

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS**

JOSIANE SILVA DA ROCHA

**PLANO DE PROJETO: MELHORIA NO PROCESSO DE HOMOLOGAÇÃO E
REAVLIAÇÃO DE FORNECEDORES**

**Porto Alegre – RS
2016**

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS**

JOSIANE SILVA DA ROCHA

**PLANO DE PROJETO: MELHORIA NO PROCESSO DE HOMOLOGAÇÃO E
REAVLIAÇÃO DE FORNECEDORES**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão de Projetos, Pós-Graduação Lato Sensu da UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Especialista em Gestão de Projetos.

Orientador: Prof. Felipe José Nardi Gomes

**Porto Alegre – RS
2016**

“ Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível. ”

Charles Chaplin

Agradecimentos

Meu agradecimento a minha família, principalmente ao meu marido e minha mãe há quem eu dedico mais esta conquista.

Estou extremamente feliz por concluir mais esta etapa na minha qualificação acadêmica. Esta especialização foi de grande valia para o aprimoramento da minha carreira profissional.

RESUMO

O objeto deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é a elaboração de um Plano de Projeto para aprimorar o processo de Homologação e Reavaliação de fornecedores na empresa BCD S.A.

Seguindo as boas práticas para o gerenciamento de projetos do Guia PMBOK® 5ª Edição, este trabalho foi elaborado de forma detalhada e contempla as áreas de conhecimento: Integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas.

Todos os valores referenciados neste trabalho são hipotéticos, não devem ser considerados como verdadeiros.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo do Processo de Solicitação de Mudança	14
Figura 2 - Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	17
Figura 3 - Cronograma do Projeto (Parte 1 de 3).....	36
Figura 4 - Cronograma do Projeto (Parte 2 de 3).....	37
Figura 5 - Cronograma do Projeto (Parte 3 de 3).....	38
Figura 6 - Curva S.....	44
Figura 7 - Organograma do Projeto.....	46
Figura 8 - Enquadramento das Partes Interessadas	60
Figura 9 - Estrutura Analítica dos Riscos (EAR).....	63
Figura 10 - Matriz de Impacto X Probabilidade	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura de pastas	15
Tabela 2 - Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	20
Tabela 3 - Dicionário da estrutura analítica do projeto	26
Tabela 4 - Marcos do Projeto	30
Tabela 5 - Cronograma do Projeto	35
Tabela 6 - Custo por hora dos recursos	42
Tabela 7 - Custo por etapas do projeto	43
Tabela 8 - Recursos do Projeto	45
Tabela 9 - Matriz de Responsabilidade (RACI)	51
Tabela 10 - Nível de Escalonamento	54
Tabela 11 - Classificação da Informação	55
Tabela 12 - Desempenho do Projeto	57
Tabela 13 - Identificação das Partes Interessadas	59
Tabela 14 - Priorização das Partes Interessadas	60
Tabela 15 - Legenda Grau de Poder/Interesse	61
Tabela 16 - Matriz de Responsabilidades - Riscos do projeto	62
Tabela 17 - Identificação dos Riscos do Projeto	65
Tabela 18 - Escala de Probabilidade	66
Tabela 19 - Matriz de Impacto	66
Tabela 20 - Análise Qualitativa dos Riscos	68
Tabela 21 - Análise Quantitativa dos Riscos	69
Tabela 22 - Plano de Resposta aos Riscos	71

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE TABELAS	7
SUMÁRIO	8
1 INTRODUÇÃO	11
2 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO.....	12
2.1 Termo de abertura do projeto	12
2.1.1 Nome do Projeto.....	12
2.1.2 Objetivo do Projeto.....	12
2.1.3 Justificativa	13
2.1.4 Acompanhamento e controle do Projeto	13
2.1.5 Gestão de Mudanças.....	13
2.1.6 Gestão de documentos do Projeto	14
2.1.7 Encerramento (Fases e/ou Projeto)	15
3 PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO	16
3.1 Escopo do Projeto	16
3.2 Exclusões do Escopo.....	16
3.3 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	17
3.4 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto.....	21
3.5 Verificação do escopo.....	26
3.6 Controle do escopo	27
4 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	28
4.1 Atribuições e Ferramenta de acompanhamento	28
4.2 Frequência de Atualização.....	28
4.3 Relatórios	28
4.4 Controle de Mudança e Aprovação.....	29
4.5 Marcos do projeto	29
4.6 Cronograma do Projeto	31
4.7 Cronograma do Projeto (Gantt Chart).....	36
4.8 Análise do Caminho Crítico.....	39
5 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	40
5.1 Processos de Gerenciamento de Custos	40
5.2 Tipos de recursos e Unidades.....	41

5.3	Custo Total do Projeto	41
5.3.1	Reservas de Custos.....	41
5.3.2	Reserva de Contingência.....	42
5.3.3	Reserva Gerencial.....	42
5.4	Custo por Hora dos Recursos	42
5.5	Custo por Etapa do Projeto.....	43
5.6	Curva S.....	44
6	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS	45
6.1	Recursos Humanos	45
6.2	Organograma do Projeto	46
6.3	Matriz de Responsabilidades.....	46
6.4	Novos Recursos, Realocação e Substituição dos Membros do Time do projeto	51
6.5	Treinamentos	52
6.6	Atualização do Plano de Gerenciamento de Recursos.....	52
7	PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	53
7.1	Objetivo do Plano.....	53
7.2	Monitoramento e Atualização do Plano de Comunicação.....	53
7.3	Eventos de Comunicação	53
7.4	Atas de reuniões.....	54
7.5	Gerenciamento das Lições Aprendidas	54
7.6	Plano de Escalonamento	54
7.7	Ferramentas de Comunicação.....	55
7.8	Classificação da Informação	55
8	PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	56
8.1	Política de Qualidade.....	56
8.2	Métricas de Qualidade	57
8.2.1	Desempenho do projeto	57
8.3	Controle da Qualidade	58
9	PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	59
9.1	Identificação das Partes Interessadas	59
9.2	Priorização das Partes Interessadas	59
10	PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS	62
10.1	Responsabilidades.....	62

10.2 Estrutura Analítica dos Riscos (EAR)	63
10.3 Identificação dos Riscos	64
10.4 Escala dos Riscos.....	66
10.5 Análise Qualitativa dos Riscos.....	68
10.7 Plano de Resposta aos Riscos	70
11 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXOS	75

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste em um plano de projeto para a implementar melhorias no processo de Homologação e reavaliação de fornecedores.

A BCD foi fundada no ano de 2003 e possui uma história de sucesso, sua matriz está localizada na cidade de Campo Bom-RS. A BCD é uma das maiores empresas no desenvolvimento e gestão de soluções de meios eletrônicos de pagamentos do país, oferece soluções para recebimento de vendas com cartões, recargas de telefonia e TV por assinatura, e recebimento de contas.

Desde 2014, a BCD foi adquirida por uma grande empresa do ramo de meios de pagamento, com atuação nacional, possui mais de 500 mil estabelecimentos comerciais credenciados e que utilizam seus serviços diariamente. Com o intuito de mitigar os riscos nos processos, buscando assim aprimorar as entregas da empresa, a alta direção escolheu como um dos itens para o plano diretor de 2016 a alteração do processo de Homologação e Reavaliação de fornecedores, garantindo visibilidade e o correto mapeamento de riscos na cadeia de suprimentos.

2 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO

2.1 Termo de abertura do projeto

2.1.1 Nome do Projeto

Melhorias no processo de Homologação e reavaliação de fornecedores.

2.1.2 Objetivo do Projeto

2.1.2.1 Objetivo Geral

Propor um plano de projeto para implementação de alterações no processo de homologação e reavaliação de fornecedores, com o objetivo de propor melhorias no processo já existente alinhados com o plano diretor 2016.

2.1.2.2 Objetivo Específico

Com base no objetivo Geral do projeto, elencaram-se os seguintes objetivos específicos, os quais nortearão a estrutura analítica do projeto.

- Propor uma análise em conjunto com as áreas de sinergia da empresa a fim de elencar os principais aspectos que devem ser revisados no processo atual de homologação e reavaliação de fornecedores, com vistas a mitigar possíveis riscos e tornar mais robusta a avaliação dos fornecedores.
- Levantar a base de fornecedores críticos para alteração da classificação sistêmica e aplicação do novo modelo de avaliação.
- Avaliar a necessidade de readequação da classificação dos fornecedores frente a visão de riscos financeiros e de imagem.
- Adequar a política e procedimentos de homologação de fornecedores.
- Implantar melhorias na interface SAP de avaliação comercial e técnica, tornando a interface mais intuitiva e amigável.
- Desenvolver o treinamento EAD para capacitar os responsáveis pelas avaliações sistêmicas, tanto na visão fiscal quanto na visão comercial e técnica.
- Treinar todos os usuários envolvidos nos processos de avaliação.

2.1.3 Justificativa

A partir das modificações no processo de homologação e reavaliação de fornecedores o relacionamento com o mercado passará a ter uma periodicidade maior e um olhar mais crítico frente aos possíveis riscos.

2.1.4 Acompanhamento e controle do Projeto

Semanalmente deve ocorrer o report do andamento do projeto aos envolvidos, faremos o controle através de um e-mail contendo um formulário padrão Anexo I.

O formulário será composto por: Data, status do projeto, principais marcos informando o planejado x realizado, principais realizações desde o último relatório, atividades planejadas que não foram finalizadas no período, atividades planejadas para o próximo período, principais riscos, principais incidentes e indicadores de desempenho (cronograma, escopo, recursos, riscos, orçamento).

2.1.5 Gestão de Mudanças

A gestão de mudanças tem como objetivo organizar todas as alterações que forem necessárias no decorrer do projeto.

Detalhamento do processo de Gestão de mudanças:

1. Todas as solicitações de mudança devem ser enviadas devidamente preenchidas no Formulário de Solicitação de Mudança. (Verificar Anexo II).
2. O formulário pode ser enviado por todos os participantes do projeto para o e-mail do gerente de projetos.
3. O gerente do projeto irá revisar o formulário e caso falte alguma informação será retornado ao solicitante para ajuste.
4. Com o formulário revisado o gerente do projeto irá se reunir com o time do projeto para analisar a mudança e fornecer as informações sobre o impacto no cronograma, escopo, qualidade e custo do projeto.

5. Após análise concluída o gerente do projeto irá se reunir com os Gerentes do Portfolio para apresentar a mudança solicitada e os impactos. Durante a reunião será decidido pela aceitação ou rejeição da solicitação bem como a sua priorização.

6. Caso seja rejeitada a solicitação de mudança, o gerente do projeto irá comunicar ao solicitante e manter o arquivo nas documentações do projeto.

9. Caso seja aprovada, o gerente do projeto deverá realizar todas as alterações necessárias no planejamento do projeto e comunica-las para todas as partes interessadas.

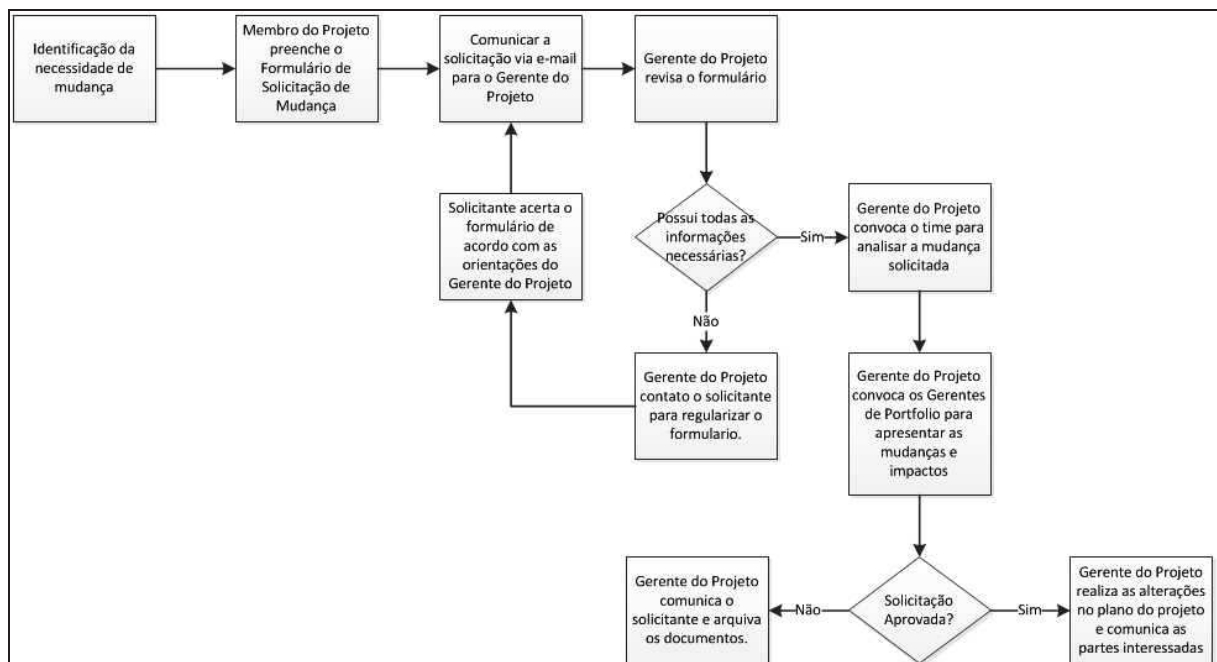


Figura 1 - Fluxo do Processo de Solicitação de Mudança.

2.1.6 Gestão de documentos do Projeto

Será criado um diretório em ambiente público para que todos os participantes do projeto tenham acesso as informações quando necessário. A organização deste ambiente será através de pastas salvas por assuntos do projeto conforme abaixo.

Nome da Pasta	Descrição
Documentos Restritos	Documentos que são classificados como confidenciais e que apenas o Gerente do Projeto e alguns membros do time terão acesso.
Documentos Compartilhados	Documentos gerais do projeto de uso comum, sem restrições de acesso.
Gestão de Mudança	Armazenamento dos formulários de solicitação de mudança.
Relatórios	Armazenamento de todos os relatórios gerados durante o projeto.
Lições Aprendidas	Registrar as lições aprendidas.
Pacote 1	Documentação gerada para o pacote 1 de melhorias.
Pacote 2	Documentação gerada para o pacote 2 de melhorias.
Pacote 3	Documentação gerada para o pacote 3 de melhorias
Pacote 4	Documentação gerada para o pacote 4 de melhorias.
Treinamento	Materiais elaborados para as entregas dos treinamentos (arquivos PPT, vídeos, etc...)
Aprovações	Armazenamento de todas as aprovações requeridas para o projeto.
Incidentes	Monitoramento dos incidentes que são abertos durante os ciclos de testes de cada pacote de melhoria.

Tabela 1 – Estrutura de pastas

2.1.7 Encerramento (Fases e/ou Projeto)

- As descrições de cada pacote de melhoria devem ser aprovadas por e-mail por todas as partes interessadas.
- Materiais de treinamento devem ser revisados e aprovados pela área de controles internos.
- As melhorias precisam estar em produção sem nenhuma falha.
- 100% do escopo do projeto entregue conforme acordos.

3 PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO

3.1 Escopo do Projeto

Este projeto estará propondo melhorias no processo de homologação e reavaliação de fornecedores. Para o atingimento deste objetivo os seguintes itens estão incluídos no escopo

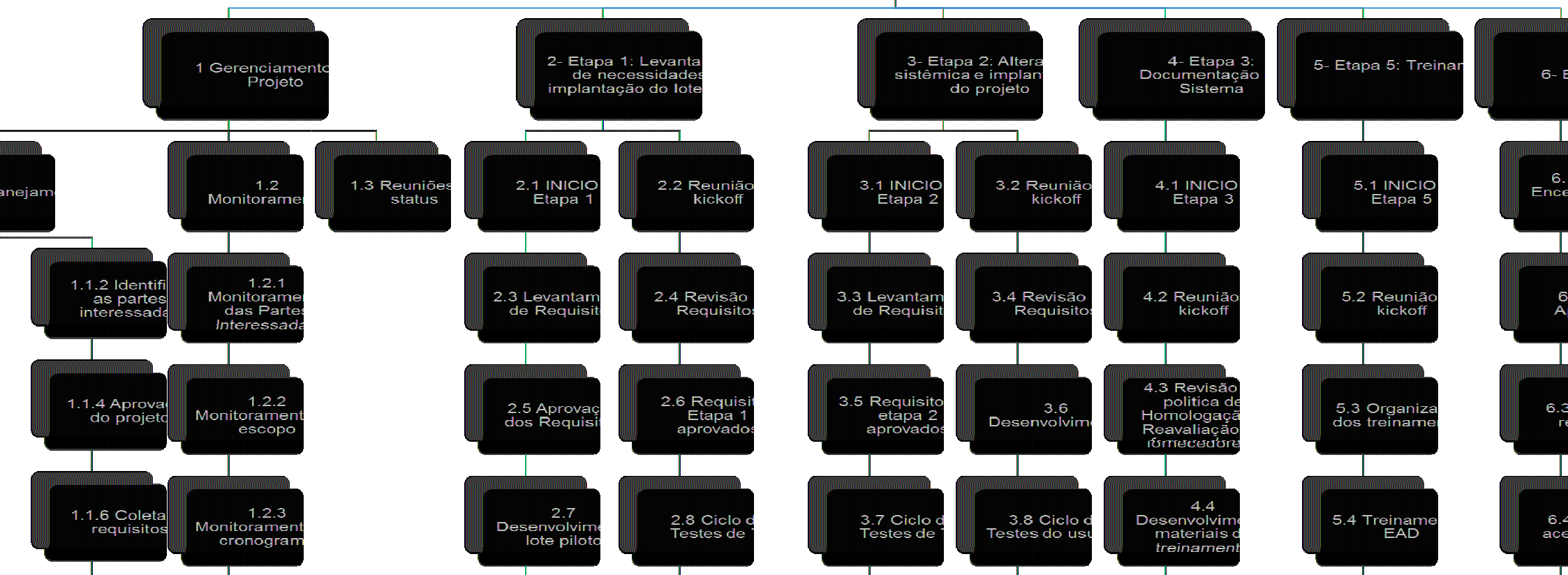
- Adequação das políticas e procedimentos de homologação e reavaliação de fornecedores tornando mais robusta as análises dos fornecedores considerados críticos para o processo.
- Adequação das transações do SAP que são utilizadas para fazer o processo, inclusão dos novos documentos e etapas necessárias para a adequação.
- Elaboração dos materiais de treinamentos, incluindo arquivos em formato PPT para ministrar em EAD.
- Treinamento para todos os usuários do processo.

3.2 Exclusões do Escopo

Os itens abaixo são considerados fora do escopo deste projeto.

- Alterações que não foram aprovadas pelos Gerentes do Portfolio ou partes interessadas.
- Aquisição de novas plataformas de interface entre empresa e fornecedores.
- Aquisição de novas licenças de SAP para maior quantidade de usuários.

HOMOLOGAÇÃO E REAVALIAÇÃO DE FORNECEDORES



ID	EAP	Nome da tarefa
0	0	MELHORIA NO PROCESSO DE HOMOLOGAÇÃO E REAVALIAÇÃO DE FORNECEDORES
1	1	Gerenciamento do Projeto
2	1.1	Planejamento
3	1.1.1	Início do planejamento do projeto
4	1.1.2	Identificar as partes interessadas
5	1.1.3	Termo de Abertura do Projeto
6	1.1.4	Aprovação do projeto
7	1.1.5	Aprovação do Projeto realizada
8	1.1.6	Coleta de requisitos
9	1.1.7	Desenvolver EAP
10	1.1.8	Desenvolver o cronograma
11	1.1.9	Planejar o gerenciamento do escopo
12	1.1.10	Planejar o gerenciamento dos custos
13	1.1.11	Planejar o gerenciamento da qualidade
14	1.1.12	Planejar o gerenciamento de RH
15	1.1.13	Planejar o gerenciamento das comunicações
16	1.1.14	Identificar os riscos do projeto
17	1.1.15	Realizar análise dos riscos
18	1.1.16	Planejamento do projeto concluído
19	1.2	Monitoramento
20	1.2.1	Monitoramento das Partes Interessadas
21	1.2.2	Monitoramento do escopo
22	1.2.3	Monitoramento do cronograma
23	1.2.4	Monitoramento dos custos
24	1.2.5	Monitoramento da qualidade
25	1.2.6	Monitoramento da equipe do projeto
26	1.2.7	Monitoramento das comunicações
27	1.2.8	Monitoramento dos riscos
28	1.3	Reuniões de status
29	2	Etapa 1: Levantamento de necessidades e implantação do lote piloto

ID	EAP	Nome da tarefa
30	2.1	INICIO - Etapa 1
31	2.2	Reunião de kickoff
32	2.3	Levantamento de Requisitos
33	2.4	Revisão dos Requisitos
34	2.5	Aprovação dos Requisitos
35	2.6	Requisitos Etapa 1 aprovados
36	2.7	Desenvolvimento lote piloto
37	2.8	Ciclo de Testes de TI
38	2.9	Ciclo de Testes do usuário
39	2.10	Ciclo de testes concluído
40	2.11	Decisão: Go-NoGo
41	2.12	Implantação em produção
42	2.13	Go Live Etapa 1
43	2.14	Suporte pós Go Live
44	2.15	Termo de aceitação
45	2.16	CONCLUSÃO: Etapa 1
47	3	Etapa 2: Alteração sistêmica e implantação do projeto
48	3.1	INICIO - Etapa 2
49	3.2	Reunião de kickoff
50	3.3	Levantamento de Requisitos
51	3.4	Revisão dos Requisitos
52	3.5	Requisitos da etapa 2 aprovados
53	3.6	Desenvolvimento
54	3.7	Ciclo de Testes de TI
55	3.8	Ciclo de Testes do usuário
56	3.9	Ciclo de testes concluídos
57	3.10	Decisão: Go-NoGo
58	3.11	Implantação em produção
59	3.12	Go Live do Pacote 2
60	3.13	Suporte pós Go Live
61	3.14	Termo de aceitação

ID	EAP	Nome da tarefa
62	3.15	CONCLUSÃO: Etapa 2
63	4	Etapa 3: Documentação do Sistema
64	4.1	INICIO - Etapa 3
65	4.2	Reunião de kickoff
66	4.3	Revisão da política de Homologação e Reavaliação de fornecedores
67	4.4	Desenvolvimento materiais de treinamento
68	4.5	Revisão dos materiais
69	4.6	Aprovação dos Docs.
70	4.7	Go Live
71	4.8	Termo de aceitação
72	4.9	CONCLUSÃO: Etapa 3
73	5	Etapa 4: Treinamento
74	5.1	INICIO - Etapa 5
75	5.2	Reunião de kickoff
76	5.3	Organização dos treinamentos
77	5.4	Treinamentos EAD
78	5.5	Treinamentos presenciais
79	5.6	Aprovação conclusão
80	5.7	Termo de aceitação
81	5.8	CONCLUSÃO: Etapa 5
82	6	Encerramento
83	6.1	INICIO - Encerramento do projeto
84	6.2	Lições Aprendidas
85	6.3	Avaliar os resultados
86	6.4	Termo de aceitação final
87	6.5	Encerrar o projeto
88	6.6	CONCLUSÃO: Encerramento do projeto

Tabela 2 - Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

3.4 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto

EAP	Nome da tarefa	Descrição
0	MELHORIA NO PROCESSO DE HOMOLOGAÇÃO E REAVALIAÇÃO DE FORNECEDORES	
1	Gerenciamento do Projeto	
1.1	Planejamento	Planejar etapas do projeto
1.1.1	Início do planejamento do projeto	Marco de início do projeto
1.1.2	Identificar as partes interessadas	Realizar identificação de todas as partes interessadas neste projeto.
1.1.3	Termo de Abertura do Projeto	Desenvolvimento do termo de abertura do projeto.
1.1.4	Aprovação do projeto	Aprovação formal para início do projeto.
1.1.5	Aprovação do Projeto realizada	Projeto aprovado para ser iniciado
1.1.6	Levantar requisitos	Levantamento de requisitos em alto nível.
1.1.7	Desenvolver EAP	Desenvolvimento da Estrutura Analítica do Projeto.
1.1.8	Desenvolver o cronograma	Desenvolvimento do cronograma detalhado do projeto.
1.1.9	Planejar o gerenciamento do escopo	Planejamento do gerenciamento do escopo do projeto.
1.1.10	Planejar o gerenciamento dos custos	Desenvolver o planejamento para o gerenciamento dos custos do projeto.
1.1.11	Planejar o gerenciamento da qualidade	Desenvolvimento do plano para gerenciamento da qualidade do projeto.
1.1.12	Planejar o gerenciamento de RH	Desenvolver o plano de gerenciamento dos recursos do projeto.
1.1.13	Planejar o gerenciamento das comunicações	Desenvolver o plano para gerenciamento das comunicações do projeto.

EAP	Nome da tarefa	Descrição
1.1.15	Realizar análise dos riscos	Realizar as avaliações qualitativa e quantitativa e fornecer as respostas para cada risco.
1.1.16	Planejamento do projeto concluído	Todas as etapas do planejamento concluídas e devidamente aprovadas
1.2	Monitoramento	
1.2.1	Monitoramento das Partes Interessadas	Monitoramento do engajamento das partes interessadas com a realização deste projeto.
1.2.2	Monitoramento do escopo	Validação e controle do escopo.
1.2.3	Monitoramento do cronograma	Monitorar andamento do cronograma.
1.2.4	Monitoramento dos custos	Monitoramento dos custos.
1.2.5	Monitoramento da qualidade	Monitoramento da qualidade do projeto
1.2.6	Monitoramento da equipe do projeto	Gerenciamento da equipe do projeto (mobilizar equipe, manter motivação, desenvolver equipe, monitorar entregas).
1.2.7	Monitoramento das comunicações	Monitorar as comunicações para assegurar o atendimento conforme planejado.
1.2.8	Monitoramento dos riscos	Monitoramento dos riscos do projeto.
1.3	Reuniões de status	Reuniões com as partes interessadas para apresentação do status do projeto
2	Etapa 1: Levantamento de necessidades e implantação do lote piloto	
2.1	INICIO - Etapa 1	Etapa 1 do projeto iniciada
2.2	Reunião de kickoff	Reunião com as partes interessadas e time do projeto para apresentar a etapa do projeto e capturar o comprometimento de todos.
2.3	Levantamento de Requisitos	Levantamento dos requisitos detalhados para o desenvolvimento dos documentos

EAP	Nome da tarefa	Descrição
2.4	Revisão dos Requisitos	Reuniões de revisão de requisitos para alinhamento e definição do escopo.
2.5	Aprovação dos Requisitos	Aprovação formal dos requisitos definidos para o Pacote 1.
2.6	Requisitos Etapa 1 aprovados	Lista de requisitos definida e aprovada
2.7	Desenvolvimento lote piloto	Implantação das melhorias aprovadas para o Pacote 1 no ambiente de desenvolvimento.
2.8	Ciclo de Testes de TI	Realização de testes manuais e automáticos pela equipe de TI do projeto.
2.9	Ciclo de Testes do usuário	Realização de testes manuais pelos usuários da ferramenta.
2.10	Ciclo de testes concluído	Ciclo de testes de TI e dos usuários concluídos
2.11	Decisão: Go-NoGo	Reunião para revisar os resultados dos testes e decidir pela implantação ou não do Pacote 1 no ambiente de produção.
2.12	Implantação em produção	Realização das atividades para migrar o Pacote 1 do ambiente de desenvolvimento para o ambiente de produção.
2.13	Go Live Etapa 1	Habilitação do Pacote 1 em produção.
2.14	Suporte pós Go Live	Atividades para suportar o Go Live do Pacote 1.
2.15	Termo de aceitação	Reunião para revisão e aprovação das entregas planejadas x entregas realizadas
2.16	CONCLUSÃO: Etapa 1	Todas as atividades da etapa 1 concluídas
3	Etapa 2: Alteração sistêmica e implantação do projeto	
3.1	INICIO - Etapa 2	Etapa 2 do projeto iniciada
3.2	Reunião de kickoff	Reunião com as partes interessadas e time do projeto para apresentar a etapa do projeto e capturar o comprometimento de todos.

EAP	Nome da tarefa	Descrição
3.3	Levantamento de Requisitos	Levantamento dos requisitos detalhados para o desenvolvimento dos documentos do tipo Voz do Cliente e para hierarquias de sistemas e funções
3.4	Revisão dos Requisitos	Reuniões de revisão de requisitos para alinhamento e definição do escopo.
3.5	Requisitos da etapa 2 aprovados	Aprovação formal dos requisitos definidos para o Pacote 2.
3.6	Desenvolvimento	Implantação das melhorias aprovadas para o Pacote 2 no ambiente de desenvolvimento.
3.7	Ciclo de Testes de TI	Realização de testes manuais e automáticos pela equipe de TI do projeto.
3.8	Ciclo de Testes do usuário	Realização de testes manuais pelos usuários da ferramenta.
3.9	Ciclo de testes concluídos	Ciclo de testes de TI e dos usuários concluídos
3.10	Decisão: Go-NoGo	Reunião para revisar os resultados dos testes e decidir pela implantação ou não do Pacote 2 no ambiente de produção.
3.11	Implantação em produção	Realização das atividades para migrar o Pacote 2 do ambiente de desenvolvimento para o ambiente de produção.
3.12	Go Live do Pacote 2	Habilitação do Pacote 2 em produção.
3.13	Suporte pós Go Live	Atividades para suportar o Go Live do Pacote 2
3.14	Termo de aceitação	Reunião para revisão e aprovação das entregas planejadas x entregas realizadas
3.15	CONCLUSÃO: Etapa 2	Todas as atividades da etapa 2 concluídas
4	Etapa 3: Documentação do Sistema	
4.1	INICIO - Etapa 3	Etapa 3 do projeto iniciada

EAP	Nome da tarefa	Descrição
4.2	Reunião de kickoff	Reunião com as partes interessadas e time do projeto para apresentar a etapa do projeto e capturar o comprometimento de todos.
4.3	Revisão da política de Homologação e Reavaliação de fornecedores	Adequação da política de homologação e reavaliação de fornecedores existente para a nova visão contemplando todas as alterações realizadas.
4.4	Desenvolvimento materiais de treinamento	Desenvolvimento dos materiais (arquivos EAD e docs.) para serem utilizados nos treinamentos dos usuários.
4.5	Revisão dos materiais	Revisão dos materiais pelo Coordenador e Superintendente responsáveis pela política de fornecedores.
4.6	Aprovação dos Docs.	Aprovação formal de todos os materiais elaborados.
4.7	Go Live	Disponibilização de todos os materiais para os usuários.
4.8	Termo de aceitação	Reunião para revisão e aprovação das entregas planejadas x entregas realizadas
4.9	CONCLUSÃO: Etapa 3	Todos os materiais de treinamento e docs. desenvolvidos e disponibilizados
5	Etapa 5: Treinamento	
5.1	INICIO - Etapa 5	Etapa 5 do projeto iniciada
5.2	Reunião de kickoff	Reunião com as partes interessadas e time do projeto para apresentar a etapa do projeto e capturar o comprometimento de todos.
5.3	Organização dos treinamentos	Atividades de preparação para realização dos treinamentos.
5.4	Treinamentos EAD	Realização dos treinamentos EAD
5.5	Treinamentos presenciais	Realização dos treinamentos presenciais.
5.6	Aprovação conclusão	Aprovação formal para conclusão dos treinamentos.

EAP	Nome da tarefa	Descrição
5.7	Termo de aceitação	Reunião para revisão e aprovação das entregas planejadas x entregas realizadas
5.8	CONCLUSÃO: Etapa 5	Todos os usuários treinados
6	Encerramento	
6.1	INICIO - Encerramento do projeto	Iniciada as atividades de encerramento do projeto
6.2	Lições Aprendidas	Compilação e revisão das lições aprendidas durante o projeto.
6.3	Avaliar os resultados	Avaliação dos resultados do projeto
6.4	Termo de aceitação final	Validação e aprovação final de todas as entregas planejadas x entregas realizadas.
6.5	Encerrar o projeto	Reunião de fechamento e aprovação formal.
6.6	CONCLUSÃO: Encerramento do projeto	Projeto concluído

Tabela 3 – Dicionário da estrutura analítica do projeto

3.5 Verificação do escopo

Após o início de cada pacote será realizada através de reuniões entre as partes interessadas a avaliação do escopo, estas reuniões aumentarão a aceitação final do projeto.

Como apoio para esta verificação será utilizado um checklist (“Anexo 1”) onde estará relacionado os requisitos solicitados com os requisitos entregues e cada requisito deve ser devidamente classificado como Conforme ou Não Conforme. Para os itens não conformes o Gerente do Projeto irá definir e encaminhar as ações necessárias para correção. Após a verificação estar concluída, as aprovações formais serão coletadas e armazenadas nas pastas dos documentos do projeto.

3.6 Controle do escopo

O objetivo do controle do escopo é monitorar o cumprimento do escopo do projeto/produto garantindo que todas as alterações sejam gerenciadas pelo controle de mudanças estabelecidos para o projeto.

4 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

4.1 Atribuições e Ferramenta de acompanhamento

O gerenciamento do tempo será realizado através software *MS Project* atualizando as durações das atividades de cada fase. O Gerente do Projeto é o principal responsável pelo monitoramento e atualização do cronograma do projeto, assim como as comunicações sobre as alterações e progresso das atividades.

A verificação do desempenho do tempo será responsabilidade do gerente do projeto através da verificação do cumprimento de cada tarefa determinada em cada fase do projeto.

Qualquer mudança no prazo inicialmente previsto para o projeto deve ser avaliada e classificada dentro do sistema de controle de mudanças de tempo do projeto.

4.2 Frequência de Atualização

A atualização do cronograma do projeto irá ocorrer semanalmente, sempre nas sextas-feiras. O processo consiste na revisão das atividades realizadas e completadas, revisão e alinhamento das atividades da próxima semana.

4.3 Relatórios

O progresso das atividades do cronograma do projeto será informado no relatório de status do projeto que será enviado quinzenalmente para as partes interessadas. Caso ocorra alteração de grande impacto no cronograma, estas deverão ser comunicadas imediatamente através de e-mail ou reuniões extraordinárias.

4.4 Controle de Mudança e Aprovação.

Estando o projeto já em execução, as alterações dos prazos do cronograma serão somente realizadas pelo gerente do projeto após a devida comprovação e justificativa. O Gerente do Projeto possui autonomia para alterar os prazos e datas das atividades de execução sem que estas afetem a data de Go Live. Quando uma alteração no cronograma requer a postergação do Go Live de uma entrega, esta alteração deverá ser discutida e aprovada pelo Patrocinador do projeto. Estas alterações e aprovações devem ser documentadas e armazenadas nas devidas pastas do projeto.

4.5 Marcos do projeto

ID	NOME DA TAREFA	TÉRMINO
1.1	Planejamento	02/05/2016
1.1.1	Início do planejamento do projeto	02/05/2016
1.1.5	Aprovação do Projeto realizada	12/05/2016
1.1.16	Planejamento do projeto concluído	30/05/2016
2	Etapa 1: Levantamento de necessidades e implantação do lote piloto	31/05/2016
2.1	INICIO - Etapa 1	31/05/2016
2.6	Requisitos Etapa 1 aprovados	22/06/2016
2.10	Ciclo de testes concluído	04/07/2016
2.13	Go Live Etapa 1	13/07/2016
2.16	CONCLUSÃO: Etapa 1	21/07/2016
3	Etapa 2: Alteração sistêmica e implantação do projeto	28/09/2016

ID	NOME DA TAREFA	TÉRMINO
3.1	INICIO - Etapa 2	21/07/2016
3.5	Requisitos da etapa 2 aprovados	02/08/2016
3.9	Ciclo de testes concluídos	14/09/2016
3.12	Go Live do Pacote 2	20/09/2016
3.15	CONCLUSÃO: Etapa 2	28/09/2016
4	Etapa 3: Documentação do Sistema	13/10/2016
4.1	INICIO - Etapa 3	28/09/2016
4.7	Go Live	12/10/2016
4.9	CONCLUSÃO: Etapa 3	13/10/2016
5	Etapa 5: Treinamento	09/11/2016
5.1	INICIO - Etapa 5	13/10/2016
5.8	CONCLUSÃO: Etapa 5	09/11/2016
6	Encerramento	21/11/2016
6.1	INICIO - Encerramento do projeto	09/11/2016
6.6	CONCLUSÃO: Encerramento do projeto	21/11/2016

Tabela 4 – Marcos do Projeto

4.6 Cronograma do Projeto

ID	EAP	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Pred.
0	0	MELHORIA NO PROCESSO DE HOMOLOGAÇÃO E REAVALIAÇÃO DE FORNECEDORES	146 dias	02/05/16	21/11/16	
1	1	Gerenciamento do Projeto	145 dias	02/05/16	18/11/16	
2	1.1	Planejamento	21 dias	02/05/16	30/05/16	
3	1.1.1	Início do planejamento do projeto	0 dias	02/05/16	02/05/16	
4	1.1.2	Identificar as partes interessadas	3 dias	04/05/16	06/05/16	
5	1.1.3	Termo de Abertura do Projeto	3 dias	09/05/16	11/05/16	5
6	1.1.4	Aprovação do projeto	1 dia	12/05/16	12/05/16	6
7	1.1.5	Aprovação do Projeto realizada	0 dias	12/05/16	12/05/16	7
8	1.1.6	Coleta de requisitos	3 dias	13/05/16	17/05/16	8
9	1.1.7	Desenvolver EAP	1 dia	18/05/16	18/05/16	9
10	1.1.8	Desenvolver o cronograma	1 dia	19/05/16	19/05/16	10
11	1.1.9	Planejar o gerenciamento do escopo	1 dia	20/05/16	20/05/16	11
12	1.1.10	Planejar o gerenciamento dos custos	1 dia	20/05/16	20/05/16	
13	1.1.11	Planejar o gerenciamento da qualidade	1 dia	23/05/16	23/05/16	
14	1.1.12	Planejar o gerenciamento de RH	1 dia	24/05/16	24/05/16	
15	1.1.13	Planejar o gerenciamento das comunicações	1 dia	26/05/16	26/05/16	
16	1.1.14	Identificar os riscos do projeto	1 dia	30/05/16	30/05/16	
17	1.1.15	Realizar análise dos riscos	1 dia	30/05/16	30/05/16	

ID	EAP	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Pred.
18	1.1.16	Planejamento do projeto concluído	0 dias	30/05/16	30/05/16	11
19	1.2	Monitoramento	123,25 dias	30/05/16	17/11/16	19
20	1.2.1	Monitoramento das Partes Interessadas	0,75 dias	07/10/16	07/10/16	
21	1.2.2	Monitoramento do escopo	0,75 dias	07/10/16	10/10/16	
22	1.2.3	Monitoramento do cronograma	0,75 dias	10/10/16	11/10/16	
23	1.2.4	Monitoramento dos custos	0,75 dias	11/10/16	11/10/16	
24	1.2.5	Monitoramento da qualidade	0,75 dias	12/10/16	12/10/16	
25	1.2.6	Monitoramento da equipe do projeto	0,75 dias	13/10/16	13/10/16	
26	1.2.7	Monitoramento das comunicações	0,63 dias	13/10/16	13/10/16	
27	1.2.8	Monitoramento dos riscos	0,63 dias	06/10/16	06/10/16	
28	1.2.9	Reuniões de status	123,25 dias	30/05/16	17/11/16	
29	2	Etapa 1: Levantamento de necessidades e implantação do lote piloto	37 dias	31/05/16	21/07/16	19
30	2.1	INICIO - Etapa 1	0 dias	31/05/16	31/05/16	
31	2.2	Reunião de kickoff	1 dia	01/06/16	01/06/16	31
32	2.3	Levantamento de Requisitos	5 dias	08/06/16	14/06/16	32
33	2.4	Revisão dos Requisitos	5 dias	15/06/16	21/06/16	33
34	2.5	Aprovação dos Requisitos	1 dia	22/06/16	22/06/16	34
35	2.6	Requisitos Etapa 1 aprovados	0 dias	22/06/16	22/06/16	35
36	2.7	Desenvolvimento lote piloto	5 dias	23/06/16	29/06/16	36
37	2.8	Ciclo de Testes de TI	2 dias	30/06/16	01/07/16	37

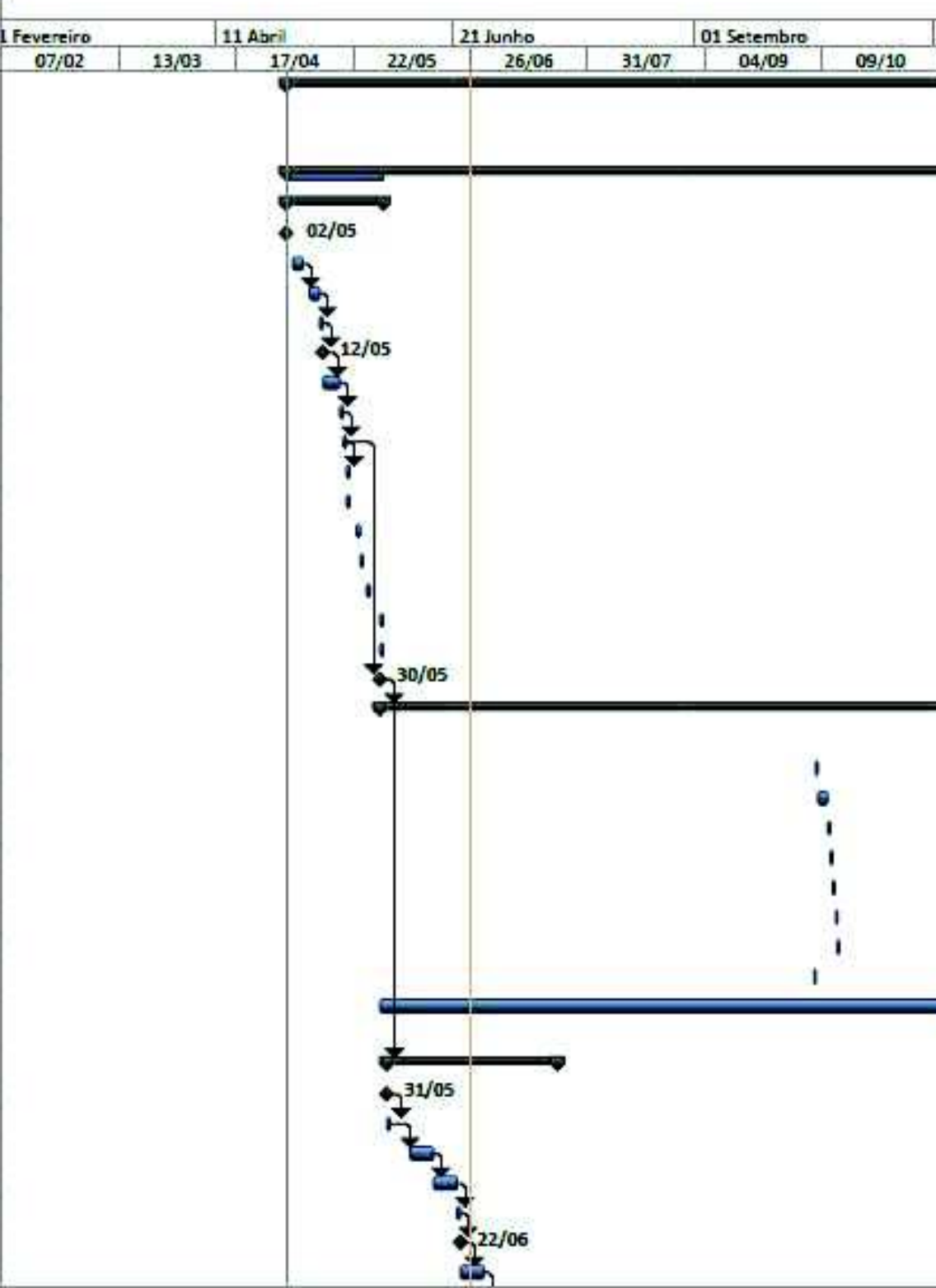
ID	EAP	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Pred.
38	2.9	Ciclo de Testes do usuário	1 dia	04/07/16	04/07/16	38
39	2.10	Ciclo de testes concluído	0 dias	04/07/16	04/07/16	39
40	2.11	Decisão: Go-NoGo	1 dia	05/07/16	05/07/16	40
41	2.12	Implantação em produção	5 dias	06/07/16	12/07/16	41
42	2.13	Go Live Etapa 1	1 dia	13/07/16	13/07/16	42
43	2.14	Suporte pós Go Live	5 dias	14/07/16	20/07/16	43
44	2.15	Termo de aceitação	1 dia	21/07/16	21/07/16	44
45	2.16	CONCLUSÃO: Etapa 1	0 dias	21/07/16	21/07/16	45
46	3	Etapa 2: Alteração sistêmica e implantação do projeto	49 dias	21/07/16	28/09/16	46
47	3.1	INICIO - Etapa 2	0 dias	21/07/16	21/07/16	
48	3.2	Reunião de kickoff	1 dia	22/07/16	22/07/16	48
49	3.3	Levantamento de Requisitos	5 dias	25/07/16	29/07/16	49
50	3.4	Revisão dos Requisitos	2 dias	01/08/16	02/08/16	50
51	3.5	Requisitos da etapa 2 aprovados	0 dias	02/08/16	02/08/16	51
52	3.6	Desenvolvimento	25 dias	03/08/16	06/09/16	52
53	3.7	Ciclo de Testes de TI	5 dias	07/09/16	13/09/16	53
54	3.8	Ciclo de Testes do usuário	1 dia	14/09/16	14/09/16	54
55	3.9	Ciclo de testes concluídos	0 dias	14/09/16	14/09/16	55
56	3.10	Decisão: Go-NoGo	1 dia	15/09/16	15/09/16	56
57	3.11	Implantação em produção	2 dias	16/09/16	19/09/16	57
58	3.12	Go Live do Pacote 2	1 dia	20/09/16	20/09/16	58

ID	EAP	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Pred.
59	3.13	Suporte pós Go Live	5 dias	21/09/16	27/09/16	59
60	3.14	Termo de aceitação	1 dia	28/09/16	28/09/16	60
61	3.15	CONCLUSÃO: Etapa 2	0 dias	28/09/16	28/09/16	
62	4	Etapa 3: Documentação do Sistema	12 dias	28/09/16	13/10/16	62
63	4.1	INICIO - Etapa 3	0 dias	28/09/16	28/09/16	
64	4.2	Reunião de kickoff	1 dia	28/09/16	28/09/16	64
65	4.3	Revisão da política de Homologação e Reavaliação de fornecedores	3 dias	29/09/16	03/10/16	65
66	4.4	Desenvolvimento materiais de treinamento	3 dias	04/10/16	06/10/16	66
67	4.5	Revisão dos materiais	2 dias	07/10/16	10/10/16	67
68	4.6	Aprovação dos Docs.	1 dia	11/10/16	11/10/16	68
69	4.7	Go Live	1 dia	12/10/16	12/10/16	69
70	4.8	Termo de aceitação	1 dia	13/10/16	13/10/16	70
71	4.9	CONCLUSÃO: Etapa 3	0 dias	13/10/16	13/10/16	71
72	5	Etapa 4: Treinamento	19 dias	13/10/16	09/11/16	72
73	5.1	INICIO - Etapa 5	0 dias	13/10/16	13/10/16	
74	5.2	Reunião de kickoff	1 dia	14/10/16	14/10/16	74
75	5.3	Organização dos treinamentos	2 dias	17/10/16	18/10/16	75
76	5.4	Treinamentos EAD	7 dias	19/10/16	27/10/16	76
77	5.5	Treinamentos presenciais	7 dias	28/10/16	07/11/16	77
78	5.6	Aprovação conclusão	1 dia	08/11/16	08/11/16	78

ID	EAP	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Pred.
79	5.7	Termo de aceitação	1 dia	09/11/16	09/11/16	79
80	5.8	CONCLUSÃO: Etapa 5	0 dias	09/11/16	09/11/16	80
81	6	Encerramento	8 dias	09/11/16	21/11/16	81
82	6.1	INICIO - Encerramento do projeto	0 dias	09/11/16	09/11/16	
83	6.2	Lições Aprendidas	4 dias	10/11/16	15/11/16	83
84	6.3	Avaliar os resultados	2 dias	16/11/16	17/11/16	84
85	6.4	Termo de aceitação final	1 dia	18/11/16	18/11/16	85
86	6.5	Encerrar o projeto	1 dia	21/11/16	21/11/16	86
87	6.6	CONCLUSÃO: Encerramento do projeto	0 dias	21/11/16	21/11/16	87

Tabela 5 - Cronograma do Projeto

NO PROCESSO DE AÇÃO E REAVALIAÇÃO DE DORES	146 dias	Seg 02/05/16	Seg 21/11/16	
amento do Projeto	145 dias	Seg 02/05/16	Sex 18/11/16	
amento	21 dias	Seg 02/05/16	Seg 30/05/16	
do planejamento do projeto	0 dias	Seg 02/05/16	Seg 02/05/16	
ficar as partes interessadas	3 dias	Qua 04/05/16	Sex 06/05/16	
o de Abertura do Projeto	3 dias	Seg 09/05/16	Qua 11/05/16	5
ação do projeto	1 dia	Qui 12/05/16	Qui 12/05/16	6
ação do Projeto realizada	0 dias	Qui 12/05/16	Qui 12/05/16	7
a de requisitos	3 dias	Sex 13/05/16	Ter 17/05/16	8
envolver EAP	1 dia	Qua 18/05/16	Qua 18/05/16	9
envolver o cronograma	1 dia	Qui 19/05/16	Qui 19/05/16	10
jar o gerenciamento do escopo	1 dia	Sex 20/05/16	Sex 20/05/16	11
jar o gerenciamento dos custos	1 dia	Sex 20/05/16	Sex 20/05/16	
jar o gerenciamento da qualidade	1 dia	Seg 23/05/16	Seg 23/05/16	
jar o gerenciamento de RH	1 dia	Ter 24/05/16	Ter 24/05/16	
jar o gerenciamento das comunicações	1 dia	Qui 26/05/16	Qui 26/05/16	
ficar os riscos do projeto	1 dia	Seg 30/05/16	Seg 30/05/16	
zar análise dos riscos	1 dia	Seg 30/05/16	Seg 30/05/16	
ajamento do projeto concluído	0 dias	Seg 30/05/16	Seg 30/05/16	11
amento	123,25 dias	Seg 30/05/16	Qui 17/11/16	19
amento das Partes Interessadas	0,75 dias	Sex 07/10/16	Sex 07/10/16	
amento do escopo	0,75 dias	Sex 07/10/16	Seg 10/10/16	
amento do cronograma	0,75 dias	Seg 10/10/16	Ter 11/10/16	
amento dos custos	0,75 dias	Ter 11/10/16	Ter 11/10/16	
amento da qualidade	0,75 dias	Qua 12/10/16	Qua 12/10/16	
amento da equipe do projeto	0,75 dias	Qui 13/10/16	Qui 13/10/16	
amento das comunicações	0,63 dias	Qui 13/10/16	Qui 13/10/16	
amento dos riscos	0,63 dias	Qui 06/10/16	Qui 06/10/16	
es de status	123,25 dias	Seg 30/05/16	Qui 17/11/16	
Levantamento de necessidades e i	37 dias	Ter 31/05/16	Qui 21/07/16	19
- Etapa 1	0 dias	Ter 31/05/16	Ter 31/05/16	
o de kickoff	1 dia	Qua 01/06/16	Qua 01/06/16	31
amento de Requisitos	5 dias	Qua 08/06/16	Ter 14/06/16	32
o dos Requisitos	5 dias	Qua 15/06/16	Ter 21/06/16	33
ção dos Requisitos	1 dia	Qua 22/06/16	Qua 22/06/16	34
tos Etapa 1 aprovados	0 dias	Qua 22/06/16	Qua 22/06/16	35
volvimento lote piloto	5 dias	Qui 23/06/16	Qua 29/06/16	36



Testes do usuário	1 dia	Seg 04/07/16	Seg 04/07/16	38
Testes concluído	0 dias	Seg 04/07/16	Seg 04/07/16	39
Go-NoGo	1 dia	Ter 05/07/16	Ter 05/07/16	40
Implantação em produção	5 dias	Qua 06/07/16	Ter 12/07/16	41
Etapa 1	1 dia	Qua 13/07/16	Qua 13/07/16	42
Testes pós Go Live	5 dias	Qui 14/07/16	Qua 20/07/16	43
de aceitação	1 dia	Qui 21/07/16	Qui 21/07/16	44
USÃO: Etapa 1	0 dias	Qui 21/07/16	Qui 21/07/16	45
Alteração sistêmica e implantação	49 dias	Qui 21/07/16	Qua 28/09/16	46
- Etapa 2	0 dias	Qui 21/07/16	Qui 21/07/16	
kickoff	1 dia	Sex 22/07/16	Sex 22/07/16	48
Requisitos	5 dias	Seg 25/07/16	Sex 29/07/16	49
dos Requisitos	2 dias	Seg 01/08/16	Ter 02/08/16	50
dos requisitos da etapa 2 aprovados	0 dias	Ter 02/08/16	Ter 02/08/16	51
envolvimento	25 dias	Qua 03/08/16	Ter 06/09/16	52
Testes de TI	5 dias	Qua 07/09/16	Ter 13/09/16	53
Testes do usuário	1 dia	Qua 14/09/16	Qua 14/09/16	54
testes concluídos	0 dias	Qua 14/09/16	Qua 14/09/16	55
Go-NoGo	1 dia	Qui 15/09/16	Qui 15/09/16	56
Implantação em produção	2 dias	Sex 16/09/16	Seg 19/09/16	57
do Pacote 2	1 dia	Ter 20/09/16	Ter 20/09/16	58
Testes pós Go Live	5 dias	Qua 21/09/16	Ter 27/09/16	59
de aceitação	1 dia	Qua 28/09/16	Qua 28/09/16	60
USÃO: Etapa 2	0 dias	Qua 28/09/16	Qua 28/09/16	
Documentação do Sistema	12 dias	Qua 28/09/16	Qui 13/10/16	62
- Etapa 3	0 dias	Qua 28/09/16	Qua 28/09/16	
kickoff	1 dia	Qua 28/09/16	Qua 28/09/16	64
da política de Homologação e Reavali	3 dias	Qui 29/09/16	Seg 03/10/16	65
envolvimento materiais de treinamento	3 dias	Ter 04/10/16	Qui 06/10/16	66
dos materiais	2 dias	Sex 07/10/16	Seg 10/10/16	67
ção dos Docs	1 dia	Ter 11/10/16	Ter 11/10/16	68
	1 dia	Qua 12/10/16	Qua 12/10/16	69
de aceitação	1 dia	Qui 13/10/16	Qui 13/10/16	70
USÃO: Etapa 3	0 dias	Qui 13/10/16	Qui 13/10/16	71
Treinamento	19 dias	Qui 13/10/16	Qua 09/11/16	72
- Etapa 5	0 dias	Qui 13/10/16	Qui 13/10/16	
kickoff	1 dia	Sex 14/10/16	Sex 14/10/16	74
ção dos treinamentos	2 dias	Seg 17/10/16	Ter 18/10/16	75
mentos EAD	7 dias	Qua 19/10/16	Qui 27/10/16	76
mentos presenciais	7 dias	Sex 28/10/16	Seg 07/11/16	77

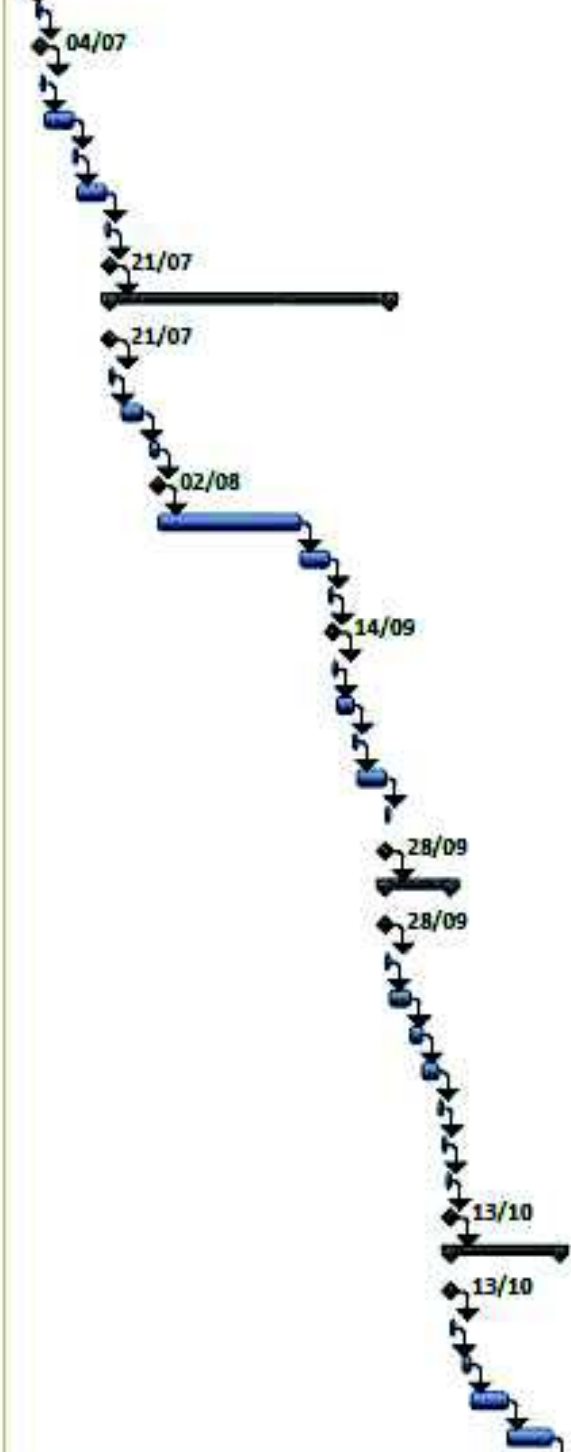


Figura 4 - Cronograma do Projeto (Parte 2 de 3)

	Duração	Início	Término	Predece									
					Fevereiro		11 Abril		21 Junho		01 Setembro		
					07/02	13/03	17/04	22/05	26/06	31/07	04/09	09/10	
ção conclusão	1 dia	Ter 08/11/16	Ter 08/11/16	78									
de aceitação	1 dia	Qua 09/11/16	Qua 09/11/16	79									
USÃO: Etapa 5	0 dias	Qua 09/11/16	Qua 09/11/16	80									
mento	8 dias	Qua 09/11/16	Seg 21/11/16	81									
- Encerramento do projeto	0 dias	Qua 09/11/16	Qua 09/11/16										
Aprendidas	4 dias	Qui 10/11/16	Ter 15/11/16	83									
os resultados	2 dias	Qua 16/11/16	Qui 17/11/16	84									
de aceitação final	1 dia	Sex 18/11/16	Sex 18/11/16	85									
ar o projeto	1 dia	Seg 21/11/16	Seg 21/11/16	86									
USÃO: Encerramento do projeto	0 dias	Seg 21/11/16	Seg 21/11/16	87									

Figura 5 - Cronograma do Projeto (Parte 3 de 3)

4.8 Análise do Caminho Crítico

O projeto foi planejado para realizar entregas intermediárias, todas atividades de cada etapa estão sequenciadas e cada etapa inicia apenas após a conclusão da etapa anterior, o que estabelece mais de 80% do projeto dentro do caminho crítico. Devido a construção do cronograma estar baseada na metodologia do caminho crítico, o projeto não considera folgas ou margens de atraso ao término do projeto. Por tanto qualquer atraso de começo ou execução de tarefa terá consequências no cronograma que deverão ser informadas e discutidas nas reuniões de acompanhamento de projeto.

5 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Os custos deste projeto são referentes apenas a utilização dos recursos internos da empresa. Nenhuma aquisição de software, hardware ou serviços está planejada para a execução deste projeto. Abaixo está detalhado como irá ocorrer o gerenciamento destes custos.

5.1 Processos de Gerenciamento de Custos

A estimativa dos custos do projeto foi elaborada por meio da determinação aproximada dos recursos internos necessários e esforço para a finalização de cada uma das atividades do cronograma.

Usou-se a técnica *bottom up* para estimar os custos do projeto, sendo que utilizou-se como base a EAP para estimar os custos das atividades individuais e, posteriormente, agregou-se estas estimativas para os níveis superiores da EAP.

Para o cálculo das horas das atividades do projeto foi utilizada uma planilha, nomeada de Planilha de Estimativas, aonde são inseridos todos os requisitos do projeto e demais itens para compor o total de horas do projeto.

Os custos deste projeto foram estimados para todas as atividades, tendo como base valores de salários fictícios. Também definiu-se custos especiais como reservas de contingência e reservas gerenciais.

Inicialmente, as estimativas do projeto podem ter uma variação entre 20 a 30%, mas durante o andamento do projeto, mais precisamente na fase de Análise, a estimativa será revista e o cálculo das horas serão mais precisos (na faixa de 10%), pois se terá mais informações sobre os requisitos.

A ferramenta de apoio para a elaboração das estimativas será o software MS-Project, onde serão apontados todos os custos para cada atividade.

5.2 Tipos de recursos e Unidades

Os tipos de recursos e suas unidades a serem utilizados neste projeto serão:

- Pessoas: esses custos são medidos em valor hora com base em salários fictícios. Todos os integrantes da equipe são funcionários da empresa
- Sala de Reuniões: não teve o seu custo incluído no projeto, pois se trata de um recurso já disponível para as atividades da empresa.

Todos os custos do projeto serão estimados, orçados e controlados em reais. Os custos serão arredondados. Também não serão consideradas variações monetárias e cambiais nas estimativas de custos.

5.3 Custo Total do Projeto

O custo total do projeto é composto pela soma das estimativas de cada etapa com as reservas de contingência e gerencial. O custo das etapas do projeto totaliza o montante de R\$ 185.373,00 e as reservas de custos totalizam o montante de R\$ 37.075,00. Com base nestes valores, o custo total estimado do projeto será de R\$ 222.447,00.

5.3.1 Reservas de Custos

Uma reserva total de R\$ 37.075,00 está aprovada para este projeto, que corresponde 10% do custo total do projeto.

O Gerente do Projeto possui autonomia para utilização de 20% deste valor sem a necessidade de aprovação do patrocinador.

5.3.2 Reserva de Contingência

A reserva de contingência está programada para ser utilizada apenas para as respostas dos riscos identificados do projeto. Para este projeto está reservado o montante de R\$ 22.245,00 que corresponde a 10% do custo total do projeto.

5.3.3 Reserva Gerencial

A reserva gerencial está reservada para gerenciamento dos riscos desconhecidos do projeto. Para este projeto está reservado o montante de R\$ 11.122,00 que corresponde a 5% do custo total do projeto.

5.4 Custo por Hora dos Recursos

Nome do recurso	Custo hora
Josiane Rocha	159,23
Alexandre	110,00
Pedro	216,67
Camila	300,00
Daniela	150,00
Caroline	150,00
Andreia	200,00
Fabio	150,00
Felipe	216,67
Caio	300,00
Adriano	233,33
Carla	150,00
Borges	200,00

Tabela 6 – Custo por hora dos recursos

5.5 Custo por Etapa do Projeto

TAREFA	CUSTO TOTAL	LINHA DE BASE	CUSTO REALIZADO	CUSTO RESTANTE
Melhoria no processo de homologação e reavaliação de fornecedores	R\$ 185.372,67	R\$ 185.372,67	R\$ 0,00	R\$ 185.372,67
Gerenciamento do Projeto	R\$ 63.026,71	R\$ 63.026,71	R\$ 0,00	R\$ 63.026,71
Etapa 1: Levantamento de necessidades e implantação do lote piloto	R\$ 37.074,53	R\$ 37.074,53	R\$ 0,00	R\$ 37.074,53
Etapa 2: Alteração sistêmica e implantação do projeto	R\$ 37.074,53	R\$ 37.074,53	R\$ 0,00	R\$ 37.074,53
Etapa 3: Documentação do Sistema	R\$ 33.367,08	R\$ 33.367,08	R\$ 0,00	R\$ 33.367,08
Etapa 4: Treinamento	R\$ 7.414,91	R\$ 7.414,91	R\$ 0,00	R\$ 7.414,91
Encerramento	R\$ 7.414,91	R\$ 7.414,91	R\$ 0,00	R\$ 7.414,91

Tabela 7 - Custo por etapas do projeto

5.6 Curva S

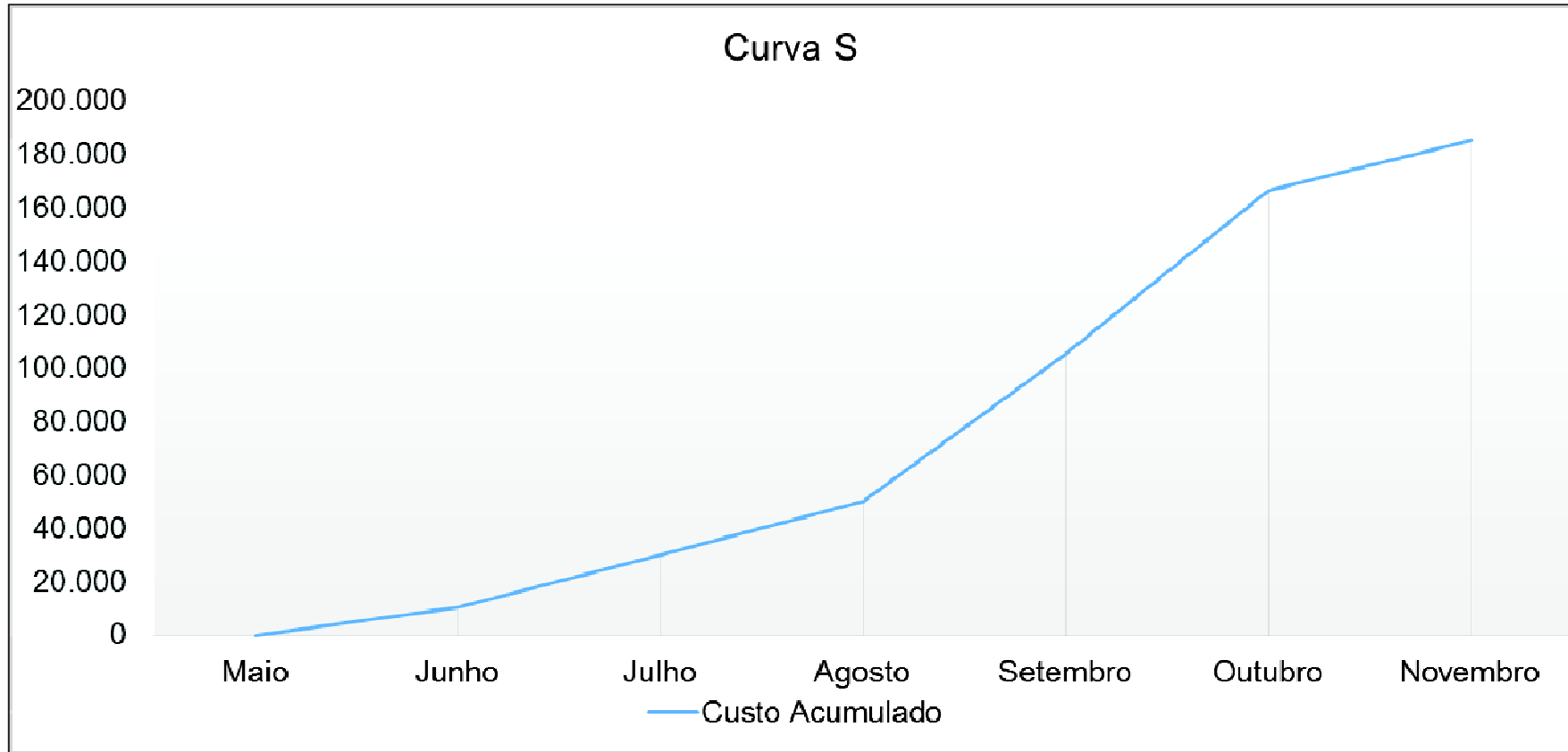


Figura 6 – Curva S

6 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS

6.1 Recursos Humanos

O time do projeto será formado pelos seguintes profissionais:

Nome	Descrição do cargo	Função no projeto
Josiane Rocha	Gerente de Projetos	Gerente de Projetos
Alexandre	Desenvolvedor de TI	Desenvolvedor de TI
Pedro	Coordenador de Suprimentos	Usuário Chave
Camila	Superintendente ADM	Usuário Chave
Daniela	Coordenador ADP	Usuário Chave
Caroline	Analista de qualidade	Analista de qualidade
Andreia	Analista de sustentabilidade	Analista de sustentabilidade
Fabio	Analista de sustentabilidade	Analista de sustentabilidade
Felipe	Analista fiscal	Usuário Chave
Caio	Gerente fiscal	Usuário Chave
Adriano	Gerente de riscos	Usuário Chave
Carla	Coordenador de Riscos	Usuário Chave
Borges	VP ADM	Patrocinador

Tabela 8 - Recursos do Projeto

6.2 Organograma do Projeto

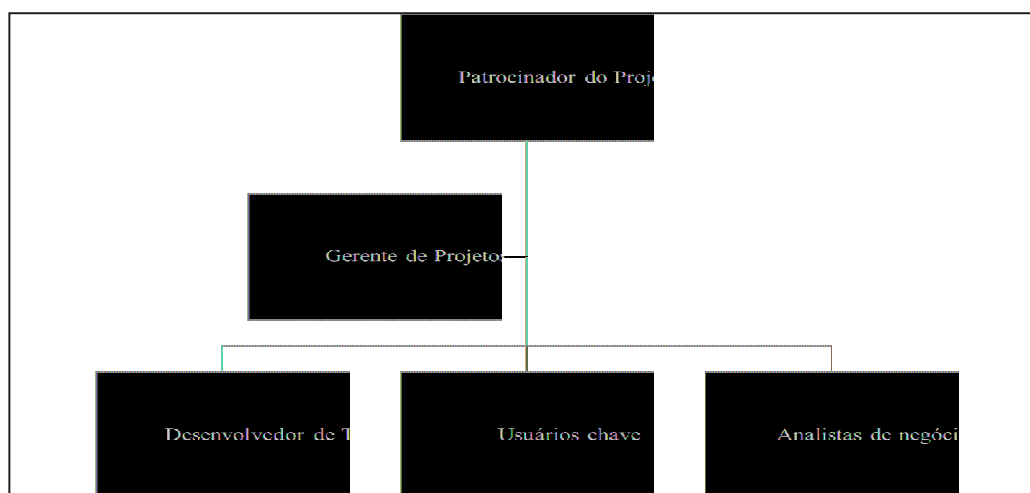


Figura 7- Organograma do Projeto

6.3 Matriz de Responsabilidades

A determinação das responsabilidades de cada membro do time do projeto, foi definido através da matriz RACI onde: R = responsável; A = Aprovador; C = consultado; I = informado.

EAP	Tarefa	Gerente de Projeto	Patrocinador	Desenvolvedor de TI	Usuário chaves	Analista de sustentabilidade	Analista de qualidade
0	MELHORIA NO PROCESSO DE HOMOLOGAÇÃO E REAVALIAÇÃO DE FORNECEDORES						
1	Gerenciamento do Projeto						
1.1	Planejamento						
1.1.1	Início do planejamento do projeto						

EAP	Tarefa	Gerente de Projeto	Patrocinador	Desenvolvedor de TI	Usuário chaves	Analista de sustentabilidade	Analista de qualidade
1.1.2	Identificar as partes interessadas	R/A	I	I	I	I	I
1.1.3	Termo de Abertura do Projeto	R/A	I	I	I	I	I
1.1.4	Aprovação do projeto	R	A	I	I	I	I
1.1.5	Aprovação do Projeto realizada						
1.1.6	Coleta de requisitos	R/A	I	C	I	I	I
1.1.7	Desenvolver EAP	R/A	I	C	I	I	I
1.1.8	Desenvolver o cronograma	R/A	I	C	C	C	C
1.1.9	Planejar o gerenciamento do escopo	R/A	I	C	C	C	C
1.1.10	Planejar o gerenciamento dos custos	R/A	I	I	I	I	I
1.1.11	Planejar o gerenciamento da qualidade	R/A	I	I	C	C	C
1.1.12	Planejar o gerenciamento de RH	R/A	I	I	I	I	I
1.1.13	Planejar o gerenciamento das comunicações	R/A	I	I	I	I	I
1.1.14	Identificar os riscos do projeto	R/A	I	I	I	I	I
1.1.15	Realizar análise dos riscos	R/A	I	I	C	I	I
1.1.16	Planejamento do projeto concluído						
1.2	Monitoramento						
1.2.1	Monitoramento das Partes Interessadas	R/A	I	I	I	I	I
1.2.2	Monitoramento do escopo	R/A	I	I	I	I	I
1.2.3	Monitoramento do cronograma	R/A	I	I	I	I	I

EAP	Tarefa	Gerente de Projeto	Patrocinador	Desenvolvedor de TI	Usuário chaves	Analista de sustentabilidade	Analista de qualidade
1.2.4	Monitoramento dos custos	R/A	I	I	I	I	I
1.2.5	Monitoramento da qualidade	R/A	I	I	I	I	I
1.2.6	Monitoramento da equipe do projeto	R/A	I	I	I	I	I
1.2.7	Monitoramento das comunicações	R/A	I	I	I	I	I
1.2.8	Monitoramento dos riscos	R/A	I	I	I	I	I
1.3	Reuniões de status	R/A	C	C	C	C	C
2	Etapa 1: Levantamento de necessidades e implantação do lote piloto						
2.1	INICIO - Etapa 1						
2.2	Reunião de kickoff	R/A	C	C	C	C	C
2.3	Levantamento de Requisitos	R/A	I	C	C	C	C
2.4	Revisão dos Requisitos	R/A	I	C	I	I	I
2.5	Aprovação dos Requisitos	R	I	A	I	I	I
2.6	Requisitos Etapa 1 aprovados						
2.7	Desenvolvimento lote piloto	A		R			
2.8	Ciclo de Testes de TI	A		R			
2.9	Ciclo de Testes do usuário	A	I	R	C	C	C
2.10	Ciclo de testes concluído						
2.11	Decisão: Go-NoGo	R	A	I	I	I	I

EAP	Tarefa	Gerente de Projeto	Patrocinador	Desenvolvedor de TI	Usuário chaves	Analista de sustentabilidade	Analista de qualidade
2.12	Implantação em produção	A	I	R	I	I	I
2.13	Go Live Etapa 1						
2.14	Suporte pós Go Live	A		C			
2.15	Termo de aceitação	R	A	I	I	I	I
2.16	CONCLUSÃO: Etapa 1						
3	Etapa 2: Alteração sistêmica e implantação do projeto						
3.1	INICIO - Etapa 2						
3.2	Reunião de kickoff	R/A	C	C	C	C	C
3.3	Levantamento de Requisitos	R/A	I	C	C	C	C
3.4	Revisão dos Requisitos	R/A	I	C	C	I	I
3.5	Requisitos da etapa 2 aprovados						
3.6	Desenvolvimento	A		R	C		
3.7	Ciclo de Testes de TI	R		C			
3.8	Ciclo de Testes do usuário	R		I	C		
3.9	Ciclo de testes concluídos						
3.10	Decisão: Go-NoGo	R	A	I	I	I	I
3.11	Implantação em produção	A	I	C	I	I	I
3.12	Go Live do Pacote 2						
3.13	Suporte pós Go Live	A		R			

EAP	Tarefa	Gerente de Projeto	Patrocinador	Desenvolvedor de TI	Usuário chaves	Analista de sustentabilidade	Analista de qualidade
3.14	Termo de aceitação	R	A	I	I	I	I
3.15	CONCLUSÃO: Etapa 2						
4	Etapa 3: Documentação do Sistema						
4.1	INICIO - Etapa 3						
4.2	Reunião de kickoff	R/A	C	C	C	C	C
4.3	Revisão da política de Homologação e Reavaliação de fornecedores	R/A	I	C	C	C	C
4.4	Desenvolvimento materiais de treinamento	A	I	C	C	I	I
4.5	Revisão dos materiais	A		C	C	I	I
4.6	Aprovação dos Docs.	R	I	I	A	I	I
4.7	Go Live						
4.8	Termo de aceitação	R	A	I	I	I	I
4.9	CONCLUSÃO: Etapa 3						
5	Etapa 4: Treinamento						
5.1	INICIO - Etapa 5						
5.2	Reunião de kickoff	R/A	C	C	C	C	C
5.3	Organização dos treinamentos	A	I	I	R	I	I
5.4	Treinamentos EAD	A	I	I	R	I	I
5.5	Treinamentos presenciais	A	I	I	R	I	I
5.6	Aprovação conclusão	R	A	I	I	I	I

EAP	Tarefa	Gerente de Projeto	Patrocinador	Desenvolvedor de TI	Usuário chaves	Analista de sustentabilidade	Analista de qualidade
5.7	Termo de aceitação	R	A	I	I	I	I
5.8	CONCLUSÃO: Etapa 5						
6	Encerramento						
6.1	INICIO - Encerramento do projeto						
6.2	Lições Aprendidas	R/A	C	C	C	C	C
6.3	Avaliar os resultados	R/A	C	C	C	C	C
6.4	Termo de aceitação final	R	A	I	I	I	I
6.5	Encerrar o projeto	R/A	A	I	I	I	I
6.6	CONCLUSÃO: Encerramento do projeto						

Tabela 9 - Matriz de Responsabilidade (RACI)

6.4 Novos Recursos, Realocação e Substituição dos Membros do Time do Projeto

O Gerente do Projeto será o responsável pela alocação e o gerenciamento dos recursos humanos do projeto, de acordo com a demanda em cada fase. Caso as responsabilidades não sejam cumpridas, haverá a realocação do recurso, sendo que esta deverá ser discutida com o superior imediato do recurso em questão de forma que não impacte na entrega da tarefa/fase.

Desde o início do trabalho, as pessoas irão executar as tarefas do projeto de forma exclusiva e em período integral, podendo ausentar-se deste somente por causa justificada e aprovada pelo seu superior imediato.

6.5 Treinamentos

Por se tratar de mão de obra própria da empresa, a equipe envolvida já possui as competências pertinentes às atividades que devem ser executadas neste projeto.

6.6 Atualização do Plano de Gerenciamento de Recursos

O Gerente do Projeto é responsável pela atualização do plano de gerenciamento de recursos. O plano deverá ser atualizado mensalmente.

7 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

7.1 Objetivo do Plano

O plano de gerenciamento das comunicações descreve como as comunicações durante o projeto serão planejadas, executadas e monitoradas. O principal objetivo é manter todas as partes interessadas informadas sobre os eventos do projeto.

7.2 Monitoramento e Atualização do Plano de Comunicação

O Gerente do Projeto é responsável pela atualização do plano de comunicação, devendo ser revisado semanalmente.

7.3 Eventos de Comunicação

Definem-se como eventos principais de comunicação as reuniões de início, acompanhamento, fechamentos de fase e encerramento do projeto.

Os agendamentos para estes eventos serão realizados via Outlook pelo Gerente de Projeto sendo que no conteúdo deles serão obrigatórios os seguintes tópicos:

- Objetivo
- Responsável
- Partes interessadas convidadas
- Data e horário
- Duração estimada

7.4 Atas de reuniões

Toda reunião do projeto deverá ser registrada em ata de reunião conforme documento padrão da empresa, Anexo III.

Estas atas deverão ser enviadas via e-mail aos participantes e arquivadas no diretório do projeto.

7.5 Gerenciamento das Lições Aprendidas

As lições aprendidas serão registradas em uma lista arquivada no diretório do projeto, ao final de cada etapa do projeto, ou quando o Gerente do Projeto julgar necessário, reuniões para revisão das lições aprendidas serão realizadas para analisá-las garantindo que os ajustes necessários sejam realizados.

7.6 Plano de Escalonamento

O plano de escalonamento serve para agilizar a tomada de decisões para determinados assuntos do projeto.

O Gerente do Projeto é o responsável pelo acionamento dos envolvidos e pelo monitoramento dos assuntos até que sejam solucionados.

Nível de escalonamento	Quem acionar?	Quando acionar?
Uso de recurso externo	Patrocinador	Aprovação para uso de recurso externo
Alteração de datas de GoLive	Patrocinador	Aprovação para alteração do cronograma
Alterações escopo	Patrocinador	Aprovação para alterações do escopo

Tabela 10 - Nível de Escalonamento

7.7 Ferramentas de Comunicação

Os seguintes recursos serão utilizados para a realização das comunicações durante o projeto.

- Telefone: Serão utilizados para a realização das reuniões virtuais.
- E-mail: Principal ferramenta para troca de informações e comunicações em geral.
- MS Lync: Utilizado para comunicações rápidas entre o time do projeto.

7.8 Classificação da Informação

Todos os documentos utilizados para comunicação devem ser classificados adequadamente de acordo com o seu público alvo.

Classificação	Publico
Confidencial - Gestão do Projeto	Time de gerenciamento do projeto
Confidencial	Time do projeto
Privada	Qualquer pessoa da empresa
Pública	Sem restrição

Tabela 11 - Classificação da Informação

8 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

8.1 Política de Qualidade

Satisfazer as necessidades dos nossos clientes através de rigorosos processos e sistemas de execução para entregar serviços que estejam alinhados com a estratégia da empresa. A política de qualidade do projeto será guiada principalmente para:

- Satisfazer a expectativa dos clientes.
- Atender os requisitos de negócio.

O plano de qualidade será baseado para prevenir e atingir a qualidade incorporando técnicas para identificar e mitigar riscos no produto e processo.

8.2 Métricas de Qualidade

8.2.1 Desempenho do projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Escopo	Atingimento do escopo do projeto	100% do escopo aprovado deve ser entregue.	Controle de solicitações de alteração de escopo.	Semanal	Gerente de projetos
Cronograma	Cumprimento do cronograma conforme baseline.	Variação de +/- 15%.	Uso do MS Project para comparar a baseline aprovada x execução atual	Semanal	Gerente de projetos
Custo	Utilização correta dos custos aprovados para o projeto	10%	Relatórios financeiros	Quinzenal	Gerente de projetos
Rotatividade dos Recursos	Volume de rotatividade de recursos na equipe	5%	Será verificado com os gestores de cada recurso do projeto as habilidades e experiência de cada um juntamente com as expectativas garantindo os recursos certos e evitando trocas durante a execução.	Mensal	Gerente de projetos

Tabela 12 – Desempenho do Projeto

8.3 Controle da Qualidade

O processo de controle da qualidade deverá ocorrer diversas vezes durante o ciclo de vida do projeto para garantir que as entregas estejam atendendo as especificações.

O controle da qualidade será realizado através das verificações dos requisitos solicitados juntamente com as solicitações de alterações de escopo devidamente aprovadas. As entregas devem ser verificadas garantindo que estão conforme o escopo especificado. Os itens não conformes serão retrabalhados para que atinjam as especificações. Uma lista de verificação é a ferramenta para ser utilizada para verificar se determinadas etapas/atividades foram cumpridas para avaliar o desempenho e encaminhar as mudanças necessárias.

9 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

9.1 Identificação das Partes Interessadas

Nome	Descrição do cargo	Função no projeto
Josiane Rocha	Gerente de Projetos	Gerente de Projetos
Alexandre	Desenvolvedor de TI	Desenvolvedor de TI
Pedro	Coordenador de Suprimentos	Usuário Chave
Camila	Superintendente ADM	Usuário Chave
Daniela	Coordenador ADP	Usuário Chave
Caroline	Analista de qualidade	Analista de qualidade
Andreia	Analista de sustentabilidade	Analista de sustentabilidade
Fabio	Analista de sustentabilidade	Analista de sustentabilidade
Felipe	Analista fiscal	Usuário Chave
Caio	Gerente fiscal	Usuário Chave
Adriano	Gerente de riscos	Usuário Chave
Carla	Coordenador de Riscos	Usuário Chave
Borges	VP ADM	Patrocinador

Tabela 13 - Identificação das Partes Interessadas

9.2 Priorização das Partes Interessadas

#	Parte Interessada	Interesse	Poder	Prioridade (Interesse X Poder)	Enquadramento
1	Josiane Rocha	10	10	100	Gerenciar
2	Borges	10	9	90	Gerenciar
3	Pedro	9	8	72	Gerenciar

#	Parte Interessada	Interesse	Poder	Prioridade (Interesse X Poder)	Enquadramento
4	Camila	8	9	72	Gerenciar
5	Alexandre	9	7	63	Gerenciar
6	Daniela	8	7	56	Gerenciar
7	Caio	8	6	48	Gerenciar
8	Felipe	8	5	40	Manter informado
9	Adriano	7	5	35	Manter informado
10	Carla	7	5	35	Manter informado
11	Caroline	7	4	28	Manter informado
12	Andreia	7	4	28	Manter informado
13	Fabio	7	4	28	Manter informado

Tabela 14 - Priorização das Partes Interessadas

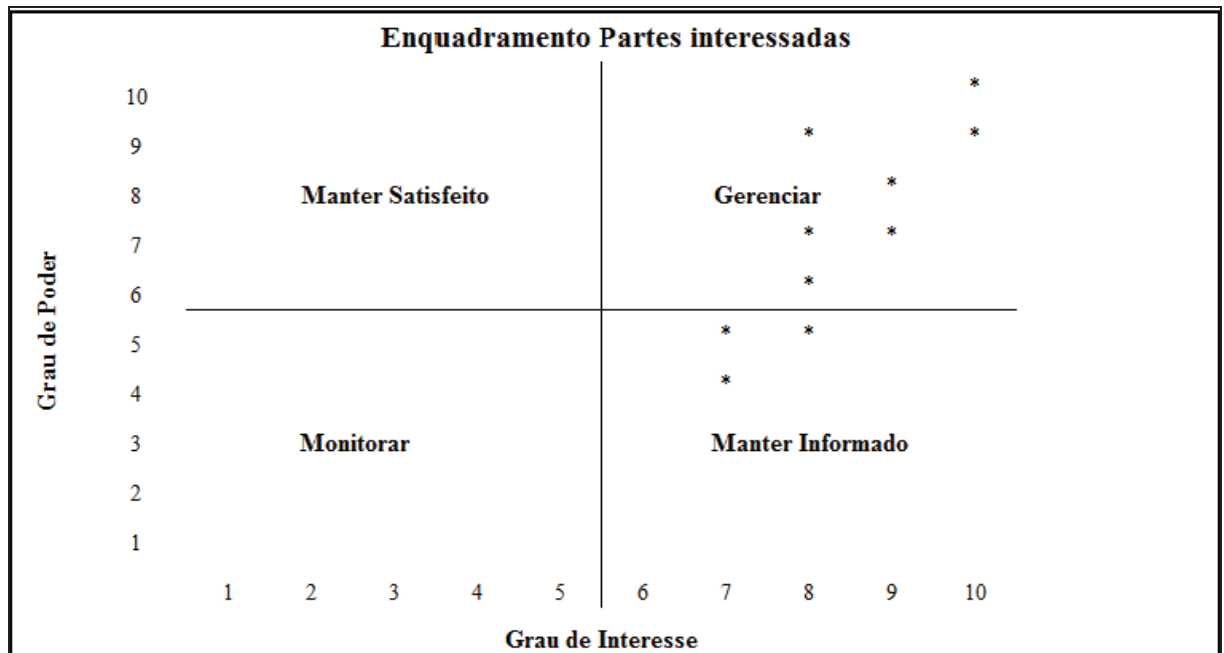


Figura 8 - Enquadramento das Partes Interessadas

Grau de poder / Grau de interesse	
Muito baixo	1-2
Baixo	3-4
Médio	5
Alto	6-9
Muito alto	10

Tabela 15 - Legenda Grau de Poder/Interesse

- Alto Poder com Alto Interesse = Gerenciar
- Alto Poder com Baixo Interesse = Manter Satisfeito
- Baixo Poder com Alto Interesse = Manter Informado
- Baixo Poder com Baixo Interesse = Monitorar

10 PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS

10.1 Responsabilidades

O Gerente do Projeto é o principal responsável pelo plano de gerenciamento de riscos, contudo, o time do projeto possui a responsabilidade de contribuir com o plano para identificação e avaliação dos riscos.

Na tabela a seguir está demonstrada a matriz de responsabilidades.

Matriz de Responsabilidades				
	Gerente de projetos	Time do Projeto	Partes interessadas	Patrocinador
Planejamento do Gerenciamento de Riscos	R	C	I	A
Identificação dos Riscos	R	C	I	I
Análise Qualitativa dos Riscos	R	C	I	I
Análise Quantitativa dos Riscos	R	C	I	I
Planejamento das Respostas aos Riscos	R	C	I	A
Monitoramento e Controle dos Riscos	R	C	I	I

Responsável (R), Aprovador (A), Consultado (C) e Informado (I).

Tabela16 - Matriz de Responsabilidades - Riscos do projeto

10.2 Estrutura Analítica dos Riscos (EAR)

A figura a seguir demonstra a EAR para os riscos que podem afetar este projeto.

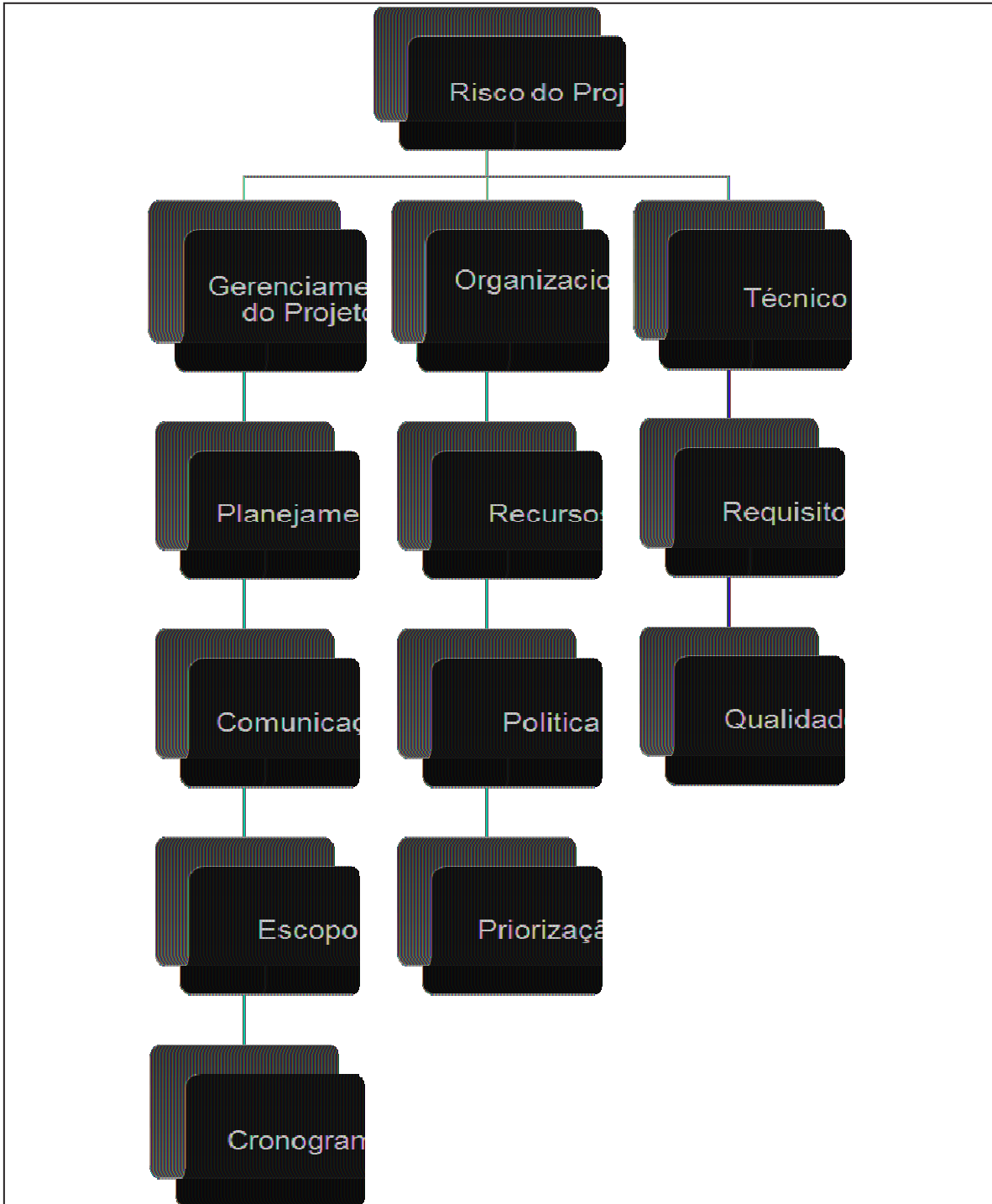


Figura 9 - Estrutura Analítica dos Riscos (EAR)

10.3 Identificação dos Riscos

A tabela a seguir demonstra os riscos que foram identificados em conjunto com o time do projeto.

Categoria	Risco	Descrição do risco	Causa do risco
Gestão do Projeto	Falta de comunicação	Partes Interessadas, Patrocinador e time do projeto não possuem informações sobre as atividades e andamento e resultados do projeto	Falta de qualificação do gerente do projeto; falta de priorização; Falha na identificação das necessidades de comunicação
Gestão do Projeto	Falha na definição do escopo	Muitas alterações de escopo sendo requisitadas podendo afetar a entrega final	Escopo não especificado corretamente
Gestão do Projeto	Cronograma inadequado	Falha na identificação das atividades e estimativas de duração.	Falha na coleta de dados; Falha na análise dos recursos por atividade; Falha nas estimativas de duração
Organizacional	Desacordo entre os desenvolvedor e usuários chave	Desenvolvedor não entra em acordo sobre os requisitos do projeto	Necessidades diferentes
Organizacional	Recursos não disponíveis para o projeto	Recursos não estão disponíveis para executar as atividades nas datas planejadas	Conflito com atividades dos processos diários; falta de prioridade; falha de comunicação
Organizacional	Falta de apoio das principais partes interessadas	Principais partes interessadas não estão cumprindo com suas responsabilidades	Expectativas não foram devidamente identificadas e comunicadas; Falha de Comunicação entre o Gerente do Projeto e Partes Interessadas; Falta de priorização no projeto
Técnico	Falha na entrega da Etapa 1	Falha durante o processo de migração dos arquivos de configuração do ambiente de desenvolvimento para o ambiente de produção	Falha na autenticação dos comandos do ambiente de testes para o ambiente de produção

Categoria	Risco	Descrição do risco	Causa do risco
Técnico	Falha na entrega da Etapa 2	Falha durante o processo de migração dos arquivos de configuração do ambiente de desenvolvimento para o ambiente de produção	Falha na autenticação dos comandos do ambiente de testes para o ambiente de produção
Técnico	Falha na entrega da Etapa 3	Falha durante o processo de migração dos arquivos de configuração do ambiente de desenvolvimento para o ambiente de produção	Falha na autenticação dos comandos do ambiente de testes para o ambiente de produção
Técnico	Elevado número de falhas por requisito durante os testes	Alta número de falhas encontrado durante os testes gerando retrabalhos.	Desenvolvimento não seguindo as especificações; falta de testes em desenvolvimento; falta de qualificação dos desenvolvedores
Técnico	Treinamentos virtuais inadequados	Treinamentos virtuais não atendem as necessidades dos usuários.	Baixa qualidade no treinamento EAD; Treinamentos muito longo; Falta de conteúdo
Técnico	Erros na ferramenta após Go Live Etapa 1	Elevado número de erros por requisito encontrado após o go live	Testes insuficientes; Cenários não identificados
Técnico	Erros na ferramenta após Go Live Etapa 2	Elevado número de erros por requisito encontrado após o go live	Testes insuficientes; Cenários não identificados
Técnico	Erros na ferramenta após Go Live Etapa 3	Elevado número de erros por requisito encontrado após o go live	Testes insuficientes; Cenários não identificados

Tabela 17 - Identificação dos Riscos do Projeto

10.4 Escala dos Riscos

A tabela a seguir demonstra a escala de probabilidade de ocorrência dos riscos.

Probabilidade		
Nível	Peso	Descrição
Muito baixo	0.1	<10%
Baixo	0.3	>10%<30%
Moderado	0.5	>30%<50%
Alto	0.7	>50%<90%
Muito alto	0.9	<90%

Tabela 18 - Escala de Probabilidade

A tabela a seguir demonstra a escala de impacto dos riscos sobre os objetivos do projeto.

Objetivos do Projeto	Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
Custo	Aumento do custo até 1.5%	Aumento do custo entre 1.6% e 2.5%	Aumento do custo entre 2.6% e 4.5%	Aumento do custo entre 4.6% e 9%	Aumento do custo > 10%
Tempo	Aumento do tempo até 5%	Aumento do tempo entre 6% e 8%	Aumento do tempo entre 9% e 12%	Aumento do tempo entre 13% e 19%	Aumento do tempo > 20%
Escopo	Áreas afetadas do escopo quase imperceptível	Algumas áreas importantes do escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Alterações no escopo são inaceitáveis pelo patrocinador	Alterações no escopo descaracterizam o produto do projeto
Qualidade	Qualidade afetada pouco perceptível	Pequenas funcionalidades são afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do patrocinador	Redução da qualidade é inaceitável.	Qualidade totalmente afetada, produto inutilizável.

Tabela 19 - Matriz de Impacto

A figura a seguir demonstra severidade dos Riscos (Probabilidade X Impacto)

Probabilidade	0,9	0,180	0,270	0,360	0,450	0,540	0,630	0,720	0,810
	0,8	0,160	0,240	0,320	0,400	0,480	0,560	0,640	0,720
	0,7	0,140	0,210	0,280	0,350	0,420	0,490	0,560	0,630
	0,6	0,120	0,180	0,240	0,300	0,360	0,420	0,480	0,540
	0,5	0,100	0,150	0,200	0,250	0,300	0,350	0,400	0,450
	0,4	0,080	0,120	0,160	0,200	0,240	0,280	0,320	0,360
	0,3	0,060	0,090	0,120	0,150	0,180	0,210	0,240	0,270
	0,2	0,040	0,060	0,080	0,100	0,120	0,140	0,160	0,180
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
		Impacto							

Figura 10 - Matriz de Impacto X Probabilidade

Legendas:

Zona verde: Severidade baixa (Aceitação de riscos/Planos de contingência).

Zona amarela: Severidade média (Mitigação de riscos/Planos de contingência).

Zona vermelha: Severidade alta (Evitar ou transferir riscos/Planos de contingência).

10.5 Análise Qualitativa dos Riscos

Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco									
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Baixa	Media	Alta
1	Falta de comunicação	0,05	0,20	0,10	0,10	0,20	0,20	0,04			
2	Falha na definição do escopo	0,20	0,40	0,90	0,20	0,90	0,90	0,81			
3	Cronograma inadequado	0,20	0,20	0,20	0,90	0,90	0,90	0,81			
4	Desacordo entre os desenvolvedor e usuários chave	0,40	0,40	0,80	0,40	0,80	0,50	0,40			
5	Recursos não disponíveis para o projeto	0,20	0,20	0,20	0,90	0,90	0,90	0,81			
6	Falta de apoio das principais partes interessadas	0,40	0,40	0,80	0,40	0,80	0,50	0,40			
7	Falha na entrega da Etapa 1	0,10	0,20	0,05	0,80	0,80	0,20	0,16			
8	Falha na entrega da Etapa 2	0,10	0,20	0,05	0,80	0,80	0,20	0,16			
9	Falha na entrega da Etapa 3	0,10	0,20	0,05	0,80	0,80	0,20	0,16			
10	Elevado número de falhas por requisito durante os testes	0,10	0,40	0,05	0,40	0,40	0,20	0,08			
11	Treinamentos virtuais inadequados	0,20	0,20	0,05	0,40	0,40	0,20	0,08			
12	Erros na ferramenta após Go Live Etapa 1	0,10	0,20	0,05	0,40	0,40	0,20	0,08			
13	Erros na ferramenta após Go Live Etapa 2	0,10	0,20	0,05	0,40	0,40	0,20	0,08			
14	Erros na ferramenta após Go Live Etapa 3	0,10	0,20	0,05	0,40	0,40	0,20	0,08			
								Soma	4,15		
								Risco Geral	30%		

Tabela 20 – Análise Qualitativa dos Riscos

A partir da análise qualitativa dos riscos, foi possível elaborar a análise quantitativa, bem como verificar qual o potencial impacto financeiro dos riscos com relação ao custo geral do projeto. O valor monetário esperado será de aproximadamente R\$ 9.600,00.

Após avaliar criticamente, o VME foi aprovado sendo que deverá ser considerado nas reservas gerenciais do projeto apenas uma única vez.

Risco	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto financeiro	Valor monetário esperado
1	Falta de comunicação	0,10	3.000,00	300,00
2	Falha na definição do escopo	0,40	5.000,00	2.000,00
3	Cronograma inadequado	0,50	2.500,00	1.250,00
4	Desacordo entre os desenvolvedor e usuários chave	0,50	2.000,00	1.000,00
5	Recursos não disponíveis para o projeto	0,50	3.000,00	1.500,00
6	Falta de apoio das principais partes interessadas	0,50	3.000,00	1.500,00
7	Falha na entrega da Etapa 1	0,10	1.000,00	100,00
8	Falha na entrega da Etapa 2	0,10	1.000,00	100,00
9	Falha na entrega da Etapa 3	0,10	1.000,00	100,00
10	Elevado número de falhas por requisito durante os testes	0,50	2.000,00	1.000,00
11	Treinamentos virtuais inadequados	0,30	500,00	150,00
12	Erros na ferramenta após Go Live Etapa 1	0,10	2.000,00	200,00
13	Erros na ferramenta após Go Live Etapa 2	0,10	2.000,00	200,00
14	Erros na ferramenta após Go Live Etapa 3	0,10	2.000,00	200,00
Total VME			9.600,00	

Tabela 21 - Análise Quantitativa dos Riscos

10.7 Plano de Resposta aos Riscos

O objetivo do plano de respostas é elencar as ações para reduzir os impactos dos riscos no projeto. A seguir estão demonstradas as respostas para cada risco identificado do projeto.

Risco	Descrição do risco	Prioridade do risco	Estratégia	Ação	Responsável
1	Falta de comunicação	Baixa	Mitigar	Elencar todas as necessidades de comunicação que cada parte interessada espera receber	Gerente do Projeto
2	Falha na definição do escopo	Alta	Mitigar	Garantir o envolvimento das partes interessadas durante a definição do escopo. Realizar reuniões para revisar o escopo e alterar conforme necessidade	Gerente do Projeto
3	Cronograma inadequado	Alta	Mitigar	Acompanhar através de reuniões o andamento e alterar quando necessário	Gerente do Projeto
4	Desacordo entre os desenvolvedor e usuários chave	Média	Mitigar	Alinhar as expectativas	Gerente do Projeto
5	Recursos não disponíveis para o projeto	Alta	Mitigar	Negociar através de reuniões a disponibilização de cada recurso	Gerente do Projeto

Risco	Descrição do risco	Prioridade do risco	Estratégia	Ação	Responsável
6	Falta de apoio das principais partes interessadas	Média	Mitigar	Revisar prioridade do projeto com patrocinador. Identificar as expectativas das partes interessadas.	Gerente do Projeto
7	Falha na entrega da Etapa 1	Baixa	Mitigar	Certificar-se que todas as transações estão funcionando de forma adequada	Gerente do Projeto
8	Falha na entrega da Etapa 2	Baixa	Mitigar	Certificar-se que todas as transações estão funcionando de forma adequada	Gerente do Projeto
9	Falha na entrega da Etapa 3	Baixa	Mitigar	Certificar-se que todas as transações estão funcionando de forma adequada	Gerente do Projeto
10	Elevado número de falhas por requisito durante os testes	Baixa	Mitigar	Realizar testes detalhados no ambiente de desenvolvimento. Revisar cenários de testes com os usuários chave	Gerente do Projeto
11	Treinamentos virtuais inadequados	Baixa	Mitigar	Validar com os desenvolvedores antes de disponibilizar	Gerente do Projeto
12	Erros na ferramenta após Go Live Etapa 1	Baixa	Aceitar	Manter o time do projeto de sobre aviso para suporte	Gerente do Projeto
13	Erros na ferramenta após Go Live Etapa 2	Baixa	Aceitar	Manter o time do projeto de sobre aviso para suporte	Gerente do Projeto
14	Erros na ferramenta após Go Live Etapa 3	Baixa	Aceitar	Manter o time do projeto de sobre aviso para suporte	Gerente do Projeto

Tabela 22 - Plano de Resposta aos Riscos

10.8 Processo de Controle e Mudança de Riscos

O monitoramento e controle dos riscos será realizado através de reuniões semanais com o time do projeto. O objetivo é monitorar e atualizar a probabilidade de ocorrência de cada risco conforme o progresso do projeto, revisar o status das ações preventivas, identificar e avaliar novos riscos.

O Gerente do Projeto como responsável pelo plano de gerenciamento de riscos, deverá atualizar os registros de riscos e realizar as comunicações necessárias com as partes interessadas.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração do plano deste projeto possibilitou praticar todos os conhecimentos adquiridos durante o período do curso, foi possível definir um planejamento para as áreas de integração, escopo, tempo, qualidade, custos, recursos, partes interessadas, comunicações e riscos, deixando de fora somente a área de aquisições, pois no escopo do projeto não estavam previstas nenhuma necessidade de contratações de serviços ou aquisições de equipamentos, todos os recursos utilizados são internos da empresa.

Por questões de confidencialidade todos os custos apresentados neste projeto não condizem com os praticados na empresa, servem apenas como balizador para a explanação do projeto, tratam-se de valores fictícios, da mesma forma como o nome da empresa utilizado no projeto.

O projeto foi elaborado com base nas melhores práticas propostas pelo PMBOK quinta edição, contudo, não garante o sucesso do projeto, apenas auxilia em uma melhor condução potencializando as probabilidades de sucesso para atingir os objetivos e entregar os resultados esperados.

Este plano de projeto certamente servirá como base para projetos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Project Management Institute. Um guia do conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) – 5 ed. Pennsylvania – EUA: Project Management Institute, Inc, 2013.

ANEXOS

Anexo I (Checklist de verificação do escopo.)

ID	Requisitos Solicitados	Requisitos Entregues	C	NC	Razões da NC
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

C = Conforme NC = Não Conforme

Ações corretivas		
ID	Descrição	Data da revisão
1		
2		
3		
Aprovações		
Parte interessada	Assinatura	Data

SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA DO PROJETO (ANEXO II)

Identificação do Projeto

Projeto <i>{Nome do projeto}</i>	
Gerente do Projeto <i>{Gerente do Projeto nomeado no TAP}</i>	Ramal / E-mail do Gerente do Projeto <i>{Ramal/ E-mail do Gerente do Projeto}</i>
Unidade Demandante <i>{Unidade que solicitou o projeto}</i>	
Gestor do Projeto <i>{Nome do Gestor do projeto}</i>	Processo Administrativo <i>{Número do Processo Administrativo}</i>
Patrocinador <i>{Pessoa que fornece os recursos necessários para implementação do projeto}</i>	

Histórico de Registro

Versão	Data	Autor	Descrição
1.0	<i>Data do histórico: dd/mm/aaaa}</i>	<i>{Autor da elaboração/modificação}</i>	Elaboração do documento
{1.1}	<i>Data do histórico: dd/mm/aaaa}</i>	<i>{Autor da elaboração/modificação}</i>	<i>{Motivo da modificação}</i>

1. Identificação da Mudança

Título da Mudança <i>{Informar o título da mudança}</i>	
Solicitante <i>{Informar a unidade ou nome do solicitante da mudança}</i>	Data da Solicitação <i>{Data da solicitação da mudança: dd/mm/aaaa}</i>
Descrição <i>{Descrever detalhadamente a mudança solicitada}</i>	
Benefícios <i>{Descrever a justificativa e os benefícios que a mudança trará para o projeto}</i>	
Impacto se não Implementada <i>{Descrever os impactos que o projeto sofrerá se as mudanças não forem implementada}</i>	

2. Análise dos Impactos

{Descrever os impactos identificados}

Impactos identificados:	
No Cronograma	{Haverá alterações no cronograma do projeto?}
No Escopo	{Haverá alterações no escopo do projeto?}
No Custo	{Haverá alterações de custos no projeto?}
No Alinhamento Estratégico	{Haverá alterações no alinhamento estratégico?}
Na Qualidade	{Haverá alterações na qualidade do projeto?}
Riscos Decorrentes	{Riscos decorrentes da implementação da mudança}
Outros	{Haverá outros tipos de impactos, por exemplo: projetos inter-relacionados?}

3. Decisão em Relação à Mudança

<input type="checkbox"/> Aprovada <input type="checkbox"/> Não Aprovada	Justificativa da Decisão {Descrever a justificativa para a decisão}
--	---

4. Responsáveis pela Decisão

Nome / Unidade	Data	Assinatura

Comitê de Investimentos (Anexo III)				
Data:		Horário de Início:		Data da próxima Reunião:
Local:		Horário de Término:		Código:
#	Nome	Área	P/A	Filial
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
Secretário:				

PAUTA			
Nº	Assunto	Representante	Tempo
01			
02			
03			
04			
PLANO DE AÇÃO			
	O que?	Quem?	Quando ?
01			
02			
03			
04			