, as competências dos seus colaboradores a fim de identificar eventuais falhas e necessidades especiais de treinamento;
- Aplicar treinamentos ou outra ação corretiva, onde e quando necessário a fim de atingir a competência requerida para a função;
- Que a organização assegure que as ações tomadas para sanar as deficiências de competência sejam eficazes;
- Que assegure que o pessoal esteja consciente da importância das tarefas que executa para atender os objetivos e conseqüentemente para o cumprimento da política da qualidade;
- Que assegure que os colaboradores estejam conscientes quanto a pertinência do seu trabalho com o sistema de gestão da qualidade;

A ISO 9001:2008 no seu item 8.2 – Monitoramento e medição, exige que a organização mantenha um processo constante de monitoramento e quando necessário, medições de diversos pontos da organização (processos de realização e auditoria interna).

7.3 Métricas de Qualidade

Desempenho do projeto:

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Desempenho Escopo	Garantir que o escopo planejado será seguido.	Aceite formal do padrozinador	Controle e acompanhamento das atividades.	Semanalmente	Gerente do Projeto e Técnico TI
Desempenho Custo	-	Cumprimento do planejamento de custos, com variação máxima de 15%.	Plano de custos x custos realizados, gráfico curva S (planejado e realizado)	Semanalmente (ou depois da entrega de um pacote de tarefas)	Gerente do Projeto
Desempenho Adaptação SAP	Configurações que influenciam o trabalho com SAP.	A meta é manter o controle de SAP e facilitar o uso e a integração da aplicação através da educação da ferramenta.	Controle dos chamados para a área de TI e análise do motivo, participação dos colaboradores no treinamento.	Diariamente durante a fase de <i>Go-Live</i>	Líder Técnico da Área de TI e Técnico TI
Cronograma	Garantir que o prazo do projeto seja cumprido.	. A meta é atingir o cronograma planejado do projeto. Atrasos no cronograma, que influenciarão o caminho crítico, exigirão medidas corretivas.	Serão analisadas todas as atividades correntes do projeto. A conclusão de cada atividade deve ser anotada (<i>Basecamp</i> e <i>Google Drive</i>) pelo responsável pela mesma. Para fins de medição, conclusões parciais só serão consideradas quando a atividade estiver no mínimo 70% concluída.	Semanalmente (ou depois da entrega de uma tarefa)	Gerente do Projeto
Participação dos Colaboradores	Assiduidade aos encontros, realização das atividades propostas, participação no treinamento e testes integrados	Participação de todos os convidados, com variação máxima de 20% do previsto.	Listas de verificação, gráficos de controle, controle de mudanças no SAP.	Ao final de cada encontro e da subfase de testes integrados e treinamento	Gerente de Projeto

Tabela 11 – Desempenho do Projeto

Desempenho do Produto:

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
<i>Customizing</i>	Configuração inicial e parametrização das ferramentas de S&OP em SAP	Configuração ("passo-a-passo") documentada e aprovada pelo líder técnico de TI	Check-List e fluxograma do processo de planejamento S&OP.	Após toda subfase posterior a configuração inicial	Líder Técnico de TI
Família Piloto	Documentação dos grupos de materiais criados com justificativa de suas criações e gráficos do consumo destes.	Explicação aprofundada da escolha dos grupos, assim como a amostragem dos cálculos (consumo).	Gráficos do consumo de materiais, assim como o consumo acumulado dos grupos e comparações, descrição do motivo de materiais a serem eliminados do grupo.	Semanalmente	Líder Técnico de TI
<i>Business Blueprint</i>	Mapeamento dos processos atuais e novos da área de PCP.	BBP conforme modelo da metodologia ASAP	Formulários de <i>Feedback</i> sobre o <i>Business Blueprint</i> e lista de verificação	Após a reunião de aprovação do BBP, mensalmente	Líder Técnico de TI e Líder Técnico de PCP
Testes Unitários	Realização de testes unitários da área de TI para testar o funcionamento das ferramentas nos cenários definidos	Final de testes unitários garantindo o funcionamento das ferramentas.	Lista de verificação dos erros a serem corrigidos	Diariamente durante a fase dos testes unitários.	Técnico TI

Testes Integrados	Realização de testes de todos os cenários definidos	Final de testes integrados garantindo o aprendizado do usuário-chave das ferramentas.	Controle do manual de usuário compartilhado com o técnico de TI	Diariamente durante a fase dos testes integrados.	Técnico TI
Manuais do usuário	Elaboração de manuais de funcionamento para o treinamento posterior da equipe PCP	Tutoriais completos e detalhados de todos os cenários testados e explicações funcionais.	Formulários de <i>Feedback</i> sobre os manuais de usuário e lista de verificação	Após a fase dos testes integrados, semanalmente	Líder técnico de PCP
Plano de <i>Cutover</i>	Elaboração de um documento onde são planejadas as atividades a serem realizadas durante a entrada em produção de novas funcionalidades (chamado plano de <i>Cutover</i>)	Documento detalhado, que mostra todos os passos a serem feitos durante a entrada em produção de S&OP.	Fluxogramas dos processos	Diariamente após a criação do plano	Líder Técnico de TI

Tabela 12 – Desempenho do Produto

7.4 Controle da Qualidade

O controle de qualidade (desempenho do produto) será realizado depois de cada entrega e será efetuado pelos responsáveis.

Em relação ao desempenho do projeto, o controle da adaptação da ferramenta aos processos de SAP será feito diariamente, pois uma má adaptação teria um impacto grande nos processos do planejamento. Devido às diversas atividades no caminho crítico do projeto, o cronograma será controlado semanalmente e depois da entrega de uma tarefa, para evitar atrasos. Os custos do projeto, que são basicamente custos internos da empresa serão controlados semanalmente.

7.5 Garantia da Qualidade

A auditoria será realizada internamente na empresa, principalmente pelos líderes técnicos das áreas de TI e PCP.

Os efeitos de longo prazo da implementação da aplicação serão controlados pelos gerentes das áreas envolvidas. Uma reunião executiva será realizada depois da integração (após o *Go-Live*), assim como nos 6 meses depois do fim da implementação.

7.6 Administração do Plano de Qualidade

O responsável pelo plano de qualidade do projeto é a gerente do projeto.

8 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

8.1 Organograma

A estrutura do projeto será representada conforme organograma a seguir:

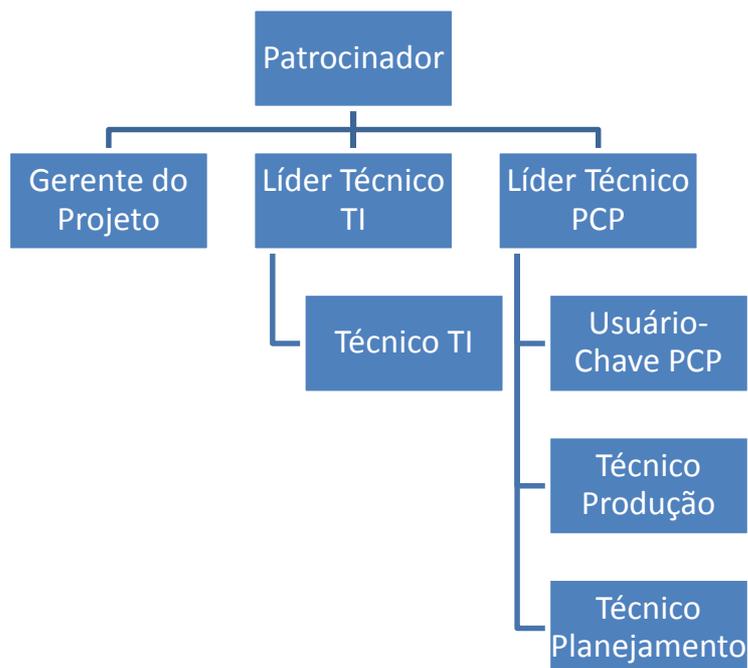


Figura 7 - Organograma

8.2 Integrantes da Equipe

Nome	Área	Telefone	Email	Skype
Gerente do Projeto	TI	(51)1234 5678	g.projetos@fallgatter.com.br	Gprojetos
Líder Técnico TI	TI	(51)2345 6789	lider.ti@fallgatter.com.br	LiderTI
Técnico TI	TI	(51)3456 7890	tecnico.ti@fallgatter.com.br	TecnicoTI
Líder Técnico PCP	PCP	(51)4567 8901	lider.pcp@fallgatter.com.br	LiderPCP
Usuário-Chave PCP	PCP	(51)5678 9012	usuario.pcp@fallgatter.com.br	UsuarioCh
Técnico Planejamento	PCP	(51)6789 0123	tecnico.pl@fallgatter.com.br	TecnicoPI
Técnico Produção	PCP	(51)789 0234	tecnico.pr@fallgatter.com.br	TecnicoPr

Tabela 13 – Integrantes da Equipe

8.3 Matriz RACI

		RECURSOS DO PROJETO								
EAP	Tarefa	Nome	Patrocinador	Gerente do Projeto	Líder Técnico TI	Técnico TI	Líder Técnico PCP	Usuário-Chave PCP	Técnico Planej.	Técnico Produção
1	Gerenciamento do Projeto									
1.1	Planejamento (Preparação do Projeto)		A	R	C		C			
1.2	Comunicação									
1.2.1	Reunião de Abertura		A	R						
1.2.2	Reunião de Alinhamento Estratégico		A	R	C		C			
1.2.3	Reunião Aprovação BBP		A	R	C		C			
1.2.4	Reunião Avaliação Testes Integrados		A	R	C					
2	Implementação									
2.1	Criação Business Blueprint (BBP)									
2.1.1	Mapeamento dos Processos			I	C/A	R	I	C		
2.1.2	Mapeamento das Mudanças			I	C/A	R	I	C		

EAP	Tarefa	Nome	Patrocinador	Gerente do Projeto	Líder Técnico TI	Técnico TI	Líder Técnico PCP	Usuário-Chave PCP	Técnico Planej.	Técnico Produção
2.2	Realização									
2.2.1	Configuração Inicial			I	A	R				
2.2.2	Parametrização			I	A	R				
2.2.3	Criação de Perfis de Transição			I	A	R				
2.2.4	Criação de Atividades			I	A	R				
2.2.5	Criação de um perfil de atribuição de índices			I	A	R				
2.2.6	Criação de um perfil de cópia			I	A	R				
2.2.7	Criação da família piloto de materiais			I		R	C/A	R		
2.3	Testes Unitários									
2.3.1	Elaboração de Cenários			I	A	R		C		
2.3.2	Criação de Scripts de Testes			I	A	R				
2.3.3	Execução Testes Unitários			I	A	R		C		
2.4	Kickoff Educação e Testes Integrados									

EAP	Tarefa	Nome	Patrocinador	Gerente do Projeto	Líder Técnico TI	Técnico TI	Líder Técnico PCP	Usuário-Chave PCP	Técnico Planej.	Técnico Produção
2.4.1	Educação Usuário-Chave			I	A	R	A	R		
2.4.2	Testes Integridade e Ajustes Eventuais			I	A	R		R		
2.4.3	Elaboração de Manuais			I			A	R	I	I
2.5	Preparações Finais									
2.5.1	Elaboração do Plano de Cutover			I	A	R				
2.5.2	Treinamento Equipe PCP			I		C	A	R	R	R
2.5.3	Ajustes Finais			I	A	R				
2.5.4	Execução do Plano de Cutover			I	A	R				
2.6	Go-Live e Suporte									
2.6.1	Acompanhamento Presencial			I		R		A		
2.6.2	Suporte			I		R		A		
3	Encerramento									
3.1	Encerramento do Projeto	A		R		I		I		
3.2	Avaliação do Desempenho	A		R	C	I	C	I	I	I

Tabela 14 – Matriz RACI

R: Responsável

A: Aprovador

C: Consultado

I: Informado

8.4 Novos Recursos, Re-alocação e Substituição de Membros do Time

Os recursos líder técnico TI, líder técnico PCP, técnico TI e usuário-chave PCP têm alocação exclusiva e são disponibilizados para o projeto pelas gerências de cada área envolvida.

Os recursos técnico planejamento e técnico produção não têm alocação exclusiva e também são disponibilizados para o projeto pelas gerências de cada área envolvida. Desta forma estes recursos podem ser alterados, realocados e substituídos, respeitando as competências necessárias e desde que as atividades sejam atendidas sem comprometimento ao projeto.

8.5 Treinamentos

Devido ao curto prazo de implementação e a qualidade esperada do produto, os recursos técnico planejamento e técnico produção, assim como o usuário-chave e o técnico TI, devem ter conhecimento pleno de suas funções para a execução dos testes integrados e do treinamento PCP.

O técnico TI lecionará os testes integrados de alto nível para garantir o alcance do escopo do projeto. Ele também aprovará os manuais de usuário criados pelo usuário-chave no fim dos testes integrados.

O usuário-chave, responsável pela execução de alto nível, ministrará os treinamentos dos técnicos PCP.

8.6 Avaliação de Resultados do Time do Projeto e Frequência de Avaliação

A avaliação da equipe será feita pelo gerente de projetos e pelos líderes técnicos das áreas de TI e PCP ao final do projeto (avaliação do desempenho).

Além disso, a equipe será avaliada pelo gerente de projetos durante a fase de implementação do projeto. Estas avaliações são importantes para garantir a qualidade esperada nas entregas, o cumprimento de prazo e custos, assim como o alcance do escopo do projeto. Caso o gerente de projeto verifique desempenhos abaixo do esperado, ele entrará em contato com os líderes técnicos para avaliar e caso necessário, substituir estes recursos.

8.7 Administração do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

A administração do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos fica a cargo do Gerente de Projetos.

8.8 Frequência de Atualização do Plano de Gerenciamento RH

O plano de gerenciamento de RH será revisto na reunião de abertura e nas reuniões de acompanhamento semanais.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança

APROVAÇÕES		
Nome	Assinatura	Data

9 GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO

As atividades do plano de comunicação incluem o planejamento das comunicações, e a distribuição de informações.

9.1 Objetivos do Plano de Comunicação

O plano de comunicação informa sobre as ferramentas de comunicação usadas durante o projeto. Como a situação atual da empresa mostra dificuldades na comunicação entre seus diferentes setores, o plano ajuda também a lembrar dos requisitos mais importantes relacionados à informação, e oferece o local onde documentos estarão disponíveis.

Um outro objetivo do plano de comunicação é o maior controle da comunicação entre os departamentos através de estratégias e eventos de comunicação.

9.2 Informações Gerais do Plano de Comunicação

Esse projeto tem um total de stakeholders de 20 pessoas.	Total de Stakeholders do Projeto
18 pessoas de 6 áreas diferentes	Total de Stakeholders Internos
A execução dos trabalhos não poderá iniciar após 21 de julho de 2015 e deve ser concluída antes de 31 de outubro de 2015. Será uma duração total de até 102 dias.	Duração do Projeto
O local da implementação será o central da Metalúrgica Fallgatter em Cachoeirinha no Rio Grande do Sul. O local possui vários tipos de tecnologia (acesso internet, cobertura de wifi, cobertura de celular etc.).	Ambiente do Projeto
Iris Hollick (Gerente do Projeto)	Responsável pelo Plano de Comunicação
O plano deverá ser revisado no caso da inclusão de novos stakeholders e caso haja alguma alteração, assim como no início e no fim do projeto.	Frequência e Método de Revisão do Plano
A equipe de comunicação será criada pelo gerente do projeto que atualiza as	Equipe de Comunicação

informações de contato e gerencia as comunicações no <i>Basecamp</i> .	
As comunicações de baixa urgência serão realizadas através de email e <i>Basecamp</i> . As comunicações de alta urgência serão realizados através de <i>Whatsapp</i> , telefone, <i>Gmail Hangout</i> ou <i>Skype</i> (dependente do <i>Stakeholder</i>).	Premissas de Comunicação
As comunicações entre a Fallgatter e consultorias devem ser limitados e o consultores eventuais devem receber somente as informações necessárias.	Restrições de comunicação, políticas e regras de comunicações da empresa, leis e demais normas (ISO, Certificações, etc.)
<i>Basecamp</i> e <i>Google Docs</i> ; todos os recursos possuem usuário e senha.	Repositório ou local onde as comunicações são armazenadas

Tabela 15 – Informações Gerais do Plano de Comunicação

9.3 Glossário de Terminologia Comum do Projeto

Significado do Termo	Termo	#
<i>Sales and Operations Planning</i> ; uma ferramenta de previsões, possibilitando o ajuste para o alvo de vendas, produção e outros	S&OP	1
Aplicação de planejamento ExecutiveS&OP de SAP para conseguir um maior controle de demanda e suprimento	<i>Executive S&OP</i>	2
Classificação de produtos e materiais de acordo com a importância específica	Classificação ABC	3
Plano financeiro	<i>Business Plan</i>	4
Classificação de produtos que estão feitos a partir do pedido de um cliente	<i>Make-to-Order</i> (MTO)	5
Classificação de produtos que estão feitos a partir da necessidade de preenchimento de estoque	<i>Make-to-Stock</i> (MTS)	6
Processo de determinação quanto capacidade será necessário para uma produção no futuro	Planejamento de Capacidades	7
Uma comparação gráfica dos dados de performance do processo e limites de controle	<i>Control Chart</i>	8
Um sistema de informação que integra todos os dados e processos de uma organização em um único sistema	<i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	9
Classificação de produtos que estão prontos a partir do pedido de um cliente	<i>Finish-to-Order</i>	10

Processo de construir um modelo matemático a partir do qual seja possível prever valores futuros da série	Previsão (série temporal)	11
Um cartão de sinalização que controla os fluxos de produção ou transportes em uma indústria	<i>Kanban</i>	12
Uma filosofia de gestão focada na redução dos sete tipos de desperdícios (super-produção, tempo de espera, transporte, excesso de processamento, inventário, movimento e defeitos)	<i>Lean Manufacturing</i>	13
Planejamento de Necessidades de Materiais	<i>Material Requirements Planning (MRP)</i>	14
Um método para o efetivo planejamento de todos os recursos de manufatura de uma companhia industrial	<i>Manufacturing Resource Planning (MRP II)</i>	15
Medida do erro da previsão	Desvio médio absoluto (DMA)	16
Plano de produção	Plano de operação	17
Um produto acabado, unidade	<i>Stockkeeping Unit (SKU)</i>	18
O gerenciamento de uma rede interligada de negócios envolvidos na provisão final de pacotes-produto e serviço requeridos por clientes finais	<i>Supply Chain Management (SCM)</i>	19

Tabela 16 – Glossário do Projeto

9.4 Estratégia de Comunicação

Urgência	Frequência	Estratégia, abordagem ou método	Requisitos de Informação	Parte Interessada	#
Alta	Semanalmente ou diariamente	Emails, atualizações no Basecamp, ligações, compartilhamento dos documentos no Google Docs, mensagens através de Whatsapp, reuniões	Informações sobre todo desenvolvimento em relação ao projeto e finalização de etapas	Patrocinador	1
-	-	-	-	Iris Hollick	2
Alta	Diariamente	Emails, atualizações no Basecamp, ligações, compartilhamento dos documentos no Google Docs, mensagens através de Whatsapp, reuniões	Informações sobre feedback das tarefas e o andamento do treinamento da equipe PCP	Técnico da Área de TI	3
Média	Semanalmente	Emails e compartilhamento no Google Docs e Basecamp	Tarefas entregadas pelo técnico TI, andamento dos testes e Go-Live e o Business Blueprint	Lider Técnico TI	4
Média	Semanalmente	Emails, atualizações no Basecamp, ligações, compartilhamento dos documentos no Google Docs, mensagens através de Whatsapp, reuniões	Informações sobre o andamento do Business Blueprint e os testes unitários, assim como o plano de Cutover	Usuário-Chave PCP	5
Média	Semanalmente	Emails e compartilhamento no Google Docs e	Tarefas entregadas pelo usuário-chave PCP,	Lider Técnico PCP	6

		Basecamp	andamento dos testes, do treinamento da equipe PCP e o Go-Live		
Média	Eventos únicos	Emails	Informações sobre o andamento dos testes integrados e criação dos manuais, assim como o Go-Live do projeto	Técnico da Área de Planejamento	7
Média	Eventos únicos	Emails	Informações sobre o andamento dos testes integrados e criação dos manuais, assim como o Go-Live do projeto	Técnico da Área de Controle de Produção	8
Média	Evento único	Emails	Informação sobre o início dos testes integrados	Analista de Infraestrutura	9
Baixa	Eventos únicos	Emails	Business Blueprint e informação sobre o Go-Live	Área de Logística	10
Baixa	Eventos únicos	Emails	Business Blueprint e informação sobre o Go-Live	Área de Compras	11
Baixa	Eventos únicos	Emails	Business Blueprint e informação sobre o Go-Live	Área de Vendas	12
Baixa	Eventos únicos	Emails	Business Blueprint e informação sobre o Go-Live	Área de Finanças	13

Média	Evento único	Emails e acesso temporário para SAP da empresa	Em caso de necessidade, informação sobre o erro no sistema	Consultoria 1	14
Média	Evento único	Emails e acesso temporário para SAP da empresa	Em caso de necessidade, informação sobre o erro no sistema	Consultoria 2	15

Tabela 17 – Estratégia de Comunicação

9.5 Ferramentas de Comunicação

Quando será usado?	Objetivo/Propósito do Uso	Local ou URL	Ferramenta Utilizada	#
Go-Live e Suporte	Solicitação de Ajuda da Área TI	Intranet.fallgatter/helpdesk	HelpDesk	1
Durante todo o projeto	Comunicação de urgência alta	Aplicação no celular ou computador	Skype	2
Durante todo o projeto	armazenamento de documentos e conversas	gmail.com (ver dados de contato)	Google Docs	3
Durante todo o projeto	Comunicação de urgência baixa	gmail.com (ver dados de contato)	Gmail	4
Durante todo o projeto	Admissão de tarefas, armazenamento de documentos e conversas	www.basecamp.com	Basecamp	5
Durante todo o projeto	Comunicação de urgência alta	Aplicação no celular	Whatsapp	6
Durante todo o projeto	Comunicação de urgência alta	Ramais (ver dados de contato)	Telefone	7

Tabela 18 – Ferramentas de Comunicação

9.6 Modelos e Templates de Documentos

Local onde está disponível	Objetivo e finalidade do modelo	Modelos e Templates dos Documentos	#
<i>Google Docs</i>	Facilita a criação do <i>Business Blueprint</i> e padronização	Template do <i>Business Blueprint</i> (Metodologia ASAP)	1
<i>Google Docs</i>	Entrega dos Scripts de Testes na fase da realização (serão utilizados na fase dos testes integrados e unitários)	Modelo de Scripts de Testes	2
<i>Google Docs</i>	Facilita a criação dos manuais de usuário	Modelo de Manuais de Usuário	3
<i>Google Docs</i>	Facilita a criação do plano de <i>Cutover</i> e controle de integração	Template de Plano de <i>Cutover</i>	4
<i>Google Docs</i>	Facilita a documentação dos pontos principais das reuniões do projeto	Modelo da Ata de Reunião	5

Tabela 19 – Modelos e Templates de Documentos

9.7 Ações e Eventos de Comunicação

#	Ação ou Evento	Stakeholders	Método ou Ferramenta	Informações	Responsável	Frequência
1	Reunião de Abertura	Equipe do Projeto	Reunião	Abertura do Projeto	Gerente do Projeto	Evento único
2	Reunião de Alinhamento Estratégico	Equipe do Projeto	Reunião	Mapeamento dos processos novos e escolha das ferramentas	Gerente do Projeto	Evento único
3	Reunião Aprovação BBP	Equipe do Projeto	Reunião	Aprovação dos resultados do <i>Business Blueprint</i>	Gerente do Projeto	Evento único
4	Reunião Avaliação Testes Integrados	Equipe do Projeto	Reunião	Avaliação dos resultados dos testes	Gerente do Projeto	Evento único
5	Testes Integrados	Técnico TI e Usuário-Chave PCP	Treinamento/ Execução de Testes	Realização do treinamento das ferramentas e testes integrados	Técnico TI	Evento único
6	Treinamento Equipe PCP	Usuário-Chave PCP e Técnicos Planejamento e Produção	Treinamento/ Execução de Testes	Realização do treinamento das ferramentas e atribuição das responsabilidades	Usuário-Chave PCP	Evento único

7	Reuniões Semanais	Equipe do Projeto	Reunião	<i>Follow Up</i> das principais entregas e resultados do projeto	Gerente do Projeto	Semanalmente
---	-------------------	-------------------	---------	--	--------------------	--------------

Tabela 20 - Ações e Eventos de Comunicação

9.8 Administração do Plano de Gerenciamento das Comunicações

O gerente do projeto é o responsável pelo Plano de Gerenciamento das Comunicações.

O plano será avaliado no início e no fim do projeto e atualizado nas reuniões semanais.

10 GERENCIAMENTO DE RISCOS

10.1 Metodologia

O objetivo deste plano é apresentar a metodologia de gerenciamento dos riscos que se referem ao projeto da Implementação S&OP, servindo de base, também, para projetos futuros.

O gerenciamento de riscos do projeto da Implementação S&OP será feito com base nos riscos internos que foram identificados inicialmente.

Os riscos externos, que não puderam ser previstos, terão aceitação sem previsão de resposta. No entanto, os riscos internos que surgirem no decorrer do projeto, deverão ser integrados neste plano.

Para os riscos identificados, a solução será prevenir, transferir, mitigar, explorar, compartilhar, melhorar ou aceitar, assim como a identificação, avaliação e monitoramento destes riscos serão documentadas no Plano de Gerenciamento de Riscos.

A metodologia que será utilizada no gerenciamento dos riscos desse projeto tem como base as melhores práticas em gerenciamento de riscos de projetos, abordando as seguintes etapas:

- Identificação de riscos por meio de *brainstorming* realizado em conjunto com a equipe do projeto, onde os participantes poderão trazer para o projeto as experiências de riscos de projetos anteriores;
- Definição da monitoração e controle dos riscos;
- Avaliação e Matriz de probabilidade e impacto;
- Categorização e avaliação da urgência de riscos;

10.2 Responsabilidades

O gerente dos projetos será responsável pelo gerenciamento dos riscos, mas contará com apoio da equipe na criação do plano de resposta aos riscos e no monitoramento e controle destes. A equipe do projeto é consultada durante a fase do planejamento, a identificação, assim como na fase da análise dos riscos.

Matriz de Funções e Responsabilidades				
Parte Interessada	Patrocinador	Gerente do Projeto	Equipe	Demais Stakeholders
Planejamento do Gerenciamento de Riscos	A	R	C	I
Identificação de Riscos	A	R	C	I
Análise qualitativa dos Riscos	A	R	C	I
Análise quantitativa dos Riscos	A	R	C	I
Plano de Resposta aos Riscos	A	R	R	I
Monitoramento e Controle dos Riscos	A	R	R	I

Tabela 21 – Matriz de Funções e Responsabilidades

R: Responsável

A: Aprovador

C: Consultado

I: Informado

10.3 Estrutura Analítica dos Riscos

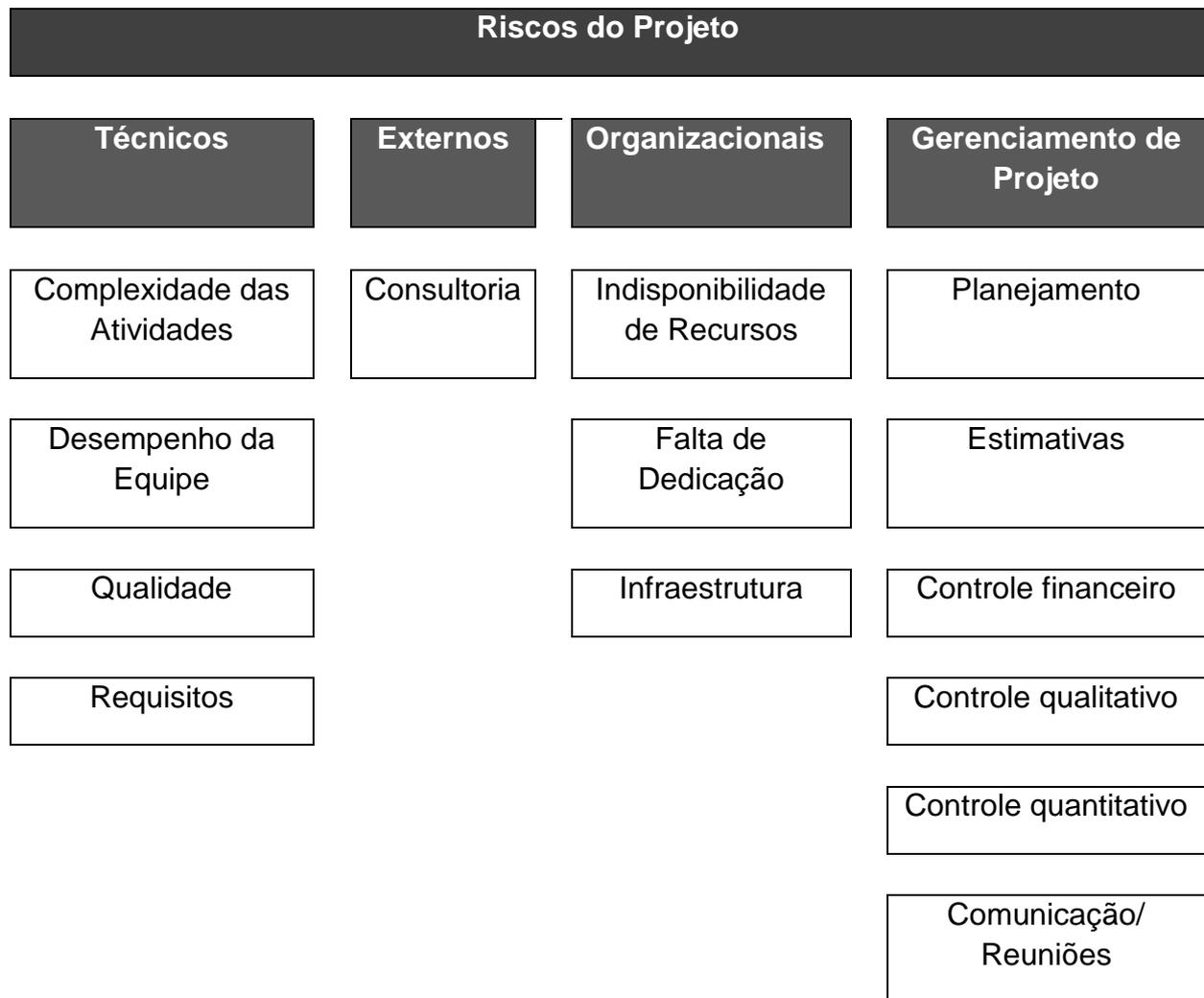


Figura 8 – Estrutura Analítica dos Riscos

10.4 Escala dos Riscos

Para avaliar os riscos por probabilidade dos impactos, foi usada a pontuação abaixo:

Pontuação (“ <i>risk score</i> ”) para riscos específicos					
Probabilidade	Pontuação do risco = P x I				
0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
	Impacto sobre um objetivo (custo, tempo, escopo ou qualidade)				

Figura 9 – Pontuação dos Riscos

Balizamentos para a qualificação dos riscos e limites de tolerância	
Zona verde	: Baixa : pontuação de 0,01 a 0,14 (zona de aceitação e/ou Planos de contingência)
Zona amarela	: Média : pontuação de 0,15 a 0,35 (zona de mitigação)
Zona vermelha	: Alta : pontuação de 0,36 a 0,81 (zona de evitar ou transferir)

Figura 10 – Balizamentos para a qualificação dos riscos

Objetivos do Projeto	Escala de Impactos de um Risco em Objetivos do Projeto				
	Muito baixo <=0,1	Baixo (0,1;0,3]	Moderado (0,3;0,5]	Alto (0,5;0,7]	Muito Alto >=0,7
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo entre 10% e 25%	Aumento de custo entre 25% e 35%	Aumento de custo > 35%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 10%	Aumento de tempo entre 10% e 25%	Aumento de tempo entre 25% e 35%	Aumento de tempo > 35%
Escopo	Aumento de escopo não significativo	Alteração do escopo afeta em até 5% do tempo ou custo	Alteração do escopo afeta em até 10% do tempo ou custo	Alteração do escopo afeta em até 15% do tempo ou custo	Alteração do escopo afeta mais de 15% do tempo ou custo
Qualidade	Redução quase imperceptível da qualidade	Afeta itens menos críticos e não necessita aprovação do patrocinador	Afeta itens críticos e necessita aprovação do patrocinador	Afeta a qualidade, inaceitável pelo patrocinador	Inutiliza o projeto

Tabela 22 – Escala de Impactos

Escala de Probabilidade		
Classificação	Probabilidade	Descrição da Probabilidade
Muito Baixa	0,1	Chance remota deste evento ocorrer
Baixa	0,3	Ocorrência deste evento pouco provável
Moderada	0,5	Ocorrência provável
Alta	0,7	Ocorrência bem provável
Muito Alta	0,9	Chance remota deste evento não ocorrer

Tabela 23 – Escala de Probabilidade dos Riscos

10.5 Processo de Controle de Mudança de Risco

Os riscos serão controlados nas reuniões semanais e serão de responsabilidade do gerente do projeto. A equipe de projeto também deverá sinalizar a percepção de novos riscos quando identificados.

10.6 Identificação de Riscos

Os riscos do projeto foram identificados em conjunto com a equipe do projeto, utilizando-se a técnica de *brainstorming*, em função de que os recursos do projeto têm conhecimentos sólidos das suas áreas de atuação.

A identificação foi descrita de acordo com a classificação de riscos da estrutura analítica de riscos.

ID	Categoria	Risco	Impacto no Projeto
1	Técnico	Complexidade das atividades para o técnico TI, levando ao atraso da entrega das tarefas	Tempo Custo Qualidade
2	Técnico	Desempenho baixo da equipe, levando à realização dos testes ineficazes	Qualidade Escopo
3	Técnico	Baixa qualidade do plano de <i>Cutover</i>	Tempo Custo Qualidade

4	Técnico	Desempenho baixo da equipe durante a fase de <i>Go-Live</i>	Qualidade Escopo
5	Técnico	Qualidade baixa nas especificações dos processos levando a retrabalhos	Tempo Custo Qualidade
6	Técnico	Erro nas especificações dos processos levando a retrabalhos	Tempo Custo Qualidade
7	Externo	Demora na resposta da consultoria	Tempo Custo
8	Organizacional	Indisponibilidade dos recursos na fase dos testes integrados e treinamentos da equipe PCP	Tempo Custo
9	Organizacional	Falta de dedicação da equipe na fase dos testes, do treinamento e do <i>Go-Live</i>	Qualidade Escopo
10	Organizacional	Indisponibilidade da infraestrutura necessária na fase da implementação e <i>Go-Live</i> do projeto	Tempo
11	Gerenciamento do Projeto	Pacotes estimados erradamente	Tempo Custo
12	Gerenciamento do Projeto	Problemas de planejamento e sequenciamento das atividades	Tempo Custo
13	Gerenciamento do Projeto	Problemas de comunicação e ausência nas reuniões	Qualidade Escopo

Tabela 24 – Identificação dos Riscos

10.7 Análise Qualitativa dos Riscos

Análise de Riscos											
Identificação do projeto : Implementação de S&OP											
Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco									
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Media	Baixa
1	Complexidade das atividades	0,4	0,4	0,1	0,5	0,5	0,5	0,25		Amarelo	
2	Desempenho baixo da equipe (testes)	0,1	0,1	0,7	0,5	0,7	0,7	0,49	Vermelho		
3	Baixa qualidade do plano de <i>Cutover</i>	0,4	0,4	0,1	0,5	0,5	0,3	0,15		Amarelo	
4	Desempenho baixo da equipe (<i>Go-Live</i>)	0,1	0,1	0,9	0,7	0,9	0,7	0,63	Vermelho		
5	Qualidade baixa nas especificações dos processos	0,4	0,4	0,1	0,5	0,5	0,3	0,15		Amarelo	
6	Erro nas especificações dos processos	0,4	0,4	0,1	0,5	0,5	0,3	0,15		Amarelo	
7	Apoio demorado da consultoria	0,7	0,7	0,1	0,1	0,7	0,1	0,07			Verde
8	Indisponibilidade dos recursos	0,7	0,7	0,1	0,3	0,7	0,9	0,63	Vermelho		
9	Falta de dedicação da equipe	0,1	0,1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25		Amarelo	
10	Indisponibilidade da infraestrutura necessária	0,7	0,1	0,1	0,1	0,7	0,1	0,07			Verde
11	Pacotes estimados erradamente	0,4	0,4	0,1	0,1	0,4	0,4	0,16		Amarelo	
12	Problemas de planejamento	0,5	0,5	0,3	0,1	0,5	0,4	0,20		Amarelo	
13	Problemas de comunicação	0,1	0,1	0,4	0,5	0,5	0,5	0,25		Amarelo	
Soma								3,45			
Risco Geral								27%			

Figura 11 – Análise Qualitativa dos Riscos

Levando-se em consideração a média entre o impacto versus a probabilidade dos riscos identificados do projeto, entende-se que seu risco geral é de 27%. Sendo assim, considera-se que existe 26,54% de chance de ocorrência desses riscos.

10.8 Análise Quantitativa dos Riscos

Considerando-se a análise qualitativa dos riscos, verificou-se o impacto financeiro sobre o custo geral do projeto, que foi realizado com base no conhecimento empírico do gerente do projeto.

Identificação do projeto : Implementação de S&OP				
Identificação do Risco		Avaliação Quantitativa dos Riscos		
Risco	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto Financeiro	Impacto x Probabilidade
1	Complexidade das atividades	0,5	R\$ 500,00	R\$ 250,00
2	Desempenho baixo da equipe (testes)	0,7	R\$ 1.800,00	R\$ 1.260,00
3	Baixa qualidade do plano de <i>Cutover</i>	0,3	R\$ 2.500,00	R\$ 750,00
4	Desempenho baixo da equipe (<i>Go-Live</i>)	0,7	R\$ 1.530,00	R\$ 1.071,00
5	Qualidade baixa nas especificações dos processos	0,3	R\$ 1.050,00	R\$ 315,00
6	Erro nas especificações dos processos	0,3	R\$ 1.050,00	R\$ 315,00
7	Apoio demorado da consultoria	0,1	R\$ 560,00	R\$ 56,00
8	Indisponibilidade dos recursos	0,9	R\$ 600,00	R\$ 540,00
9	Falta de dedicação da equipe	0,5	R\$ 800,00	R\$ 400,00
10	Indisponibilidade da infraestrutura necessária	0,1	R\$ 300,00	R\$ 30,00
11	Pacotes estimados erradamente	0,4	R\$ 750,00	R\$ 300,00
12	Problemas de planejamento	0,4	R\$ 1.250,00	R\$ 500,00
13	Problemas de comunicação	0,5	R\$ 1.010,00	R\$ 505,00
		Soma	R\$ 13.700,00	R\$ 6.292,00

Figura 12 – Análise Quantitativa dos Riscos

10.9 Plano de Resposta aos Riscos

O plano de resposta aos riscos foi elaborado com base na análise qualitativa dos riscos, devido a existência de fatores subjetivos para qualificação dos riscos prioritários. O Gerente de Projeto será o responsável por controlar os riscos, mas a

equipe do projeto também tem responsabilidade de fazer novas avaliações dos mesmos durante as reuniões de acompanhamento do projeto.

Na tabela abaixo podem ser visualizadas as ações, tanto de mitigação quanto de prevenção aos riscos:

ID	Descrição do risco	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
1	Complexidade das atividades	Média	Prevenir	Realizar revisão das tarefas em relação à dificuldade	Líderes Técnicos
2	Desempenho baixo da equipe (testes)	Alta	Prevenir	Avaliação de desempenho (certificado)	Técnico TI
3	Baixa qualidade do plano de <i>Cutover</i>	Média	Prevenir	Revisão do plano com os líderes técnicos antes da execução	Técnico TI
4	Desempenho baixo da equipe (<i>Go-Live</i>)	Alta	Mitigar	Supervisão e controle	Técnico TI
5	Qualidade baixa nas especificações dos processos	Média	Prevenir	Revisão técnica do BBP até a reunião de aprovação	Líderes Técnicos
6	Erro nas especificações dos processos	Média	Mitigar	Checklist dos processos	Líderes Técnicos
7	Demora da consultoria	Baixa	Transferir	Troca de consultores	Gerente do Projeto
8	Indisponibilidade dos recursos	Alta	Prevenir	Evitar que a equipe do projeto se envolva em	Gerente do Projeto

				um outro projeto que prejudique o cronograma	
9	Falta de dedicação da equipe	Média	Mitigar	Promoção de bonificações (certificado, etc.)	Gerente do Projeto
10	Indisponibilidade da infraestrutura necessária	Baixa	Prevenir	Revisão da infraestrutura antes dos testes	Lider Técnico TI
11	Pacotes estimados erradamente	Média	Melhorar	Pauta na reunião de aprovação do <i>Business Blueprint</i>	Gerente do Projeto
12	Problemas de planejamento	Média	Prevenir	Revisão do plano do projeto	Líderes Técnicos
13	Problemas de comunicação	Média	Mitigar	Lista de Presença e emails	Gerente do Projeto

Tabela 25 – Plano de Resposta aos Riscos

11 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

11.1 Estrutura de Suprimentos do Projeto

A estrutura de suprimentos será centralizada (na área de TI), como somente uma função da organização é relacionada a aquisições e um sistema de fornecedores qualificados já foi estabelecido. Assim a estrutura de suprimentos será funcional.

Para a realização do projeto serão usados 18 recursos internos, assim como 1 até 2 recursos externos (dependendo do fornecedor qualificado) se for necessário. A expectativa é a de que não ocorra, mas caso seja necessário será contratada uma consultoria específica.

A equipe interna da empresa trabalhará tempo parcial. As subcontratações de consultoria serão pagos pelo tempo do trabalho e irão trabalhar conjunto com a equipe interna ou externamente de forma autônoma (dependendo do assunto).

11.2 Análise Fazer ou Comprar

Item	Estratégia	Motivo
Criação do <i>Business Blueprint</i> (BBP)	“fazer”	<ul style="list-style-type: none">• conhecimento estratégico
Criação da família piloto de materiais	“fazer”	<ul style="list-style-type: none">• conhecimento estratégico• uso de ferramentas internas da empresa
Configuração inicial, parametrização	“fazer” ou “comprar”	<ul style="list-style-type: none">• falta de conhecimento (“comprar”)• risco elevado na integração da ferramenta (“comprar”)• conhecimento estratégico (“fazer”)• menor custo (“fazer”)
Criação de perfis de transição, atividades	“fazer”	<ul style="list-style-type: none">• conhecimento estratégico

e outros perfis		<ul style="list-style-type: none"> • recursos disponíveis • menor custo
Execução de testes unitários	“fazer”	<ul style="list-style-type: none"> • conhecimento estratégico • recursos disponíveis
Educação usuário-chave e testes integrados	“fazer”	<ul style="list-style-type: none"> • conhecimento estratégico • recursos disponíveis
Elaboração de um plano de <i>Cutover</i>	“fazer” ou “comprar”	<ul style="list-style-type: none"> • menor custo (“fazer”) • risco elevado (“comprar”)
Treinamento Equipe PCP	“fazer”	<ul style="list-style-type: none"> • capacidade interna
Ajustes finais	“fazer” ou “comprar”	<ul style="list-style-type: none"> • menor custo (“fazer”) • falta de conhecimento (“comprar”)
Execução do plano <i>Cutover</i>	“fazer”	<ul style="list-style-type: none"> • menor custo • conhecimento estratégico
<i>Go-Live</i> e Suporte	“fazer”	<ul style="list-style-type: none"> • conhecimento estratégico • recursos disponíveis

Tabela 26 – Análise Fazer ou Comprar

11.3 Mapa de Aquisições

O mapa de aquisições deste projeto mostra as tarefas mais críticas que, caso seja necessário, implicarão apoio técnico de uma consultoria.

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Fornecedores Qualificados
01	Configuração inicial e parametrização	Contrato de Preço Fixo	preço e técnico	130 R\$/H	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoria 1 • Consultoria 2
02	Elaboração e Execução do Plano de <i>Cutover</i>	Contrato de Custo Reembolsável	preço e técnico	R\$ 2.500	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoria 2
03	Ajustes eventuais e finais	Contrato de Preço Fixo	Preço	130 R\$/H	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoria 1 • Consultoria 2

Tabela 27 - Mapa de Aquisições

11.4 Detalhamento dos Critérios de Seleção

- Item 01 - Configuração inicial e parametrização

A configuração e a parametrização foram identificadas, como tarefas críticas do projeto, por causa de falhas potenciais na integração da ferramenta. Durante a configuração das ferramentas podem ocorrer erros no sistema assim como defeitos das ferramentas configuradas.

Caso haja a necessidade de uma consultoria, seria definido um contrato de preço fixo baseado num valor por hora de serviço, como já foi realizado com estas no passado.

Foram escolhidos 2 fornecedores qualificados: A consultoria 1 que é especializada em ajustes de sistema e programação e a consultora 2 que é especializada em implementações de ferramentas de SAP. A escolha de uma das consultorias poderá ser feita independentemente do assunto durante a realização dessas tarefas.

O orçamento estimado é de R\$ 130 por hora e dependendo do problema será escolhida a consultoria que oferecerá a melhor solução técnica ou o menor preço por hora.

- Item 02 – Elaboração e Execução do Plano de *Cutover*

A elaboração e execução do plano de *Cutover* foram selecionadas como outras tarefas críticas, por causa do risco de uma elaboração de um plano de *Cutover* de baixa qualidade. Um plano de *Cutover* malfeito pode ter impactos no sistema, mas não é provável em razão da experiência da equipe com implementações.

Caso haja a necessidade de uma consultoria, seria definido um contrato de custo reembolsável.

Foi escolhida a consultoria 2 como fornecedor potencial, por causa de sua larga experiência em implementações em SAP.

O orçamento estimado da consultoria 2 é de R\$ 2.500, já realizado em outros planos de *Cutover* no passado, e seria requisitada a elaboração plena assim como a execução do plano, antes do *Go-Live* do projeto.

- Item 03 - Ajustes eventuais e finais

Os ajustes eventuais durante os testes integrados e os ajustes finais antes da execução do plano de *Cutover* são (como o item 01) tarefas críticas deste projeto.

Caso haja a necessidade de uma consultoria, seria definido um contrato de preço fixo baseado num valor por hora de serviço, como já foi realizado com estas no passado

Foram escolhidos 2 fornecedores qualificados: A consultoria 1 que é especializada em ajustes do sistema e programação e a consultora 2 que é especializada em implementações de ferramentas de SAP. A escolha de uma das consultorias poderá ser feita independentemente do assunto durante a realização destas tarefas.

O orçamento estimado é de 130 R\$ por hora e devido ao baixo impacto esperado, será escolhida a consultoria que oferecerá o menor preço.

11.5 Alocação Financeira para o Gerenciamento das Aquisições

O gerente de PCP será o responsável pela aprovação da inclusão de uma consultoria, assim como a disposição dos recursos financeiros necessários.

Caso haja a necessidade de uma consultoria para os itens 01 e 03 do mapa de aquisições, que necessita do gasto adicional do projeto, deve ser alocada nas reservas gerenciais do projeto com aprovação do gerente de PCP e o gerente do projeto.

Caso haja a necessidade da consultoria 2 para a elaboração e execução do plano de *Cutover*, deve ser alocada em parte nas reservas de contingência do projeto, com aprovação do patrocinador, do líder técnico de TI e do gerente de projeto.

11.6 Administração do Plano de Gerenciamento das Aquisições

A gerente do projeto é a responsável pelo Plano de Gerenciamento de Aquisições.

O plano será avaliado no início do projeto e caso haja a necessidade da inclusão de uma consultoria.

12 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

12.1 Objetivos do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

Os objetivos do Plano de Engajamento são: classificar e gerenciar o comprometimento das pessoas,

O plano informa sobre atribuições e responsabilidades das partes interessadas, os contatos dos *stakeholders* em suas diferentes áreas, assim como as expectativas e requisitos do projeto. Dessa forma, o plano ajuda a avaliar o desenvolvimento das expectativas durante o projeto e gera um controle sobre os requisitos a serem entregues de cada parte interessada.

O Plano de Engajamento será usado como uma ferramenta de melhoramento do diálogo com as partes interessadas, assim como para entender suas responsabilidades e seus comprometimentos com o projeto. Além disso a prioridade será a de mostrar o grau de informação a ser utilizada entre cada parte interessada (dependente do nível de influência, poder e impacto).

O engajamento das partes interessadas será avaliado e controlado através de metas e situações indicadas no plano. Como a situação atual da empresa mostra dificuldades na comunicação entre diferentes áreas, e muitas áreas serão envolvidas nesse projeto, o plano ajudará também a entender relações entre as partes interessadas, visando uma melhor coordenação da colaboração destas.

12.2 Identificação das Partes Interessadas

Atribuições e responsabilidades	Cargo/Função	Setor	Empresa	Parte Interessada	#
Patrocinador do projeto; responsável pela assinatura dos documentos de autorização	Gerente de PCP	Planejamento e Controle de Produção	Metalúrgica Fallgatter Ltda.	Patrocinador	1
Responsável pelo planejamento, acompanhamento, monitoramento e controle do projeto	Gerente do Projeto	Tecnologia de Informação	Metalúrgica Fallgatter Ltda.	Iris Hollick	2
Responsável pela criação do <i>Business Blueprint</i> e pelas fases de realização, testes unitários, testes integrados, as preparações finais (Plano de <i>Cutover</i> e ajustes finais), o <i>Go-Live</i> e o suporte	Analistas de Negócio	Tecnologia de Informação	Metalúrgica Fallgatter Ltda.	Técnico da Área de TI	3
Responsável pela aprovação das tarefas entregadas pelo técnico da área de TI	Supervisor TI	Tecnologia de Informação	Metalúrgica Fallgatter Ltda.	Lider Técnico TI	4
Responsável pela criação da família piloto de materiais, pelos testes integrados e pelo treinamento da equipe PCP	Analista de Planejamento	Planejamento	Metalúrgica Fallgatter Ltda.	Usuário-Chave PCP	5
Responsável pela aprovação das tarefas entregadas pelo técnico da área de PCP	Supervisor Planejamento	Planejamento	Metalúrgica Fallgatter Ltda.	Lider Técnico PCP	6
Responsável pelo treinamento da equipe PCP (participação)	Analista de Planejamento	Planejamento	Metalúrgica Fallgatter Ltda.	Técnico da Área de Planejamento	7
Responsável pelo treinamento da equipe PCP (participação)	Analista de Processos	Controle de Produção	Metalúrgica Fallgatter Ltda.	Técnico da Área de Controle de Produção	8

Atribuições e responsabilidades	Cargo/Função	Setor	Empresa	Parte Interessada	#
Responsável pela disponibilização dos ambientes e da infraestrutura durante a fase da implementação e <i>Go-Live</i>	Analista de Infraestrutura	Tecnologia de Informação	Metalúrgica Fallgatter Ltda.	Analista de Infraestrutura	9
Serão influenciados pelas mudanças do projeto (abastecimento da produção)	Analistas de Logística, Supervisores e Gerente	Logística	Metalúrgica Fallgatter Ltda.	Área de Logística	10
Serão influenciados pelas mudanças do projeto (planejamento de suprimentos)	Analistas de Compras, Supervisores e Gerente	Compras	Metalúrgica Fallgatter Ltda.	Área de Compras	11
Serão influenciados pelas mudanças do projeto (planejamento da produção)	Analistas Comerciais, Supervisores e Gerente	Vendas	Metalúrgica Fallgatter Ltda.	Área de Vendas	12
Serão influenciados pelas mudanças do projeto (contas a pagar)	Analistas Financeiros, Supervisores e Gerentes	Finanças	Metalúrgica Fallgatter Ltda.	Área de Finanças	13
Responsável pelos ajustes eventuais no sistema	-	-	Consultoria 1	Consultoria 1	14
Responsável pelos ajustes eventuais no sistema	-	-	Consultoria 2	Consultoria 2	15

Tabela 28 – Identificação das Partes Interessadas

12.3 Priorização das Partes Interessadas - Matriz Interesse x Poder x Impacto

Enquadramento do *Stakeholder* ao seu interesse no projeto, seu poder formal ou de influencia sobre o projeto (positivo ou negativo), e o nível de impacto da sua atuação (positivo ou negativo) através da matriz interesse x poder x impacto.

Enquadramento (Matriz Poder/Interesse)	Impacto	Interesse	Poder	Parte Interessada	#
1-Gerenciar com atenção	A	A	A	Patrocinador	1
-	-	-	-	Iris Hollick	2
3-Manter informado	A	M	B	Técnico da Área de TI	3
3-Manter informado	A	M	M	Lider Técnico de TI	4
4-Monitorar	M	B	B	Usuário-chave PCP	5
3-Manter informado	A	A	M	Lider Técnico de PCP	6
4-Monitorar	A	B	B	Técnico da Área de Planejamento	7
2-Manter satisfeito	M	B	M	Técnico da Área de Controle de Produção	8
4-Monitorar	M	M	B	Analista de Infraestrutura	9
4-Monitorar	B	M	B	Area de Logística	10
4-Monitorar	B	B	B	Área de Compras	11
4-Monitorar	B	B	B	Área de Vendas	12
4-Monitorar	B	B	B	Área de Finanças	13
1-Gerenciar com atenção	A	M	B	Consultoria 1	14
1-Gerenciar com atenção	A	M	B	Consultoria 2	15

Tabela 29 – Matriz Interesse x Poder x Impacto

A: Alto

M: Médio

B: Baixo

12.4 Engajamento das Partes Interessadas

Lidera	Dá Apoio	Neutro	Resistente	Não Informado	Parte Interessada	#
CD					Patrocinador	1
-	-	-	-	-	Iris Hollick	2
D	C				Técnico da Área de TI	3
CD					Lider Técnico de TI	4

	D			C	Usuário-chave PCP	5
	D		C		Lider Técnico de PCP	6
	D			C	Técnico da Área de Planejamento	7
	D			C	Técnico da Área de Controle de Produção	8
		D		C	Analista de Infraestrutura	9
		D	C		Área de Logística	10
		D		C	Área de Compras	11
		D	C		Área de Vendas	12
		D		C	Área de Finanças	13
	D			C	Consultoria 1	14
	D			C	Consultoria 2	15

Tabela 30 – Matriz de Engajamento

C – Engajamento Corrente

D – Engajamento Desejado

12.5 Estratégia de Engajamento das Partes Interessadas

Estratégia de Abordagem para o Engajamento	Parte Interessada	#
Conhece todos os assuntos do produto, assim a estratégia será a de incluir-lhe em todas as reuniões possíveis, mandar-lhe emails do status do projeto semanalmente (ou diariamente) para manter ele no mesmo nível de engajamento.	Patrocinador	1
-	Iris Hollick	2
Grande influência durante quase todas as fases do projeto; devendo controlar se as entregas serão pontuais, mantendo uma comunicação boa com o líder técnico, líder técnico de PCP e o usuário-chave PCP antes da fase dos testes integrados; incluir-lhe em todas as reuniões possíveis para receber <i>feedback</i> dos líderes técnicos e para aumentar o engajamento dele	Técnico da Área de TI	3
Conhece todos os assuntos do produto, assim a estratégia será de incluir-lhe em todas as reuniões possíveis, enviando emails do status do projeto, semanalmente (ou diariamente) para manter-lhe no mesmo nível de engajamento dos outros demais interessados.	Líder Técnico de TI	4
Incluí-lo em todas as reuniões para aumentar a informação deste; e controlar o andamento de seu trabalho para evitar atrasos e manter um fluxo de informações entre as áreas diferentes.	Usuário-chave PCP	5
Mandar-lhe emails de status do projeto, semanalmente (ou diariamente) e lhe informar sobre todas as entregas, assim tentando motivar-lhe para a importância do produto do projeto	Líder Técnico de PCP	6
Influência na fase do treinamento da equipe PCP e o <i>Go-Live</i> do projeto; e controlar o andamento do trabalho para evitar atrasos e manter um fluxo de informações de todas as entregas de pacotes para motivar-lhe.	Técnico da Área de Planejamento	7
Influência na fase do treinamento da equipe PCP e o <i>Go-Live</i> do projeto; e controlar o andamento de seu trabalho para evitar atrasos e manter um fluxo de informações de todas as entregas de pacotes, gerando motivação.	Técnico da Área de Controle de Produção	8
Influência nas fases anteriores da realização e do <i>Go-Live</i> do projeto; manter-lhe informado antecipadamente sobre o início da fase de realização e do <i>Go-Live</i> .	Analista de Infraestrutura	9
Influência baixa na implementação; manter-lhe informado sobre o escopo e o <i>Go-Live</i> do projeto	Área de Logística	10
Influência baixa na implementação; manter-lhe informado sobre o escopo e o <i>Go-Live</i> do projeto	Área de Compras	11
Influência baixa na implementação; manter-lhe informado sobre o escopo e o <i>Go-Live</i> do projeto	Área de Vendas	12
Influência baixa na implementação; manter-lhe informado sobre o escopo e o <i>Go-Live</i> do projeto	Área de Finanças	13
Caso haja a necessidade manter informado sobre as entregas do projeto.	Consultoria 1	14
Caso haja a necessidade manter informado sobre as entregas do projeto	Consultoria 2	15

Tabela 31 – Estratégia de Engajamento das Partes Interessadas

12.6 Administração do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

O gerente do projeto será responsável pelo Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas. O plano deve ser revisado após as reuniões de acompanhamento semanais e no fim do projeto.

13 Considerações Finais

O desenvolvimento desse projeto foi feito de acordo com a metodologia do PMBOK e todas suas fases de gerenciamento. A estrutura analítica foi embasada no método ASAP (*Accelerated SAP*) de SAP.

O desenvolvimento deste plano de projeto foi importante para entender as necessidades de uma implementação integrada de uma ferramenta de SAP, e analisar todos os riscos e custos possíveis. Através dos conteúdos é possível controlar os prazos e assim os custos do projeto. Além disso, este plano oferecerá uma guia para o tratamento das partes interessadas, assim como um plano de comunicação. O escopo está definido detalhadamente, e assim o plano ajudará aplicar as métricas de qualidade. Caso haja a necessidade de uma aquisição, o procedimento é descrito no plano do projeto.

14 Referências Bibliográficas

- PLANO DE PROJETO: PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA DE AUTOMAÇÃO DE ENTRADA DE MATERIAIS ERP SAP, do aluno Gustavo de Oliveira, 2013;
- PLANO DE PROJETO: RESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE MATERIAIS DA EMPRESA ASPÖCK DO BRASIL LTDA., da aluna Vanessa Bianchi, 2014;
- PLANO DE PROJETO: IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE MELHORIA DE PROCESSO DE TESTE DE SOFTWARE BRASILEIRO (MPT.BR), da aluna Ana Paula Giotto, 2015;
- UMA GUIA DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS (GUIA PMBOK) – (QUINTA EDIÇÃO), PMI – Project Management Institute, 2013;