

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

ALINE MARCHETTI S. L. AZEVEDO

PROJETO: Melhoria do Processo de Geração e entrega de relatórios executivos para clientes da modalidade X

São Leopoldo, Julho/2013

ALINE MARCHETTI S. L.AZEVEDO

PROJETO Melhoria do Processo de Geração e entrega de relatórios executivos para clientes da modalidade X

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

Orientador: Prof. Ronald Weber Kirst,
MsEng, PMP

SÃO LEOPOLDO

2013

Agradecimentos

Ao meu noivo Marcelo, por ter me suportado durante toda a fase de elaboração do TCC, quando ainda tínhamos que planejar em conjunto muitas coisas sobre o nosso casamento;

À minha família, em especial aos meus pais e ao meu irmão Igor, pelo incentivo e apoio de sempre;

À equipe da empresa em que trabalho, por ter me apoiado e fornecido os dados necessários à construção deste Projeto;

Ao Ronald, pela dedicação e seriedade durante todo o período de orientação deste Trabalho,

Aos colegas do MBA, em especial à Paula Braz, pela troca de ideias e experiências durante o curso e construção deste Trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de um projeto para a melhoria do processo atual de entrega de relatórios executivos aos clientes pertencentes a uma determinada classe de uma empresa multinacional da área de Tecnologia da Informação.

O projeto está alinhado com a estratégia da instituição, pois seu foco é a retenção de 98% dos clientes na sua modalidade intermediária de contrato, que atualmente paga 4% a mais sobre o seu valor total de licenças se comparado ao modelo *standard* de suporte. Adicionalmente, os clientes desta modalidade de Suporte representam 70% do volume total de receitas de Suporte da Companhia. Este Projeto foi realizado utilizando-se as melhores práticas de gerenciamento de projetos estabelecidas pelo *Project Management Institute* (PMI).

Palavras-chave: Projeto. Inovação. Tecnologia da Informação. Suporte. Relatórios Executivos. Plano de Gerenciamento do Projeto. Processos.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Cronograma do Projeto	16
Tabela 2: Equipe do Projeto	20
Tabela 3 – Principais Fases e Entregas do Projeto.....	22
Tabela 4: Dicionário da EAP	25
Tabela 5: Datas Alvos/ Milestones	29
Tabela 6: Custos Unitários	40
Tabela 7: Custo por Etapas/Fases	40
Tabela 8: Matriz de Responsabilidades	54
Tabela 9: Recursos Materiais.....	66
Tabela 10: Descrição da partes interessadas	68
Tabela 11: Modelo Progresso das atividades de Precheck e Criação de <i>Engagement Objects</i>	73
Tabela 12: Matriz de funções x responsabilidades em relação aos riscos.....	77
Tabela 13: Escalas de impacto dos riscos do Projeto	81
Tabela 14: Escala de probabilidade de riscos	82
Tabela 15: Matriz de Probabilidade e Impacto	82
Tabela 16: Análise Qualitativa dos Riscos	83
Tabela 17: Plano de Reação aos Riscos do Projeto	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: EAP	24
Figura 2: Grafico de Gantt das fases do Projeto	35
Figura 3: Grafico de Gantt – caminho crítico	36
Figura 4: Curva de Desembolso	44
Figura 5: Modelo Relatório Fluxo de Caixa	45
Figura 6: Organograma do Projeto	58
Figura 7: Progresso Cronograma das Atividades	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 OBJETIVOS DO PROJETO	13
2.1 Objetivo Geral	13
2.2 Objetivos Específicos	13
3 PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	14
3.1 Termo de Abertura	14
3.1.1 Título do projeto	14
3.1.2 Gerente do Projeto	14
3.1.3 Patrocinador	14
3.1.4 Partes Interessadas.....	15
3.1.5 Descrição do Projeto	15
3.1.6 Justificativa:.....	15
3.1.7 Recursos necessários:.....	16
3.1.8 Cronograma Básico do Projeto/ Orçamento.....	16
3.1.9 Premissas.....	17
3.1.10 Restrições	17
3.1.11 Exclusões	17
3.1.12 Fatores mensuráveis de sucesso.....	18
3.2 Controle Integrado de Mudanças	18
4 GERENCIAMENTO DO ESCOPO	19

4.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO	19
4.1.1 Requisitos do Projeto	19
4.1.1.1 Requisitos Funcionais	19
4.1.1.2 Requisitos Não Funcionais.....	19
4.1.2 Equipe do Projeto.....	20
4.1.3 Declaração de Escopo do Produto e do Projeto.....	20
4.1.4 Gerente do Projeto	21
4.1.4.1 Autoridade e Responsabilidades.....	21
4.1.5 Riscos Iniciais do projeto.....	21
4.1.6 Principais Entregas	22
4.2 EAP	23
4.2.1 Ilustração Gráfica da EAP	24
4.3 Dicionário da EAP	25
4.4 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	27
5 GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	28
5.1 Plano de Gerenciamento do Tempo	28
5.1.1 Descrição dos processos de Gerenciamento do Tempo.....	28
5.1.2 Priorização nas mudanças de prazo	29
5.1.3 Datas Alvos/ Milestones	29
5.1.4 Cronograma	30
5.1.5 Administração do Plano de Gerenciamento do Tempo	38
6 GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	39
6.1 Plano de Gerenciamento de Custos.....	39
6.1.1 Descrição dos processos de Gerenciamento de Custos.....	39
6.1.2 Curva de Desembolso.....	44

6.1.3 Orçamento.....	44
6.1.4 Controles de Desempenho.....	45
6.1.5 Reservas de Custos	46
6.1.5.1 Reserva de Contingência.....	46
6.1.5.2 Reserva Gerencial	46
6.1.6 Análise Financeira do Projeto.....	46
6.1.7 Administração do Plano de Gerenciamento dos Custos	47
7 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	48
7.1 Plano de Gerenciamento da Qualidade	48
7.1.1 Políticas de Qualidade.....	49
7.1.2 Fatores Ambientais	50
7.1.3 MÉTRICAS DA QUALIDADE	51
8 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS.....	54
8.1 Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos	54
8.1.1 RECURSOS HUMANOS.....	55
8.1.2 Novos Recursos, Realocação e Substituição de Membros do Time.....	55
8.1.3 Treinamento	55
8.1.4 Avaliação e Reconhecimento	56
8.1.5 Organograma do Projeto	58
8.1.6 Matriz de Responsabilidades	59
8.2 RECURSOS MATERIAIS.....	66
8.3 Administração do Plano de Gerenciamento dos Recursos	66
9 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	67
9.1 Plano de Gerenciamento das Comunicações	67
9.1.1 Objetivo geral	67

9.1.2	Objetivos específicos.....	67
9.1.3	Eventos de Comunicação.....	70
9.1.3.1	Reunião Pré Projeto	70
9.1.3.2	Reunião de Kick Off :.....	70
9.1.3.3	Reunião – Andamento do Projeto	70
9.1.3.4	Reunião – Progresso das Atividades	71
9.1.3.5	Reunião – Progresso das Atividades à Gerência Geral	71
9.1.3.6	Reunião – Progresso das Atividades ao Superintendente	71
9.1.3.7	Reunião de Encerramento do Projeto.....	72
9.1.4	Relatórios do Projeto	73
9.1.5	Progresso – Cronograma das Atividades	74
9.1.6	Ambiente Técnico e Estrutura de Armazenamento de Distribuição da Informação	74
9.1.7	Divulgação.....	75
9.1.7.1	Divulgação Interna	75
9.1.7.2	Divulgação Externa	75
9.1.8	Administração do Plano de Gerenciamento das Comunicações.....	75
10	GERENCIAMENTOS DOS RISCOS.....	76
10.1	Plano de Gderenciamento de Riscos	76
10.1.1	Metodologia.....	76
10.1.2	Identificação dos Riscos.....	77
10.1.3	Escala dos Riscos	81
10.1.4	Matriz de Probabilidade e Impacto	82
10.1.5	Análise Qualitativa dos Riscos	83
10.1.6	Plano de Resposta aos Riscos.....	86

10.2 Administração do Plano de Gerenciamento dos Riscos.....	90
11 GERENCIAMENTOS DAS AQUISIÇÕES	91
11.1 Plano de Gerenciamento das Aquisições.....	91
11.1.1 MATERIAIS	91
11.1.2 SERVIÇOS.....	92
11.2 Administração do Plano de Aquisições	92
12 Anexos	93
13 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
14 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95

1 INTRODUÇÃO

A empresa XYZ é uma empresa multinacional, pioneira no ramo de sistemas *Enterprise Resourcing Planning* (ERP) para grandes empresas há 41 anos. Hoje detém 51% do mercado de grandes empresas de ERP no Brasil, e 81% do mercado juntamente com 2 outras empresas do ramo. Globalmente, é líder de mercado, possuindo apenas 1 grande concorrente no mercado de ERP. Nos últimos anos, começou a se focar também no mercado de pequenas e médias empresas, adquirindo uma empresa forte no ramo. Também está investindo em Inovação, adquirindo empresas do setor de *Cloud* e *Mobility*, como também investindo fortemente nos setores de *Business Intelligence* (BI) e Banco de Dados.

No entanto, a empresa também investe na manutenção do mercado principal da empresa, que é o de ERP. Há seis anos, criou um novo modelo de contrato para manutenção e suporte de seus clientes, incorporando uma nova estrutura de apoio a estes clientes, no intuito de auxiliá-los na prestação de serviços que mitigam riscos e protegem os investimentos de seus projetos. Todos os clientes da modalidade *Standard* atual foram contatados e informados sobre esta nova modalidade. Com isto, a empresa aumentaria em 4% o preço de manutenção anual pago pelos seus clientes diretos. Para os clientes já existentes, a migração seria automática caso não se opusessem. O aumento de 4% viria gradualmente nos próximos 6 anos. E todos os clientes novos já entrariam no mínimo nesta nova modalidade caso também não demonstrassem contrariedade.

Começou aí um grande desafio: mostrar a estes clientes o valor do aumento destes 4% adicionais a fim de retê-los nesta nova modalidade de contrato. Surge então a necessidade de se criar Relatórios Executivos com informações sobre os Benefícios do Contrato, os serviços e Benefícios utilizados até então, as estatísticas referentes a chamados abertos ao Suporte da Empresa XYZ com os devidos *Service Level Agreement* (SLA's) relativos ao contrato. No entanto, a empresa possui uma gama Global de mais de 6.000 clientes em nível de Matrizes. A Companhia precisa atingir todos estes clientes repassando uma informação de qualidade aos seus membros

executivos a fim de mantê-los cientes e interessados no serviço que estão contratando. Surge também aí uma oportunidade de identificar clientes potenciais a modalidades mais avançadas disponíveis.

Este projeto visa então desenvolver um novo processo de entrega de relatórios executivos aos seus clientes, pois o processo utilizado até então não possuía qualidade uma vez que a entrega era dividida entre todos os *Support Advisors* da equipe global, ficando a cargo deles checar a situação do cliente, procurar e acionar o contato correto do mesmo, enviar o relatório por e-mail e discutir o conteúdo do mesmo por conferência telefônica com o cliente. No entanto, a qualidade ficava comprometida, uma vez que várias particularidades devem ser analisadas antes de contatar o cliente e o processo poderia ser realizado de forma incorreta uma vez que muitas pessoas estavam envolvidas na execução do mesmo, aumentando o risco de má interpretações. Além disto, o número de recursos disponíveis não conseguia atender com qualidade o volume de entregas/ conferências telefônicas com cada cliente.

Adicionalmente, este Projeto também visa atender requerimentos legais de ISO e criptografia de dados.

Finalmente, como um dos objetivos deste Projeto é a manutenção de 98% de seus clientes na modalidade de contrato XX, há uma grande visibilidade executiva global da empresa XYZ neste projeto.

2 OBJETIVOS DO PROJETO

2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do projeto é desenvolver e implementar um novo processo de entrega de relatórios executivos aos clientes da empresa XYZ, de acordo com as metodologias e práticas abordadas no PMBOK, visando a retenção de 98% destes clientes em sua modalidade de contrato, agregando valor ao negócio.

O Relatório Executivo em questão tem o objetivo de fornecer ao cliente uma visão geral de 360 graus do status atual do seu ciclo de vida do projeto em suas operações de missão crítica nos últimos 6 meses. Adicionalmente o Relatório visa a aumentar a ciência dos clientes sobre as ofertas a que o seu tipo de modalidade de contrato oferecem e com isso aumentando o uso das mesmas.

2.2 Objetivos Específicos

Para compor o objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- ➔ Atender requerimentos legais de ISO e criptografia de dados
- ➔ Reduzir os esforços proativos dos Consultores do Departamento *Support Advisory Center* em contatar clientes por e-mail e telefone
- ➔ Aumentar a assertividade do processo utilizado anteriormente, - consequentemente aumentando também a sua qualidade
- ➔ Tornar o processo mais ágil, reduzindo o tempo de execução de 5 meses para 2 meses e meio nos anos seguintes.

3 PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

3.1 Termo de Abertura

3.1.1 Título do projeto

Melhoria do Processo de Geração e entrega de relatórios executivos para clientes da modalidade X

3.1.2 Gerente do Projeto

Caroline O'Sullivan

Responsabilidades:

Discutir a definição dos processos com toda a equipe e assegurar que todo o *Workflow* definido esteja documentado e acessível a todos os membros da equipe.

Garantir que as entregas do projeto estejam de acordo com o plano de projeto, dentro do padrão de qualidade requerido e dos limitadores de tempo e custo.

Monitorar, revisar e aprovar possíveis mudanças no escopo .

Identificar os riscos para o projeto e definir mecanismos para combatê-los.

Assegurar que os membros da equipe estejam cientes de suas responsabilidades e que os compromissos assumidos pelos mesmos sejam realizados

Garantir que a documentação relativa ao Projeto esteja atualizada e acessível a todos os membros da equipe

Seguir processos, padrões e metodologias do PMI.

3.1.3 Patrocinador

O patrocinador do projeto será a própria instituição, representada por sua Diretoria Executiva através do Superintendente Geral, Mike Reider e a Diretora Geral do SAC, Celia Castillas.

3.1.4 Partes Interessadas

Clientes contrato X;
Support Advisory Center Brasil;
Support Advisory Center Irlanda;
Support Advisory Center China;
X Core Team Alemanha;
Gerência Geral ;
Superintendente Geral;
Diretoria Executiva empresa XYZ.

3.1.5 Descrição do Projeto

A proposta do Projeto visa a melhoria do processo atual de entrega de relatórios executivos aos clientes pertencentes a uma determinada classe de uma empresa multinacional da área de Tecnologia da Informação.

3.1.6 Justificativa:

Necessidade de engajamento proativo com clientes de segmentos mais baixos com intenção de reter estes clientes na modalidade de contrato X.

Dificuldade do processo de geração em massa anterior em atingir os corretos contatos do cliente. No processo antigo, o Relatório era enviado ao e-mail de um contato do cliente cadastrado na base de dados da empresa. A partir da execução deste projeto, os Relatórios serão enviados diretamente à Caixa de Entrada do *S-User* na Plataforma de acesso virtual que mantém contato com a empresa XYZ.

Atender requisitos legais de ISO e requerimento de segurança em criptografia de dados devido ao mesmo motivo citado acima,

Reduzir o esforço dos Consultores em fazer apresentações dos Relatórios e acompanhamentos com planos de ações. O envio em massa será apenas para clientes de segmentação menor, que possuem *Landscape* mais simples. Os mesmos devem ser enviados até o dia 16/09, que seria a data que antecede 15 dias

do fim do período de aviso formal por parte do cliente caso ele queira migrar para o tipo de contrato mais simples.

3.1.7 Recursos necessários:

Superintendente Geral Alemanha;
Gerencia Geral Alemanha;
Analista de Processos de Negócio Alemanha;
Desenvolvedores Alemanha;
Gerente do Projeto Irlanda;
PMO Irlanda;
Coordenador do Projeto Brasil;
Colaboradores Projeto Brasil;
Estagiários;
Sala de reunião com TV, telefone e acesso à internet;
Notebooks;
Material de escritório.

3.1.8 Cronograma Básico do Projeto/ Orçamento

Tabela 1: Cronograma do Projeto

EDT	Task Name	Início	Término
0	Projeto Geração em Massa.mpp	Seg 04/02/13	Qui 31/10/13
1	Fase 1: Planejamento	Seg 04/02/13	Qui 18/04/13
2	Fase 2: Preparação	Qui 18/04/13	Qui 30/05/13
3	Fase 3: Pré - Execução	Ter 28/05/13	Ter 23/07/13
4	Fase 4: Execução	Ter 05/03/13	Seg 07/10/13
5	Fase 5: Encerramento	Seg 08/07/13	Qui 31/10/13

3.1.9 Premissas

Todos os 5000 clientes contidos na Lista pertencem ao contrato X;

A lista será atualizada mensalmente para exclusão de clientes fora do escopo;

O relatório deverá conter além de textos informativos, planilhas com informações extraídas do sistema da empresa XYZ;

A capa do Relatório dirá que a versão do Relatório não é oficial. Haverá também como contatar o Departamento do *Support Advisory Center* para solicitar uma nova versão do Relatório ou até mesmo discutir o seu conteúdo;

Todos os membros do projeto incluindo Gerencia, Superintendência e Diretoria não terão dedicação exclusiva ao Projeto;

Membros do time terão disponibilidade para execução do Projeto;

O mapeamento dos processos será realizado através de entrevistas com os Colaboradores envolvidos, e posteriormente, finalizado em conjunto com os respectivos coordenadores de cada área.

3.1.10 Restrições

O orçamento é limitado a R\$ 45.000,00;

Prazo para entrega dos relatórios até 16/09/2013;

A lista de clientes que receberá o relatório deverá conter apenas clientes de segmentos C ao E e pertencentes ao contrato X;

O Relatório não poderá mais ser enviado por e-mail.

3.1.11 Exclusões

O projeto não contempla a entrega de Relatórios para os seguintes clientes:

Clientes com *Support Advisors* assignados;

Clientes novos, que ainda estão em fase de implantação do sistema;

Clientes indiretos (que possuem contrato de Suporte com parceiros da empresa XYZ);

Subsidiárias de clientes.

3.1.12 Fatores mensuráveis de sucesso

Retenção de 98% dos clientes na modalidade de contrato X;

Entrega do Relatório realizada a 100% dos clientes de segmentos C a E;

Relatórios entregues até 16/09;

10% do total de clientes entregues devem contatar o *Support Advisory Center* a fim de entender melhor o relatório e/ou agendar serviços.

APROVAÇÕES		
NOME	ASSINATURA	DATA

3.2 Controle Integrado de Mudanças

Após aprovado o escopo original do projeto, todas eventuais alterações de escopo devem ser realizadas através do controle integrado de mudanças.

O Controle Integrado de Mudanças envolverá a identificação, documentação, análise e autorização das mudanças sobre o escopo, custo, tempo, qualidade, comunicação, aquisições, recursos e riscos, previamente autorizados para o projeto.

O processo ocorrerá da seguinte forma:

O solicitante deve preencher as alterações solicitadas no formulário padrão da instituição, contido na *Intranet*.

O Gerente do Projeto então analisará os possíveis impactos da mudança no Projeto e documentará o seu parecer no formulário. Caso o impacto seja nas áreas de Custo e Tempo, deverá ser, então, encaminhado à Diretoria Executiva para a devida aprovação. Em todas as outras áreas o Gerente de Projeto terá autonomia para aprovar a mudança. Sendo aprovada, o Plano de Projeto deve ser atualizado. Os Formulários devem ficar acessíveis à todos os membros da equipe na *Intranet* da Companhia. O Gerente de Projetos ficará encarregado de iniciar e gerenciar a execução dessas mudanças.

4 GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Versão	Data da Revisão	Autor	Sumário das Alterações
1	01/07/2013	Caroline O'Sullivan	
Aprovação			
Data	Nome	Cargo	Assinatura
10/07/2013	Celia Castillas	Patrocinador	

4.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO

4.1.1 Requisitos do Projeto

4.1.1.1 Requisitos Funcionais

Alteração da capa do Relatório;

Inclusão de botão para envio automático do Relatório ao *Inbox* do cliente;

Criação de *Engagement Objects* no sistema CRM para documentação de entrega dos relatórios.

4.1.1.2 Requisitos Não Funcionais

Pré checagem de todos os clientes da lista;

Documentação do processo;

Treinamento para os estagiários;

Organização do Projeto na rede (*Intranet*);

Atualização da lista de clientes realizada mensalmente.

4.1.2 Equipe do Projeto

Tabela 2: Equipe do Projeto

Equipe de Projeto		
Comitê Executivo	Celia Castillas	Diretora Global SAC
	Mike Reider	Superintendente Geral
Patrocinador	Celia Castillas	Diretora Global SAC
Gerente de Projeto	Caroline O'Sullivan	<i>Support Advisor Senior</i>
Coordenadora de Projeto	Aline Marchetti	<i>Support Advisor Expert</i>
PMO	Maria Antelo	<i>Project Manager</i>
Key User	Maya Schneider	<i>Business Process Analyst</i>
Equipe	Rafael Freitas	<i>Support Advisor Expert</i>
	Lucian Oliveira	Estagiário
	Guilherme Figueiredo	Estagiário
	Mariana Azevedo	Estagiário
	Deise Silva	Estagiário
	Renata Reis	Estagiário
	Carolina Bernardes	<i>Support Advisor Expert</i>
	Kieran Norris	<i>Support Advisor Expert</i>

4.1.3 Declaração de Escopo do Produto e do Projeto

Este projeto terá como produto final a entrega de relatórios executivos a todos os clientes pertencentes à modalidade de contrato X da Companhia XYZ.

Para alcançar este objetivo, serão realizados um diagnóstico e o mapeamento dos processos e métodos utilizados até então na Companhia XYZ. A partir da análise destas informações, serão propostos novos métodos e processos, bem como a estrutura necessária para dar suporte ao gerenciamento dos projetos.

O projeto prevê a entrega de relatórios executivos a mais de 4000 clientes, além do desenvolvimento e alteração de algumas funcionalidades no sistema BI de geração de relatórios.

4.1.4 Gerente do Projeto

4.1.4.1 Autoridade e Responsabilidades

Discutir a definição dos processos com toda a equipe e assegurar que todo o *Workflow* definido esteja documentado e acessível a todos os membros da equipe;
Garantir que as entregas do projeto estejam de acordo com o plano de projeto, dentro do padrão de qualidade requerido e dos limitadores de tempo e custo;
Monitorar, revisar e aprovar possíveis mudanças no escopo;
Identificar os riscos para o projeto e definir mecanismos para combatê-los;
Assegurar que os membros da equipe estejam cientes de suas responsabilidades e que os compromissos assumidos pelos mesmos sejam realizados;
Garantir que a documentação relativa ao Projeto esteja atualizada e acessível a todos os membros da equipe;
Seguir processos, padrões e metodologias do PMI.

4.1.5 Riscos Iniciais do projeto

Instabilidades e novos bugs podem aparecer no sistema BI após a implementação de um novo banco de dados;
Alteração na Capa do Relatório não ficar pronta a tempo;
Nova funcionalidade do sistema BI pode não ficar pronta a tempo;
Contratação de novos estagiários para a equipe dependem de aprovação do Departamento de Recursos Humanos;
Envio da Lista de clientes depende de vários fatores, o que pode gerar atraso no cronograma do Projeto.

4.1.6 Principais Entregas

Tabela 3 – Principais Fases e Entregas do Projeto

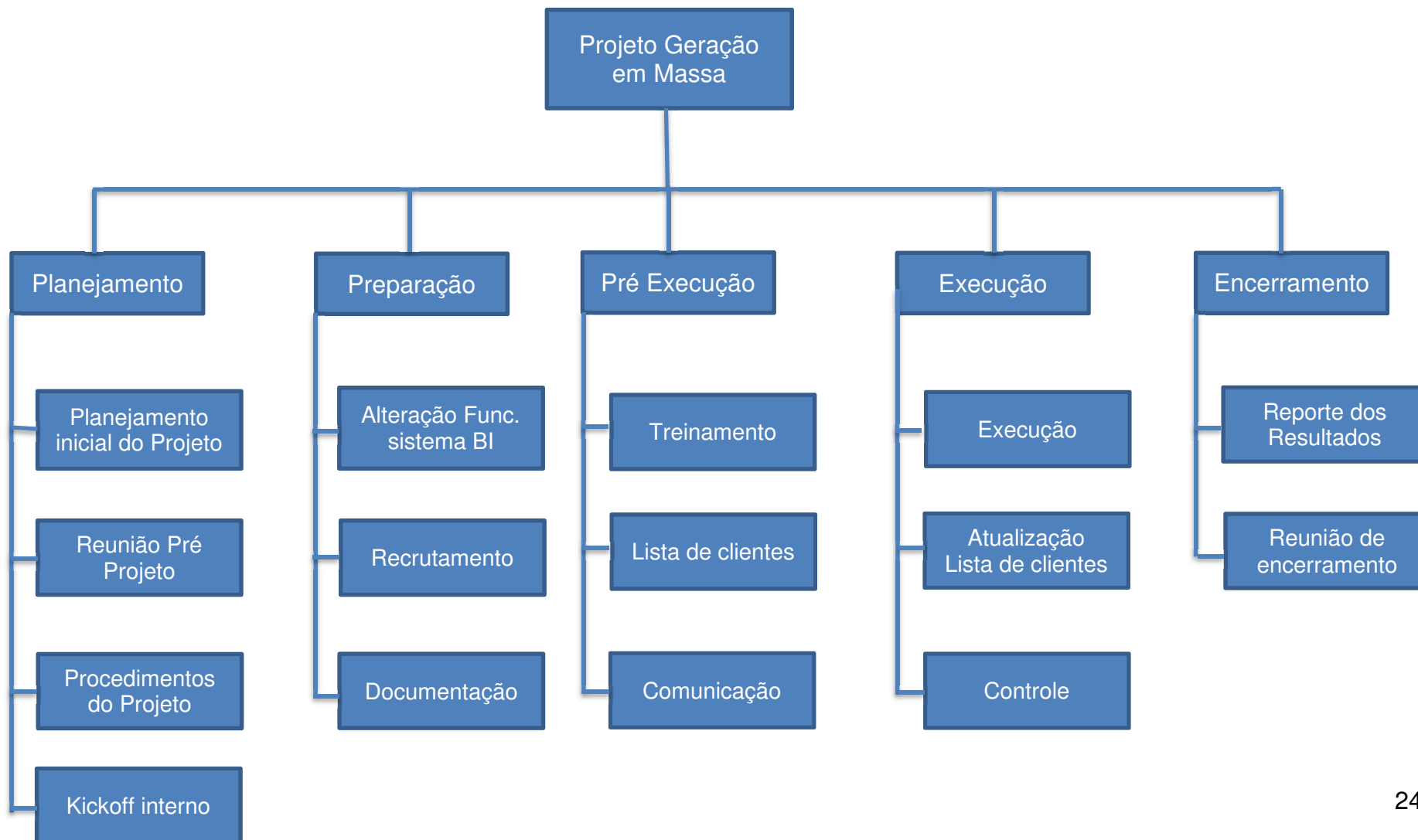
FASES	ENTREGAS
Planejamento	Planejamento Inicial do Projeto Reunião Pré Projeto Apresentação Pré Projeto Plano de Gerenciamento do Projeto <i>Kick off</i> interno
Preparação	Alteração Funcional no sistema BI Recrutamento Documentação
Pré-Execução	Treinamento Lista de Clientes Comunicação
Execução	Execução Controle
Encerramento	Reporte dos resultados Reunião de encerramento do Projeto

4.2 EAP

EDT	Task Name
0	Projeto Geração em Massa.mpp
1	Fase 1: Planejamento
1.1	Planejamento inicial do Projeto
1.2	Reunião Pré Projeto
1.3	Apresentação Pré Projeto
1.4	Procedimentos do projeto
1.5	Kick off interno
2	Fase 2: Preparação
2.1	Alteração Funcional no sistema BI
2.2.	Recrutamento
2.3	Documentação
3	Fase 3: Pré - Execução
3.1	Treinamento
3.2	Lista de Clientes
3.3	Comunicação
4	Fase 4: Execução
4.1	Execução
4.2	Controle
5	Fase 5: Encerramento
5.1	Reporte dos resultados
5.2	Reunião de Encerramento

4.2.1 Ilustração Gráfica da EAP

Figura 1: EAP



4.3 Dicionário da EAP

Tabela 4: Dicionário da EAP

Item da EAP	Entrega	Descrição da entrega	Critérios de Aceitação
1	Fase 1: Planejamento		
1.1	Planejamento inicial do Projeto	Reunião de brainstorming com todas as partes interessadas para definição do escopo preliminar do Projeto. Devem ser discutidas as razões para execução do Projeto, como os problemas atuais devem ser resolvidos, alterações funções necessárias para execução do Projeto.	Plano deve ser documentado e enviado por e-mail às partes interessadas
1.2	Reunião Pré Projeto	Início da construção do Projeto no MS Project, definição das fases, <i>timelines</i> , recursos, elaboração dos Planos de Gestão.	Todos os tópicos definidos devem ser aprovados pelo Comitê Executivo
1.3	Apresentação Pré Projeto	Reunião de apresentação do Escopo às partes interessadas e validação final do Projeto	Ata de Reunião deve ser enviada a todos os membros envolvidos e disponibilizada na rede para acesso à toda equipe do Projeto
1.4	Procedimentos do projeto	Elaboração do Plano do Projeto incluindo Termo de Abertura, Escopo e todas as demais áreas de Gestão	Todos os tópicos definidos devem ser aprovados pelo Comitê Executivo

1.5	Kick off interno	Reunião de <i>Kickoff</i> para início oficial do Projeto	<i>Kick off</i> deve ser documentado e disponibilizado na rede à toda equipe do Projeto
2 Fase 2: Preparação			
2.1	Alteração Funcional no sistema BI	Envio de Requisição para Desenvolvimento de alteração funcional no sistema BI	<i>Change Request</i> deve ser aprovada pelo Comitê Executivo
2.2	Aquisições	Recrutamento de estagiários para execução do Projeto	Aquisições devem ser aprovadas pelo Comitê Executivo
2.3	Documentação	Documentação de processos para treinamento dos estagiários	Documentação deve ser aprovada pelo Coordenador e Gerente do Projeto
3 Fase 3: Pré - Execução			
3.1	Treinamento	Treinamento dos estagiários	Material do Treinamento deve ser disponibilizado em rede para acesso à toda equipe do Projeto
3.2	Lista de Clientes	Entrega da Lista de clientes que fazem parte do escopo do Projeto	Lista deve ser editada e corrigida pelo <i>Key User</i>
3.3	Comunicação	Comunicação aos Gerentes de Contas e Support Country Managers dos clientes envolvidos	E-mails devem ser enviados pelo Gerente do Projeto
4 Fase 4: Execução			
4.1	Execução	Execução das tarefas inerentes ao Projeto:	Tarefas serão executadas pelos Estagiários e

		<i>Pre-check</i> de todos os clientes, criação de Objetos no sistema, geração, envio dos Relatórios e documentação dos mesmos.	gerenciadas pelo Coordenador do Projeto no Brasil, juntamente com o auxílio de um <i>Support Advisor Expert</i> que possui conhecimentos na área de <i>Engagement Objects</i>
4.2	Controle	Reuniões de acompanhamento do Projeto	Reuniões devem ser gerenciadas pelo Gerente do Projeto
5	Fase 5: Encerramento		
5.1	Reporte dos resultados	Reporte dos resultados do à Gerencia e Diretoria do Projeto	Reporte dos resultados será realizado pelo Coordenador do Projeto
5.2	Reunião de encerramento	Relação das lições aprendidas e reunião de encerramento oficial do Projeto	Reunião de Encerramento será realizada pelo Gerente do Projeto

4.4 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Responsável pelo Plano:

Caroline O'Sullivan, Gerente do Projeto, responsável pelo plano de Gerenciamento do escopo.

O plano de gerenciamento do escopo será avaliado no início e no final do projeto e será atualizado nas reuniões de acompanhamento, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

5 GERENCIAMENTO DE TEMPO

5.1 Plano de Gerenciamento do Tempo

Versão	Data da Revisão	Autor	Sumário das Alterações
1	01/07/2013	Caroline O'Sullivan	
Aprovação			
Data	Nome	Cargo	Assinatura
10/07/2013	Celia Castillas	Patrocinador	

5.1.1 Descrição dos processos de Gerenciamento do Tempo

A descrição e definição e duração das atividades foram realizadas pelo Gerente de projeto em conjunto com a Coordenadora do Projeto, utilizando de base técnica e opinião especializada.

O gerenciamento do tempo será realizado através do software MS Project 2010 com base na atualização das durações das atividades. Com o término do cronograma, foi estabelecida uma linha de base na qual será avaliado o andamento do projeto.

O apontamento das horas trabalhadas por cada profissional será realizado quinzenalmente por cada funcionário em uma Planilha compartilhada no Diretório do Projeto e serão atualizados mensalmente no Microsoft Project pelo Gerente do Projeto. A verificação do desempenho será de acordo com o cumprimento do cronograma. Caso sejam verificadas divergências do tempo real de execução do projeto, a Gerente do Projeto é responsável por reavaliar, e caso seja encontrado algum erro, cabe a ela, verificar se é devido a novos riscos do projeto ou distribuição incorreta dos recursos. Neste último caso, a Coordenadora de Projeto deve ser envolvida, uma vez que cabe a ela a coordenação dos recursos na principal fase de Execução do Projeto. A Diretoria Executiva também deve ser envolvida para devidas aprovações.

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

5.1.2 Priorização nas mudanças de prazo

Todas as mudanças de prazos devem ser avaliadas conforme abaixo:

Prioridade 0 (zero) – atividades com atrasos em mais de 25% da duração estimada, e que esteja no caminho crítico. Nesse caso, o gerente deve avisar o patrocinador do projeto;

Prioridade 1 (um) – atividades não classificadas no nível Zero, e ainda, que esteja com pelo menos 15% de atraso e que sejam críticas. Nesse caso, o Gerente de Projetos deverá tomar as devidas providências para ajustar o projeto conforme os planos iniciais.

Prioridade 2 (dois) – atividades que não estejam no caminho crítico, devem ser avaliadas de acordo com as folgas do projeto para ver se prejudicar o cronograma do projeto.

5.1.3 Datas Alvos/ Milestones

Tabela 5: Datas Alvos/ Milestones

EDT	Task Name	Início	Término
0	Projeto Geração em Massa.mpp	Seg 04/02/13	Qui 31/10/13
1	Fase 1: Planejamento	Seg 04/02/13	Qui 18/04/13
2	Fase 2: Preparação	Qui 18/04/13	Qui 30/05/13
3	Fase 3: Pré - Execução	Ter 28/05/13	Ter 23/07/13
4	Fase 4: Execução	Ter 05/03/13	Seg 07/10/13
5	Fase 5: Encerramento	Seg 08/07/13	Qui 31/10/13

5.1.4 Cronograma

WBS	Task Name	Work	Duration	Start	Finish
0	Projeto Geração em Massa.mpp	2.403,7 hrs	193,38 days	Mon 04/02/13	Thu 31/10/13
1	Fase 1: Planejamento	225,1 hrs	53,88 days	Mon 04/02/13	Thu 18/04/13
1.1	Planejamento inicial do Projeto	41,6 hrs	6,5 days	Mon 04/02/13	Tue 12/02/13
1.1.1	Realizar brainstorming	24 hrs	4 hrs	Mon 04/02/13	Mon 04/02/13
1.1.1	Alinhar escopo preliminar do Projeto	17,6 hrs	8 hrs	Mon 11/02/13	Tue 12/02/13
1.2	Reunião Pré Projeto	11,5 hrs	1,06 days	Wed 13/02/13	Thu 14/02/13
1.2.1	Identificar orçamento e Timeline do Projeto	1,5 hrs	0,5 hrs	Wed 13/02/13	Wed 13/02/13
1.2.2	Identificar Requisitos, Recursos e Necessidades Técnicas	1 hr	0,5 hrs	Wed 13/02/13	Wed 13/02/13
1.2.3	Revisar Equipe do Projeto	1 hr	0,5 hrs	Wed 13/02/13	Wed 13/02/13
1.2.4	Iniciar esboço do Plano do Projeto (MS Project)	8 hrs	8 hrs	Wed 13/02/13	Thu 14/02/13
1.3	Apresentação Pré Projeto	10 hrs	0,75 days	Thu 21/02/13	Fri 22/02/13
1.3.1	Apresentar e Validar Escopo do Projeto	6 hrs	2 hrs	Thu 21/02/13	Thu 21/02/13
1.3.2	Documentar alterações finais no Escopo do Projeto	4 hrs	4 hrs	Thu 21/02/13	Fri 22/02/13
1.4	Procedimentos do projeto	134 hrs	23,06 days	Mon 25/02/13	Thu 28/03/13
1.4.1	Definir Termo de Abertura	2 hrs	2 hrs	Mon 25/02/13	Mon 25/02/13
1.4.2	Definir Cronograma	56 hrs	8 hrs	Wed 27/02/13	Thu 28/02/13
1.4.3	Definir papéis e responsabilidades	1 hr	1 hr	Mon 04/03/13	Mon 04/03/13
1.4.4	Definir Planejamento Financeiro	4 hrs	4 hrs	Wed 06/03/13	Thu 07/03/13
1.4.5	Definir Planejamento de Qualidade	2 hrs	2 hrs	Mon 11/03/13	Mon 11/03/13
1.4.6	Definir Planejamento de Aquisições	2 hrs	2 hrs	Wed 13/03/13	Wed 13/03/13
1.4.7	Definir Planejamento de Comunicação	2 hrs	2 hrs	Fri 15/03/13	Fri 15/03/13

1.4.8	Definir Planejamento de Recursos	2 hrs	2 hrs	Tue 19/03/13	Wed 20/03/13
1.4.9	Definir Planejamento de Riscos	56 hrs	8 hrs	Fri 22/03/13	Mon 25/03/13
1.4.10	Definir Gerenciamento do Tempo	7 hrs	10 hrs	Wed 27/03/13	Thu 28/03/13
1.5	Kick off interno	28 hrs	10,5 days	Thu 04/04/13	Thu 18/04/13
1.5.1	Aprovar Escopo com Equipe do Projeto	10 hrs	2 hrs	Thu 04/04/13	Thu 04/04/13
1.5.2	Aprovar Escopo com Comitê Executivo/Patrocinadores	3 hrs	1 hr	Thu 11/04/13	Thu 11/04/13
1.5.3	Fazer reunião para apresentação do Projeto Final às partes interessadas	15 hrs	1,5 hrs	Thu 18/04/13	Thu 18/04/13
2	Fase 2: Preparação	34,1 hrs	30 days	Thu 18/04/13	Thu 30/05/13
2.1	Alteração Funcional no sistema BI	2 hrs	0,19 days	Thu 18/04/13	Fri 19/04/13
2.1.1	Criar Change Request para adicionar nova funcionalidade de enviar relatórios diretamente para Inbox do cliente	1 hr	1 hr	Thu 18/04/13	Fri 19/04/13
2.1.2	Criar Change Request para alterar informações da capa do Relatório	1 hr	1 hr	Thu 18/04/13	Fri 19/04/13
2.2.	Recrutamento	22,1 hrs	27,88 days	Thu 18/04/13	Tue 28/05/13
2.2.2	Solicitar abertura de vagas para estagiários ao RH	0,1 hrs	1 hr	Thu 18/04/13	Fri 19/04/13
2.2.3	Entrevistar e selecionar estagiários	20 hrs	20 hrs	Fri 10/05/13	Tue 14/05/13
2.2.4	Recrutar estagiários	2 hrs	2 hrs	Tue 28/05/13	Tue 28/05/13
2.3	Documentação	10 hrs	2,13 days	Tue 28/05/13	Thu 30/05/13
2.3.1	Criar Documentação Workflow do processo inicio ao fim	4 hrs	4 hrs	Tue 28/05/13	Wed 29/05/13
2.3.2	Criar Documentação Como executar geração em massa de relatórios no sistema BI	1 hr	1 hr	Wed 29/05/13	Wed 29/05/13
2.3.3	Criar Documentação Como criar Engagement Objects no CRM	1 hr	1 hr	Wed 29/05/13	Wed 29/05/13
2.3.4	Criar Documentação Como reparar um Relatório em caso de inconsistências	1 hr	1 hr	Wed 29/05/13	Wed 29/05/13
2.3.5	Criar Documentação Critérios de Qualidade do Relatório	1 hr	1 hr	Wed 29/05/13	Wed 29/05/13
2.3.6	Criar Documentação Como documentar a entrega do Relatório no CRM	1 hr	1 hr	Thu 30/05/13	Thu 30/05/13

2.3.7	Criar Documentação Como fazer o Upload dos Relatórios no Inbox do Cliente	1 hr	1 hr	Thu 30/05/13	Thu 30/05/13
3	Fase 3: Pré - Execução	321 hrs	39,5 days	Tue 28/05/13	Tue 23/07/13
3.1	Treinamento	4 hrs	0,5 days	Tue 28/05/13	Wed 29/05/13
3.1.1	Treinar estagiários Fase1	2 hrs	2 hrs	Tue 28/05/13	Tue 28/05/13
3.1.2	Treinar estagiários Fase 2	2 hrs	2 hrs	Wed 29/05/13	Wed 29/05/13
3.2	Lista de Clientes	40 hrs	4 days	Wed 29/05/13	Tue 04/06/13
3.2.1	Definir o número de clientes que farão parte do escopo do Projeto	16 hrs	8 hrs	Wed 29/05/13	Thu 30/05/13
3.2.2	Checar se todos os clientes possuem email do S-User	8 hrs	8 hrs	Thu 30/05/13	Fri 31/05/13
3.2.3	Corrigir lista de clientes	8 hrs	8 hrs	Fri 31/05/13	Mon 03/06/13
3.2.4	Dividir a lista por Região/ lingua, e tipo de relatório	8 hrs	8 hrs	Mon 03/06/13	Tue 04/06/13
3.3	Comunicação	277 hrs	35 days	Tue 04/06/13	Tue 23/07/13
3.3.1	Contatar Gerente de Contas e Support Country Managers por email	40 hrs	40 hrs	Tue 04/06/13	Tue 11/06/13
3.3.2	Contatar Support Advisors assignados por email	237 hrs	120 hrs	Tue 02/07/13	Tue 23/07/13
4	Fase 4: Execução	1.425,5 hrs	133,13 days	Wed 03/04/13	Mon 07/10/13
4.1	Execução	1.352 hrs	49,63 days	Tue 02/07/13	Mon 09/09/13
4.1.1	Conferir/ Checar dados dos clientes (Estrutura, se há alguém assignado, segmentação)	355,5 hrs	120 hrs	Tue 02/07/13	Tue 23/07/13
4.1.2	Criar Objetos no CRM	592,5 hrs	120 hrs	Wed 24/07/13	Wed 14/08/13
4.1.3	Analisar Inconsistencias	4 hrs	2 hrs	Thu 15/08/13	Thu 15/08/13
4.1.4	Repassar resultados de analise aos estagiários documentada	1 hr	1 hr	Fri 16/08/13	Fri 16/08/13
4.1.5	Gerar relatórios em massa	75 hrs	15 hrs	Mon 19/08/13	Tue 20/08/13
4.1.6	Checar erros de geração em massa	75 hrs	15 hrs	Wed 21/08/13	Fri 23/08/13
4.1.7	Corrigir Relatórios com erros	75 hrs	15 hrs	Mon 26/08/13	Wed 28/08/13
4.1.8	Enviar relatório para cliente	75 hrs	15 hrs	Thu 29/08/13	Mon 02/09/13

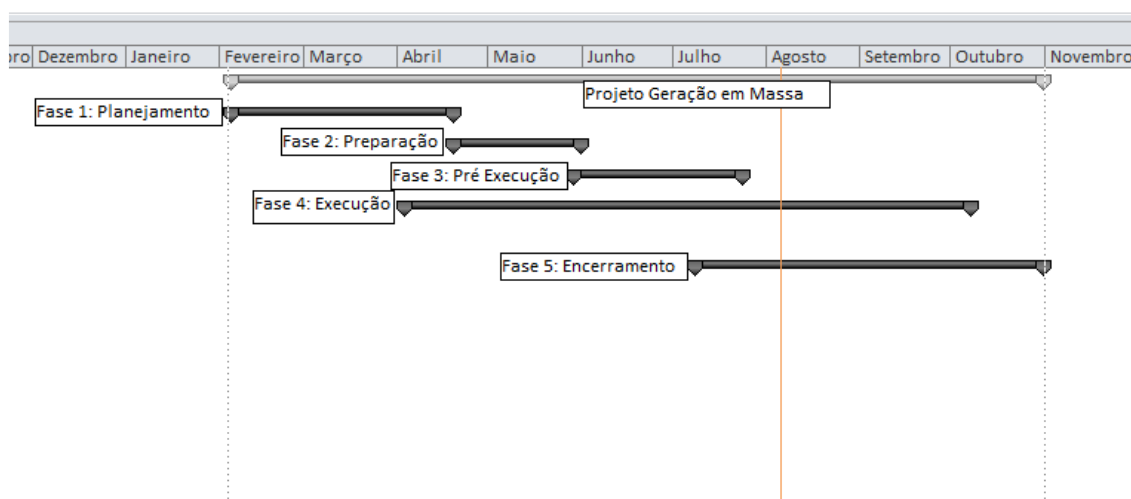
4.1.9	Documentar envio de relatório no Engagement Object do CRM	75 hrs	15 hrs	Tue 03/09/13	Thu 05/09/13
4.1.10	Atualização da Lista de Clientes	24 hrs	45,88 days	Mon 08/07/13	Mon 09/09/13
4.1.10.1	Atualização da Lista de Clientes 1	8 hrs	8 hrs	Mon 08/07/13	Mon 08/07/13
4.1.10.2	Atualização da Lista de Clientes 2	8 hrs	8 hrs	Mon 12/08/13	Mon 12/08/13
4.1.10.3	Atualização da Lista de Clientes 3	8 hrs	8 hrs	Mon 09/09/13	Mon 09/09/13
4.2	Controle	73,5 hrs	133,13 days	Wed 03/04/13	Mon 07/10/13
4.2.1	Reuniões de Andamento do Projeto	12 hrs	50,13 days	Tue 09/07/13	Tue 17/09/13
4.2.1.1	Reuniões de Andamento do Projeto 1	2 hrs	1 hr	Tue 09/07/13	Tue 09/07/13
4.2.1.2	Reuniões de Andamento do Projeto 2	2 hrs	1 hr	Tue 23/07/13	Tue 23/07/13
4.2.1.3	Reuniões de Andamento do Projeto 3	2 hrs	1 hr	Tue 06/08/13	Tue 06/08/13
4.2.1.4	Reuniões de Andamento do Projeto 4	2 hrs	1 hr	Tue 20/08/13	Tue 20/08/13
4.2.1.5	Reuniões de Andamento do Projeto 5	2 hrs	1 hr	Tue 03/09/13	Tue 03/09/13
4.2.1.6	Reuniões de Andamento do Projeto 6	2 hrs	1 hr	Tue 17/09/13	Tue 17/09/13
4.2.2	Reunião - Progresso das Atividades	35,5 hrs	50,06 days	Mon 08/07/13	Mon 16/09/13
4.2.2.1	Reunião - Progresso das Atividades 1	3,5 hrs	1 hr	Mon 08/07/13	Mon 08/07/13
4.2.2.2	Reunião - Progresso das Atividades 2	3,5 hrs	0,5 hrs	Mon 15/07/13	Mon 15/07/13
4.2.2.3	Reunião - Progresso das Atividades 3	3,5 hrs	0,5 hrs	Mon 22/07/13	Mon 22/07/13
4.2.2.4	Reunião - Progresso das Atividades 4	3,5 hrs	0,5 hrs	Mon 29/07/13	Mon 29/07/13
4.2.2.5	Reunião - Progresso das Atividades 5	3,5 hrs	0,5 hrs	Mon 05/08/13	Mon 05/08/13
4.2.2.6	Reunião - Progresso das Atividades 6	3,5 hrs	0,5 hrs	Mon 12/08/13	Mon 12/08/13
4.2.2.7	Reunião - Progresso das Atividades 7	2 hrs	3 hrs	Mon 19/08/13	Mon 19/08/13
4.2.2.8	Reunião - Progresso das Atividades 8	3,5 hrs	0,5 hrs	Mon 26/08/13	Mon 26/08/13
4.2.2.9	Reunião - Progresso das Atividades 9	2 hrs	3 hrs	Mon 02/09/13	Mon 02/09/13
4.2.2.10	Reunião - Progresso das	3,5 hrs	0,5 hrs	Mon	Mon

	Atividades 10			09/09/13	09/09/13
4.2.2.11	Reunião - Progresso das Atividades 11	3,5 hrs	0,5 hrs	Mon 16/09/13	Mon 16/09/13
4.2.3	Reuniões Andamento do Projeto à Gerência Geral	18 hrs	110,13 days	Mon 06/05/13	Mon 07/10/13
4.2.3.1	Reuniões Andamento do Projeto à Gerência Geral 1	3 hrs	1 hr	Mon 06/05/13	Mon 06/05/13
4.2.3.2	Reuniões Andamento do Projeto à Gerência Geral 2	3 hrs	1 hr	Mon 03/06/13	Mon 03/06/13
4.2.3.3	Reuniões Andamento do Projeto à Gerência Geral 3	3 hrs	1 hr	Mon 01/07/13	Mon 01/07/13
4.2.3.4	Reuniões Andamento do Projeto à Gerência Geral 4	3 hrs	1 hr	Mon 05/08/13	Mon 05/08/13
4.2.3.5	Reuniões Andamento do Projeto à Gerência Geral 5	3 hrs	1 hr	Mon 02/09/13	Mon 02/09/13
4.2.3.6	Reuniões Andamento do Projeto à Gerência Geral 6	3 hrs	1 hr	Mon 07/10/13	Mon 07/10/13
4.2.4	Reunião Progresso das Atividades ao Superintendente	8 hrs	130,13 days	Wed 03/04/13	Wed 02/10/13
4.2.4.1	Reunião Progresso das Atividades ao Superintendente 1	2 hrs	1 hr	Wed 03/04/13	Wed 03/04/13
4.2.4.2	Reunião Progresso das Atividades ao Superintendente 2	2 hrs	1 hr	Wed 05/06/13	Wed 05/06/13
4.2.4.3	Reunião Progresso das Atividades ao Superintendente 3	2 hrs	1 hr	Wed 07/08/13	Wed 07/08/13
4.2.4.4	Reunião Progresso das Atividades ao Superintendente 4	2 hrs	1 hr	Wed 02/10/13	Wed 02/10/13
5	Fase 5: Encerramento	398 hrs	83,38 days	Mon 08/07/13	Thu 31/10/13
5.1	Reporte dos resultados	392 hrs	72,88 days	Mon 08/07/13	Wed 16/10/13
5.1.1	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM	387 hrs	50,88 days	Mon 08/07/13	Mon 16/09/13
5.1.1.1	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 1	4 hrs	1 day	Mon 08/07/13	Mon 08/07/13
5.1.1.2	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 2	3 hrs	1 day	Mon 15/07/13	Mon 15/07/13
5.1.1.3	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 3	3 hrs	1 day	Mon 22/07/13	Mon 22/07/13
5.1.1.4	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 4	3 hrs	1 day	Mon 29/07/13	Mon 29/07/13
5.1.1.5	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 5	3 hrs	1 day	Mon 05/08/13	Mon 05/08/13
5.1.1.6	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 6	3 hrs	1 day	Mon 12/08/13	Mon 12/08/13
5.1.1.7	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 7	3 hrs	1 day	Mon 19/08/13	Mon 19/08/13

5.1.1.8	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 8	4 hrs	1 day	Mon 26/08/13	Mon 26/08/13
5.1.1.9	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 9	3 hrs	1 day	Mon 02/09/13	Mon 02/09/13
5.1.1.10	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 10	4 hrs	1 day	Mon 09/09/13	Mon 09/09/13
5.1.1.11	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 11	4 hrs	1 day	Mon 16/09/13	Mon 16/09/13
5.1.2	Reportar numero de Relatórios enviados ao fim do projeto	2 hrs	1 hr	Wed 18/09/13	Wed 18/09/13
5.1.3	Reportar numero de clientes que contataram o SAC para discutir o Relatório enviado	2 hrs	1 hr	Wed 16/10/13	Wed 16/10/13
5.1.4	Reportar percentual de clientes retidos no contrato X após termino do período de aviso à empresa XYZ	1 hr	1 hr	Wed 16/10/13	Wed 16/10/13
5.2	Reunião de Encerramento	6 hrs	5,5 days	Wed 23/10/13	Thu 31/10/13
5.1.6	Coletar lições aprendidas	4 hrs	2 hrs	Wed 23/10/13	Thu 24/10/13
5.2.2	Preparar slides para apresentação	2 hrs	2 hrs	Thu 31/10/13	Thu 31/10/13

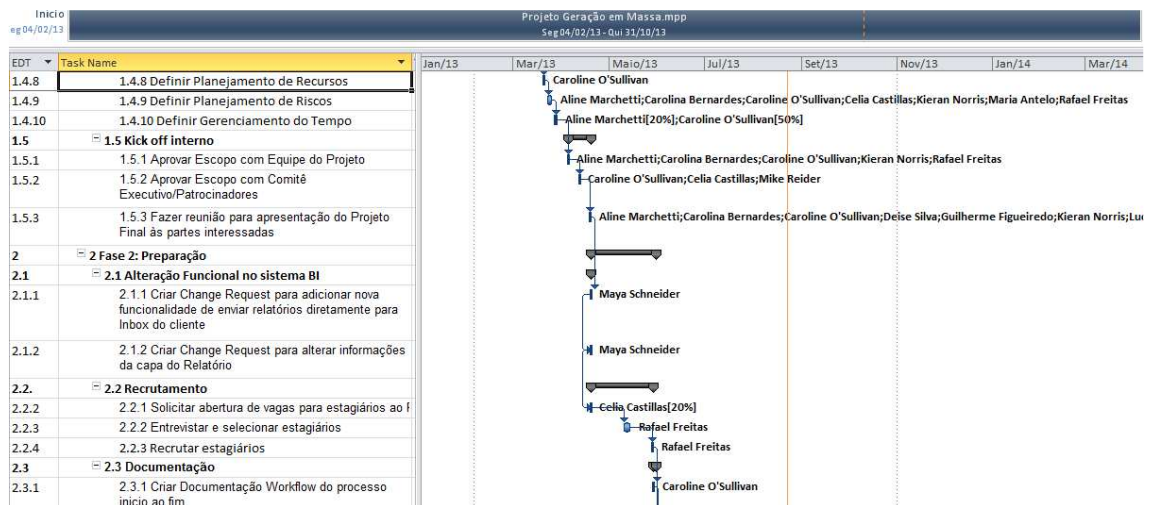
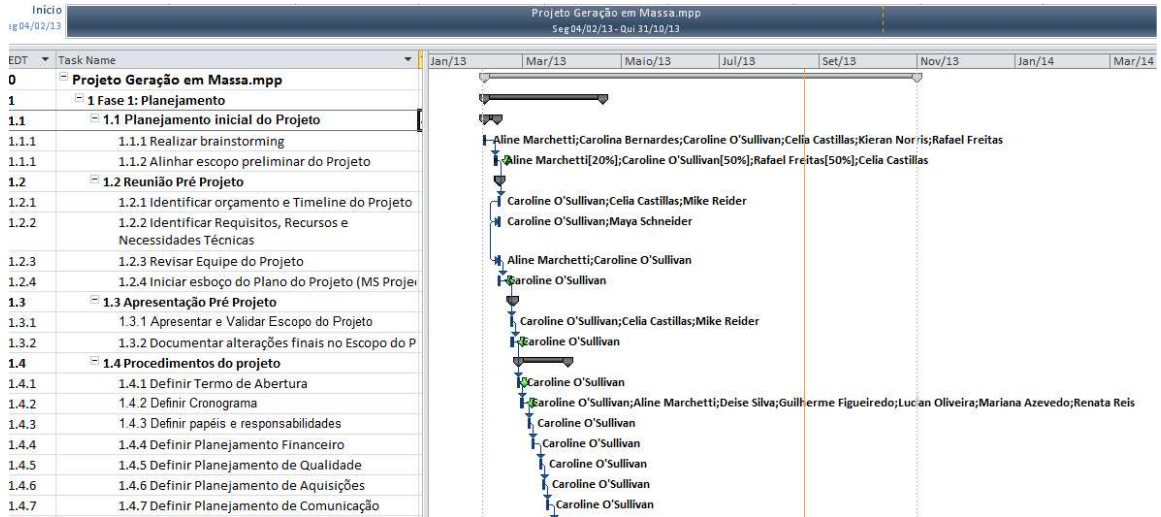
A Figura abaixo apresenta um gráfico de Gantt das fases do projeto.

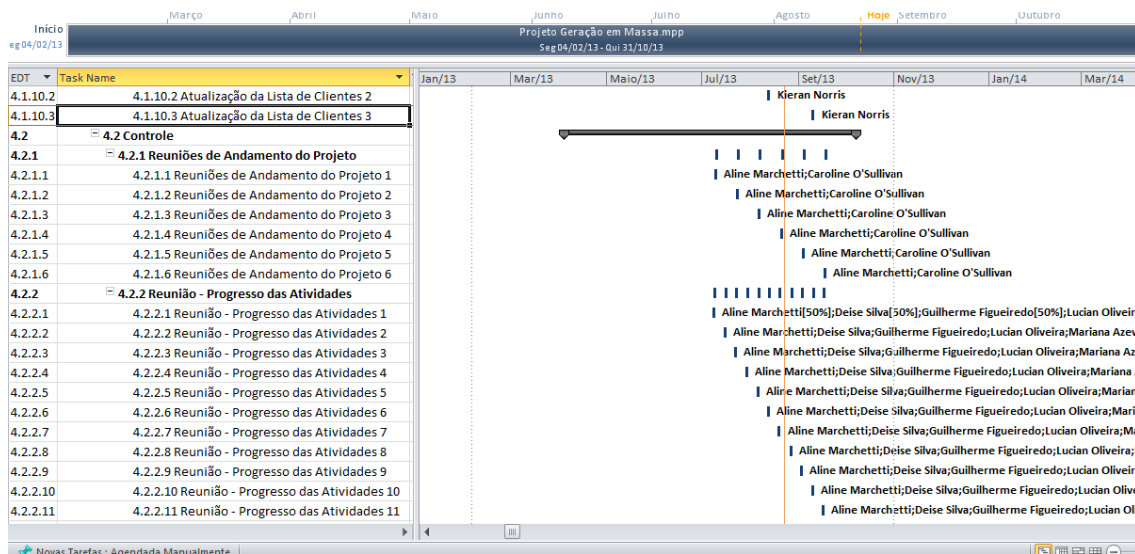
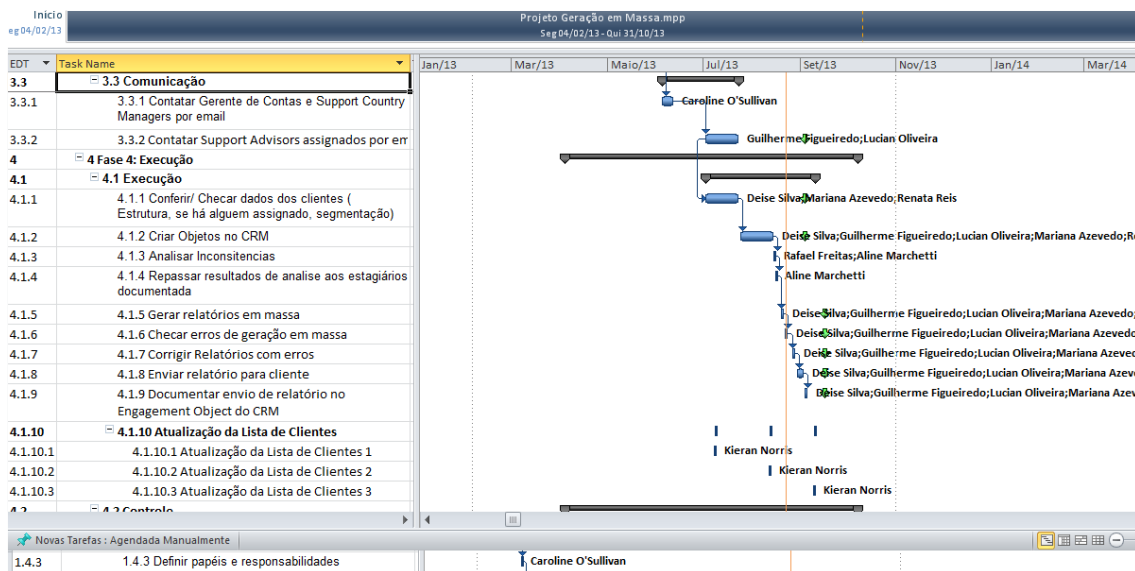
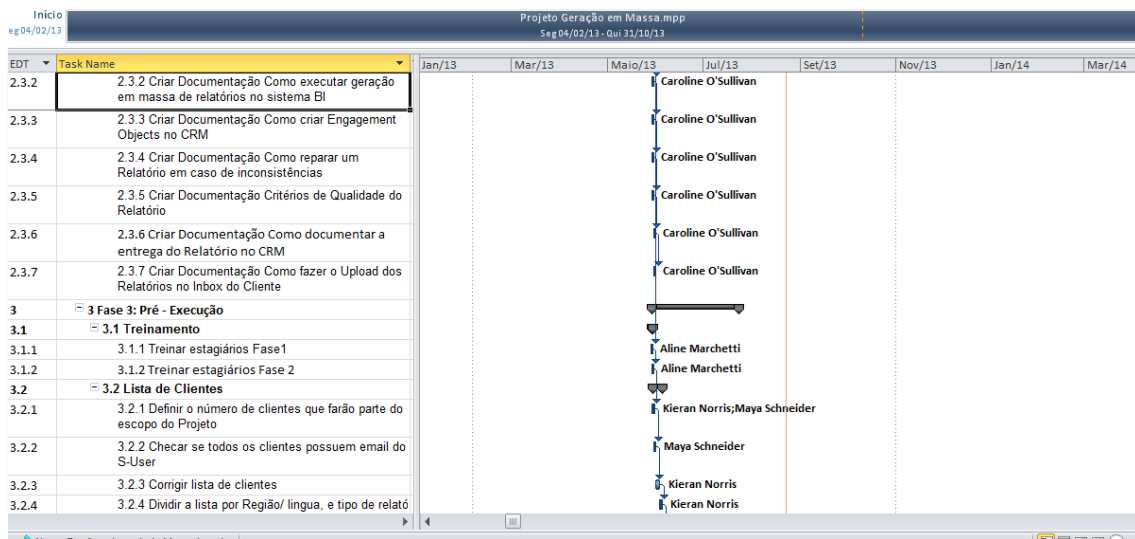
Figura 2: Grafico de Gantt das fases do Projeto

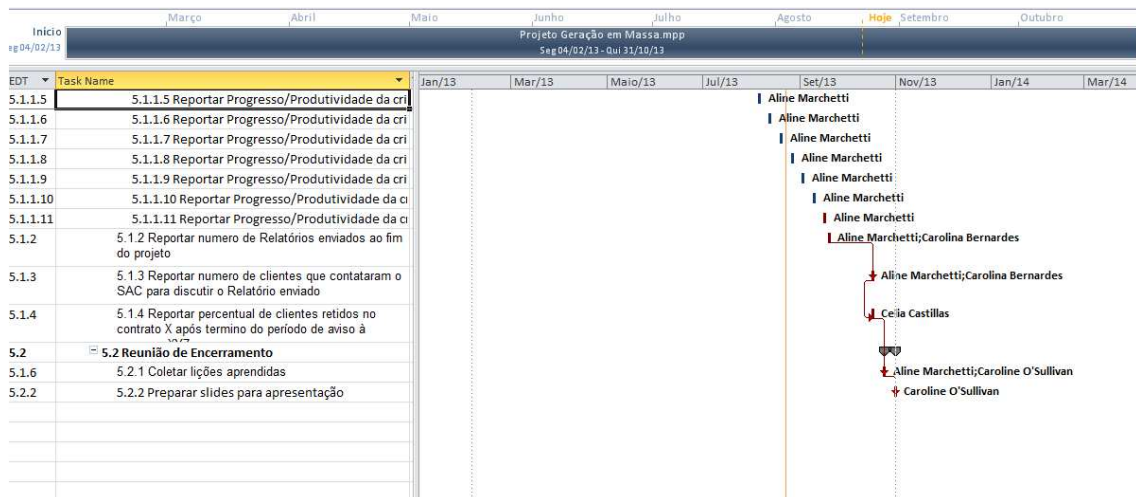
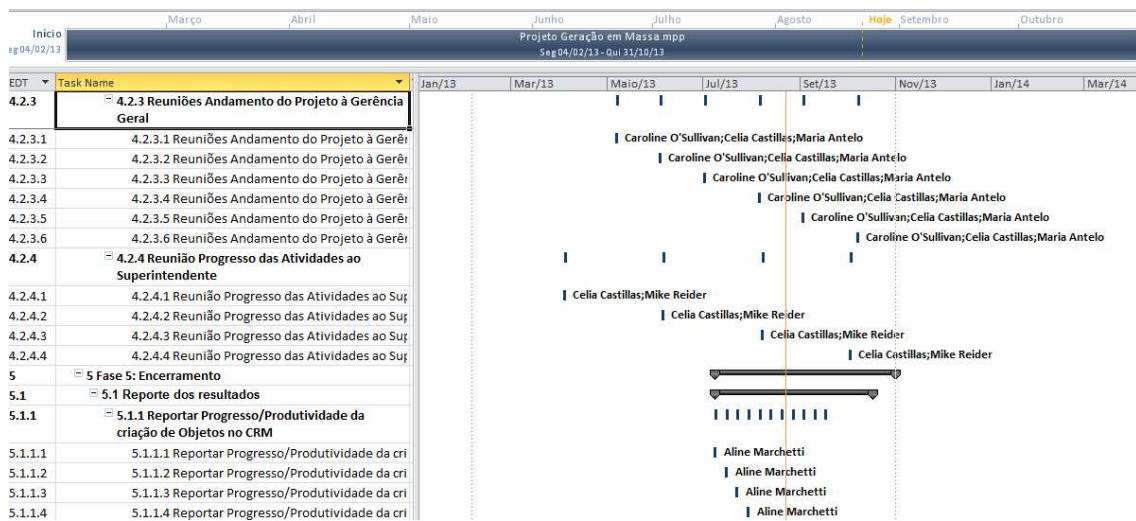


A figura abaixo apresenta o Gráfico de Gantt com o caminho crítico identificado.

Figura 3: Grafico de Gant – caminho crítico







5.5 Administração do Plano de Gerenciamento do Tempo

Responsável pelo Plano:

Caroline O'Sullivan, Gerente do Projeto

O Plano de Gerenciamento do Tempo será avaliado mensalmente e atualizado sempre que houver alguma alteração.

6 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

6.1 Plano de Gerenciamento de Custos

Versão	Data da Revisão	Autor	Sumário das Alterações
1	01/07/2013	Caroline O'Sullivan	
Aprovação			
Data	Nome	Cargo	Assinatura
10/07/2013	Celia Castillas	Patrocinador	

6.1.1 Descrição dos processos de Gerenciamento de Custos

Estimativa de custos

Foi utilizada a técnica de *bottom-up*, que envolve estimar os custos de pacotes de trabalho ou de atividades do cronograma individuais com o nível mais baixo de detalhe, resumizando estes custos nos níveis mais altos.

Para o cálculo de custos das atividades será considerado o valor hora/homem. O custo da mão de obra será alocado diretamente no custo da atividade desenvolvida, através da multiplicação do custo hora do colaborador envolvido e total de horas necessárias para realização da atividade.

A ferramenta de apoio para a elaboração das estimativas é o software MS Project.

Todos os custos do projeto foram estimados, orçados e serão controlados em Reais. As estimativas foram arredondadas para valores inteiros, sem centesimais ou centavos.

Custos de funcionários pertencentes à União Europeia foram convertidos para Real, usando-se como referência para cotação as premissas de câmbio do Setor de Financeira para o período (1 Euro = 3 Reais). Questões de caráter cambial não estão consideradas nesse projeto, visto que o montante é um valor aproximado do custo total do projeto.

Como este Projeto é Interno, foram estimados apenas os custos de Recursos Humanos, uma vez que todas as demais despesas de escritório, uso de equipamentos e matérias já estão incluídos no uso diário de seus próprios funcionários para a execução de tarefas inerentes ao seu trabalho.

Para a estimativa dos custos de valor hora/homem, foram usadas estimativas análogas, uma vez que o salário dos funcionários não podem ser de conhecimento do Gerente do Projeto e demais membros da equipe do Projeto.

Tabela 6: Custos Unitários

Nome do recurso	Taxa padrão
Celia Castillas	R\$ 136,00/hr
Mike Reider	R\$ 204,00/hr
Caroline O'Sullivan	R\$ 54,00/hr
Aline Marchetti	R\$ 23,00/hr
Maria Antelo	R\$ 68,00/hr
Maya Schneider	R\$ 54,00/hr
Rafael Freitas	R\$ 27,00/hr
Kieran Norris	R\$ 41,00/hr
Lucian Oliveira	R\$ 7,20/hr
Guilherme Figueiredo	R\$ 7,20/hr
Mariana Azevedo	R\$ 7,20/hr
Deise Silva	R\$ 7,20/hr
Renata Reis	R\$ 7,20/hr
Carolina Bernardes	R\$ 13,60/hr

Tabela 7: Custo por Etapas/Fases

WBS	Task Name	Cost
0	Projeto Geração em Massa.mpp	R\$ 41.184,43
1	Fase 1: Planejamento	R\$ 10.286,63
1.1	Planejamento inicial do Projeto	R\$ 2.627,23
1.1.1	Realizar brainstorming	R\$ 1.178,40
1.1.1	Alinhar escopo preliminar do Projeto	R\$ 1.448,83
1.2	Reunião Pré Projeto	R\$ 721,50
1.2.1	Identificar orçamento e Timeline do Projeto	R\$ 197,00
1.2.2	Identificar Requisitos, Recursos e Necessidades Técnicas	R\$ 54,00
1.2.3	Revisar Equipe do Projeto	R\$ 38,50
1.2.4	Iniciar esboço do Plano do Projeto (MS Project)	R\$ 432,00

1.3	Apresentação Pré Projeto	R\$ 1.004,00
1.3.1	Apresentar e Validar Escopo do Projeto	R\$ 788,00
1.3.2	Documentar alterações finais no Escopo do Projeto	R\$ 216,00
1.4	Procedimentos do projeto	R\$ 4.930,80
1.4.1	Definir Termo de Abertura	R\$ 108,00
1.4.2	Definir Cronograma	R\$ 904,00
1.4.3	Definir papéis e responsabilidades	R\$ 54,00
1.4.4	Definir Planejamento Financeiro	R\$ 216,00
1.4.5	Definir Planejamento de Qualidade	R\$ 108,00
1.4.6	Definir Planejamento de Aquisições	R\$ 108,00
1.4.7	Definir Planejamento de Comunicação	R\$ 108,00
1.4.8	Definir Planejamento de Recursos	R\$ 108,00
1.4.9	Definir Planejamento de Riscos	R\$ 2.900,80
1.4.10	Definir Gerenciamento do Tempo	R\$ 316,00
1.5	Kick off interno	R\$ 1.003,10
1.5.1	Aprovar Escopo com Equipe do Projeto	R\$ 317,20
1.5.2	Aprovar Escopo com Comitê Executivo/Patrocinadores	R\$ 394,00
1.5.3	Fazer reunião para apresentação do Projeto Final às partes interessadas	R\$ 291,90
2	Fase 2: Preparação	R\$ 1.255,60
2.1	Alteração Funcional no sistema BI	R\$ 108,00
2.1.1	Criar Change Request para adicionar nova funcionalidade de enviar relatórios diretamente para Inbox do cliente	R\$ 54,00
2.1.2	Criar Change Request para alterar informações da capa do Relatório	R\$ 54,00
2.2.	Recrutamento	R\$ 607,60
2.2.2	Solicitar abertura de vagas para estagiários ao RH	R\$ 13,60
2.2.3	Entrevistar e selecionar estagiários	R\$ 540,00
2.2.4	Recrutar estagiários	R\$ 54,00
2.3	Documentação	R\$ 540,00
2.3.1	Criar Documentação Workflow do processo inicio ao fim	R\$ 216,00
2.3.2	Criar Documentação Como executar geração em massa de relatórios no sistema BI	R\$ 54,00
2.3.3	Criar Documentação Como criar Engagement Objects no CRM	R\$ 54,00
2.3.4	Criar Documentação Como reparar um Relatório em caso de inconsistências	R\$ 54,00
2.3.5	Criar Documentação Critérios de Qualidade do Relatório	R\$ 54,00
2.3.6	Criar Documentação Como documentar a entrega do Relatório no CRM	R\$ 54,00
2.3.7	Criar Documentação Como fazer o Upload dos Relatórios no Inbox do Cliente	R\$ 54,00
3	Fase 3: Pré - Execução	R\$ 5.806,40
3.1	Treinamento	R\$ 92,00
3.1.1	Treinar estagiários Fase1	R\$ 46,00
3.1.2	Treinar estagiários Fase 2	R\$ 46,00

3.2	Lista de Clientes	R\$ 1.848,00
3.2.1	Definir o número de clientes que farão parte do escopo do Projeto	R\$ 760,00
3.2.2	Checar se todos os clientes possuem email do S-User	R\$ 432,00
3.2.3	Corrigir lista de clientes	R\$ 328,00
3.2.4	Dividir a lista por Região/ língua, e tipo de relatório	R\$ 328,00
3.3	Comunicação	R\$ 3.866,40
3.3.1	Contatar Gerente de Contas e Support Country Managers por email	R\$ 2.160,00
3.3.2	Contatar Support Advisors assignados por email	R\$ 1.706,40
4	Fase 4: Execução	R\$ 14.463,60
4.1	Execução	R\$ 10.632,60
4.1.1	Conferir/ Checar dados dos clientes (Estrutura, se há alguém assignado, segmentação)	R\$ 2.559,60
4.1.2	Criar Objetos no CRM	R\$ 4.266,00
4.1.3	Analisar Inconsistencias	R\$ 100,00
4.1.4	Repassar resultados de analise aos estagiários documentada	R\$ 23,00
4.1.5	Gerar relatórios em massa	R\$ 540,00
4.1.6	Checar erros de geração em massa	R\$ 540,00
4.1.7	Corrigir Relatórios com erros	R\$ 540,00
4.1.8	Enviar relatório para cliente	R\$ 540,00
4.1.9	Documentar envio de relatório no Engagement Object do CRM	R\$ 540,00
4.1.10	Atualização da Lista de Clientes	R\$ 984,00
4.1.10.1	Atualização da Lista de Clientes 1	R\$ 328,00
4.1.10.2	Atualização da Lista de Clientes 2	R\$ 328,00
4.1.10.3	Atualização da Lista de Clientes 3	R\$ 328,00
4.2	Controle	R\$ 3.831,00
4.2.1	Reuniões de Andamento do Projeto	R\$ 462,00
4.2.1.1	Reuniões de Andamento do Projeto 1	R\$ 77,00
4.2.1.2	Reuniões de Andamento do Projeto 2	R\$ 77,00
4.2.1.3	Reuniões de Andamento do Projeto 3	R\$ 77,00
4.2.1.4	Reuniões de Andamento do Projeto 4	R\$ 77,00
4.2.1.5	Reuniões de Andamento do Projeto 5	R\$ 77,00
4.2.1.6	Reuniões de Andamento do Projeto 6	R\$ 77,00
4.2.2	Reunião - Progresso das Atividades	R\$ 461,00
4.2.2.1	Reunião - Progresso das Atividades 1	R\$ 41,00
4.2.2.2	Reunião - Progresso das Atividades 2	R\$ 41,00
4.2.2.3	Reunião - Progresso das Atividades 3	R\$ 41,00
4.2.2.4	Reunião - Progresso das Atividades 4	R\$ 41,00
4.2.2.5	Reunião - Progresso das Atividades 5	R\$ 41,00
4.2.2.6	Reunião - Progresso das Atividades 6	R\$ 41,00
4.2.2.7	Reunião - Progresso das Atividades 7	R\$ 46,00
4.2.2.8	Reunião - Progresso das Atividades 8	R\$ 41,00
4.2.2.9	Reunião - Progresso das Atividades 9	R\$ 46,00

4.2.2.10	Reunião - Progresso das Atividades 10	R\$ 41,00
4.2.2.11	Reunião - Progresso das Atividades 11	R\$ 41,00
4.2.3	Reuniões Andamento do Projeto à Gerência Geral	R\$ 1.548,00
4.2.3.1	Reuniões Andamento do Projeto à Gerência Geral 1	R\$ 258,00
4.2.3.2	Reuniões Andamento do Projeto à Gerência Geral 2	R\$ 258,00
4.2.3.3	Reuniões Andamento do Projeto à Gerência Geral 3	R\$ 258,00
4.2.3.4	Reuniões Andamento do Projeto à Gerência Geral 4	R\$ 258,00
4.2.3.5	Reuniões Andamento do Projeto à Gerência Geral 5	R\$ 258,00
4.2.3.6	Reuniões Andamento do Projeto à Gerência Geral 6	R\$ 258,00
4.2.4	Reunião Progresso das Atividades ao Superintendente	R\$ 1.360,00
4.2.4.1	1 Reunião Progresso das Atividades ao Superintendente	R\$ 340,00
4.2.4.2	2 Reunião Progresso das Atividades ao Superintendente	R\$ 340,00
4.2.4.3	3 Reunião Progresso das Atividades ao Superintendente	R\$ 340,00
4.2.4.4	4 Reunião Progresso das Atividades ao Superintendente	R\$ 340,00
5	Fase 5: Encerramento	R\$ 9.372,20
5.1	Reporte dos resultados	R\$ 9.110,20
5.1.1	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM	R\$ 8.901,00
5.1.1.1	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 1	R\$ 92,00
5.1.1.2	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 2	R\$ 69,00
5.1.1.3	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 3	R\$ 69,00
5.1.1.4	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 4	R\$ 69,00
5.1.1.5	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 5	R\$ 69,00
5.1.1.6	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 6	R\$ 69,00
5.1.1.7	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 7	R\$ 69,00
5.1.1.8	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 8	R\$ 92,00
5.1.1.9	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 9	R\$ 69,00
5.1.1.10	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 10	R\$ 92,00
5.1.1.11	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM 11	R\$ 92,00
5.1.2	Reportar numero de Relatórios enviados ao fim do projeto	R\$ 36,60
5.1.3	Reportar numero de clientes que contataram o SAC para	R\$ 36,60

	discutir o Relatório enviado	
5.1.4	Reportar percentual de clientes retidos no contrato X após termino do período de aviso à empresa XYZ	R\$ 136,00
5.2	Reunião de Encerramento	R\$ 262,00
5.1.6	Coletar lições aprendidas	R\$ 154,00
5.2.2	Preparar slides para apresentação	R\$ 108,00

6.1.2 Curva de Desembolso

Figura 4: Curva de Desembolso



6.1.3 Orçamento

O orçamento foi totalizado em um fluxo de caixa semanal – vide modelo abaixo, levando-se em conta o cronograma do projeto.

Esse fluxo servirá como linha de base para o controle de custos do projeto.

Figura 5: Modelo Relatório Fluxo de Caixa

Fluxo de caixa desde Dom 28/07/13
Projeto Geração em Massa.mpp
Caroline O'Sullivan

	03/02/13	10/02/13	17/02/13
Projeto Geração em Massa.mpp			
Fase 1: Planejamento			
Planejamento inicial do Projeto			
Realizar brainstorm	R\$ 1.178,40		
Alinhar escopo preliminar do Projeto		R\$ 360,83	
Reunião Pré Projeto			
Identificar orçamento e Timeline do Projeto		R\$ 197,00	
Identificar Requisitos, Recursos e Necessidades Técnicas		R\$ 54,00	
Revisar Equipe do Projeto		R\$ 38,50	
Iniciar esboço do Plano do Projeto (MS Project)		R\$ 432,00	

6.1.4 Controles de Desempenho

O apontamento das horas trabalhadas por cada profissional será realizado quinzenalmente por cada funcionário em uma Planilha compartilhada no Diretório do Projeto e serão atualizados mensalmente no Microsoft Project pelo gerente do Projeto.

O apontamento da quantidade concluída de cada tarefa deve respeitar os seguintes valores: 0%, 25%, 50%, 75% ou 100%.

Não haverá utilização do Método de *Earned Value Management (EVM)* ou Gerenciamento do Valor Agregado (GVA), uma vez que não teremos o custo Real (AC – Actual Cost) do Projeto, conforme razões de confidencialidade de divulgação dos salários já explicadas acima.

No entanto, com este apontamento de horas será realizada a comparação entre o *Planned Value (PV)* ou Valor Planejado e o *Earned Value (EV)* ou Valor Agregado. Desta forma, será possível medir se o que foi inicialmente Planejado foi realmente cumprido, dando maior poder de decisão ao Gerente de Projetos em casos de mudanças nos Planos. Serão utilizados também gráficos de curva S para melhor visualização dos dados.

6.1.5 Reservas de Custos

6.1.5.1 Reserva de Contingência

Para o projeto em questão está previsto uma reserva de contingência de 5% do Valor Total do Projeto, que será utilizada exclusivamente para respostas aos riscos identificados para o projeto.

6.1.5.2 Reserva Gerencial

Para esse projeto haverá uma reserva gerencial de mais 5% do Valor Total do Projeto que será utilizada para reagir a eventos não previstos no Plano de Riscos do projeto.

As reservas gerenciais somente poderão ser utilizadas com a autorização prévia do Patrocinador.

Com o fim das reservas, somente a Diretoria Executiva poderá solicitar e decidir sobre a criação de novas reservas.

6.1.6 Análise Financeira do Projeto

A Melhoria do Processo de Geração e entrega de relatórios executivos para clientes da modalidade X trará muitos benefícios para a otimização e qualificação do processo de geração e entrega de Relatórios Executivos em massa pela Empresa XYZ.

No entanto, a partir deste projeto não é possível medir o ganho financeiro para a instituição através de um Estudo de Viabilidade Técnico-Econômica – EVTE.

Desta forma, acredita-se que o projeto está alinhado com o foco do negócio.

Seus objetivos e metas viabilizarão a consecução da estratégia da instituição, agregando valor e trazendo retorno econômico-financeiro a longo prazo. .

6.1.7 Administração do Plano de Gerenciamento dos Custos

Caroline O'Sullivan, Gerente do Projeto será responsável direto pela manutenção do plano de gerenciamento de custo e da planilha de controle dos Custos.

O Plano de Gerenciamento de custo será reavaliado mensalmente nas Reuniões de Andamento do Projeto à Gerência Geral do projeto para prever ou corrigir possíveis alterações durante a execução do projeto.

7 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Versão	Data da Revisão	Autor	Sumário das Alterações
1	01/07/2013	Caroline O'Sullivan	
Aprovação			
Data	Nome	Cargo	Assinatura
10/07/2013	Celia Castillas	Patrocinador	

7.1 Plano de Gerenciamento da Qualidade

Este Plano tem como objetivo especificar as políticas e meios que a organização e a equipe tomarão como parâmetro para garantir a qualidade do processo de desenvolvimento do projeto.

A equipe do SAC possui um setor de qualidade, cujos membros são *Support Advisors* experientes e com um abrangente conhecimento sobre os processos do setor. Cada SAC possui a sua equipe de qualidade que atua localmente. A função dessas equipes é fazer apresentações para revisão de conteúdos ao time, comunicar mudanças de processo, esclarecer dúvidas, manter e atualizar a documentação dos processos e realizar auditorias internas.

Anualmente a Empresa XYZ é auditada internamente pela equipe de qualidade em todas as localidades. Os entrevistados são escolhidos aleatoriamente. O objetivo dessa auditoria é assegurar que os processos são de conhecimento comum, identificar boas práticas, fraquezas, não conformidades e preparar os funcionários para auditorias externas.

7.1.1 Políticas de Qualidade

O gerenciamento da qualidade será realizado tomando como base a Política De Gestão da Qualidade, que tem como base a certificação nas ABNT NBR ISO 9001:2008. Esta Norma especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos regulamentares aplicáveis objetivando aumentar a satisfação do cliente.

A ISO 9001:2008 no item **7.2.3 – Comunicação com o cliente**, cobra da organização que tome providências eficazes para garantir a comunicação com o cliente. Dentre as comunicações possíveis, a ISO 9001 solicita:

“7.2.3 Comunicação com o cliente

A organização deve determinar e implementar providências eficazes para se comunicar com os cliente com relação a

- a) informações sobre o produto,
- b) tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas, e
- c) realimentação do cliente, incluindo suas reclamações.”

A ISO 9001 no seu item 7.5.4 – Propriedade do cliente, diz que tudo que for de propriedade do Cliente, deve ser cuidado de maneira especial.

“7.5.4 Propriedade do cliente

A organização deve ter cuidado com a propriedade do cliente enquanto estiver sob o controle da organização ou sendo usada por ela. A organização deve identificar, verificar, proteger e salvaguardar a propriedade do cliente fornecida para uso ou incorporação no produto. Se qualquer propriedade do cliente for perdida, danificada ou considerada inadequada para uso, a organização deve informar ao cliente este fato e manter registros (ver 4.2.4).

NOTA Propriedade do cliente pode incluir propriedade intelectual e dados pessoais.”

Portanto, tomando como base os princípios da Norma ISO 9001:2008, surgiu-se a necessidade deste Projeto, que visa atender aos requisitos do item 7.2.3 de maneira mais segura para o cliente (item 7.5.4).

7.1.2 Fatores Ambientais

Além da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 já mencionada acima, o Projeto contém as Especificações de checagem da Qualidade dos Relatórios, contida no material de Treinamento dos Estagiários. Este material contém todos os itens do Relatório que devem ser checados antes do envio do mesmo ao cliente.

7.1.3 MÉTRICAS DA QUALIDADE

PRODUTO DO PROJETO					
Item	Descrição	CrITÉrios de Aceitação	Métodos de Verificação e Controle	Periodicidade	Responsável
1.1	Planejamento Inicial	Plano deve ser documentado e enviado por e-mail às partes interessadas	Utilizar <i>Template</i> de Ata de Reunião	Pontual	Gerente do Projeto
1.2	Reunião Pré Projeto	Todos os tópicos definidos devem ser aprovados pelo Comitê Executivo	Utilizar e-mail como comprovação da aprovação. E-mail deve ser disponibilizado na rede para toda a equipe do Projeto	Pontual	Gerente do Projeto
1.3	Apresentação Pré Projeto	Ata de Reunião deve ser enviada a todos os membros envolvidos e disponibilizada na rede para acesso à toda equipe do Projeto	Utilizar <i>Template</i> de Ata de Reunião	Pontual	Gerente do Projeto
1.4	Procedimentos do Projeto	Todos os tópicos definidos devem ser aprovados pelo Comitê Executivo	Utilizar e-mail como comprovação da aprovação. E-mail deve ser disponibilizado na rede para toda a equipe do Projeto	Pontual	Gerente do Projeto
1.5	Kick off interno	<i>Kick off</i> deve ser documentado e disponibilizado na rede à toda equipe do Projeto	Slides da apresentação devem ser disponibilizados na rede para toda a equipe do Projeto	Pontual	Gerente do Projeto
2.1	Alteração Funcional no sistema BI	<i>Change Request</i> deve ser aprovada pelo Comitê Executivo	Utilizar template de <i>Change Request</i>	Pontual	Key User
2.2	Recrutamento	Aquisições devem ser aprovadas pelo Comitê Executivo	Utilizar e-mail como comprovação da aprovação. E-mail deve ser disponibilizado na rede para toda a equipe do Projeto	Pontual	Gerente do Projeto

2.3	Documentação	Documentação deve ser aprovada pelo Coordenador e Gerente do Projeto	Utilizar e-mail como comprovação da aprovação. E-mail deve ser disponibilizado na rede para toda a equipe do Projeto	Pontual	Gerente do Projeto
3.1	Treinamento	Utilizar material já existente e adaptar às regras atuais, caso necessário	Material do Treinamento deve ser disponibilizado em rede para acesso à toda equipe do Projeto	Pontual	Gerente do Projeto
3.2	Lista de clientes	Lista deve ser editada e corrigida pelo <i>Key User</i>	Lista de clientes deve ser disponibilizado em rede para acesso à toda equipe do Projeto	Pontual	<i>Key user</i>
3.3	Comunicação	E-mails devem ser enviados pelo Gerente do Projeto	Disponibilizar e-mail de comunicação importantes em rede para acesso à toda equipe do Projeto	Pontual	Gerente do Projeto
4.1	Execução	Tarefas serão executadas pelos Estagiários e gerenciadas pelo Coordenador do Projeto no Brasil, juntamente com o auxílio de um <i>Support Advisor Expert</i> que possui conhecimentos na área de <i>Engagement Objects</i>	Coordenadora do Projeto deve reportar progresso das atividades semanalmente ao Gerente do Projeto	Semanalmente	Coordenadora do Projeto
4.2	Controle	Reuniões devem ser gerenciadas pelo Gerente do Projeto	Utilizar <i>Template</i> de Ata de Reunião	Pontual	Gerente do Projeto
5.1	Reporte de Resultados	Reportar número de Relatórios enviados ao fim do projeto Reportar número de clientes que contataram o SAC para discutir o Relatório enviado Reportar percentual de clientes retidos no contrato X após termino do período de aviso à empresa XYZ	Relatórios serão gerados em Excel	Pontual	Coordenadora do Projeto

5.2	Reunião de encerramento	Reunião de Encerramento será realizada pelo Gerente do Projeto	Utilizar <i>Template</i> de Ata de Reunião	Pontual	Gerente do Projeto
PROJETO					
Relatório	Itens que devem ser checados antes de enviar o Relatório para o cliente	Checar: se o relatório não veio apenas com texto. Ele deve conter planilhas com dados. Se estiver ok, checar se a quantidade de sistemas do cliente veio corretamente.	Checagem manual, realizada pelos estagiários um a um, antes de enviar o Relatório para o <i>Inbox</i> do cliente.	Pontual	Estagiários
Cronograma	Prazo de execução do Projeto	90% dos Relatórios devem ser entregues até o dia 16/09 - que é 15 dias antes do prazo final que os clientes tem para anunciar mudança de modalidade de contrato	Planilha de controle utilizada pela Coordenadora do Projeto, já mencionada no Plano de Comunicações do Projeto	Semanal	Coordenadora do Projeto
Custo	Custo Total do Projeto	Custo total não pode ultrapassar 10% do custo inicialmente orçado durante fase de Planejamento	MS Project	Trimestral	Gerente do Projeto

8 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

8.1 Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

Versão	Data da Revisão	Autor	Sumário das Alterações
1	01/07/2013	Caroline O'Sullivan	
Aprovação			
Data	Nome	Cargo	Assinatura
10/07/2013	Celia Castillas	Patrocinador	

8.1.1 RECURSOS HUMANOS

Para execução deste projeto serão necessários os seguintes recursos humanos:

Tabela 8: Definições de Funções e Papéis: Equipe de Projeto

Definição dos papéis		
Nome	Função	Descrição
Celia Castillas	Diretora Global SAC	Responsável pelas estratégias, decisões gerais do projeto, e funcionamento operacional das atividades.
Mike Reider	Superintendente Geral	Responsável pela autorização do uso das reservas gerenciais e macro-estratégias do time
Caroline O'Sullivan	Gerente do Projeto	Responsável pelo planejamento e gerenciamento do projeto em todas as suas fases e pelo cumprimento das metas e objetivos estabelecidos, bem como a qualidade final do projeto.
Aline Marchetti	Coordenadora do Projeto	Responsável por auxiliar a Gerente do Projeto em atividades operacionais da gestão do Projeto: manutenção de cronograma, treinamento e suporte técnico aos estagiários. Deve manter a Gerente de Projeto informada sobre o andamento das atividades do projeto e assumirá suas responsabilidades em eventuais ausências.
Maria Antelo	PMO	Responsável por gerenciar as metodologias, padrões, o risco/opportunidade global e as interdependências entre os projetos no nível da empresa.

Maya Schneider	<i>Key User</i>	Responsável pelo acerto e envio da Lista Final de clientes, resolução de problemas técnicos que estejam ao seu alcance e interface entre a área de Desenvolvimento do sistema CRM nos casos que necessitem sua devida intervenção.
Rafael Freitas	<i>Support Advisor</i>	Responsável pelo auxílio técnico na definição de regras de execução das atividades do Projeto
Lucian Oliveira	Estagiário	Responsável pela parte operacional de execução do Projeto, tais como: <i>pre-check</i> e análise da situação de cada cliente da Lista, criação de <i>Engagement Objects</i> no sistema CRM, envio e documentação da entrega dos relatórios no sistema.
Guilherme Figueiredo	Estagiário	
Mariana Azevedo	Estagiário	
Deise Silva	Estagiário	
Renata Reis	Estagiário	
Carolina Bernardes	<i>Support Advisor</i>	Responsável pelo auxílio no reporte de Resultados Finais e execução do treinamento aos estagiários
Kieran Norris	<i>Support Advisor</i>	Responsável pelo auxílio operacional ao Gerente do Projeto. Elaboração de atas, atualização da documentação do Projeto, operações no MS Project.

8.1.2 Novos Recursos, Realocação e Substituição de Membros do Time

Estão previstas 4 novas contratações de estagiários. Estes novos estagiários entram para substituir os estagiários que ficarão alocados *full time* no Projeto. A Gerente do Projeto contará com uma equipe que se dedicará conforme demanda e sob sua direção. Ela é a responsável pelo planejamento, organização, direcionamento do Projeto.

Caso sejam necessários mais recursos, os mesmos serão buscados na equipe já alocada na Companhia.

8.1.3 Treinamento

A Coordenadora do Projeto, Aline Marchetti estará encarregada de treinar os estagiários a executarem as tarefas de envio e documentação dos relatórios no sistema. Cabe à Gerente de Projeto, Caroline O'Sullivan, elaborar o material do

treinamento. Com relação às tarefas de *pre-check* e análise da situação de cada cliente da Lista, os estagiários já possuem capacidade para tal. Caso seja necessária a entrada de novos recursos no Projeto, os estagiários estarão encarregados de repassar o conhecimento já adquirido aos novos colegas.

8.1.4 Avaliação e Reconhecimento

A avaliação de desempenho dos membros do Projeto será baseada nos seguintes Itens, *template* segue anexo.

KPI's

- Aderência aos prazos e datas limites;
- Aderência aos resultados e objetivos do Projeto;
- Qualidade da documentação produzida;
- Pro atividade em fornecer updates, feedbacks, repasse de conhecimento ao time;
- Qualidade do fechamento das atividades e *handover* quando necessário;
- Pro atividade em identificar falhas, *show-stoppers* potenciais de melhoria e sugestões para resolução dos mesmos quando necessário;
- Qualidade de alinhamento com as partes interessadas.

Comportamentos:

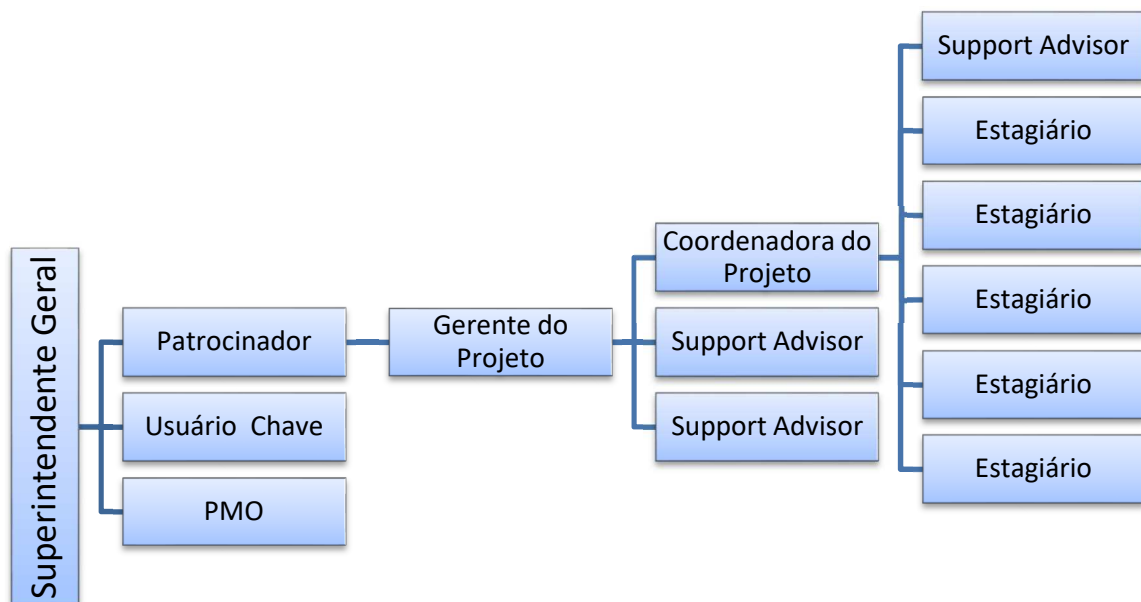
- Confiável;
- Consistente e Minucioso;
- Assume responsabilidade pela área de atuação e melhoria do seu próprio crescimento;
- Demonstra iniciativa e pro atividade;
- Responsável;
- Profissional;
- Íntegro;
- Capacidade de trabalhar em equipe;

Esta avaliação ocorrerá no fim do ano e é obrigatória que o colaborador do nível inferior do Organograma seja avaliado pelo seu nível superior direto. Ex: Coordenador avalia estagiários, Gerente de Projeto avalia Coordenador e membros do time, etc. O Preenchimento inverso (nível inferior avalia nível superior) é opcional e pode ser realizado caso haja desejo das partes em fazê-lo.

A avaliação formal ocorrerá de acordo com o ciclo anual normal da empresa: criação de plano de desenvolvimento, com metas compartilhadas e específicas e duas avaliações formais até o fechamento do ciclo – que inclui auto avaliação, avaliação do gestor e posterior avaliação em conjunto, para que se chegue ao consenso no resultado final.

.1.5 Organograma do Projeto

Figura 6: Organograma do Projeto



8.1.6 Matriz de Responsabilidades

Tabela 8: Matriz de Responsabilidades

	PAPEL	Comitê Executivo		Gerente do Projeto	Coordenadora do Projeto	PMO	Key User	Equipe						
		Celia Castillas	Mike Reider					Rafael Freitas	Kieran Norris	Carolina Bernanrdes	Lucian Oliveira	Guilherme Figueiredo	Mariana Azevedo	Deise Silva
0	Projeto Geração em Massa.mpp													
1	Fase 1: Planejamento													
1.1	Planejamento inicial do Projeto													
1.1.1	Realizar brainstorming	A		R	C			C	C	C				
1.1.1	Alinhar escopo preliminar do Projeto	A		R	C			C						
1.2	Reunião Pré Projeto													

1.2.1	Identificar orçamento e Timeline do Projeto	R	A	C	I	I		I							
1.2.2	Identificar Requisitos, Recursos e Necessidades Técnicas			A	I	I	R	I							
1.2.3	Revisar Equipe do Projeto			A	R										
1.2.4	Iniciar esboço do Plano do Projeto (MS Project)	A		R		I									
1.3	Apresentação Pré Projeto														
1.3.1	Apresentar e Validar Escopo do Projeto	A	C	R											
1.3.2	Documentar alterações finais no Escopo do Projeto	A		R		I									
1.4	Procedimentos do projeto														
1.4.1	Definir Termo de Abertura	A		R		I		I	I	I	I	I	I	I	I
1.4.2	Definir Cronograma			A	R	I		I	I	I	C	C	C	C	C
1.4.3	Definir papéis e responsabilidades	A		R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.4.4	Definir Planejamento Financeiro	A	C	R		I									
1.4.5	Definir Planejamento de Qualidade	A		R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.4.6	Definir Planejamento de Aquisições	A		R	C	I									
1.4.7	Definir Planejamento de Comunicação	A		R		I		I	I	I	I	I	I	I	I

1.4.8	Definir Planejamento de Recursos	A		R	C	I									
1.4.9	Definir Planejamento de Riscos	A		R	C	I	C	C	C						
1.4.10	Definir Gerenciamento do Tempo	A		R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.5	Kick off interno														
1.5.1	Aprovar Escopo com Equipe do Projeto	A		R	C		I	C	C	C	I	I	I	I	I
1.5.2	Aprovar Escopo com Comitê Executivo/Patrocinadores	A	C	R											
1.5.3	Fazer reunião para apresentação do Projeto Final às partes interessadas	A		R	I	I		I	I	I	I	I	I	I	I
2	Fase 2: Preparação														
2.1	Alteração Funcional no sistema BI														
2.1.1	Criar Change Request para adicionar nova funcionalidade de enviar relatórios diretamente para Inbox do cliente			A			R								
2.1.2	Criar Change Request para alterar informações da capa do Relatório			A			R								
2.2.	Recrutamento														
2.2.2	Solicitar abertura de vagas para estagiários ao RH	R	A												

2.2.3	Entrevistar e selecionar estagiários	A						R						
2.2.4	Recrutar estagiários	A						R						
2.3	Documentação													
2.3.1	Criar Documentação Workflow do processo inicio ao fim	A		R										
2.3.2	Criar Documentação Como executar geração em massa de relatórios no sistema BI	A		R										
2.3.3	Criar Documentação Como criar Engagement Objects no CRM	A		R	C									
2.3.4	Criar Documentação Como reparar um Relatório em caso de inconsistências	A		R										
2.3.5	Criar Documentação Critérios de Qualidade do Relatório	A		R										
2.3.6	Criar Documentação Como documentar a entrega do Relatório no CRM	A		R										
2.3.7	Criar Documentação Como fazer o Upload dos Relatórios no Inbox do Cliente	A		R										
3	Fase 3: Pré - Execução													
3.1	Treinamento													
3.1.1	Treinar estagiários			A	R									

	Fase1													
3.1.2	Treinar estagiários Fase 2			A	R									
3.2	Lista de Clientes													
3.2.1	Definir o número de clientes que farão parte do escopo do Projeto			A		R				C				
3.2.2	Checar se todos os clientes possuem email do S-User			A		R								
3.2.3	Corrigir lista de clientes			A						R				
3.2.4	Dividir a lista por Região/ língua, e tipo de relatório			A						R				
3.3	Comunicação													
3.3.1	Contatar Gerente de Contas e Support Country Managers por email	A		R		I			I	I	I	I	I	I
3.3.2	Contatar Support Advisors assignados por email	A		R					I	I	I	I	I	I
4	Fase 4: Execução													
4.1	Execução													
4.1.1	Conferir/ Checar dados dos clientes (Estrutura, se há alguém assignado, segmentação)	I		I		A					R	R	R	R
4.1.2	Criar Objetos no CRM	I		I		A					R	R	R	R
4.1.3	Analisar Inconsitencias	I		A		R			R					

4.1.4	Repassar resultados de análise aos estagiários documentada	I		A	R			I	I	I	I	I	I	I
4.1.5	Gerar relatórios em massa	I		I	A			I	I	I	R	R	R	R
4.1.6	Checar erros de geração em massa	I		I	A			I	I	I	R	R	R	R
4.1.7	Corrigir Relatórios com erros	I		I	A			I	I	I	R	R	R	R
4.1.8	Enviar relatório para cliente	I		I	A			I	I	I	R	R	R	R
4.1.9	Documentar envio de relatório no Engagement Object do CRM	I		I	A			I	I	I	R	R	R	R
4.1.10	Atualização da Lista de Clientes			A	I			I	R	I	I	I	I	I
4.2	Controle													
4.2.1	Reuniões de Andamento do Projeto	I		A	R			I	I	I	I	I	I	I
4.2.2	Reunião - Progresso das Atividades			A	R			I	I	I	C	C	C	C
4.2.3	Reuniões Andamento do Projeto à Gerência Geral	A	I	R		I								
4.2.4	Reunião Progresso das Atividades ao Superintendente	R	I	A										
5	Fase 5: Encerramento													
5.1	Reporte dos resultados													

5.1.1	Reportar Progresso/Produtividade da criação de Objetos no CRM	A		I	R			I	I	I	C	C	C	C	C
5.1.2	Reportar numero de Relatórios enviados ao fim do projeto	A		I	R			I	I	R	C	C	C	C	C
5.1.3	Reportar numero de clientes que contataram o SAC para discutir o Relatório enviado	A		I	R			I	I	R	C	C	C	C	C
5.1.4	Reportar percentual de clientes retidos no contrato X após termino do período de aviso à empresa XYZ	R	I	I	I			I	I	I	I	I	I	I	I
5.2	Reunião de Encerramento														
5.1.6	Coletar lições aprendidas	A	I	R	R		C	C	C	C	C	C	C	C	C
5.2.2	Preparar slides para apresentação	A		R	I	I		I	I	I	I	I	I	I	I

Legenda:

R: Responsible (Executor)

A: Accountable (Responsável)

C: Consulted (Consultado)

I: Informed (Informado)

8.2 RECURSOS MATERIAIS

Para o desenvolvimento e implantação deste projeto serão necessários os seguintes recursos materiais:

Tabela 9: Recursos Materiais

Máquinas e Equipamentos		
Equipamentos	Proprietário	Uso
Notebook	Empresa XYZ	Celia Castillas
		Mike Reider
		Caroline O'Sullivan
		Aline Marchetti
		Maria Antelo
		Maya Schneider
		Rafael Freitas
		Lucian Oliveira
		Guilherme Figueiredo
		Mariana Azevedo
		Deise Silva
		Renata Reis
		Carolina Bernardes
Kieran Norris		

8.3 Administração do Plano de Gerenciamento dos Recursos

Responsável pelo Plano:

Caroline O'Sullivan, Gerente do Projeto

O plano de Gerenciamento dos Recursos será avaliado mensalmente e atualizado sempre que houver alguma alteração.

9 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

9.1 Plano de Gerenciamento das Comunicações

Versão	Data da Revisão	Autor	Sumário das Alterações
1	01/07/2013	Caroline O'Sullivan	
Aprovação			
Data	Nome	Cargo	Assinatura
10/07/2013	Celia Castillas	Patrocinador	

Este documento tem o propósito de estipular e divulgar as regras que devem ser seguidas para os eventos de comunicação durante todo o Projeto.

9.1.1 Objetivo geral

Organizar a execução das atividades de comunicação, promovendo a integração das partes interessadas (*stakeholders*).

9.1.2 Objetivos específicos

- Manter os *stakeholders* atualizados com informações ágeis, precisas, confiáveis e relevantes;
- Tornar visíveis as atividades e entregas do projeto;
- Estabelecer quando as informações devem ser enviadas e recebidas bem como as partes de origem e destino;
- Identificar a forma de comunicação mais apropriada para cada evento;
- Minimizar ruídos e distúrbios de comunicação no projeto;
- Divulgação dos objetivos e avanços da implantação.

As comunicações dos eventos do projeto serão realizadas através dos meios citados abaixo:

- Informações via e-mails;

- Atas de reuniões publicadas na intranet;
- Slides informativos em casos de apresentação ao time Global.

Todas as solicitações de mudança no processo de comunicação devem ser realizadas por escrito e aprovadas pelo Gerente do Projeto.

Relação das partes interessadas

Tabela 10: Descrição da partes interessadas

DESCRIÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS			
PARTE	INTERESSES	IMPACTO	ESTRATÉGIAS
Superintendente	Alta - Retenção dos clientes na modalidade X	Alto - Aprovar contratações	Patrocinador deve mantê-lo atualizado sobre andamento do Projeto, principalmente após os Resultados finais
Patrocinador	Alta - Retenção dos clientes na modalidade X , minimizar e simplificar processo adotado anteriormente	Alto - Aprovar Projeto	Gerente de Projeto e Coordenador devem mantê-lo sempre atualizado sobre o progresso e informá-lo de qualquer barreira ou dificuldade encontrada no andamento do Projeto
key User	Médio - melhoria do processo	Alto - Liberação da lista de clientes, alterações funcionais no sistema	Gerente de Projeto deve monitorar ações de perto

PMO	Médio - gerenciamento global	Médio - Manter a equipe global informada e gerenciar metodologias utilizadas	Gerente de Projeto deve mantê-lo informado, atualizando os documentos disponíveis na <i>Intranet</i>
Gerente do Projeto	Alto - sucesso do Projeto	Alto - Gerenciamento de todo o Projeto	Manter a comunicação aberta e clara para toda a equipe.
Coordenador do Projeto	Alto - sucesso do Projeto	Alto - Gerenciamento das tarefas de execução do Projeto	Deve manter Gerente e Patrocinador do Projeto informados sobre o progresso das atividades
<i>Support Advisors</i>	Médio - Avaliação da performance individual no fim do ano	Alto - Auxílio na definição de estratégias mais técnicas	Devem participar das reuniões do Projeto entre Coordenador, Gerente e Patrocinador
Estagiários	Médio - Avaliação da performance individual no fim do ano, possível efetivação	Alto - Execução das tarefas de execução do Projeto	Devem manter Coordenador informado sobre progresso das atividades, bem como informa-lo sobre qualquer dificuldade ou barreira encontrada.

9.1.3 Eventos de Comunicação

Apresentam-se abaixo os eventos de comunicação que tem por finalidade acompanhar e gerenciar os trabalhos, bem como mostrar os resultados do projeto para a equipe do projeto e patrocinador.

9.1.3.1 Reunião Pré Projeto

Esta reunião tem como objetivo: identificar Orçamento e *Timeline* do Projeto, Identificação de requisitos, recursos e necessidades, revisão da equipe da Projeto e esboço da construção das atividades no MS Project.

Envolvidos: Patrocinador, Gerente do Projeto, Coordenador e *Support Advisors*.

Responsável: Patrocinador

Duração: 3 horas

9.1.3.2 Reunião de *Kick Off* :

Esta reunião tem como objetivo a apresentação do Projeto revisado e aprovado às partes interessadas.

Envolvidos: Patrocinador, Gerente do Projeto, Coordenador, *Support Advisors* e Estagiários

Responsável: Gerente do Projeto

Duração: 1 hora

9.1.3.3 Reunião – Andamento do Projeto

Esta reunião tem como objetivo a discussão de problemas encontrados e reporte de resultados

Envolvidos: Gerente de Projeto, *Support Advisors* e Coordenador

Responsável: Gerente do Projeto

Duração: 1 hora

Frequência: Quinzenalmente

9.1.3.4 Reunião – Progresso das Atividades

Esta reunião tem como objetivo a discussão de problemas encontrados e reporte das atividades.

Envolvidos: Coordenador e Estagiários

Duração: 30 minutos

Frequência: Semanal

Responsável: Coordenador do Projeto

9.1.3.5 Reunião – Progresso das Atividades à Gerência Geral

Esta reunião tem como objetivo reportar o andamento do Projeto à Gerencia Geral

Envolvidos: Gerente do Projeto, PMO e Patrocinador

Duração: 1 hora

Frequência: Bimestral

Responsável: Gerente do Projeto

9.1.3.6 Reunião – Progresso das Atividades ao Superintendente

Esta reunião tem como objetivo reportar o andamento do Projeto ao Superintendente

Envolvidos: Patrocinador e Superintendente

Duração: 1 hora

Frequência: Trimestral

Responsável: Patrocinador

9.1.3.7 Reunião de Encerramento do Projeto

Esta reunião tem como objetivo informar os dados finais reportados e encerramento do Projeto. Deverá conter uma retrospectiva do projeto, descrevendo resumidamente todas as suas fases, desde a iniciação; avaliar a performance do projeto e se todos os objetivos foram atingidos. Nesta reunião também serão apresentadas e discutidas as ações, pendências e lições aprendidas que devem ser considerados pelo time ou organização responsável por gerir no futuro os produtos do projeto.

Após esta reunião, um breve comunicado será feito durante reunião Global do time, com os resultados finais do Projeto.

Envolvidos: Patrocinador, Gerente do Projeto, PMO, Coordenador, *Support Advisors*, Estagiários.

Duração: 1 hora

Frequência: Trimestral

Responsável: Patrocinador

Em cada reunião serão emitidas atas. Essas atas serão enviadas por e-mail, pelo responsável pela Reunião, para as respectivas partes envolvidas.

Nessas atas deverá conter o nome dos participantes das reuniões, assuntos abordados, decisões tomadas e pendências que devem ser ajustadas até a próxima reunião.

As atas devem ser enviadas no prazo máximo de 48 horas após as reuniões, e as retificações e observações também devem ser feitas com prazo de dois dias úteis após o recebimento das atas. Caso não haja resposta, o conteúdo da ata será considerado como aceito. Após este período, a ata deverá ser documentada na *Intranet* para acesso a todos.

9.1.4 Relatórios do Projeto

No diretório do Projeto serão atualizados os seguintes relatórios:

Planilha de Progresso das Atividades da Fase de Execução do Projeto – Enviado semanalmente ou quinzenalmente pela Coordenadora do Projeto, contendo Estatísticas do Trabalho realizado pelos estagiários. Vide modelo abaixo

Tabela 11: Modelo Progresso das atividades de *Precheck* e Criação de *Engagement Objects*

PRECHECK & EO CREATION											
Week	Period	Total	# Precheck	# Days	Average/person/day	Avg per person/hour	# People	Worked Hours	# No	# On Hold	% Issues
Week1	06 to 14/05	115	115	7	8,21	2,74	2	3	10	25	30,43
Week2	15 to 20/05	213	98	4	12,25	4,08	2	3	17	47	30,05
Week3	21 to 27/05	262	49	5	9,80	3,27	1	3	21	60	30,92
Week4	28 to 06/06	488	226	8	14,13	4,71	2	3	49	137	38,11
Week5	07 to 14/06	655	167	5	16,70	5,57	2	3	66	191	39,24

9.1.5 Progresso – Cronograma das Atividades

As atividades serão controladas através do MS Project. O Gerente de Projetos será responsável por incluir o percentual das atividades concluídas, conforme *screenshot* abaixo:

Figura 7: Progresso Cronograma das Atividades

EDT	Task Name	Início	Término	Predecessoras	Duração	Trabalho	% concluída
0	Projeto Geração em Massa.mpp	Seg 04/02/13	Qui 31/10/13		193,38 dias	11.228,6 hrs	0%
1	Fase 1: Planejamento	Seg 04/02/13	Qui 18/04/13		53,88 dias	225,1 hrs	0%
1.1	Planejamento inicial do Projeto	Seg 04/02/13	Ter 12/02/13		6,5 dias	41,6 hrs	0%
1.1.1	Realizar brainstorming	Seg 04/02/13	Seg 04/02/13		4 hrs	24 hrs	0%
1.1.1	Alinhar escopo preliminar do Projeto	Seg 11/02/13	Ter 12/02/13	3TI+5 dias	8 hrs	17,6 hrs	0%
1.2	Reunião Pré Projeto	Qua 13/02/13	Qui 14/02/13		1,06 dias	11,5 hrs	0%
1.2.1	Identificar orçamento e Timeline do Projeto	Qua 13/02/13	Qua 13/02/13	4TI+1 dia	0,5 hrs	1,5 hrs	0%
1.2.2	Identificar Requisitos, Recursos e Necessidades Técnicas	Qua 13/02/13	Qua 13/02/13	6II	0,5 hrs	1 hr	0%

Serão emitidos relatórios mensais de desempenho pela Gerente de projeto, que estão descritos a seguir:

- Gráfico de Gantt: percentual completo
- Diagrama de marcos
- Diagrama de redes

9.1.6 Ambiente Técnico e Estrutura de Armazenamento de Distribuição da Informação

A estrutura de armazenamento e distribuição da informação será realizada integralmente pela *Intranet*. Os usuários do ambiente utilizarão a *Intranet* para atualizar e acessar informações do projeto, permitindo o planejamento de colaboração entre os integrantes do grupo de trabalho, o Gerente de Projeto e outros envolvidos, facilitando a troca de informações sobre o projeto e o trabalho. Toda a documentação técnica ficará sob responsabilidade da Gerente do Projeto. Sempre que houver atualização nos documentos técnicos do projeto, as modificações devem ser aprovadas pela Gerente e registradas na última versão. Os nomes dos arquivos também devem ser alterados, constando o número da

atualização. As versões anteriores deverão ser guardadas em uma pasta denominada “obsoletos”, como um registro do histórico do projeto.

9.1.7 Divulgação

9.1.7.1 Divulgação Interna

A Coordenadora e a Gerente do Projeto são os responsáveis por divulgar o projeto em suas localidades. A divulgação deverá ser feita através de e-mails e apresentações durante reuniões internas do time.

9.1.7.2 Divulgação Externa

O projeto não deve ser divulgado externamente (clientes), pois os benefícios são relacionados diretamente apenas à empresa XYZ. No entanto, os clientes serão informados automaticamente pelo sistema quando o relatório for enviado ao seu *Inbox*.

O Projeto também será divulgado aos *Country Support Managers*, *Account Executives* e *Support Advisors*. Neste último caso, os mesmos serão informados quando um determinado cliente não entrar no Escopo do Projeto justamente porque fica a cargo deles o envio do Relatório a seus clientes.

9.1.8 Administração do Plano de Gerenciamento das Comunicações

Responsável pelo Plano:

Caroline O’Sullivan, Gerente do Projeto

O plano de gerenciamento das comunicações será avaliado mensalmente e atualizado sempre que houver alguma alteração.

10 GERENCIAMENTOS DOS RISCOS

10.1 Plano de Gerenciamento de Riscos

Versão	Data da Revisão	Autor	Sumário das Alterações
1	01/07/2013	Caroline O'Sullivan	
Aprovação			
Data	Nome	Cargo	Assinatura
10/07/2013	Celia Castillas	Patrocinador	

10.1.1 Metodologia

O gerenciamento de riscos ocorrerá de forma compartilhada com a equipe, porém, sob responsabilidade da Gerente de Projeto.

O gerenciamento de riscos do projeto será realizado com base nos riscos previamente identificados, bem como no monitoramento e no controle de novos riscos, que podem não ter sido identificados oportunamente. Desta forma, todos os riscos não previstos no plano devem ser incorporados ao projeto dentro do sistema de controle de mudança de riscos.

As respostas possíveis aos riscos identificados pelo projeto serão a aceitação ou a mitigação. O monitoramento dos riscos serão efetuados através de reuniões quinzenais entre o gerente de projetos e a equipe.

As responsabilidades dos membros do projeto em relação aos riscos encontram-se na Tabela abaixo:

Tabela 12: Matriz de funções x responsabilidades em relação aos riscos

Funções X Responsabilidade	Comitê Executivo	Gerente do projeto	Equipe	Outros Stakeholders	Proprietário do Risco
Plano de Gerenciamento		X			
Identificação	X	X	X	X	X
Análise qualitativa dos riscos		X	X		
Análise quantitativa dos riscos		X	X		
Plano de resposta aos riscos		X	X		X
Monitoramento e Controle dos riscos		X	X		X

10.1.2 Identificação dos Riscos

A identificação dos riscos foi realizada da seguinte maneira:

Inicialmente o Gerente de Projeto utilizou-se da técnica de **Revisão de Documentação** – onde todo o Plano de Projeto foi revisto, verificando-se aí os Riscos Iniciais do Projeto, Fatores mensuráveis de sucesso, Estrutura de Atividades do Cronograma. Assim, a análise pôde ser iniciada para que os Riscos ficassem consistentes com o Plano do Projeto. Foi também realizada uma **Análise de Lista de Verificação**, onde dados estatísticos de Projetos de Geração de Relatórios em Massa dos anos anteriores foram analisados.

Após esta identificação inicial, foi realizada uma reunião do Gerente de Projeto com todos os membros da equipe, utilizando-se aí a técnica de **Brainstorming**. As categorias de riscos, representada pela Estrutura Analítica dos Riscos (EAR), foram

utilizadas como estrutura para facilitar o surgimento de ideias e identificação dos riscos.

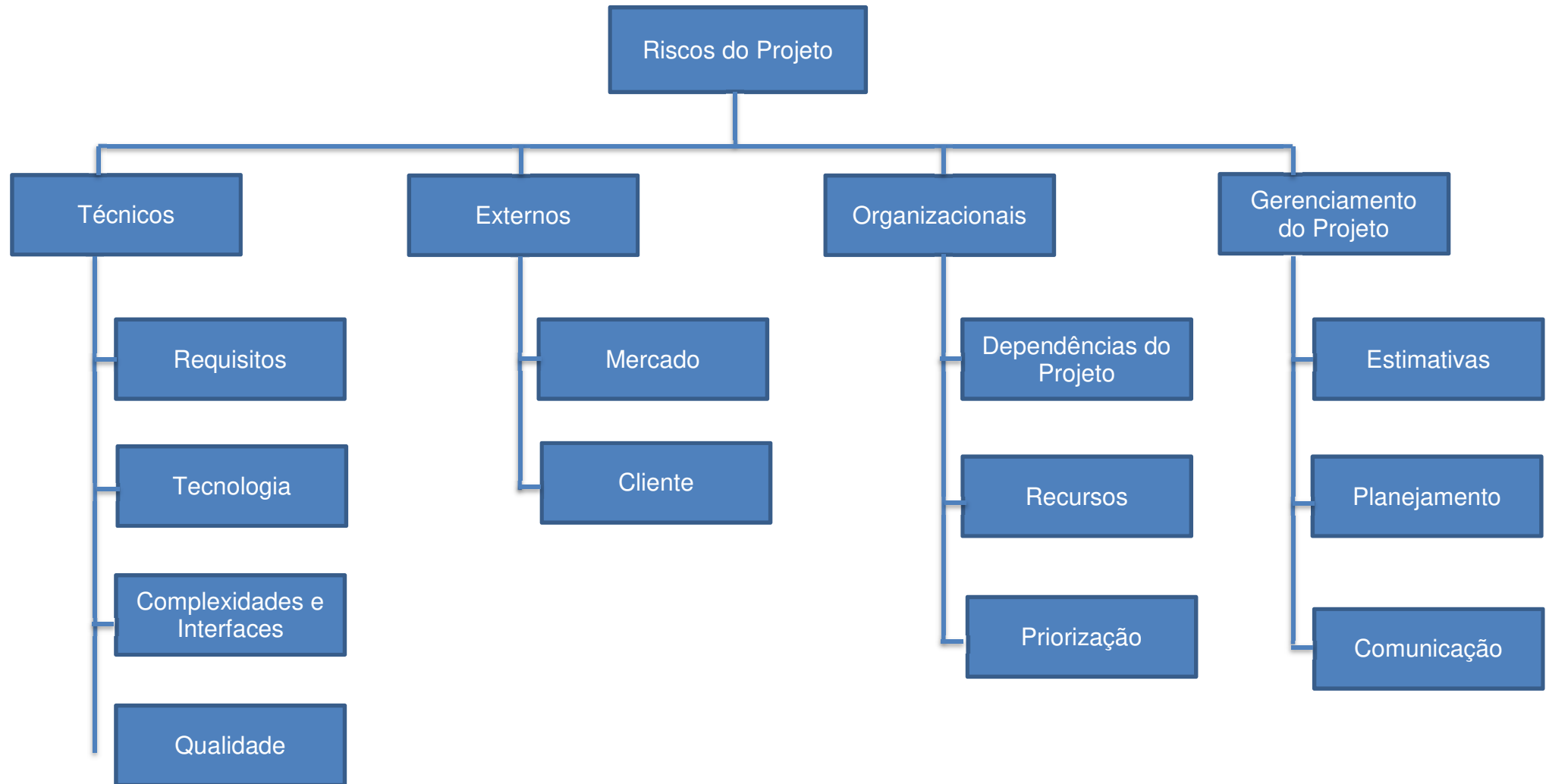
Em seguida, o Gerente de Projeto utilizou mais 2 técnicas: **Entrevistas** com membros do X Core Team na Alemanha, Key User e Desenvolvedores do sistema CRM e **Opinião Especializada**, realizada com o PMO, que possui conhecimento e experiência com outros Projetos da Empresa XYZ.

A seguir, apresenta-se uma tabela com resultado dos riscos identificados, priorizados e classificados de acordo com a EAR (Estrutura Analítica de Riscos).

Identificação e Classificação dos Riscos no Projeto		
Técnicos	Requisitos	Alteração na Capa do Relatório pode não ficar pronta a tempo
		Nova funcionalidade do sistema BI pode não ficar pronta a tempo
	Tecnologia	Nº alto de relatórios gerados com problemas técnicos ou dados inconsistentes, gerando retrabalho por parte dos estagiários e consequente atraso no cronograma do Projeto
		Instabilidades e novos bugs podem aparecer no sistema BI após a implementação de um novo banco de dados
	Complexidade e Interfaces	Envio da Lista de clientes depende de vários fatores, o que pode gerar atraso no cronograma do Projeto
	Qualidade	<i>Pre-check</i> dos clientes realizada de maneira inadequada
Documentação e treinamentos realizados de maneira insatisfatória		
Checagem da qualidade dos relatórios realizada de maneira insatisfatória		
Externos	Mercado	Percentual de clientes retidos no contrato X após término do período de aviso à empresa XYZ pode aumentar, gerando resultado inverso ao planejado.

	Cliente	Nº de clientes contatando a empresa por causa do envio do relatório pode ser mais alto que o esperado e pode então sobrecarregar a equipe do <i>Support Advisory Center</i>
		Insatisfação dos clientes com a nova metodologia
Organizacionais	Dependências do Projeto	Contratação de novos estagiários para a equipe depende de aprovação do Departamento de Recursos Humanos
	Recursos	Afastamento de membros da equipe devido à Licenças médicas, maternidade ou rescisões contratuais por parte do empregado
	Priorização	Priorização de recursos financeiros para outro Projeto
Priorização da equipe para outro Projeto		
Gerenciamento do Projeto	Estimativas	Não cumprimento do prazo previsto para conclusão do Projeto
		Estimativas de custos inadequadas
	Planejamento	Falha no planejamento de recursos necessários a execução do Projeto
		Falha na identificação de riscos
	Comunicação	Membros da equipe do Projeto estão localizados em diferentes países, podendo gerar falta ou falha de comunicação entre a equipe devido a diferenças de fuso horário / barreiras linguísticas durante conferências telefônicas.
		Número alto de respostas aos e-mails enviados aos <i>Support Advisors</i> , Gerente de Contas e Support Country Managers, gerando maior demanda de controle e análise das respostas por parte da equipe do Projeto

Figura 8: Estrutura Analítica de Riscos – EAR



10.1.3 Escala dos Riscos

Os riscos foram priorizados de acordo com suas possíveis implicações para o atendimento e sucesso do projeto. Os riscos identificados foram qualificados na sua probabilidade de ocorrência e impacto ou gravidade dos seus resultados.

Para o cálculo da probabilidade foi utilizado o histórico de ocorrências de riscos em projetos semelhantes. Já para o cálculo do impacto foram considerados todos os aspectos do projeto (custo, tempo, escopo e qualidade).

Os riscos identificados serão qualificados quanto a sua probabilidade de ocorrência, conforme ilustra a tabela abaixo:

Tabela 13: Escalas de impacto dos riscos do Projeto

Objetivos do Projeto	Condições definidas para escalas de impacto de um risco em objetivos importantes do Projeto (somente impactos negativos)				
	Muito Baixo (1)	Baixo (3)	Moderado (5)	Alto (7)	Muito Alto (9)
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo de 10 a 20%	Aumento de custo de 20 a 40%	Aumento de custo > 40%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 5%	Aumento de tempo de 5 a 10%	Aumento de tempo de 10 a 20%	Aumento de tempo > 20 %
Escopo	Diminuição quase imperceptível de Escopo	Áreas de pouca importância no Escopo são afetadas	Áreas importantes do Escopo são afetadas	Redução do Escopo inaceitável para o Patrocinador	Item final do Projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação quase imperceptível da Qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do cliente	Redução da Qualidade inaceitável para o Patrocinador	Item final do Projeto sem nenhuma utilidade

Tabela 14: Escala de probabilidade de riscos

Classificação	Probabilidade
Muito baixa	1
Baixa	3
Moderada	5
Alta	7
Muito Alta	9

10.1.4 Matriz de Probabilidade e Impacto

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

- _ Zona verde: Considerada baixa (pontuação de 1 a 9 - zona de aceitação de riscos e/ou planos de contingência)
- _ Zona amarela: Considerada média (pontuação de 15 a 35 (zona de mitigação de riscos)
- _ Zona vermelha: Considerada Alta (pontuação de 45 a 81 (zona de evitar ou transferir riscos)

Tabela 15: Matriz de Probabilidade e Impacto

Pontuação para riscos específicos					
Probabilidade	Pontuação				
9	9	27	45	63	81
7	7	21	35	49	63
5	5	15	25	35	45
3	3	9	15	21	27
1	1	3	5	7	9
	1	3	5	7	9
	Impacto				

10.1.5 Análise Qualitativa dos Riscos

Tabela 16: Análise Qualitativa dos Riscos

Análise de Riscos		Avaliação Qualitativa do Risco							
Identificação do Risco		Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco
ID	Descrição do Risco	Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			
1	Alteração na Capa do Relatório pode não ficar pronta a tempo	1	5	5	5	5	5	25	Média
2	Nova funcionalidade do sistema BI pode não ficar pronta a tempo	1	5	7	7	7	5	35	Média
3	Nº alto de relatórios gerados com problemas técnicos ou dados inconsistentes, gerando retrabalho por parte dos estagiários e consequente atraso no cronograma do Projeto	5	7	3	3	7	5	35	Média
4	Instabilidades e novos bugs podem aparecer no sistema BI após a implementação de um novo banco de dados	5	5	5	5	5	5	25	Média
5	Envio da Lista de clientes depende de vários fatores, o que pode gerar atraso no cronograma do Projeto	5	9	9	9	9	5	45	Alta
6	Pré-checagem dos clientes realizada de maneira inadequada	1	1	7	7	7	3	21	Média

7	Documentação e treinamentos realizados de maneira insatisfatória	1	1	7	7	7	3	21	Média
8	Checagem da qualidade dos relatórios realizada de maneira insatisfatória	1	1	7	7	7	3	21	Média
9	Percentual de clientes retidos no contrato X após termino do período de aviso à empresa XYZ pode aumentar, gerando resultado inverso ao planejado.	1	1	7	1	7	5	35	Média
10	Nº de clientes contatando a empresa por causa do envio do relatório pode ser mais alto que o esperado e pode então sobrecarregar a equipe do <i>Support Advisory Center</i>	1	5	7	1	7	5	35	Média
11	Insatisfação dos clientes com a nova metodologia	1	3	7	1	7	3	21	Média
12	Contratação de novos estagiários para a equipe depende de aprovação do Departamento de Recursos Humanos	7	9	7	9	9	5	45	Alta
13	Afastamento de membros da equipe devido à Licenças médicas, maternidade ou rescisões contratuais por parte do empregado	5	7	1	7	7	3	21	Média
14	Priorização de recursos financeiros para outro Projeto	1	9	7	1	9	1	9	Baixa
15	Priorização da equipe para outro Projeto	1	9	9	1	9	1	9	Baixa

16	Não cumprimento do prazo previsto para conclusão do Projeto	7	9	5	1	9	5	45	Alta
17	Estimativas de custos inadequadas	9	1	1	1	9	5	45	Alta
18	Falha no planejamento de recursos necessários a execução do Projeto	9	5	1	5	9	3	27	Média
19	Falha na identificação de riscos	7	7	7	7	7	5	35	Média
20	Membros da equipe do Projeto estão localizados em diferentes países, podendo gerar falta ou falha de comunicação entre a equipe devido a diferenças de fuso horário / barreiras linguísticas durante conferências telefônicas.	3	3	3	7	7	3	21	Média
21	Número alto de respostas aos e-mails enviados aos <i>Support Advisors</i> , Gerente de Contas e Support Country Managers, gerando maior demanda de controle e análise das respostas por parte da equipe do Projeto	5	7	3	3	7	5	35	Média

10.1.6 Plano de Resposta aos Riscos

O plano de resposta aos riscos foi elaborado com o objetivo de desenvolver opções e determinar ações para ampliar oportunidades e reduzir ameaças produzidas pelos riscos identificados aos objetivos do projeto.

Neste processo foi incluída a identificação e designação de indivíduos ou grupos responsáveis para cada resposta de risco planejada, a fim de assegurar que os riscos identificados serão corretamente tratados.

Segue abaixo o quadro com a descrição dos riscos do projeto, a estratégia de resposta ao risco (Evitar, Mitigar, Prevenir, Aceitar, Transferir) e a ação a ser efetuada de acordo com a estratégia.

.

PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS					
ID	Descrição	Prioridade do Risco	Estratégia	Ação	Responsável
1	Alteração na Capa do Relatório pode não ficar pronta a tempo	Média	Monitorar progresso com <i>Key User</i>	Prevenir	Gerente de Projeto
2	Nova funcionalidade do sistema BI pode não ficar pronta a tempo	Média	Monitorar progresso com <i>Key User</i>	Prevenir	Gerente de Projeto
3	Nº alto de relatórios gerados com problemas técnicos ou dados inconsistentes, gerando retrabalho por parte dos estagiários e consequente atraso no cronograma do Projeto	Média	Fazer testes de geração de relatórios em massa para tentar solução com o Desenvolvimento em caso de problemas	Prevenir	<i>Key User</i>
4	Instabilidades e novos bugs podem aparecer no sistema BI após a implementação de um novo banco de dados	Média	Fazer testes de geração de relatórios em massa para tentar solução com o Desenvolvimento em caso de problemas	Prevenir	<i>Key User</i>
5	Envio da Lista de clientes depende de vários fatores, o que pode gerar atraso no cronograma do Projeto	Alta	Monitorar progresso com <i>Key User</i> . Estabelecer prazo limite para envio da mesma	Mitigar	Gerente de Projeto
6	<i>Pre-check</i> dos clientes realizada de maneira inadequada	Média	Monitorar qualidade do trabalho executada pelos estagiários	Prevenir	Coordenador do Projeto
7	Documentação e treinamentos realizados de maneira insatisfatória	Média	Não deixar a atividade apenas com uma pessoa. 2ª pessoa envolvida tem o dever de checar a qualidade do trabalho	Prevenir	Gerente de Projeto

8	Checagem da qualidade dos relatórios realizada de maneira insatisfatória	Média	Monitorar qualidade do trabalho executada pelos estagiários	Prevenir	Coordenador do Projeto
9	Percentual de clientes retidos no contrato X após término do período de aviso à empresa XYZ pode diminuir, gerando resultado inverso ao planejado.	Média	Monitorar clientes em riscos, assignar <i>Support Advisors</i> para engajar com o cliente	Mitigar	Patrocinador
10	Nº de clientes contatando a empresa por causa do envio do relatório pode ser mais alto que o esperado e pode então sobrecarregar a equipe do <i>Support Advisory Center</i>	Média	Monitorar retorno de clientes e envolver <i>Support Advisors</i> de fora do Projeto para ajudar a reduzir o <i>workload</i>	Mitigar	Patrocinador
11	Insatisfação dos clientes com a nova metodologia	Média	Monitorar clientes em riscos, assignar <i>Support Advisors</i> para engajar com o cliente	Mitigar	Patrocinador
12	Contratação de novos estagiários para a equipe depende de aprovação do Departamento de Recursos Humanos	Alta	Transferir vagas de outro time Global em caso de não aprovação pelo RH	Transferir	Patrocinador
13	Afastamento de membros da equipe devido à Licenças médicas, maternidade ou rescisões contratuais por parte do empregado	Média	Engajar outros <i>Support Advisors</i> do time caso seja necessário	Mitigar	Gerente de Projeto
14	Priorização de recursos financeiros para outro Projeto	Baixa	Ressaltar a importância do Projeto para o Comitê Executivo	Aceitar	Gerente de Projeto

15	Priorização da equipe para outro Projeto	Baixa	Ressaltar a importância do Projeto para a equipe	Aceitar	Gerente de Projeto
16	Não cumprimento do prazo previsto para conclusão do Projeto	Alta	Monitorar execução das tarefas e cronogramas, engajar outros recursos caso seja necessário	Evitar	Gerente de Projeto
17	Estimativas de custos inadequadas	Alta	Monitorar execução das tarefas e cronogramas, engajar outros recursos caso seja necessário	Evitar	Gerente de Projeto
18	Falha no planejamento de recursos necessários a execução do Projeto	Média	Realizar testes de execução de tarefas para estimar duração das tarefas	Evitar	Gerente de Projeto
19	Falha na identificação de riscos	Média	Utilizar várias técnicas de identificação de riscos combinadas	Mitigar	Gerente de Projeto
20	Membros da equipe do Projeto estão localizados em diferentes países, podendo gerar falta ou falha de comunicação entre a equipe devido a diferenças de fuso horário / barreiras linguísticas durante conferências telefônicas.	Média	Todas as reuniões/ conferências devem ser documentadas em atas e disponibilizadas no diretório do Projeto na Intranet. Em casos de troca de informações informais, o e-mail será utilizado.	Mitigar	Equipe
21	Número alto de respostas aos e-mails enviados aos <i>Support Advisors</i> , Gerente de Contas e Support Country Managers, gerando maior demanda de controle e análise das respostas por parte da equipe do Projeto	Média	Monitorar respostas e engajar a equipe caso seja necessário	Mitigar	Coordenador do Projeto

10.2 Administração do Plano de Gerenciamento dos Riscos

Responsável pelo Plano:

Caroline O'Sullivan, Gerente do Projeto

O monitoramento dos riscos deve ser realizado quinzenalmente durante as reuniões do Projeto. Novos riscos podem ser identificados durante o andamento do projeto. Sempre que isso acontecer, deverá se analisar o impacto dos mesmos no projeto e este plano deverá ser atualizado.

11 GERENCIAMENTOS DAS AQUISIÇÕES

11.1 Plano de Gerenciamento das Aquisições

Versão	Data da Revisão	Autor	Sumário das Alterações
1	01/07/2013	Caroline O'Sullivan	
Aprovação			
Data	Nome	Cargo	Assinatura
10/07/2013	Celia Castillas	Patrocinador	

O Gerenciamento de Aquisições do Projeto é responsável por cuidar das compras e aquisições de produtos ou serviços necessários para a realização do trabalho.

Neste projeto não está prevista a aquisição de nenhum material ou serviço, visto que o projeto é interno.

11.1.1 MATERIAIS

Todos os materiais a serem utilizados no projeto são de uso atual da empresa. Os materiais são:

- Notebooks;
- Softwares;
- Impressoras;
- Telefones;
- Salas de reunião;
- Móveis e utensílios;
- Materiais de escritório.

11.1.2 SERVIÇOS

Não será necessária a contratação de nenhum serviço.

Qualquer solicitação de mudança no processo de aquisições ou nos itens a serem adquiridos devem ser realizadas por e-mail e aprovadas pelo Gerente e Patrocinador do Projeto.

11.2 Administração do Plano de Aquisições

Responsável pelo Plano:

Caroline O'Sullivan, Gerente do Projeto

O plano de gerenciamento de Aquisições será avaliado mensalmente e atualizado sempre que houver alguma alteração.

Anexos:

Segue abaixo Formulário Template de Avaliação de Desempenho:

Feedback Template: PROJECTS

Person Providing Feedback	<>	
Employee Name	<>	
Employee Number	<>	
Performance Feedback Topic	<>	
Role		
Link to Role Descriptions	SAC Role Descriptions	
Manager	<>	
KPI Description	Rating	Comments
Adherence to Timeline & Deadlines		
Adherence to objective/result achievement on track		
Quality of documentation/content produced/delivered		
Proactively providing Status Updates/Proactive Reporting/Feedback/Communication/roll outs to relevant team members/stakeholders including knowledge transfer		
Proactively identifying gaps/show-stoppers/optimisation potential and providing proposals for solution		
Quality of closing activities including handover to operations/SME area where relevant		
Quality of alignment with relevant stakeholders (SAC-internal & SAC-external)		
<i>PROJECT SPECIFIC KPI</i>		
Expected Behaviours to Fully Meet Expectations	Rating	Comments

Reliable		
Consistent and Thorough		
Takes ownership for area of responsibility and own up-skilling		
Demonstrates initiative and proactivity		
Accountability		
Professionalism		
Integrity		
Teamwork		
Trust		
Demonstrate leadership skills among peers		
Able to identify risks and anticipate business needs and propose solutions		
Results driven		
Overall Feedback	Comments	HR Manager's Comments
Development Areas		
Strengths		
Other Comments		

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste plano de projeto, definiram-se as demandas relacionadas ao gerenciamento e execução do projeto nas áreas de integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos e aquisições, e todo planejamento foi realizado dentro do contexto e suporte da instituição.

Desta forma, acredita-se que será possível concretizar as metas propostas pelo projeto, bem como prever e evitar obstáculos ao longo do caminho e garantir a concretização dos objetivos propostos.

Com base nesse projeto, a Empresa XYZ acredita que o novo sistema para geração de relatórios em massa trará vários benefícios e será uma poderosa ferramenta de apoio às estratégias da organização, proporcionando os resultados que todos os envolvidos esperam, aumentando a satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado e, portanto um diferencial entre os concorrentes do ramo de software empresarial.

14 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. Guia PMBOK: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos - Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EUA. 4ª Ed, 2008.

ABNT, ABNT NBR ISO 9001:2008, Sistemas de gestão da Qualidade , 2008.