

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS**  
**MBA EM GESTÃO DE PROJETOS**

**LEANDRO DA SILVA SOUZA**

**PORTO ALEGRE**  
**2016**

# **PROJETO MONITOR TOUCH SCREEN: ADEQUAÇÃO DO EQUIPAMENTO AO MOBILIÁRIO DE CAIXA DAS LOJAS**

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

Orientador: Ronald Weber Kirst, MsEng, PMP

**PORTO ALEGRE**

**2016**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo acompanhamento diário na jornada, abrindo-me os olhos para as oportunidades e não me faltando em nada.

Agradeço minha esposa pelo encorajamento e companheirismo constante.

Também agradeço ao professor Ronald Kirst, pela atenção e dedicação empregada a mim. Compartilhando conhecimentos e acreditando neste trabalho.

## RESUMO

Este documento representa o plano de gerenciamento do projeto que objetiva a substituição e adequação de um dos equipamentos de automação comercial localizados no Ponto de Vendas (PDV).

Deverá ser escolhido um Monitor Touch Screen para substituir o teclado de automação. Este novo equipamento deverá estar totalmente adequado ao mobiliário de caixa das lojas da Empresa X S.A.

A escolha do equipamento se dará por meio de uma RFP (Request For Proposal) entre os fornecedores convidados para este processo.

O projeto de desenvolvimento e instalação deste equipamento é apresentado nesse documento, que adotou como base as melhores práticas no processo de gerenciamento de projetos difundidas no Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Edição 5 (PMBOK 5) do Instituto de Gerenciamento de Projetos – Project Management Institute (PMI).

Este plano de projeto baseia-se nos processos que fazem parte de todo o ciclo de vida de um projeto, desde a iniciação do projeto, passando pelo planejamento, execução, controle até o encerramento do mesmo. E nas dez áreas de conhecimento indicadas no Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK) como melhores práticas.

## Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	9
1.1. Objetivo geral.....	10
1.2. Objetivo específico .....	10
1.3. Justificativa .....	10
2. PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO .....	12
3. PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO .....	13
3.1. Termo de Abertura.....	13
3.2. Identificação do projeto.....	13
3.3. Controle integrado de mudanças.....	19
4. PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO .....	21
4.1. Declaração do escopo .....	21
4.2. Equipe do Projeto .....	25
4.3. Macro Cronograma.....	25
4.4. EAP – Estrutura Analítica do Projeto .....	26
4.4.1. Dicionário da EAP .....	27
5. PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO .....	33
5.1. Descrição dos processos de gerenciamento de tempo .....	33
5.2. Cronograma do Projeto .....	34
5.3. Priorização nas mudanças de prazos.....	42
5.4. Administração no Gerenciamento do tempo.....	42
6. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	43
6.1. Descrição dos processos de gerenciamento de custos.....	43
6.1.1. Gerenciamento de custos.....	43
6.1.2. Estimativa de custos.....	44
6.1.3. Orçamento.....	47
6.1.4. Controle dos custos.....	48
6.1.5. Relatórios de gerenciamento (telas do C.A PPM Clarity) + Gráfico de curva S	49
6.1.6. Reservas de custos .....	50
6.1.7. Autonomias .....	50
6.1.8. Mudanças no orçamento .....	50
7. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE .....	52
7.1. Política de qualidade .....	52
7.2. Fatores ambientais .....	52

7.3.	Métricas de qualidade.....	53
7.3.1.	Desempenho do projeto .....	53
7.3.2.	Desempenho do produto .....	54
7.4.	Controle da qualidade do projeto.....	54
7.5.	Controle da qualidade do produto.....	55
7.6.	Garantia da Qualidade.....	55
8.	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	57
8.1.	Organograma do projeto.....	57
8.2.	Função e papel de cada membro da equipe .....	58
8.3.	Matriz de responsabilidades .....	59
8.4.	Diretório da equipe do projeto .....	60
8.5.	Novos recursos, realocação e substituição de membros da equipe.....	60
8.6.	Treinamento.....	61
8.7.	Avaliação de resultados do time do projeto .....	61
8.8.	Bonificação .....	61
8.9.	Frequência de avaliação consolidada dos resultados do time.....	62
8.10.	Alocação financeira para o gerenciamento de RH .....	62
9.	PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO .....	63
9.1.	Processo de gerenciamento das comunicações.....	63
9.2.	Matriz de comunicação .....	65
9.3.	Eventos de comunicação.....	66
9.4.	Atas de reuniões.....	67
10.	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	68
10.1.	Gerenciamento dos riscos .....	68
10.2.	Estrutura analítica dos riscos (EAR).....	69
10.3.	Matriz de impacto sobre os principais objetivos do projeto .....	72
10.4.	Registros de riscos por Tarefas da EAP.....	73
10.5.	Escala de riscos .....	76
10.6.	Análise Qualitativa dos riscos do projeto .....	77
10.7.	Análise quantitativa dos riscos do projeto .....	79
10.8.	Estratégias de respostas aos riscos .....	80
10.9.	Plano de respostas aos riscos.....	81
	Plano de Respostas aos Riscos .....	81
11.	PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES .....	85

11.1.	Plano de gerenciamento de aquisições.....	85
11.2.	Método de gerenciamento das aquisições .....	85
11.3.	Mapa de compras.....	86
11.4.	Conduzir as aquisições .....	86
11.5.	Tipos de contrato.....	88
11.6.	Controlar as aquisições.....	89
11.7.	Encerrar as aquisições .....	90
12.	PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS .....	91
12.1.	Plano de engajamento das partes interessadas.....	91
12.2.	Identificação das Partes interessadas .....	92
12.3.	Priorização das Partes Interessadas: Matriz de Interesse X Poder X Impacto..	93
12.4.	Requisitos de Expectativas .....	94
12.5.	Engajamento Atual e Desejado das Partes Interessadas.....	97
12.6.	Estratégias de Engajamento das Partes Interessadas .....	97
13.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
14.	REFERÊNCIAS .....	100

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – EQUIPAMENTO ATUAL -> EQUIPAMENTO FUTURO. ....	15
FIGURA 2 - FLUXO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS. ....	20
FIGURA 3 - EAP – ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO .....	26
FIGURA 4 - GRÁFICO DE GANTT DO PROJETO - PARTE A. ....	37
FIGURA 5 - GRÁFICO DE GANTT DO PROJETO - PARTE B. ....	38
FIGURA 6 - GRÁFICO DE GANTT DO PROJETO - PARTE C. ....	39
FIGURA 7 - GRÁFICO DE GANTT DO PROJETO - PARTE D. ....	40
FIGURA 8 - GRÁFICO DE GANTT DO PROJETO - PARTE E. ....	41
FIGURA 9 - ORÇAMENTO PELA EAP. ....	47
FIGURA 10 - CURVA S - VALOR PLANEJADO. ....	49
FIGURA 11 - ORGANOGRAMA DO PROJETO. ....	57
FIGURA 12 - DIRETÓRIO DA EQUIPE DO PROJETO NO CLARITY. ....	64
FIGURA 13 - RISCOS IDENTIFICADOS. ....	70
FIGURA 14 - EXEMPLO DE REDE DE PODER/INTERESSE COM AS PARTES INTERESSADAS .....	93

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – TERMO DE ABERTURA .....	13
TABELA 2 - PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO.....	21
TABELA 3 - REQUISITOS TÉCNICOS E FUNCIONAIS DO PRODUTO.....	23
TABELA 4 - TIME DO PROJETO .....	25
TABELA 5 - MACRO CRONOGRAMA. ....	25
TABELA 6 - DICIONÁRIO DA EAP.....	27
TABELA 7 - PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	33
TABELA 8 - DURAÇÃO DAS ATIVIDADES.....	34
TABELA 9 - PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	43
TABELA 10 - TIPOS DE ESTIMATIVAS. ....	45
TABELA 11 - ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA DO C.A PPM CLARITY.....	49
TABELA 12 - AUTONOMIA POR SOLICITAÇÃO.....	50
TABELA 13 - PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE. ....	52
TABELA 14 - DESEMPENHO DO PROJETO. ....	53
TABELA 15 - DESEMPENHO DO PRODUTO. ....	54
TABELA 16 - PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH.....	57
TABELA 17 - FUNÇÕES E PAPÉIS. ....	58
TABELA 18 - RESPONSABILIDADES.....	59
TABELA 19 - DIRETÓRIO DA EQUIPE DO PROJETO. ....	60
TABELA 20 - PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO. ....	63
TABELA 21 - MATRIZ DE COMUNICAÇÃO.....	65
TABELA 22 - PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	68
TABELA 23 - RISCOS IDENTIFICADOS.....	70
TABELA 24 - ESCALAS DAS PROBABILIDADES.....	72
TABELA 25 - ESCALAS DE IMPACTOS NEGATIVOS. ....	72
TABELA 26 - PROBABILIDADE X IMPACTO.....	73
TABELA 27 - PROBABILIDADE X IMPACTO. ....	76
TABELA 28 - POSSIBILIDADES E REPOSTAS AOS RISCOS.....	76
TABELA 29 – ANÁLISE DE RISCOS QUALITATIVAS .....	77
TABELA 30 - ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS DO PROJETO.....	79
TABELA 31 - PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS.....	81
TABELA 32 - PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES .....	85
TABELA 33 - MAPA DE COMPRAS.....	86
TABELA 34 - PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	91
TABELA 35 - IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS .....	92
TABELA 36 - MATRIZ DE INTERESSE X PODER X IMPACTO .....	93
TABELA 37 - REQUISITOS DE EXPECTATIVAS.....	94
TABELA 38 - ENGAJAMENTO ATUAL E DESEJADO DAS PARTES INTERESSADAS .....	97
TABELA 39 - ESTRATÉGIAS DE ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS .....	97

## 1. INTRODUÇÃO

Neste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), é descrito o plano de projeto que objetivará substituir os atuais teclados de automação comercial, por modernos Monitores Touch Screen, nas lojas da “Empresa X S.A”.

A “Empresa X S.A” é o nome fantasia da empresa, a qual está a cinquenta anos no mercado varejista em todo o Brasil. Até o final do ano de 2016 a Empresa X S.A terá 300 (trezentas) lojas espalhadas por todo o Brasil.

No ano de 2014 foi realizada um Prova de Conceito (PoC) em uma das lojas, na qual foi substituído o teclado de automação por um Monitor Touch Screen. Durante esta PoC foram cronometrados os tempos de operações realizadas no equipamento, tais como: vendas, pagamentos, trocas, consultas informações da conta, etc. E após compararmos os tempos entre os equipamentos obteve-se um ganho de produtividade de 7% (sete por cento) em relação as mesmas operações realizadas em um teclado de automação.

Também foram feitos estudos de benchmarking nas empresas concorrentes e observou-se a necessidade de mudança, de inovar os equipamentos e o processo de atendimento aos clientes. Outro fator que reforçou a criação de um projeto foi a agilidade no processo de treinamento de novos colaboradores na função de operadores de caixas. Reduziu-se pela metade do tempo em treinamento.

Este trabalho apresenta os planos de gerenciamento de escopo, recursos, tempo, custos, qualidade, riscos, comunicação, integração e aquisições, além das linhas de base do escopo, tempo e custos, para implementar o modelo a ser adotado em todas as lojas da Empresa X S.A.

## **1.1. Objetivo geral**

O objetivo geral do projeto é a implementação de uma loja (loja piloto) com o novo modelo de equipamento de automação comercial, o Monitor Touch Screen.

A entrega deste piloto servirá como modelo de implementação massiva em todas as lojas da Empresa X S.A.

O modelo de implementação entregará o novo hardware, as devidas adequações nos mobiliários de caixas e o plano de sustentação (suporte).

As áreas de Expansão, DAE (Divisão de Arquitetura e Engenharia), Divisão de Lojas e Inaugurações TI, dentro de seus roadmaps irão adotar este novo modelo para as inaugurações e reformas de lojas, após a entrega do piloto.

## **1.2. Objetivo específico**

Entregar uma loja piloto com o novo modelo de hardware, adequando o mobiliário a este equipamento.

## **1.3. Justificativa**

Este projeto justifica-se pelos seguintes fatos:

1. Aumento de produtividade: a utilização do Monitor Touch Screen amplia a produtividade dos operadores de caixas, uma vez que, diferente do processo por teclado padrão, no Monitor Touch Screen são demonstradas somente as operações relacionadas com o que se está executando naquele momento. Por exemplo, se o operador estiver realizando uma venda, somente será apresentado na tela do monitor os processos (ícones) de vendas. Esta forma intuitiva de operação resulta em maior produtividade e menor chance de erros na operação;
2. Agilidade no processo de aprendizagem/treinamento: o processo sendo mais direcionado e intuitivo torna o processo de capacitação e/ou treinamento mais ágil;

3. Atualização tecnológica: efetuando a troca dos teclados atuais, trará um visual mais moderno para o ambiente de caixas, um visual mais arrojado e que vai de encontro com o perfil dos clientes das lojas. E equipara-se a muitos concorrentes.

## **2. PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO**

O plano de gerenciamento do projeto define como o mesmo será executado, monitorado, controlado e encerrado.

É de responsabilidade do Gerente do Projetos o seu desenvolvimento, utilizando-se de técnicas e ferramentas específicas, tendo como objetivo que o projeto seja executado dentro dos parâmetros de escopo, tempo, custo e qualidades definido no plano.

### 3. PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

#### 3.1. Termo de Abertura

A tabela 1 demonstra as revisões e validações do termo de abertura do projeto

Tabela 1 – Termo de Abertura

<b>Projeto PDV com Monitor Touch Screen – Termo de Abertura</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data da Revisão</b>	<b>Autor</b>	<b>Sumário das alterações</b>
1	02/03/15	Leandro Souza	
<b>Aprovação:</b>			
<b>Data</b>	<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>Assinatura</b>
02/03/15	Emerson Klaus	Diretor TI	

#### 3.2. Identificação do projeto

##### 3.2.1. Nome do projeto

Projeto PDV com Monitor Touch Screen

##### 3.2.2. Cliente

Divisão de Lojas: Representada pela Gerente da Área Solange Almeida

##### 3.2.3. Patrocinador do projeto

Emerson Klaus – Diretor de TI

##### 3.2.4. Gerente Funcional da área Soluções TI

Vagner Branco – Gerente de soluções TI varejo

### **3.2.5. Gerente do Projeto**

Leandro Souza é o Gerente do Projeto e responsável por assegurar que todos os requisitos do cliente sejam realizados de forma satisfatória.

Sua responsabilidade será de montar ou substituir a equipe de projeto quando necessário, mantendo todos os envolvidos atualizados do andamento do projeto, repassando para o patrocinador toda a alteração referente aos custos envolvidos.

Sua atribuição é garantir que todas as etapas do projeto sejam cumpridas, dentro do tempo, custo e qualidade descrita neste plano de projeto. E segundo as necessidades da área de negócio.

No aspecto financeiro, sua autoridade está limitada a funções que serão detalhadas no plano de gerenciamento de custos do projeto.

### **3.2.6. Descrição do projeto**

O projeto deve escolher no mercado um modelo de equipamento do tipo Monitor Touch Screen. Esta escolha será feita por meio do processo de RFP.

Também deverá constar no escopo do projeto a devida adequação dos mobiliários de caixas, ao novo equipamento. A perfeita harmonia do mobiliário e equipamento será atestada por um estudo ergonômico que atestará que a implementação do Monitor Touch Screen está em acordo com normas trabalhistas frente a saúde do trabalhador.

Ainda na fase de escolha do equipamento (RFP) será negociado o modelo de sustentação (suporte) para estes novos equipamentos.

Este projeto será implementado em uma loja (piloto), o qual será o modelo a ser adotado nas novas inaugurações de lojas e reformas a partir desta entrega.



Figura 1 – Equipamento atual -> Equipamento futuro.

### 3.2.7. Justificativa

Dentro do plano de expansão da empresa, como sendo uma estratégia do Planejamento Estratégico da Empresa, após o rollout do sistema de Automação Comercial, deverá ser feito a substituição dos equipamentos atuais que compõem o PDV por um modelo de equipamento mais moderno seguindo os modelos usados pela concorrência.

Após um período de PoC com um modelo de Monitor Touch Screen, fez-se análises por meio de medições e indicadores que resultaram em um ganho de produtividade de 7% sobre o tempo atual de transações em PDV.

Estudos de viabilidade financeira, utilizados para analisar o retorno deste investimento apontaram um potencial de vendas a mais de R\$ 29 Milhões/ano, um VPL de R\$ 10 Milhões/ano, uma TIR de 37,7% e o payback menor que 1 (um) ano, para ser implementado nas 20 (vinte) maiores lojas em faturamento da empresa.

### 3.2.8. Objetivo

O principal objetivo do projeto é a substituição do teclado de automação pelo Monitor Touch Screen de forma adequada a realização das atividades dos operadores de

caixas. Ou seja, com o mobiliário e equipamento qualificados e atestados para o cumprimento das rotinas operacionais.

### **3.2.9. Principais partes interessadas**

As principais partes interessadas neste projeto são:

- a) Diretor de TI;
- b) Gerente das áreas de negócios Divisão de Lojas;
- c) Gerente da área de Soluções de TI para Varejo;
- d) Gerente de RH e Relações Trabalhistas;
- e) Coordenador da área de Soluções de TI para Varejo;
- f) PMO do projeto de Automação Comercial;
- g) Gerente do Projeto do parceiro responsável pelo sistema de Automação Comercial;
- h) Parceiro responsável pelo sistema operacional da empresa (Linux);
- i) Gerente e supervisor administrativo da loja a ser pilotada;
- j) Arquiteto/Engenheiro da empresa;
- k) Gerente e coordenador das áreas de apoio:
  - k.1) Soluções Lojas em TI;
  - k.2) Infraestrutura de lojas;
  - k.3) Inaugurações;
  - k.4) Arquitetura de TI;
  - k.5) Suporte e sustentação;
  - k.6) Recursos do projeto das áreas de apoio;
  - k.7) Qualidade de testes integrados;
  - k.8) Suporte;
  - k.9) Arquitetura de TI;

### **3.2.10. Restrições**

- Não serão feitas nenhuma alteração (ajuste) na aplicação (sistema) de Automação P2K.

Como já está no roadmap do Projeto de Automação Comercial para 2016/2 a mudança nas interfaces da tela para Monitores Touch Screen, tanto para o colaborador como para o cliente, o Projeto PDV com Monitor Touch Screen não irá tratar destes desenvolvimentos e/ou alterações de interfaces.

Será usada para este piloto a mesma interface da PoC de 2014;

- Não será alterado o fluxo de processos de atendimento ao cliente e efetivação das transações. Embora seja outro equipamento o fluxo permanecerá o mesmo;
- Não haverá substituição dos demais equipamentos que compõem a estação de trabalho do caixa, tais como: PinPad, monitor para o cliente, CPU, impressora fiscal e leitor de código de barras;
- Não haverá alterações nas características físicas do equipamento escolhido. Desta forma tal qual o mesmo seja enviado do fornecedor/fabricante, deverá ser instalado nas ilhas de caixas;

### **3.2.11. Premissas**

- Os colaboradores deverão manter os processos de atendimento a cliente;
- Todas as funcionalidades do sistema de Automação Comercial, as quais são executadas no equipamento atual (teclado) deverão ser exercidas no novo equipamento, sem qualquer restrição.
- A saúde e o bem estar do colaborador que operar o novo equipamento não deverão ser comprometidos após as mudanças no caixa. Mesmo havendo mudanças nos mobiliários;

### **3.2.12. Riscos iniciais**

- Atrasos na definição da escolha do equipamento pelo projeto da RFP (conduzido pela equipe de Arquitetura de TI);
- Concorrência de recursos internos do projeto entre outros projetos da empresa;

- Reprovação completa do mobiliário atual quanto ao uso do equipamento (Monitor Touch Screen) escolhido;

### **3.2.13. Estimativa de custos e Cronograma**

Para execução deste projeto, a previsão de orçamento é de R\$ 370.000,00.

### **3.2.14. Cronograma**

- Data estimada de início do projeto: 03/02/2015
- Expectativa de finalização do projeto: 31/12/2015

---

Emerson Klaus – Patrocinador do Projeto

### **3.3. Controle integrado de mudanças**

O Controle integrado de mudanças será desenvolvido para manter o controle a avaliação das necessidades de mudanças ocorridas após a aprovação deste plano de projeto.

Quando houver a necessidade de mudanças deverá ser comunicado ao analista de negócios responsável pelo projeto, para que este faça a avaliação preliminar da necessidade, seja esta necessidade de escopo, cronograma, custo ou qualidade.

Esta avaliação preliminar consiste em ouvir o solicitante quanto a necessidade da mudança, avaliar se há soluções de contorno que justifiquem a eliminação da mudança ou minimize seus impactos.

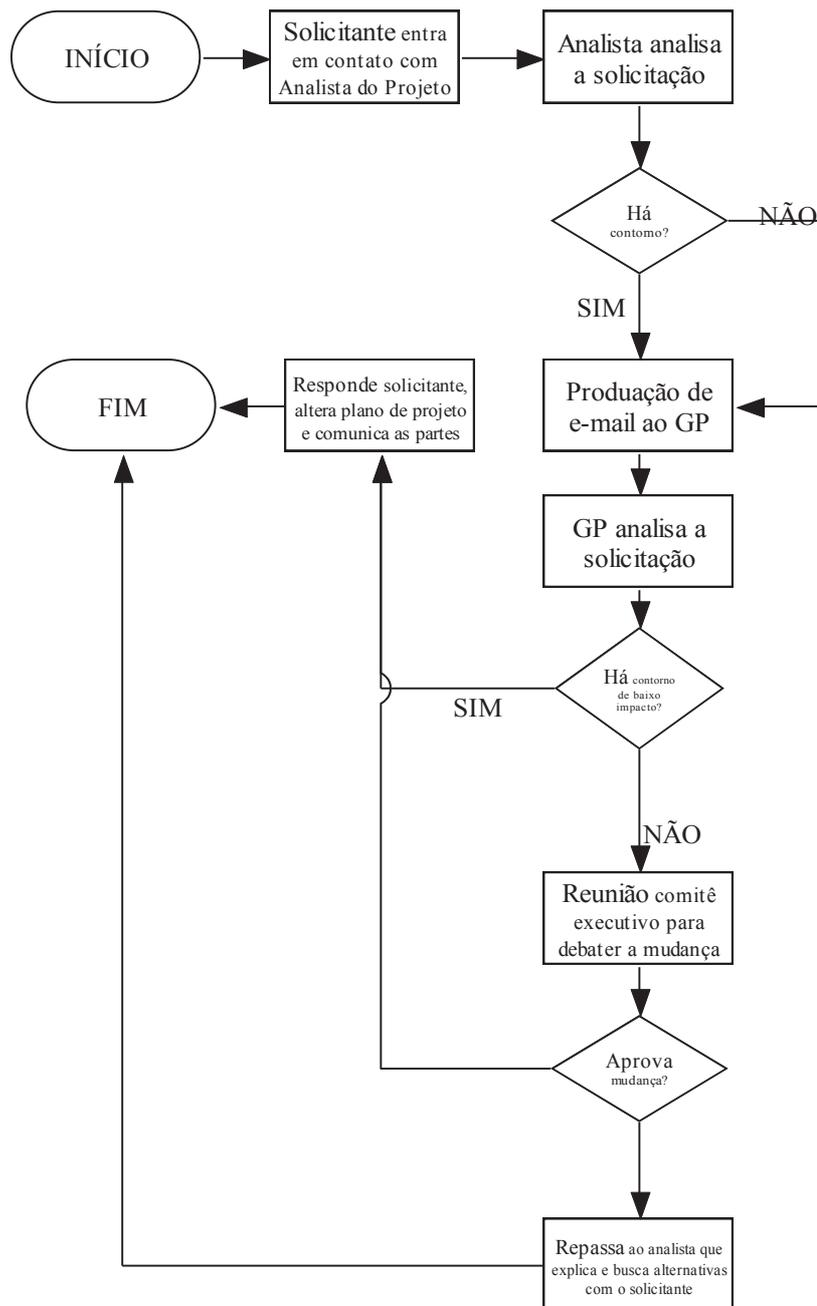
Após a avaliação preliminar o analista de negócio irá redigir com o solicitante um e-mail contendo as informações detalhadas a baixo e enviá-lo ao Gerente do Projeto.

Mesmo que haja solução de contorno deverá ser produzido este e-mail, para manter o registro do ocorrido.

O Gerente do Projeto avaliará a solicitação e seus impactos. Se a mudança implicar em elevar o custo e o tempo deverá ser feita reunião com o comitê executivo do projeto e expor a mudança para buscar o aceite ou não.

Caso a mudança seja de médio a baixo impacto será aprovada. Desde que tenha pertinência e seja justificável.

Após o aceite e havendo alterações no plano de projeto será comunicado por e-mail ao time do projeto e alinhado pessoalmente as partes interessadas.



**Figura 2 - Fluxo de solicitação de mudanças.**

Dados que devem conter no e-mail de solicitação de mudanças:

- a) nome e identificação da solicitação;
- b) solicitante;
- c) data da solicitação;
- d) descrição e razão da mudança;
- e) impacto da mudança (escopo, tempo, qualidade, custo, etc.);
- f) impactos da não aprovação da mudança;
- g) solução de contorno.

## 4. PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

A tabela 2 demonstra as revisões e validações do gerenciamento do escopo.

Tabela 2 - Plano de Gerenciamento de Escopo

<b>Projeto PDV com Monitor Touch Screen – Plano de Gerenciamento do Escopo</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data da Revisão</b>	<b>Autor</b>	<b>Sumário das alterações</b>
1	05/03/15	Leandro Souza	
<b>Aprovação:</b>			
<b>Data</b>	<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>Assinatura</b>
05/03/15	Emerson Klaus	Diretor TI	

### 4.1. Declaração do escopo

- **Objetivo do projeto**

Escolher, instalar e adequar o novo modelo de equipamento de operação do caixa (PDV), o Monitor Touch Screen em substituição ao teclado de automação comercial.

Pilotar em uma loja da Empresa X S.A, realizando os devidos ajustes (se necessário) no mobiliário de caixa.

- **Justificativa do projeto**

Dentro do plano de expansão da empresa, como sendo uma estratégia do Planejamento Estratégico da Empresa, após o rollout do sistema de Automação Comercial, deverá ser feito a substituição dos equipamentos atuais que compõem o PDV por um modelo de equipamento mais moderno seguindo os modelos usados pela concorrência.

Após um período de PoC com um modelo de Monitor Touch Screen, fez-se análises por meio de medições e indicadores que resultaram em um ganho de produtividade de 7% sobre o tempo atual de transações em PDV.

Estudos de viabilidade financeira, utilizados para analisar o retorno deste investimento apontaram um potencial de vendas a mais de R\$ 29 Milhões/ano, um VPL

de R\$ 10 Milhões/ano, uma TIR de 37,7% e o payback menor que 1 (um) ano, para ser implementado nas 20 (vinte) maiores lojas em faturamento da empresa.

- **Escopo do projeto**

O projeto deverá escolher por meio de uma RFP de equipamentos um Monitor Touch Screen que deverá substituir os atuais teclados de automação.

Por definição da área de negócio Divisão de Lojas, a qual é o cliente deste projeto, este novo equipamento deverá ser pilotado em uma loja da Empresa X S.A.

Após a fase de escolha do equipamento deverá ser feito um estudo ergonômico com o equipamento no mobiliário atual da loja piloto, a fim de identificar se haverá necessidades de realizar ajustes dos mobiliários para os mesmos estejam de acordo com as normas e leis trabalhistas e do bem estar dos colaboradores.

Poderá ser feito ajustes de ícones e resolução de tela em função do equipamento a ser usado.

Manter-se-á o espelhamento de telas (colaborador e cliente) como é atualmente.

Para a operação do Monitor Touch Screen na loja piloto será usado a aplicação (sistema) atual de Automação P2K.

- **Escopo do produto**

O equipamento a ser escolhido pelo processo de RFP deve estar *compliance* com normas de segurança do trabalho, as quais os próprios fornecedores deverão apresentar suas certificações como padrão (ABNT, ISOs, etc).

Este novo equipamento deverá suportar a aplicação do sistema de Automação comercial, o sistema P2K.

Deverá ter desempenho e performance satisfatórios de acordo com os padrões técnicos especificados pela infra e arquitetura de TI das Empresa X S.A.

Deve ser um equipamento intercambiável, ou seja, que possa ser usado como uma tela de autoatendimento, como são os atuais totens.

Deve ser um equipamento de fácil instalação que não exija ferramentas e conhecimentos técnicos para desinstalação e instalação.

Que o parceiro que forneça o equipamento esteja alinhado aos padrões de suporte estabelecidos pela Empresa X S.A, bem como seus SLAs de atendimento seja no nível N1 e/ou N2 respeitem os prazos estabelecidos pela área de negócio e sustentação.

**Requisitos funcionais da ferramenta:**

A tabela 3 demonstra os requisitos técnicos e funcionais desejáveis pela área de negócio:

**Tabela 3 - Requisitos Técnicos e Funcionais do produto**

Tipo	Característica
Compatibilidade Externa	A evolução/upgrade de componentes internos (Processador, memória e placa-mãe) não afetarão a aparência e dimensões externas do equipamento.
	É possível garantir a característica de fixação (padrão VESA) deste produto, pelos próximos 3 anos.
	É possível garantir a característica de fixação (padrão VESA) deste produto, pelos próximos 5 anos.
	Garante o fornecimento de monitor touch no tamanho 15" (integrado ou separado) pelos próximos 3 anos.
	Garante o fornecimento de monitor touch no tamanho 15" (integrado ou separado) pelos próximos 5 anos.
	Permite upgrade de placa-mãe, processador ou memória sem trocar o monitor (preservação de investimento).
Consumo	Consumo do equipamento completo CPU + Monitor é inferior a 100W.
	Consumo do equipamento completo CPU + Monitor é inferior a 50W.
	Consumo do equipamento completo CPU + Monitor é inferior a 25W.
Longevidade	É possível garantir a longevidade deste produto, pelos próximos 3 anos.
	É possível garantir a longevidade deste produto, pelos próximos 5 anos.
Manutenção	Apresenta facilidade em trocar componentes on site. Memória, processador e HD no caso de falha.

Padrão de Mercado	Utiliza componentes de mercado (processador, memória, HD).
Recursos	Possui o mínimo de 4 portas USB.
	Possui o mínimo de 2 portas Seriais.
	Utiliza refrigeração passiva (sem cooler).
	Produto montado no Brasil.
	Produto com partes eletrônicas fabricadas no Brasil.
Resistência	Apresenta resistência compatível com o ambiente profissional de trabalho.
Usabilidade	Suporta Multitouch.

### **Fora do escopo do produto:**

- Não serão feitas nenhuma alteração (ajuste) na aplicação (sistema) de Automação P2K.  
Como já está no *roadmap* do Projeto de Automação Comercial para 2016/2 a mudança nas interfaces da tela para Monitores Touch Screen, tanto para o colaborador como para o cliente, o Projeto PDV com Monitor Touch Screen não irá tratar destes desenvolvimentos e/ou alterações de interfaces;
- Não será alterado o fluxo de processos de atendimento ao cliente e efetivação das transações. Embora seja outro equipamento o fluxo permanecerá o mesmo;
- Não haverá substituição dos demais equipamentos que compõem a estação de trabalho do caixa, tais como: PinPad, monitor para o cliente, CPU, impressora fiscal e leitor de código de barras;
- Não haverá alterações nas características físicas do equipamento escolhido. Desta forma tal qual o mesmo seja enviado do fornecedor/fabricante, deverá ser instalado nas ilhas de caixas;

## 4.2. Equipe do Projeto

A tabela 4 mostra o time do projeto.

Tabela 4 - Time do Projeto

Time do Projeto PDV com Monitor Touch Screen		
Comitê Executivo	Patrocinador	Gerencial e Coordenação
	Emerson Klaus – Diretor de TI	Solange Almeida – Gerente Divisão de Lojas Vagner Branco – Gerente TI Soluções Bianca Oliveira – Coordenadora TI
Gerente do Projeto: Leandro Souza		
Equipe técnica multidisciplinar		
Nome	Cargo	
Ana Medeiros Diego Bernardes Renan Hoos Michele Rezende Elisabete Assis Eduardo Padua David Marques	Analista de Negócios TI Analista de Negócios Varejo Arquiteto de TI Analista de Suporte Analista de Qualidade Arquiteto de edificações Analista Automação	

## 4.3. Macro Cronograma

A tabela 6 mostra um macro cronograma das fases do projeto.

Tabela 5 - Macro Cronograma.

Tarefa	Início	Fim
Gerenciamento de Projeto	02/03/15	24/09/15
Organização de RFP de equipamentos	18/03/15	22/04/15
Realização da RFP e divulgação do escolhido	23/04/15	02/06/15
Testes de usabilidade e ergonomia com o móvel + equipamento (piloto)	02/06/15	02/07/15

Adequação do mobiliário de caixa (se houver)	03/07/15	20/08/15
Treinamento e Estabilização	24/08/15	01/09/15
Encerramento do projeto: documentações	02/09/15	24/09/15

#### 4.4. EAP – Estrutura Analítica do Projeto



Figura 3 - EAP – Estrutura Analítica do Projeto

#### 4.4.1. Dicionário da EAP

A tabela 6 demonstra o detalhamento das atividades da EAP do projeto.

Tabela 6 - Dicionário da EAP.

Dicionário da EAP			Critério de Aceitação
Código da EAP	Pacote de Trabalho	Especificação	
<b>1.1 Gerenciamento de Projeto</b>			
<b>1.1.1</b>	<b>Plano de Projeto</b>		
1.1.1.1	Termo de abertura	Termo de abertura do projeto. Início do projeto reconhecido pelas áreas de negócios e áreas de apoio.	Formalização do aceite pelo sponsor do projeto
1.1.1.2	Plano de Gerenciamento de Escopo	Descrição do que o projeto irá tratar e o que ficará fora do projeto	Aceite formal da área de negócios/cliente: Divisão de Lojas
1.1.1.3	Plano de Gerenciamento de tempo	Cronograma do projeto	Aceite formal da área de negócio e do comitê executivo
1.1.1.4	Plano de gerenciamento das aquisições	Definição das contratações necessárias para andamento do projeto	Encaminhamento das propostas válidas pelo GFA ao Gerente do Projeto, a fim de gerar as ordens de compras e contratações.
1.1.1.5	Plano de gerenciamento da qualidade	Determinação do padrão de qualidade do produto e do projeto	Padrão de qualidade do produto será determinado pela área de negócio em conjunto com equipe técnica do projeto. Padrão de qualidade do projeto será determinado pelo Gerente do Projeto e analistas responsáveis pelo mesmo.
1.1.1.6	Plano de gerenciamento de recursos	Alinhamento com gerentes funcionais para determinação dos seus subordinados ao projeto	Aceite e indicação formal de cada recurso pelos gerentes funcionais
1.1.1.7	Plano de Gerenciamento das Comunicações	Plano relativo ao gerenciamento das comunicações	Aceite da equipe do projeto do formato de comunicação usada ao longo do mesmo.
1.1.1.8	Plano de Gerenciamento de Riscos	Plano relativo ao gerenciamento dos riscos	Aceite da equipe aos riscos apresentados e suas respectivas manutenções ao longo do projeto
1.1.1.9	Plano de Gerenciamento dos custos	Plano relativo ao gerenciamento dos custos	Aceite da equipe e dos sponsor aos custos apresentados e suas respectivas manutenções ao longo do projeto

<b>1.1.2</b>	<b>Kickoff</b>		
1.1.2.1	Reunião de apresentação da equipe e dos planos de gerenciamento do projeto	Reunião de abertura do projeto, que tem como objetivos apresentar o projeto e dar o start no trabalho, envolver e motivar a equipe, fazer apresentação de objetivos, datas macro, premissas e desafios.	Aceite dos presentes ao apresentado. Se houver ajustes a serem feitos será enviado e solicitado aceito por e-mail.
<b>1.1.3</b>	<b>Acompanhamento</b>		
1.1.3.1	Reuniões semanais de status report do projeto para o time do projeto, ou parte do time	Reuniões semanais serão realizadas com a equipe técnica do projeto. Será no formato do chamado “3Ps (progressos, pendências e próximos passos). Poderão ocorrer reuniões por demanda com pessoas específicas.	Aceite pessoal de cada integrante das reuniões e por e-mail após o envio da ata de cada reunião.
1.1.3.2	Reuniões de status report do projeto para o time do projeto de entrega da fase 1.1	Reuniões de entrega das fases com os stakeholders para apresentação da conclusão de cada fase.	Aceite pessoal de cada integrante das reuniões e por e-mail após o envio da ata de cada reunião.
1.1.3.3	Reuniões de status report do projeto para o time do projeto de entrega da fase 1.2	Reuniões de entrega das fases com os stakeholders para apresentação da conclusão de cada fase.	Aceite pessoal de cada integrante das reuniões e por e-mail após o envio da ata de cada reunião.
1.1.3.4	Reuniões de status report do projeto para o time do projeto de entrega da fase 1.3	Reuniões de entrega das fases com os stakeholders para apresentação da conclusão de cada fase.	Aceite pessoal de cada integrante das reuniões e por e-mail após o envio da ata de cada reunião.
1.1.3.5	Reuniões de status report do projeto para o time do projeto de entrega da fase 1.4	Reuniões de entrega das fases com os stakeholders para apresentação da conclusão de cada fase.	Aceite pessoal de cada integrante das reuniões e por e-mail após o envio da ata de cada reunião.
<b>1.1.4</b>	<b>Encerramento</b>		
1.1.4.1	Reunião com equipe do projeto para encerrar o projeto	Verificar os pontos pendentes e lições aprendidas.	Entendimento e aceite de encerramento do projeto
1.1.4.2	Desmobilização da equipe	Enviar o termo de encerramento aos parceiros do projeto. Solicitando seu aceite e regresso dos terceiros contratados	Verificação de ordens de compras em aberto. Aceite dos parceiros quanto ao encerramento do projeto e termo de garantia.
1.1.4.3	Redigir documentação de encerramento de projeto, termo de aceite e lições aprendidas no C.A PPM Clarity.	Anexar os documentos redigidos na ferramenta	Inserção dos documentos e encerramento do projeto na ferramenta.
1.1.4.4	Reunião com as áreas de negócios: Divisão de Lojas, DAE e inaugurações para	Reunião com ata e debatendo os documentos de encerramento	Aceite formal das áreas de negócios do encerramento.

	finalizar o projeto, repassando os pontos de atenção para as implementações futuras.		
<b>1.2 Definição do Hardware</b>			
<b>1.2.1</b>	<b>RFP de equipamentos</b>		
1.2.1.1	Lista de parceiros candidatos	Solicitar ao GFA a lista de fornecedores que poderão participar do processo de RFP	Lista de fornecedores, com seus respectivos contatos enviado aos analistas do projeto
1.2.1.2	Divulgação e envio da RFP aos parceiros	Enviar por e-mail o convite a participar da RFP	Resposta de confirmação dos fornecedores que desejam participar da RFP
1.2.1.3	Período de dúvidas e repostas aos parceiros	Recebimento de e-mails com dúvidas dos parceiros. Respostas por e-mail das dúvidas dos parceiros	Repostas aceitas pelos parceiros
1.2.1.4	Elaboração da matriz de requisitos	Elaborar em conjunto com áreas de apoio a matriz de requisitos que qualificará os parceiros e seus equipamentos.	Matriz finalizada e aceita pelos participantes.
1.2.1.5	Período de recebimentos e dúvidas das propostas	Recebimento de e-mails com dúvidas dos parceiros. Respostas por e-mail das dúvidas dos parceiros	Repostas aceitas pelos parceiros
1.2.1.6	Calibragem da matriz de requisitos	Calibrar em conjunto com as áreas de apoio a matriz de requisitos de acordo com o retorno das propostas	Matriz finalizada e aceita pelos participantes.
1.2.1.7	Efetuar reunião com time do projeto para apresentação da short list	Em reunião apresentar a lista dos parceiros que seguirão no processo de RFP após a análise da matriz de requisitos, que os qualificou.	Aceite da equipe de projeto e área de negócio
1.2.1.8	Enviar cronograma atualizado aos parceiros	Criação e envio do cronograma das próximas fases do processo de RFP	Aceite formal por e-mail dos parceiros.
<b>1.2.2</b>	<b>Laboratório de equipamentos</b>		
1.2.2.1	Período de preparação do Laboratório pelos parceiros	Parceiros estarão preparando os equipamentos para envio à Empresa X S.A	Envio da lista de equipamentos a serem usados no laboratório
1.2.2.2	Envio e recebimento dos equipamentos para setup	Recebimento dos equipamentos na Empresa X S.A e setup dos mesmos	Recebimento dos equipamentos e acusamento das notas fiscais de demonstração
1.2.2.3	Validação do check list junto aos grupos de cada equipe	Criação e validação dos check lists que serão usados para avaliação dos equipamentos no período de laboratório	Aceite dos check lists pela equipe
1.2.2.4	Reservar as agendas dos envolvidos e sala do laboratório	Criação da lista de convidados em envio dos invites	Confirmação dos invites pelos convidados

1.2.2.5	Período do laboratório	Laboratório de equipamentos, com os mesmo instalados e rodando a aplicação do sistema de automação comercial (emulador)	Preenchimento dos check list pelos convidados
1.2.2.6	Compilar resultado do laboratório	Área de arquitetura de TI irá compilar os dados obtidos pelas respostas aos check lists	Planilha de avaliação concluída e divulgada ao time do projeto
<b>1.2.3</b>	<b>Avaliações técnicas e comerciais</b>		
1.2.3.1	Período de negociação com os parceiros da short list	Negociação comercial envolvendo propostas de suporte e comercial	Avaliação e resultado desta por parte da área de suporte e GFA
1.2.3.2	Reunião com a área de negócio e demais partes interessadas para aceite dos equipamentos	Reunião de alinhamento com as partes interessadas para debater as análises técnicas, suporte e comerciais.	Aceite dos resultados apresentados.
1.2.3.3	Divulgação dos resultados da RFP aos parceiros	Divulgação ao todos os participantes da RFP: parceiros e convidados da Empresa X S.A sobre o escolhido no processo de RFP	Envio comunicado por e-mail e respostas a dúvidas.
1.2.3.4	Emissão da Ordem de Compras dos Equipamentos para o piloto	GFA autoriza o Gerente do Projeto a comprar os equipamentos para o piloto e também a equipe de instalação dos mesmos.	Geração das ordens de compras pelo analista do projeto.
<b>1.2.4</b>	<b>Certificação da Fábrica de Testes</b>		
1.2.4.1	Reunião de escolha do modelo de check list a ser aplicado nos testes	Definir juntamente com a equipe responsável pelo sistema de automação comercial (P2K) qual será o check list usado para validação dos ciclos de testes.	Obter o modelo de check list a ser usado nos ciclos de testes.
1.2.4.2	Aplicação do 1º ciclo de testes da fábrica (versão + instalador)	Enviar equipamento para a fábrica de testes e instalá-lo. Solicitar aplicar o check list escolhido a testes.	Obter 90% a 95% de êxito nos casos de testes conforme check list. Solicitar correções na aplicação.
1.2.4.3	Ajustes da versão + 2º ciclo de testes da fábrica (versão + instalador)	Após correções na aplicação submeter a 2ª rodada de testes com o check list escolhido	Obter 100% de êxito nos casos de testes conforme check list. Emitir o parecer de homologado pela fábrica e apto a ser implementado massivamente.
<b>1.3 Adequação do móvel (se houver)</b>			
<b>1.3.1</b>	<b>Análise e aprovação ergonômica</b>		
1.3.1.1	Testes e avaliação em loja do móvel + hardware	Ergonomista realizará um estudo ergonômico na relação entre o novo equipamento e o mobiliário de caixa atual. Analisando	Visitas técnicas na loja piloto e confecção do laudo ergonômico.

		os impactos à saúde dos colaboradores e também no atendimento ao cliente.	
1.3.1.2	Parecer (relatório) do ergonomista	Entrega e apresentação do estudo as áreas: de negócios (Divisão de Lojas), RH, Soluções Lojas e Jurídico.	Aceite do parecer pelas áreas envolvidas.
<b>1.3.2</b>	<b>Projeto Executivo no mobiliário de caixa (se houver)</b>		
1.3.2.1	Criação do projeto executivo pelo DAE	DAE criará um desenho com as devidas adaptações no mobiliário de caixa para se adequar as recomendações oriundas do estudo ergonômico	Desenho aprovado pelas áreas envolvidas: Divisão de Lojas, RH, Soluções Lojas e Jurídico.
1.3.2.2	Fabricação do móvel pelo parceiro	Após validação do DAE deverá ser entregue e instalado na loja piloto o mobiliário ajustado	Instalação do móvel e equipamentos do PDV. Prontos para uso
1.3.2.3	Checagem do ergonomista aos pontos relatados no estudo.	Validação se houver o atendimento especificado no estudo ergonômico	Aprovação e nova revisão do estudo ergonômico.
<b>1.3.3</b>	<b>Aprovação da Divisão de Lojas, RH, Jurídico e DAE</b>		
1.3.3.1	Reunião de apresentação da revisão do estudo ergonômico	Rever apenas pontos em aberto do primeiro estudo ergonômico	Aceite das áreas de negócios formal a apresentação e novo modelo de mobiliário.
<b>1.4 Piloto em uma loja</b>			
<b>1.4.1</b>	<b>Treinamento em loja</b>		
1.4.1.1	Treinamento para equipe de um caixa com novo hardware	Treinamento remoto com equipe de caixas treinadores da loja piloto	Entendimento por parte dos caixas treinadores de como operar o novo equipamento
1.4.1.2	Criação de Manual Operacional para PDV com Monitor Touch	Equipe de analistas do projeto em conjunto com analista da área de negócio: Divisão Lojas, deverão confeccionar o manual operacional e enviar para o loja piloto e salvar nos diretórios correspondentes	Aceite pela Divisão de Lojas
<b>1.4.2</b>	<b>Instalação dos equipamentos nos mobiliários</b>		
1.4.2.1	Desinstalação + limpeza + instalação dos Monitores Touch Screen e demais periféricos do PDV	Desinstalar os equipamentos atuais dos PDVs. Limpar a área de trabalho e instalar os monitores e demais periféricos	Instalação completa dos equipamentos
1.4.2.2	Testes a frio dos PDVs	Ligar todos os PDVs e seus respectivos periféricos e fazer transações básicas. Sempre cancelando cada transação.	Aprovação pelos supervisores administrativos de que está tudo funcionando.

<b>1.4.3</b>	<b>Acompanhamento / Estabilização</b>		
1.4.3.1	Acompanhamento presencial de um analista de negócios. Registro de incidentes.	Ter uma analista do projeto acompanhando os três primeiros dias na loja e anotando qualquer incidente e abrindo chamado de suporte para solucionar.	Incidentes encaminhados e avaliação da loja no sentido de que será possível prosseguir com as operações

## 5. PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

A tabela 7 demonstra as revisões e validações do plano de gerenciamento de tempo.

Tabela 7 - Plano de Gerenciamento de Tempo.

<b>Projeto PDV com Monitor Touch Screen – Plano de Gerenciamento de Tempo</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data da Revisão</b>	<b>Autor</b>	<b>Sumário das alterações</b>
1	10/03/15	Leandro Souza	
<b>Aprovação:</b>			
<b>Data</b>	<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>Assinatura</b>
10/03/15	Emerson Klaus	Diretor TI	

### 5.1. Descrição dos processos de gerenciamento de tempo

O Gerente do Projeto reuniu parte do time do projeto para em conjunto estabelecer as estimativas de tempo e recursos para execução do projeto. Esta parte do time do projeto refere-se a especialistas de cada área relacionada as atividades sequenciadas da EAP.

Utilizou-se o MS-Project para criar as atividades e estabelecer suas dependências e sequenciamento, bem como prazos (início e fim) e seus respectivos recursos. Esta será a ferramenta de controle das atividades.

No entanto, a ferramenta de controle oficial do projeto será o C.A PPM Clarity (que é a ferramenta oficial de controle e acompanhamento de projeto da Empresa X S.A). Nesta ferramenta serão apenas indicadas as datas de início e fim de cada pacote de trabalho.

Após acordo entre os membros do time do projeto e aprovação do comitê executivo do projeto o cronograma estabelecido, será criado a linha de base no MS-Project e no C.A PPM Clarity.

A revisão do cronograma será feito semanalmente pelo Gerente do Projeto em conjunto com a analista de negócio responsável pelo projeto.

O Gerente do Projeto será responsável pela análise das linhas de base, conduzindo, se necessário às mudanças nos prazos e atividades conforme o controle integrado de mudanças, avaliando a existência de erros de estimativa de duração ou

atrasos decorrentes de riscos de projetos concretizados. Para cada atualização de linha de base, será registrado o motivo da alteração e o impacto no fluxo financeiro do projeto.

## 5.2. Cronograma do Projeto

A tabela 8 mostra o cronograma com as estimativas de início e fim das principais atividades macro do projeto.

Tabela 8 - Duração das atividades.

WBS	Nome da Tarefa	Duração	Início	Conclusão
0	Projeto_MTS_v02	145 dias	Seg 02/03/15	Qui 24/09/15
1	Cronograma Projeto Monitor Touch Screen_V01	145 dias	Seg 02/03/15	Qui 24/09/15
1.1	Gerenciamento de Projeto	145 dias	Seg 02/03/15	Qui 24/09/15
1.1.1	Plano de projeto	10 dias	Seg 02/03/15	Sex 13/03/15
1.1.1.1	Termo de abertura	1 dia	Seg 02/03/15	Seg 02/03/15
1.1.1.2	Plano de Gerenciamento de Escopo	3 dias	Ter 03/03/15	Qui 05/03/15
1.1.1.3	Plano de Gerenciamento de Tempo	3 dias	Sex 06/03/15	Ter 10/03/15
1.1.1.4	Plano de Gerenciamento das Aquisições	1 dia	Qua 11/03/15	Qua 11/03/15
1.1.1.5	Plano de Gerenciamento da Qualidade	1 dia	Qua 11/03/15	Qua 11/03/15
1.1.1.6	Plano de Gerenciamento de Recursos	1 dia	Qui 12/03/15	Qui 12/03/15
1.1.1.7	Plano de Gerenciamento das Comunicações	1 dia	Sex 13/03/15	Sex 13/03/15
1.1.1.8	Plano de Gerenciamento de Riscos	1 dia	Sex 13/03/15	Sex 13/03/15
1.1.1.9	Plano de Gerenciamento de Custos	1 dia	Sex 13/03/15	Sex 13/03/15
1.1.2	Kickoff	2 dias	Seg 16/03/15	Ter 17/03/15
1.1.2.1	Reunião de apresentação da equipe e dos planos de gerenciamento do projeto	2 dias	Seg 16/03/15	Ter 17/03/15
1.1.3	Acompanhamento	129 dias	Ter 03/03/15	Qua 02/09/15
1.1.3.1	Reunião de 3PS - Semanal	73 dias	Ter 03/03/15	Ter 16/06/15
1.1.3.2	Reunião de entrega da fase 1.1	1 dia	Qua 18/03/15	Qua 18/03/15
1.1.3.3	Reunião de entrega da fase 1.2	1 dia	Ter 09/06/15	Ter 09/06/15
1.1.3.4	Reunião de entrega da fase 1.3	1 dia	Seg 24/08/15	Seg 24/08/15
1.1.3.5	Reunião de entrega da fase 1.4	1 dia	Qua 02/09/15	Qua 02/09/15
1.1.4	Encerramento	16 dias	Qua 02/09/15	Qui 24/09/15
1.1.4.1	Reunião com equipe do projeto para encerramento do projeto	1 dia	Qua 02/09/15	Qua 02/09/15

1.1.4.2	Desmobilização da equipe	10 dias	Qui 03/09/15	Qui 17/09/15
1.1.4.3	Redigir documento de encerramento de projeto, termo de aceite e lições aprendidas no C.A PPM Clarity	2 dias	Sex 18/09/15	Seg 21/09/15
1.1.4.4	Reunião com as áreas de negócios repassando os pontos de atenção para as futuras implementações	3 dias	Ter 22/09/15	Qui 24/09/15
<b>1.2</b>	<b>Definição do Hardware</b>	<b>56 dias</b>	<b>Qua 18/03/15</b>	<b>Seg 08/06/15</b>
<b>1.2.1</b>	<b>RFP de equipamentos</b>	<b>25 dias</b>	<b>Qua 18/03/15</b>	<b>Qua 22/04/15</b>
1.2.1.1	Lista de parceiros candidatos	1 dia	Qua 18/03/15	Qua 18/03/15
1.2.1.2	Divulgação e envio da RFP aos parceiros	4 dias	Qui 19/03/15	Ter 24/03/15
1.2.1.3	Período de dúvidas e respostas aos parceiros	10 dias	Qua 25/03/15	Qua 08/04/15
1.2.1.4	Elaboração da matriz de requisitos	5 dias	Qua 25/03/15	Ter 31/03/15
1.2.1.5	Período de recebimento e dúvidas das propostas	5 dias	Qui 09/04/15	Qua 15/04/15
1.2.1.6	Calibragem da matriz de requisitos	2 dias	Qui 16/04/15	Sex 17/04/15
1.2.1.7	Efetuar reunião com time do projeto para apresentação da short list	1 dia	Seg 20/04/15	Seg 20/04/15
1.2.1.8	Enviar cronograma atualizado aos parceiros	2 dias	Ter 21/04/15	Qua 22/04/15
<b>1.2.2</b>	<b>Laboratório de equipamentos</b>	<b>15 dias</b>	<b>Qui 23/04/15</b>	<b>Qui 14/05/15</b>
1.2.2.1	Período de preparação do Laboratório pelos parceiros	5 dias	Qui 23/04/15	Qua 29/04/15
1.2.2.2	Envio e recebimento dos equipamentos para setup	10 dias	Qui 30/04/15	Qui 14/05/15
1.2.2.3	Validação do check list junto aos grupos de cada equipe	5 dias	Qui 23/04/15	Qua 29/04/15
1.2.2.4	Reservar as agendas dos envolvidos e sala do laboratório	3 dias	Qui 23/04/15	Seg 27/04/15
1.2.2.5	Período do laboratório	3 dias	Ter 28/04/15	Qui 30/04/15
1.2.2.6	Compilar resultado do laboratório	4 dias	Seg 04/05/15	Qui 07/05/15
<b>1.2.3</b>	<b>Avaliação técnica e comercial</b>	<b>18 dias</b>	<b>Sex 08/05/15</b>	<b>Ter 02/06/15</b>
1.2.3.1	Período de negociação com os parceiros da short list	10 dias	Sex 08/05/15	Qui 21/05/15
1.2.3.2	Reunião com a área de negócio e demais partes interessadas para aceite dos equipamentos	5 dias	Sex 22/05/15	Qui 28/05/15
1.2.3.3	Divulgação dos resultados da RFP aos parceiros	2 dias	Sex 29/05/15	Seg 01/06/15
1.2.3.4	Emissão da Ordem de Compras dos Equipamentos para o piloto	1 dia	Ter 02/06/15	Ter 02/06/15
<b>1.2.4</b>	<b>Certificação do hardware pela fábrica de testes</b>	<b>51 dias</b>	<b>Qua 25/03/15</b>	<b>Seg 08/06/15</b>
1.2.4.1	Reunião de escolha do modelo de check list a ser aplicado nos testes	2 dias	Qua 25/03/15	Qui 26/03/15
1.2.4.2	Aplicação do 1º ciclo de testes da fábrica (versão + instalador)	2 dias	Ter 02/06/15	Qua 03/06/15
1.2.4.3	Ajustes da versão + 2º ciclo de testes da fábrica (versão + instalador)	2 dias	Sex 05/06/15	Seg 08/06/15
<b>1.3</b>	<b>Adequação do Móvel (se houver)</b>	<b>58 dias</b>	<b>Ter 02/06/15</b>	<b>Sex 21/08/15</b>

<b>1.3.1</b>	<b>Análise e aprovação ergonômica</b>	<b>22 dias</b>	<b>Ter 02/06/15</b>	<b>Qui 02/07/15</b>
1.3.1.1	Testes e avaliação em loja do móvel + hardware	20 dias	Ter 02/06/15	Ter 30/06/15
1.3.1.2	Parecer (relatório) do ergonomista	2 dias	Qua 01/07/15	Qui 02/07/15
<b>1.3.2</b>	<b>Projeto executivo (se houver)</b>	<b>35 dias</b>	<b>Sex 03/07/15</b>	<b>Qui 20/08/15</b>
1.3.2.1	Criação do projeto executivo pelo DAE	10 dias	Sex 03/07/15	Qui 16/07/15
1.3.2.2	Fabricação do móvel pelo parceiro	20 dias	Sex 17/07/15	Qui 13/08/15
1.3.2.3	Checagem do ergonomista aos pontos relatados no estudo.	5 dias	Sex 14/08/15	Qui 20/08/15
<b>1.3.3</b>	<b>Aprovação da Divisão de Lojas - RH - Jurídico - DAE</b>	<b>1 dia</b>	<b>Sex 21/08/15</b>	<b>Sex 21/08/15</b>
1.3.3.1	Reunião de apresentação da revisão do estudo ergonômico	1 dia	Sex 21/08/15	Sex 21/08/15
<b>1.4</b>	<b>Piloto em uma loja</b>	<b>64 dias</b>	<b>Qua 03/06/15</b>	<b>Ter 01/09/15</b>
<b>1.4.1</b>	<b>Treinamento em loja</b>	<b>5 dias</b>	<b>Qua 03/06/15</b>	<b>Qua 10/06/15</b>
1.4.1.1	Treinamento para equipe de um caixa com novo hardware	2 dias	Qua 03/06/15	Sex 05/06/15
1.4.1.2	Criação de Manual Operacional para PDV com Monitor Touch	3 dias	Seg 08/06/15	Qua 10/06/15
<b>1.4.2</b>	<b>Implantação dos equipamentos nos mobiliários</b>	<b>4 dias</b>	<b>Seg 24/08/15</b>	<b>Qui 27/08/15</b>
1.4.2.1	Desinstalação + limpeza + instalação dos Monitores Touch Screen e demais periféricos do PDV	2 dias	Seg 24/08/15	Ter 25/08/15
1.4.2.2	Testes a frio dos PDVs	2 dias	Qua 26/08/15	Qui 27/08/15
<b>1.4.3</b>	<b>Acompanhamento/Estabilização</b>	<b>3 dias</b>	<b>Sex 28/08/15</b>	<b>Ter 01/09/15</b>
1.4.3.1	Acompanhamento presencial de um analista de negócios. Registro de incidentes.	3 dias	Sex 28/08/15	Ter 01/09/15

As Figuras 4, 5, 6, 7 e 8 demonstram o Gráfico de Gantt, destacando o caminho crítico do projeto. .

Figura 4 - Gráfico de Gantt do Projeto - Parte A.

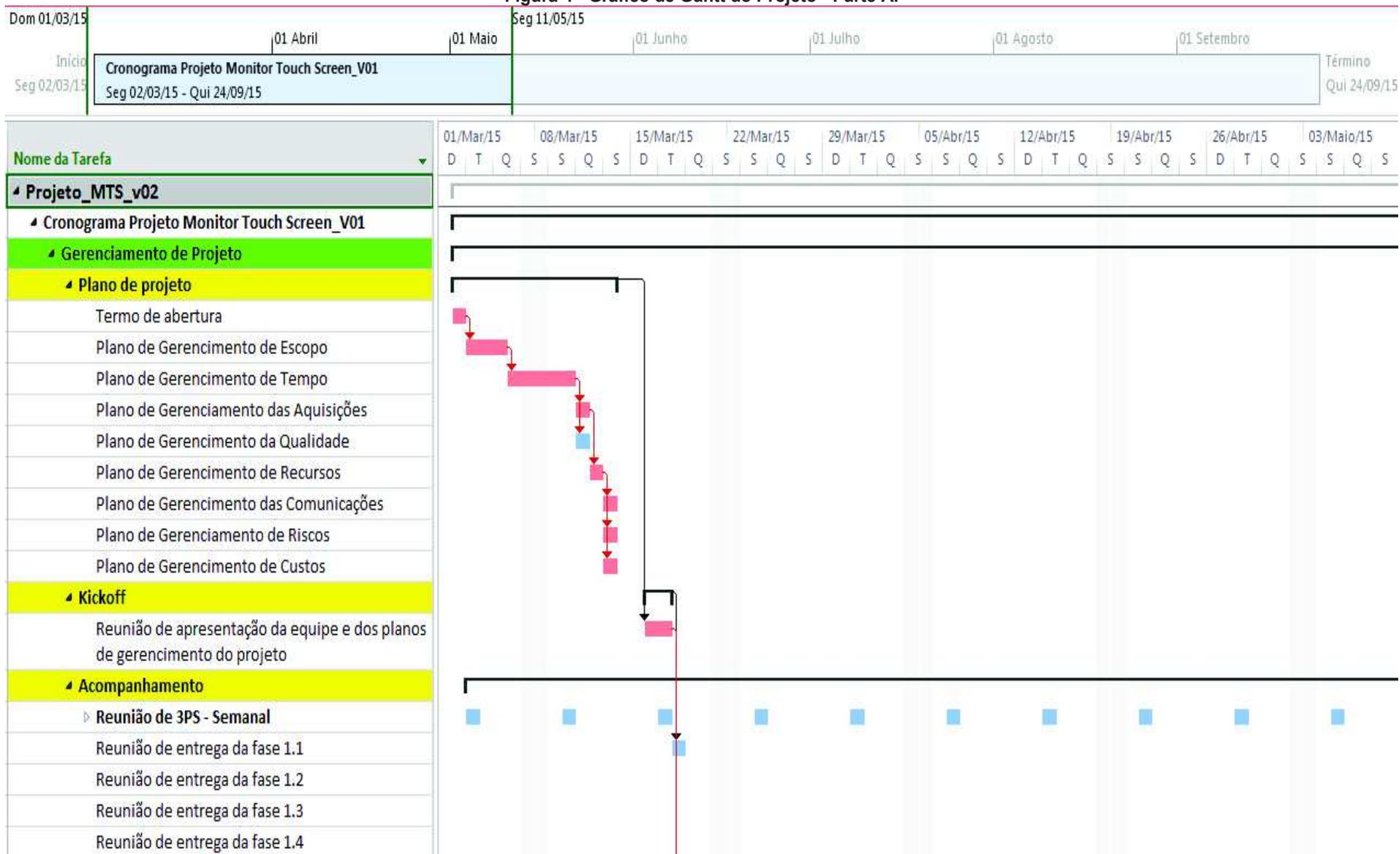


Figura 5 - Gráfico de Gantt do Projeto - Parte B.

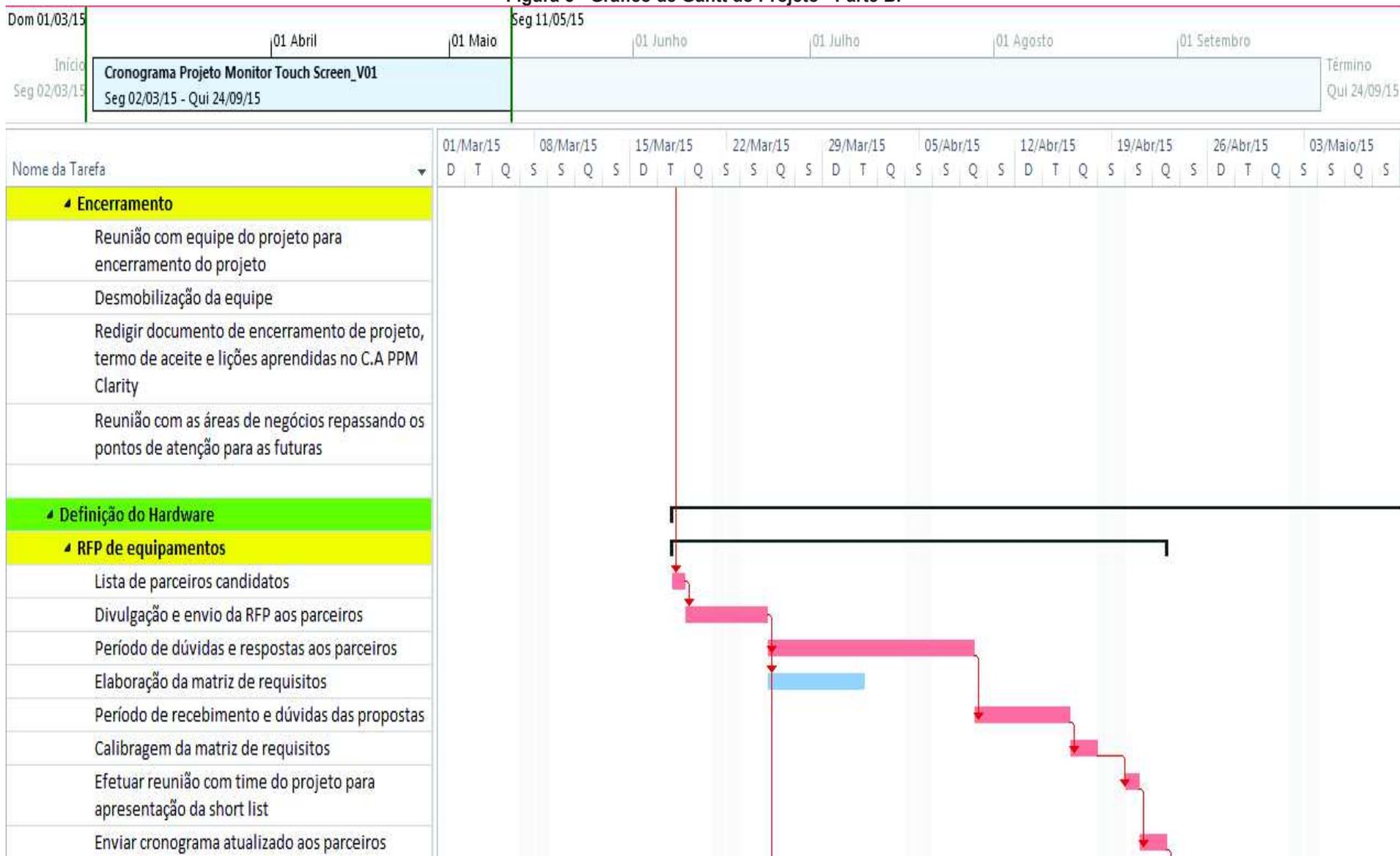


Figura 6 - Gráfico de Gantt do Projeto - Parte C.

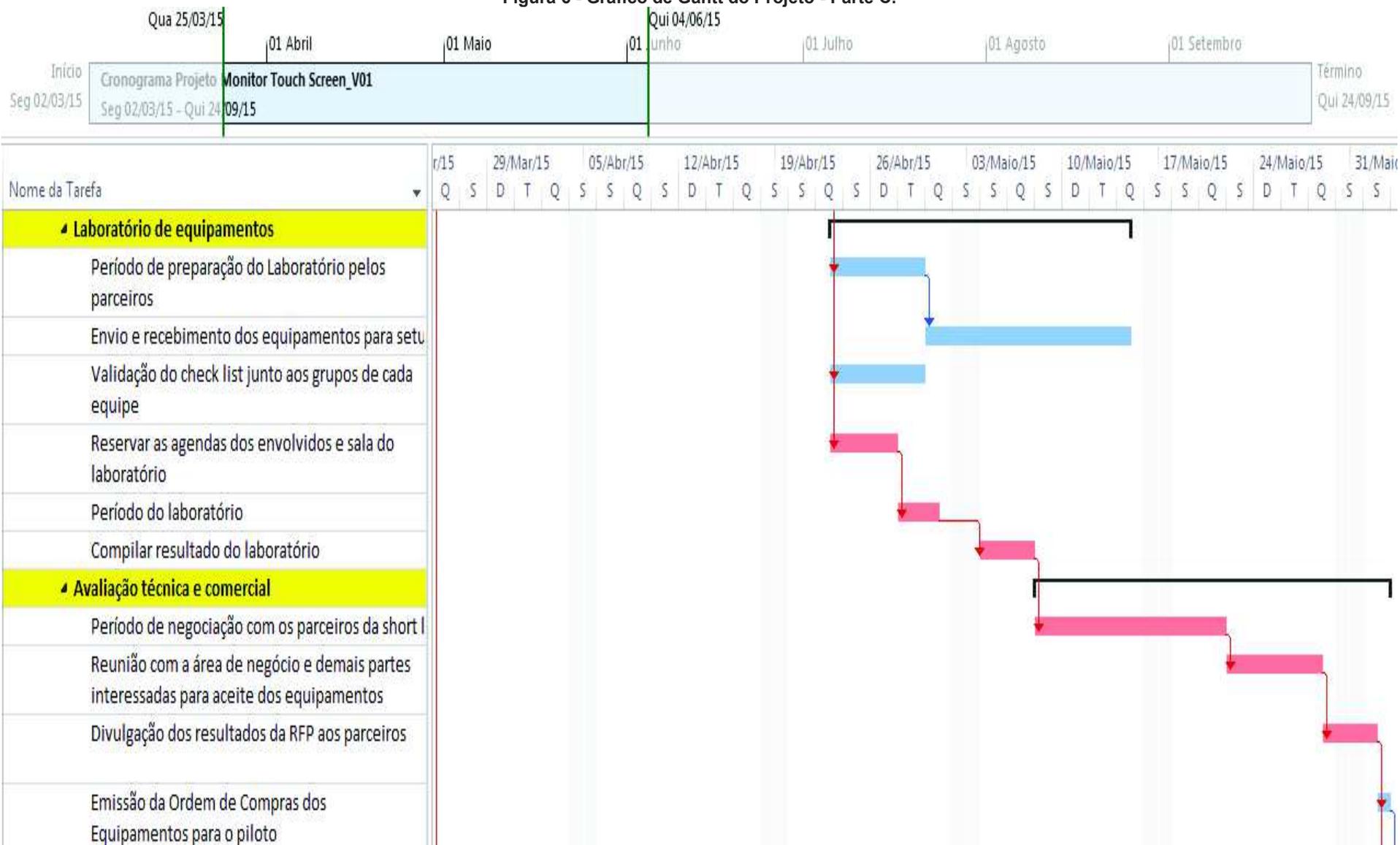


Figura 7 - Gráfico de Gantt do Projeto - Parte D.

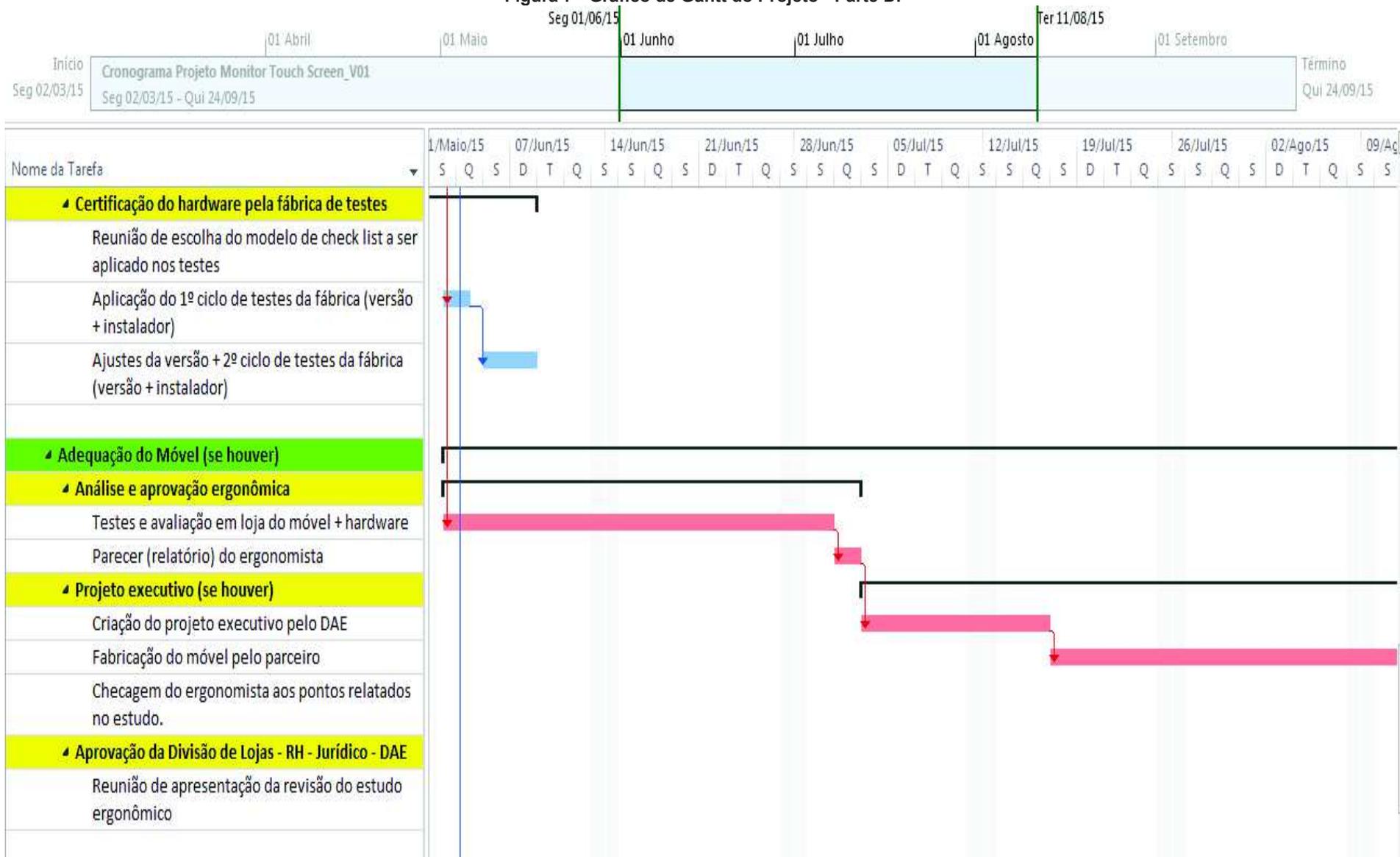
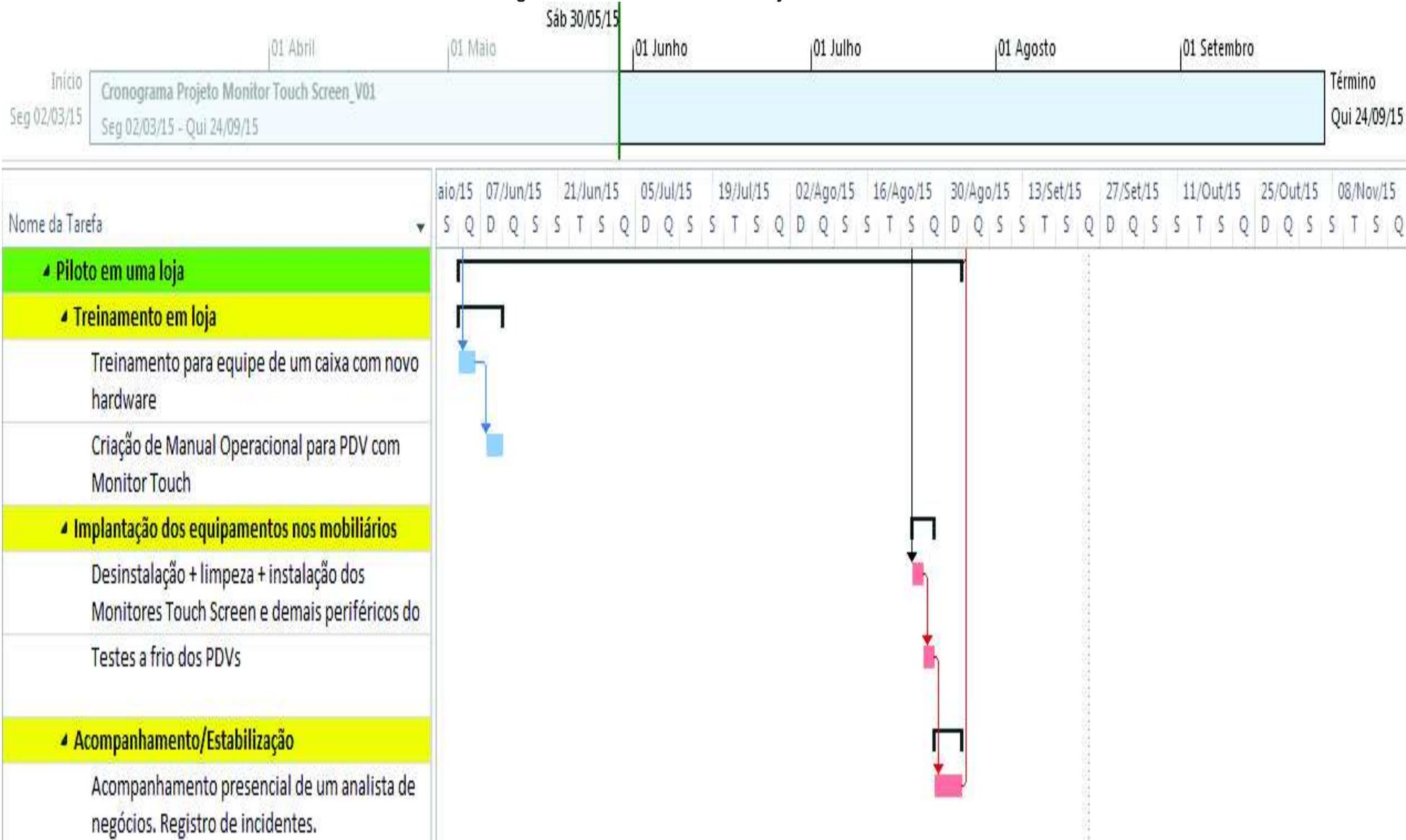


Figura 8 - Gráfico de Gantt do Projeto - Parte E.



### **5.3. Priorização nas mudanças de prazos**

Conforme descrito no controle integrado de mudanças.

Quando houver a necessidade de mudanças no cronograma, deverá ser comunicado ao analista de negócios responsável pelo projeto, para que este faça a avaliação preliminar da necessidade.

Após a avaliação preliminar o analista de negócio irá redigir com o solicitante um e-mail contendo as informações detalhadas a baixo e enviá-lo ao Gerente do Projeto.

Mesmo que haja solução de contorno deverá ser produzido este e-mail, para manter o registro do ocorrido.

O Gerente do Projeto avaliará a solicitação e seus impactos. Se a mudança implicar em elevar o tempo em tarefas consideradas importantes, deverá ser feita reunião com o comitê executivo do projeto e expor a mudança para buscar o aceite ou não.

Caso a mudança seja de médio a baixo impacto será aprovada. Desde que tenha pertinência e seja justificável.

Após o aceite e havendo alterações no plano de projeto será comunicado por e-mail ao time do projeto e alinhado pessoalmente as partes interessadas.

### **5.4. Administração no Gerenciamento do tempo.**

O Gerente do Projeto fará uma atualização e readequação do plano de gerenciamento do tempo do projeto semanalmente, tanto no MS-Project como no C.A PPM Clarity. E será levado aos PS semanais as principais alterações no cronograma.

## 6. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

A tabela 8 demonstra as revisões e validações do plano de gerenciamento de custos.

Tabela 9 - Plano de Gerenciamento de Custos.

<b>Projeto PDV com Monitor Touch Screen – Plano de Gerenciamento de Custo</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data da Revisão</b>	<b>Autor</b>	<b>Sumário das alterações</b>
1	13/03/15	Leandro Souza	
<b>Aprovação:</b>			
<b>Data</b>	<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>Assinatura</b>
13/03/15	Emerson Klaus	Diretor TI	

### 6.1. Descrição dos processos de gerenciamento de custos

#### 6.1.1. Gerenciamento de custos

Todo o gerenciamento dos custos é de responsabilidade do Gerente do Projeto e será realizado pelo MS-Project e descrito na sequencia para o C.A PPM Clarity.

O Gerente do Projeto envolverá especialistas de cada área de competência, podendo ser estes do time do projeto ou não. Caso não sejam do time do projeto, serão acionados para revisar as estimativas e orçamentos, quando necessários.

O escritório de projetos central da Empresa X S.A, indicará das datas de entregas nas estimativas e cronograma de custos revisado. De praxe o prazo para revisão do cronograma de custos oficial, o qual deverá ser descrito para o C.A PPM Clarity é por volta de maio a junho. Antes de prazo é liberado apenas 10% do valor total estimado para o projeto o qual deverá ser informado ao escritório de projetos central até fevereiro de cada início do portfólio anual.

Os documentos paralelos de estimativa, bem como o próprio cronograma do MS-Project deverão ser anexados no C.A PPM Clarity.

### **6.1.2. Estimativa de custos**

As estimativas de custos foram feitas em uma planilha padrão chamada “Planilha de Viabilidade Técnica Financeira”.

Nesta planilha é lançado os custos estimados para realização do projeto.

O Gerente do Projeto e seus especialistas determinam os custos relativos ao projeto, separando por ativos de TI e outros como (marketing, compras de imobilizados, contratação de serviços de terceiros, despesas de viagens, treinamento, etc).

Importante ressaltar que a Empresa X S.A, representa por seu escritório de projetos central, revisas e preconiza apenas os custos com mão de obra externa. Ficando fora de qualquer estimativa ou cronograma de orçamento a mão de obra interna empregado no projeto.

Nesta planilha há uma guia chamada “Estudo de Viabilidade (EV)”, e é nesta planilha que são feitos os estudos que aferirão se o projeto possui viabilidade financeira de ser realizado. A menos que seja um projeto compulsório (força de lei – legislação), ou estratégico direto (que seja imputado pelo Conselho Administrativo), todos os demais projetos devem viabilizar um aumento de receita, ou diminuição de despesas e que certamente tragam benefícios financeiros à empresa.

Os indicadores de “VPL; TIR e Pay Back” irão demonstrar se o projeto faz sentido ou não ser realizado.

Depois que a estimativa de custos e a planilha do Estudo de Viabilidade estejam preenchidas é feito uma rodada de análise “Multifuncional da ideia”. É uma apreciação dos documentos para que o grupo multidisciplinar possa avaliar se a ideia seguirá para o portfólio de projetos anual. Isso deve ocorrer antes do fechamento do portfólio, que é sempre em outubro do ano anterior ao atual.

A ideia sendo aprovada passará pela validação do Escritório de Projetos Central e pelo Conselho Administrativo (entre novembro e janeiro), sendo aprovado pelos dois grupos será um projeto pré-aprovado.

Esta pré-aprovação, habilitará ao projeto 10% da verba para iniciar os trabalhos, sendo que até o prazo determinado pelo Escritório de Projetos deverá ser feito a revisão geral do orçamento e descrita ao C.A PPM Clarity. O Gerente do Projeto sempre deverá verificar se após a revisão do orçamento não tornou os indicadores (VPL; TIR e Pay Back) negativos, pois como há uma tolerância de erro

na estimativa de até 75% do valor final, com tanto que não limite a zero, ou tenha um indicador negativo.

Caso o desempenho esperado entre o custo revisado e o lucro esperado seja insuficiente o projeto poderá ser negado e não receberá mais verba.

Importante ressaltar que o Gerente do Projetos não poderá comprometer e provisionar mais que os 10% disponibilizados até que tenha a revisão dos custos aprovada pelo Escritório de Projetos.

Caberá ao líder de projeto estabelecer com cada área responsável as necessidades e estimativas de custos para cada alocação e/ou aquisição de recursos.

Exemplo de áreas: TI (Arquitetura, Segurança da Informação, Qualidade, Infraestrutura de TI, Marketing, Engenharia e Arquitetura, etc.)

A tabela 10 demonstra os tipos de estimativas que devem ser aplicadas:

**Tabela 10 - Tipos de Estimativas.**

<b>Categoria ou Tipo do Recurso</b>	<b>Unidade de Medida</b>	<b>Técnica Estimada</b>
Recursos externos: Desenvolvimento de sistemas Skills Adicionais (field + analistas de arquitetura de TI + ergonomista) Integrações Fábrica de testes Suporte	Horas	Estimativa paramétrica. Valor estimado = número de horas de trabalho na atividade * valor-hora contratado. Serão usados os valores regidos em contratos firmados com os fornecedores já cadastrados
Recursos Internos: Desenvolvimento de sistemas Integrações Treinamentos <b>OBS.:</b> Valor informativo não será adicionado ao custo do projeto	Horas	Estimativa paramétrica. Valor estimado = número de horas de trabalho na atividade * valor-hora do recurso humano (salário + impostos + benefícios)
Equipamentos	Unidades	Proposta de fornecedores

Móveis Periféricos		Valor estimado = quantidade de equipamentos * valor melhor proposta de fornecedor
Instalações	Horas	Estimativa paramétrica Valor estimado = número de horas * valor da última locação realizada no último ano (acréscimo de 10% como margem de segurança)
Despesas de Viagens	Unidade	Estimativa paramétrica Valor estimado = Será criado um valor que cubra custos com passagens aéreas + deslocamentos (táxis, aluguel de carro, etc) + alimentação * número de filiais que serão treinadas. <b>OBS.:</b> Estes valores serão inclusive para as filiais próximas a Matriz.

Somente serão contempladas pelo plano de gerenciamento de custo as despesas adicionais provenientes de contratações externas (serviços de terceiros) e aquisições. Os custos relativos às pessoas e recursos internos não serão contabilizados no projeto;

Havendo custos que necessitem de conversão cambial deverá ser fixado o valor do dólar do dia + 5% sobre este valor. Mantendo a estimativa válida por mês após sua data de inicialização.

Todos os valores deverão ser em Reais (R\$).

Recomenda-se que sejam mantidas as versões de cada planilha de Estimativa até o modelo final a ser apresentado. Desta forma manter-se-á o histórico e evolução das estimativas.

Cada responsável de área deverá validar cada recurso, quantidade da unidade de medida e valor estimado antes da apresentação da ideia na multifuncional.

Somente o Gerente do Projeto poderá fazer alterações nas planilhas de estimativas e na apresentação da ideia (estimativa) na "Multifuncional".

### 6.1.3. Orçamento

A planilha de estimativa de custos e Estudo de Viabilidade será novamente usada para fazer a revisão de custos, seguindo os mesmos critérios que a fase de estimativa. No entanto, estes valores serão repassados ao Escritório de Projetos Central dividindo em dois tipos de valores: Capex e Opex.

O Gerente do Projeto tem autonomia para usar os valores como melhor convier, contando que sejam dentro destes dois tipos de custos (Capex e Opex), sem haver transferência de verba entre eles.

Para organização e controle do projeto o orçamento é composto no MS – Project por cada tarefa da EAP e apresentado de forma resumida ao comitê executivo para sua apreciação apenas no primeiro da EAP.

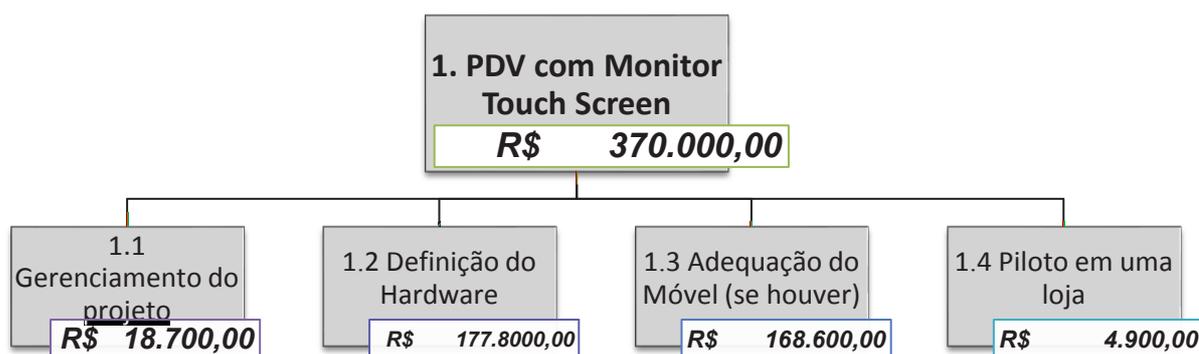


Figura 9 - Orçamento pela EAP.

O orçamento do projeto será totalizado cumulativamente mensal no nível total do projeto, formando a linha de base de custos do projeto (Valor Planejado – VP) que será utilizada para avaliar o desempenho de custos ao longo do projeto. Estes valores serão descritos para o C.A PPM Clarity, para que todas as partes interessadas possam ter acesso e acompanhar o desempenho de custos, uma vez que as despesas realizadas ao longo de cada mês serão automaticamente lançadas no C.A PPM Clarity pelo Departamento de Contas a Pagar, gerando o Valor Agregado – VA.

A atualização da linha de base de custos será feita somente pelo Gerente do Projeto.

#### **6.1.4. Controle dos custos**

O Custo Real – CR, será controlado pelo Gerente do Projeto em planilha de custos do projeto e no MS – Project.

Para cada serviço ou aquisição é solicitada uma proposta ao parceiro fornecedor. Mesmo que sejam serviços com valor fixo em contrato com a Empresa X S.A.

Deverá ser gerada no template “Folha de Rosto (FR)” a geração *Purchase Order* (PO) ou Ordem de Compra, explicando o motivo da contratação, a qual projeto se refere, valores cobrados e condições de pagamento.

Sendo efetivada a PO contra a nota fiscal no sistema financeiro, será feito a integração com o número do projeto solicitante. Desta forma será gerado o débito no mês do pagamento no C.A PPM Clarity referente ao custo do serviço/produto. Gerando o Valor Agregado – VA do projeto.

Como não se controla os custos de recursos internos (colaboradores) as horas lançadas por cada integrante do projeto em suas respectivas atividades não são alocadas com apropriação de custos, apenas para controle de alocação no projeto pelo Gerente do Projeto e Gerente Funcional do recurso.

A cada dia 10 (dez) de cada mês é feito a análise de cada projeto. Desta forma, até esta data todos os lançamentos de provisionamento de PO devem ser lançados no C.A PPM Clarity. No dia seguinte é enviado as partes interessadas do projeto um relatório do desempenho do projeto.

Há uma sessão na ferramenta de controle do projeto C.A PPM Clarity, que o Líder de Projeto deverá informar se o previsto está de acordo com o realizado. Caso não esteja deverá ser escrito o motivo da incompatibilidade e o plano de ação para evitar novamente este ocorrido durante o projeto.

Nas reuniões de entrega de cada fase serão apresentados relatórios de gerenciamento de custos acumulados de cada fase até o presente momento. Os mesmos relatórios serão enviados por e-mail ao comitê executivo do projeto após cada reunião destas.

Estes relatórios são as tela do C.A PPM Clarity acrescido do gráfico de curva S gerado em Excel pelo Gerente do Projeto.

### 6.1.5. Relatórios de gerenciamento (telas do C.A PPM Clarity) + Gráfico de curva S

- Valor previsto e valor real de cada mês

Tabela 11 - Análise do fluxo de caixa do C.A PPM Clarity.

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
<b>Previsto</b>	R\$ 0,00	R\$ 6.233,33	R\$ 12.466,67	R\$ 18.700,00	R\$ 63.150,00	R\$ 107.600,00	R\$ 152.050,00	R\$ 196.500,00	R\$ 252.700,00	R\$ 308.900,00	R\$ 365.100,00	R\$ 370.000,00
<b>Realizado</b>												
<b>Diferença</b>												

- Gráficos de curva S para valor planejado, valor agregado e custo real. Abaixo é apresentada a curva S para o valor planejado.

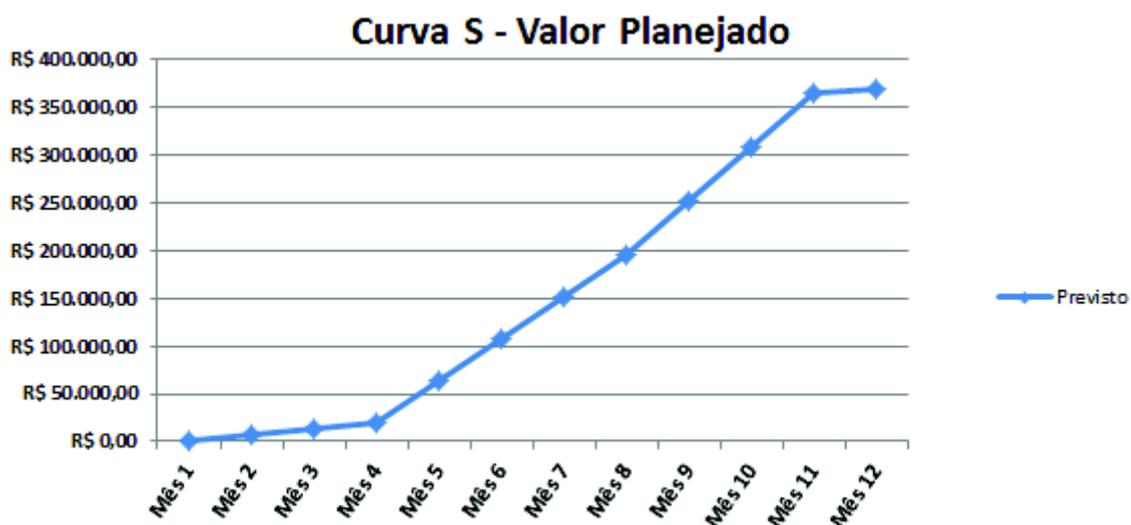


Figura 10 - Curva S - Valor Planejado.

### 6.1.6. Reservas de custos

- Reserva de Contingência: A reserva financeira de contingência é de R\$ 93.400,00. Ela é destinada para o gerenciamento dos riscos conhecidos do projeto.
- Reserva Gerencial: O Escritório de Projetos determinou que após totalizar as atividades, deverá ser acrescido 10% (dez) como sendo o valor desta reserva, equivalente a R\$ 37.000,00.

Este valor deverá ser acrescido ao montante a ser solicitado ao cofre, este valor deve estar descrito na planilha de custos revisados.

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

### 6.1.7. Autonomias

O Líder de Projeto tem as seguintes autonomias quanto à utilização das reservas:

Tabela 12 - Autonomia por solicitação.

	Reservas de Contingência
Líder de Projeto	Até 30% da verba
Escritório de Projetos com aval do Sponsor	Acima de 30% da verba

### 6.1.8. Mudanças no orçamento

Todos os custos do projeto referente ao gerenciamento dos custos devem ser avaliados e gerenciados pelo Gerente do Projeto.

Se houver necessidade de alterar o orçamento já aprovado/assinado, o Gerente do Projeto deverá solicitar revisão do projeto ao Escritório de Projetos que avaliará o motivo da alteração e se necessário irá solicitar nova verba ao cofre.

Conforme descrito no controle integrado de mudanças.

Quando houver a necessidade de mudanças no custo, deverá ser comunicado ao analista de negócios responsável pelo projeto, para que este faça a avaliação preliminar da necessidade.

Após a avaliação preliminar o analista de negócio irá redigir com o solicitante um e-mail contendo as informações detalhadas a baixo e enviá-lo ao Gerente do Projeto.

Mesmo que haja solução de contorno deverá ser produzido este e-mail, para manter o registro do ocorrido.

O Gerente do Projeto avaliará a solicitação e seus impactos. Se a mudança implicar em elevar o custo em tarefas consideradas importantes, deverá ser feita reunião com o comitê executivo do projeto e expor a mudança para buscar o aceite ou não.

Caso a mudança seja de médio a baixo impacto será aprovada. Desde que tenha pertinência e seja justificável.

Após o aceite e havendo alterações no plano de projeto será comunicado por e-mail ao time do projeto e alinhado pessoalmente as partes interessadas.

## 7. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

A tabela 13 demonstra as revisões e validações do plano de gerenciamento da qualidade.

Tabela 13 - Plano de Gerenciamento da Qualidade.

<b>Projeto PDV com Monitor Touch Screen – Plano de Gerenciamento da Qualidade</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data da Revisão</b>	<b>Autor</b>	<b>Sumário das alterações</b>
1	11/03/15	Leandro Souza	
<b>Aprovação:</b>			
<b>Data</b>	<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>Assinatura</b>
11/03/15	Emerson Klaus	Diretor TI	

### 7.1. Política de qualidade

Desenvolvemos e implantamos padrões de excelência em tudo o que fazemos, já que tudo o que fazemos pode ser melhorado. Nossos produtos e serviços têm os mais altos níveis de qualidade: isso está em nosso DNA.

### 7.2. Fatores ambientais

Como o projeto baseia-se praticamente em troca de equipamentos de automação comercial (PDVs), estes devem estar homologados na secretaria da fazenda de todos os estados da federação (Brasil) e atestarem estudos ergonômicos atualizados de suas versões. Como não há padrão nacional para este estudo, ficará a critério do time técnica, durante a fase de RFP de equipamento, avaliar se tais estudos fazem sentido e atestam a qualidade dos equipamentos proponentes.

Para assegurar a saúde e bem estar dos colaboradores das lojas, será solicitado na fase de análise e aprovação ergonômica, um estudo realizado por empresa especializada, que comprove e identifique se o equipamento escolhido acoplado ao móvel oferece condições favoráveis de trabalho.

Este estudo ergonômico está embasado na NR-17 e o manual de aplicação da mesma, desenvolvido por auditores fiscais do Ministério do Trabalho (CNE – Comissão Nacional de Ergonomia).

### 7.3. Métricas de qualidade

#### 7.3.1. Desempenho do projeto

Tabela 14 - Desempenho do projeto.

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Cronograma	Cumprimento ou não do cronograma	O cronograma deverá ser cumprido até 29/02/2016 com tolerância de 60 dias após esta data (antes de iniciar as inaugurações)	Acompanhamento e encerramento das atividades do cronograma da linha de base. Fazer estes encerramentos no sistema de projetos Clarity	Todos os dias 10 de cada mês deve ser concluído o período de encerramento de atividades no sistema.	Gerente do Projeto
Custo	Cumprimento ou não dos custos estimados	Não há tolerância acima do que foi orçado no mês corrente. Caso ultrapasse os valores de custos deverão ser alinhados com o Escritório de Projetos para antecipar verba do mês seguinte. Ou usar da Contingência.	Lançamento das despesas do período (mês corrente) na ferramenta do projeto Clarity. Avaliando o saldo do mês.	A cada lançamento de despesa (real ou provisionada)	Gerente do Projeto

### 7.3.2. Desempenho do produto

Tabela 15 - Desempenho do produto.

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Funcionalidade	Avaliação se as funcionalidades atuais (no equipamento teclado) estão presentes no novo equipamento (Monitor Touch Screen)	Aceitação para fase homologação = 90% da principais funcionalidades Aceitação na fase de produção = 100% de todas as funções	Aplicação do Check list “Reduzido” de verificação do sistema de Automação Comercial	Dois ciclos de testes	Fábrica de teste contratada, repostando-se a analista do projeto
Performance	Na fase de “Piloto” avaliar a usabilidade e produtividade dos operadores	Ganho de produtividade de 15% a 17% em relação ao equipamento atual	Observação; tomadas de tempos e check list (a definir os critérios funcionais)	1 semana (conforme descrito no cronograma)	Analista de Negócios

### 7.4. Controle da qualidade do projeto

O Escritório de Projetos faz o controle da qualidade do projeto, bem como prestar o suporte necessário a todas as fases do projeto (planejamento, controle e execução).

Este avaliador do Escritório de Projetos não é parte integrante do projeto.

O Escritório de Projetos e o Gerente do Projeto utilizam o C.A PPM Clarity para informar todas as fases do projeto. Incluindo nesta ferramenta todas as documentações acessórias (anexos). O controle das execuções pertinentes as suas

respectivas atividades são informadas nesta ferramenta, que todo o dia 10 (dez) de cada mês faz o aferimento dos indicadores do projeto.

Estes indicadores são provenientes as informações de tempo/cronograma, custo e escopo.

Cada Gerente do Projeto deverá atualizar cada sessão de controle, indicando se está ou não dentro do planejado e estando fora, deverá informar um plano de ação. O qual será cobrado na próxima avaliação.

Sempre que houver uma inconformidade, seja no preenchimento das informações, e/ou resultado dos indicadores, e/ou não aplicação do plano de ação, o Escritório de Projetos chama o Gerente do Projeto para uma reunião de equalização do projeto.

Indicadores negativos com planos de ação não cumpridos poderão ser pontos de auditoria, os quais são levados para o conselho administrativo da empresa.

#### **7.5. Controle da qualidade do produto**

O controle de qualidade do produto será feito pelo time técnico, principalmente pelos analistas de Arquitetura de TI, suporte, qualidade e Gestão de Fornecedores Administrativos (GAF). Os quais avaliarão critérios técnicos, funcionais e comerciais dos produtos envolvidos.

Ainda será envolvido as áreas de RH, Jurídico e Departamento de Arquitetura e Engenharia (DAE), para balizar os estudos ergonômicos e de performance do novo equipamento.

#### **7.6. Garantia da Qualidade**

Bimestralmente, o setor de Auditoria escolhe alguns projetos cadastrados no Clarity para avaliar se estão sendo cumpridas não somente o preenchimento, mas a qualidade das informações e principalmente o desempenho do projeto.

Se os indicadores estão conformes, se os planos de ações estão sendo cumpridos e evidenciados. Se o custo do projeto está “dentro” do informado mensalmente. Análise de Desempenho de Valor Agregado.

Caso haja inconformidades no projeto, é chamado o EP mais o GP para explicar o motivo desta inconformidade e os planos de ações que estão em execução para parar com o problema.

Abre-se um ponto de auditoria, o qual será repassado para o conselho administrativo, podendo ser um ponto negativo na imagem da empresa diante de seus acionistas.

## 8. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A tabela 16 demonstra as revisões e validações do plano de gerenciamento de recursos humanos.

Tabela 16 - Plano de Gerenciamento de RH.

Projeto PDV com Monitor Touch Screen – Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos			
Versão	Data da Revisão	Autor	Sumário das alterações
1	12/03/15	Leandro Souza	
<b>Aprovação:</b>			
Data	Nome	Cargo	Assinatura
12/03/15	Emerson Klaus	Diretor TI	

### 8.1. Organograma do projeto

O organograma do projeto está organizado da seguinte forma:

Organograma do Cliente do Projeto

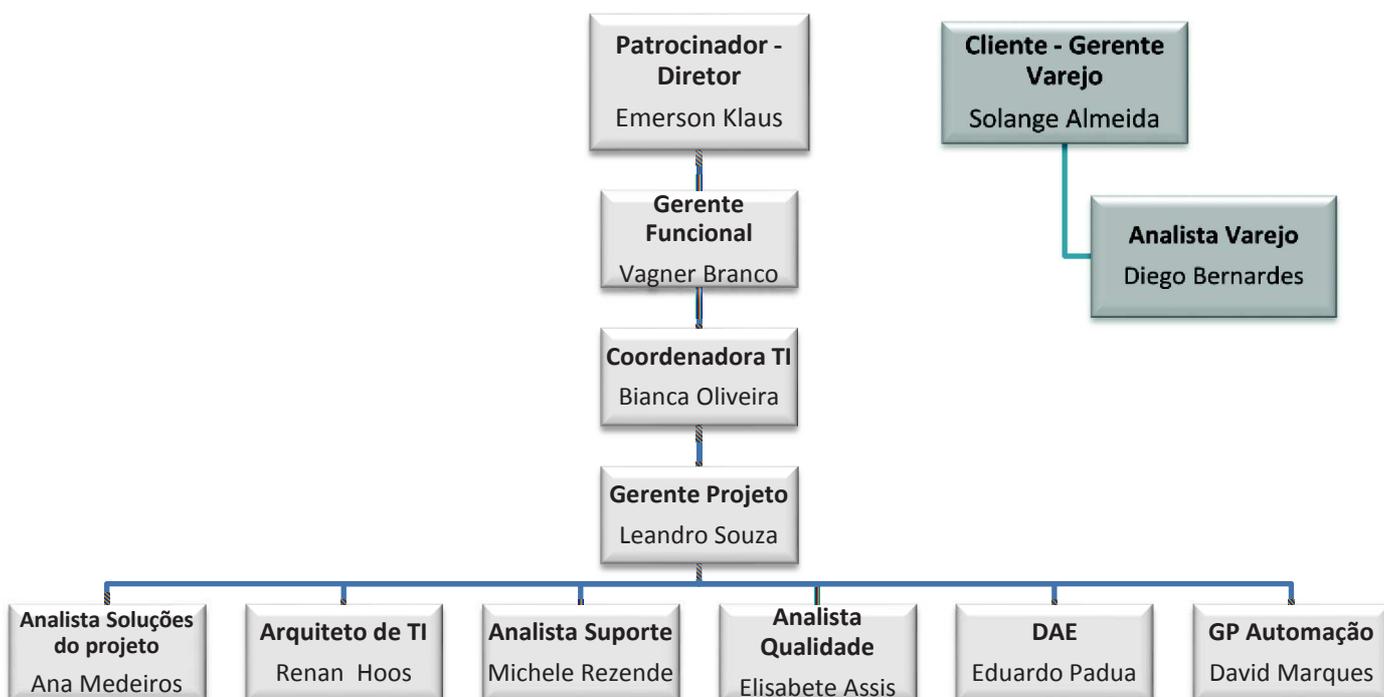


Figura 11 - Organograma do projeto.

## 8.2. Função e papel de cada membro da equipe

Cada membro da equipe possui funções e papéis definidos e elencados na tabela a seguir:

Tabela 17 - Funções e Papéis.

Nome	Função	Papel
Solange Almeida	Gerente dá área de Varejo (Divisão de lojas)	Cliente do Projeto. Avaliadora dos pacotes e entregas do projeto.
Diego Bernardes	Analista de varejo	Responsável pelo acompanhamento das atividades do projeto. Ponto Focal da Divisão de Lojas.
Emerson Klaus	Patrocinador do projeto e Diretor da área de TI	Diretor responsável pela área de TI e Escritório de Projetos. Patrocinador do projeto. Tomador de decisões de impacto e conflito do projeto.
Vagner Branco	Gerente Funcional de soluções TI varejo	Avaliação do desempenho do projeto. Tomador de decisões de impacto e conflito do projeto.
Bianca Almeida	Coordenadora da área de soluções TI varejo	Responsável pela coordenação da equipe de TI Soluções Varejo. Aprovadora dos recursos alocados desta equipe.
Leandro Souza	Gerente do Projeto	Responsável pela condução do projeto.
Ana Medeiros	Analista de negócios do projeto	Analista responsável pelo escopo, planejamento, execução e controle do projeto junto ao GP. Responsável pela documentação do projeto.
Renan Hoos	Arquiteto de TI	Responsável pela escolha do hardware e indicação de oportunidades e ameaças referente a integração com o sistema de automação comercial (ERP).
Michele Rezende	Analista de suporte - handover	Responsável por avaliar as propostas de suporte, garantir a continuidade e sustentação da operação no processo de transição, criação das filas de atendimento e passagem de conhecimento para a área de sustentação.
Elisabete Assis	Analista de Qualidade	Analista responsável pelas avaliações de qualidade do produto a ser escolhido. Deverá garantir que esteja de acordo com os check lists padrões de inspeção e desempenhos.
Eduardo Padua	Engenheiro e arquiteto para edificações	Responsável pela avaliação ergonômica, mudanças de mobiliários e demais instalações físicas que possam sofrer alterações com a inclusão dos novos equipamentos.
David Marques	GP da frente do sistema de Automação comercial	Responsável pelo trabalho da equipe da Automação comercial (sistema P2K). Deverá envolver sua equipe para que o sistema rode no novo equipamento.

### 8.3. Matriz de responsabilidades

Cada membro da equipe terá sua responsabilidade nas principais atividades do cronograma do projeto.

Tabela 18 - Responsabilidades.

(R)responsável (A)provador (C)onsultado (I)nformado		Recursos do Projeto										
Tarefa	Papel:	Gerente da Área de Negócios Varejo	Gerente de TI do projeto	Líder TI	Gerente do Projeto	Analista Varejo	Analista Soluções TI Varejo	Arquiteto de TI	Analista de Suporte	Analista Qualidade	DAE (Departamento de Arquitetura e Engenharia)	Gerente do Projeto da sistema de Automação Comercial (ERP)
	Nome:	Solange Almeida	Vagner Branco	Bianca Oliveira	Leandro Souza	Diego Bernandres	Ana Medeiros	Renan Hoos	Michele Rezende	Elisabet e Assis	Eduardo Padua	David Marques
<b>Implantação Expressa – PDV com Monitor Touch Screen</b>												
<b>Gerenciamento do Projeto</b>												
Plano de Projeto		A	C	I	R	C	C	I	I	I		
Kick off		I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I
Mapeamento e Análise dos Dados				C	A	C	R	C	C	C	C	C
<b>Definição do Hardware</b>												
RFP de Equipamentos		I	C	C	C	C	A	R			C	
Laboratório de Equipamentos				I	C	C	C	R			C	I
Avaliações técnicas e comerciais		I	I	I	I	I	I	R			I	
<b>Desenvolvimento do móvel</b>												
Projeto Executivo				I	C	C	A	C			R	
Análise e aprovação ergonômica					C	I	I	I			R	
Aprovação da Divisão de Lojas - RH – Jurídico - DAE		C	C	I	A	C	R	I				
<b>Homologação do Software com o Hardware</b>												
Desenvolvimento do Instalador Automático da Automação Comercial (AC)			I	C	C	C	R	I	I	C		R
Certificação da Fábrica de testes			I	I	I	C	C	I	I	A		R
<b>Piloto em 1 loja</b>												
Treinamento em Loja		C	I	C	C	A	R		I	I		C
Montagem das Ilhas de Caixas		I	I	I	C	A	R				C	I
Go live		I	I	I	A	C	R				I	
Encerramento		C	C	C	A	C	R	I	I	I	I	I

## 8.4. Diretório da equipe do projeto

Tabela 19 - Diretório da equipe do projeto.

No	Nome	Área	e-mail	Telefone
1	Emerson Klaus	Direção	emerson.kuze@gmail.com	51 93524163
2	Vagner Branco	Gerente TI	vagner.rosa@gmail.com	51 99852362
3	Solange Almeida	Gerente Varejo	Solange.pk@gmail.com	51 84218552
4	Leandro Souza	GP	leandro.souza@gmail.com	51 98084805
5	Ana Medeiros	Analista Soluções	anamedeios@gmail.com	51 84256395
6	Bianca Oliveira	Líder TI	bianca.oliveira@gmail.com	51 99357852
7	Diego Bernardes	Analista Varejo	diego.bitencuort@gmail.com	51 99115245
8	Renan Hoos	Arquiteto de TI	renan.h@gmail.com	51 91452867
9	Michele Rezende	Analista Suporte	michelle.re@gmail.com	51 99284985
10	Elizabete Assis	Analista Qualidade	bete.saldanha@gmail.com	51 93741188
11	Eduardo Padua	DAE	edu.pacheco@gamil.com	51 99852374
12	David Marques	GP Automação	david.marques@gmail.com	51 91218563

## 8.5. Novos recursos, realocação e substituição de membros da equipe

O Gerente do Projeto é o responsável pela alocação dos recursos no projeto. De acordo com a necessidade do projeto, a realocação ou substituição dos membros pode ser realizada pelo GP desde que seja alinhado com o Sponsor do Projeto e para os recursos internos com seus respectivos Gerentes de Áreas.

Para os recursos externos, antes da contratação, realocação e/ou substituição será seguido o procedimento interno, o qual diz que deve ser comunicado ao Gerente de Contas de cada parceiro envolvido no projeto.

Relatando por escrito (por e-mail) o motivo da necessidade.

As contratações deverão ser precedidas de uma proposta formal dos parceiros envolvidos. Estas propostas devem ser enviadas à área de Governança para verificação dos termos e valores de contrato.

Valores de contrato até R\$ 180.000,00 poderão ser negociados diretamente entre o GP + Governança + Parceiros. Acima destes valores a negociação deverá ser feita por meio do Departamento de GFA (Gestão de Fornecedores Administrativos).

## **8.6. Treinamento**

O cerne do Projeto consiste em substituição de hardwares de PDV, não envolvendo novos desenvolvimentos ou processos, os quais justificariam treinamento para a equipe.

No entanto, haverá treinamentos referentes:

- Laboratórios de equipamentos: momento que o time terá com cada parceiro de hardware para tirar dúvidas sobre a funcionalidade e elementos técnicos dos itens a amostra;
- Suporte ao novo hardware: será contemplado um momento de treinamento que o parceiro vencedor do processo de RFP ministrará para a área de suporte;
- Treinamento para equipe de loja: haverá um treinamento de uso do novo hardware para a loja piloto e usuários chaves da equipe de treinamento de loja (multiplicadores). Estes treinamentos poderão ser presenciais e por webconferência.

## **8.7. Avaliação de resultados do time do projeto**

As avaliações de resultado do time serão feitas:

- Pelos feedbacks com cada responsável pelos pacotes. De forma individual, nos Pontos de Situação (PS) realizados ao longo do projeto;
  - Nas entregas de cada pacote, nos Marcos do projeto: de forma coletiva, com todos os membros do time;
  - Acompanhamento do cronograma de atividades;
- As avaliações serão repassadas para o time por e-mail.

## **8.8. Bonificação**

Os membros do time que melhor se destacarem, conforme suas avaliações e entregas tem o reconhecimento feito no TI Informa. Mensagem por e-mail padrão da Governança.

Relatando o motivo deste “destaque”.

Há recomendações as lideranças do membro, para que este possa pontuá-lo (positivamente) em seu PDI.

### **8.9. Frequência de avaliação consolidada dos resultados do time**

A cada pacote de trabalho concluído, será realizada uma avaliação sobre os resultados obtidos pelo time do projeto. Os resultados serão apresentados ao time responsável pelas atividades contidas no pacote de trabalho em reuniões, as quais serão documentadas em atas e divulgadas por e-mail.

### **8.10. Alocação financeira para o gerenciamento de RH**

A alocação financeira é encaminhada à Governança de TI. Para os membros internos, mas que não sejam de TI é repassado o tempo de envolvimento no projeto ao seu gestor imediato.

As alocações de recursos externos são negociadas com os gerentes de contas dos parceiros.

## 9. PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

A tabela 20 demonstra as revisões e validações do plano de gerenciamento da comunicação

Tabela 20 - Plano de Gerenciamento da Comunicação.

Projeto PDV com Monitor Touch Screen – Plano de Gerenciamento da Comunicação			
Versão	Data da Revisão	Autor	Sumário das alterações
1	13/03/15	Leandro Souza	
<b>Aprovação:</b>			
Data	Nome	Cargo	Assinatura
13/05/15	Emerson Klaus	Diretor TI	

### 9.1. Processo de gerenciamento das comunicações

O Gerente do Projeto é o principal responsável por manter a comunicação entre as partes interessadas mais precisa e alinhadas possíveis, eliminando possíveis ruídos ou até mesmo a falta de informações aos devidos receptores.

O Gerente do Projeto delegará conforme a fase do projeto a membros da equipe a autonomia de formalizar assuntos e informações que julguem-se importantes.

Utilizará de meios formais para realizar a comunicação massiva a todas as partes interessadas do projeto, tais como: e-mails, documentos impressos e atas de reuniões (digitais e/ou impressas). Mas também serão usadas outras formas de comunicação digitais como o Linc (*messenger* da Microsoft no ambiente interno da empresa) e o Skype (este principalmente com pessoas externas a empresa). Recomende-se que sejam mantidos os históricos destas conversas e se usar o recurso de áudio/vídeo, descreve o assunto em algum meio como histórico.

Ocorrerão PSs (Pontos de situação) semanal entre o Gerente do Projeto, a analista do projeto e outros membros da equipe, os quais forem necessários, mas aberto a qualquer parte interessada. Estes PSs ocorrerão as terças-feiras pela manhã das 08:30 as 09:30 na sala DTI-1.

O formato deste PS é um slide com os 3Ps (progressos, pendências e próximos passos). Este material é elaborado pela analista de negócio do projeto, que pode buscar apoio com qualquer membro da equipe para sua elaboração e apresentação.

Após cada final de PS é enviado a toda a equipe do projeto por e-mail este slide e qualquer outro assunto que tenha sido debatido no encontro.

As reuniões de entrega de fase, ou marcos estão definidos no cronograma do mesmo, com base nos eventos e entregas previstos. Acontecendo alguma reunião adicional, não prevista no cronograma, será antecipadamente enviado invite e posteriormente a ata da mesma.

As reuniões previstas serão realizadas na Empresa X S.A, com sala e horários definidos e informados aos envolvidos por meio da ferramenta de agenda do software Microsoft Outlook com prazo de 3 (três) dias de antecedência. Em caso de alteração de data, local e/ou horário, no período menor que o mencionado, a reunião só poderá ser realizada com consenso de todos envolvidos.

Necessitando de solicitações de mudanças no processo de comunicação, as mesmas deverão seguir o fluxo determinado no controle integrado de mudanças.

A ferramenta de controle de projetos interna C.A PPM Clarity, também é muito utilizada como fonte de comunicação do projeto. Pois consta nesta ferramenta um resumo das principais partes do projeto e seu status: escopo, cronograma e custo. Veja no exemplo abaixo:



Figura 12 - Diretório da equipe do projeto no Clarity.

## 9.2. Matriz de comunicação

A seguir é apresentada a matriz de comunicação na qual estabelece como a informação será gerada no projeto, para quem será gerada, de qual forma, de responsabilidade de quem, qual o objetivo e qual a frequência.

Tabela 21 - Matriz de comunicação.

<b>Ação ou Evento</b>	<b>Stakeholders</b>	<b>Método ou Ferramenta</b>	<b>Informações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Frequência e Template</b>
Comunicar status report	Emerson Klaus	e-mail e reunião de marco	3Ps	GP – Leandro Souza	A cada marco do projeto; Matriz 3Ps
Comunicar status report	Vagner Branco	e-mail e reunião de marco	3Ps	GP – Leandro Souza	A cada marco do projeto; Matriz 3Ps
Comunicar status report	Solange Almeida	e-mail e reunião de marco	3Ps	GP – Leandro Souza	A cada marco do projeto; Matriz 3Ps
Alinhamento do projeto; 3Ps	Diego Bernardes	Reunião de PS e e-mail	Definições, status e 3Ps	Analista de Negócios do projeto – Ana Medeiros	Semanal; Matriz 3Ps
Comunicar status report	Bianca Oliveira	e-mail e reunião de marco	3Ps	GP – Leandro Souza	A cada marco do projeto; Matriz 3Ps
Alinhamento do projeto; 3Ps	Ana Medeiros	Reunião de PS e e-mail	Definições, status e 3Ps	Analista de Negócios do projeto – Ana Medeiros	Semanal; Matriz 3Ps
Alinhamento do projeto; 3Ps	Renan Hoos	Reunião de PS e e-mail	Definições, status e 3Ps	Analista de Negócios do projeto – Ana Medeiros	Semanal; Matriz 3Ps
Alinhamento do projeto; 3Ps	Michele Rezende	Reunião de PS e e-mail	Definições, status e 3Ps	Analista de Negócios do projeto – Ana Medeiros	Semanal; Matriz 3Ps
Alinhamento do projeto; 3Ps	Elisabete Assis	Reunião de PS e e-mail	Definições, status e 3Ps	Analista de Negócios do projeto – Ana Medeiros	Semanal; Matriz 3Ps
Comunicar status report	Eduardo Padua	e-mail e reunião de marco	3Ps	GP – Leandro Souza	A cada marco do projeto; Matriz 3Ps
Status do projeto. Solicitação de esclarecimentos	David Marques (Linx)	e-mail	Solicitação de esclarecimentos	GP – Leandro Souza	Quando houver necessidade. A cada marco do projeto.

### 9.3. Eventos de comunicação

O projeto terá os seguintes eventos (conforme cronograma):

#### 1- Reunião de Kick-off:

- a. **Objetivo:** Reunião de oficialização do início do projeto para todas as partes interessadas. Esta reunião tem o objetivo apresentar uma visão geral do projeto, seus prazos e o trabalho necessário para o desenvolvimento do projeto.
- b. **Metodologia:** Apresentação por projeção.
- c. **Responsável:** Gerente do Projeto.
- d. **Partes interessadas:** todos os descritos no tópico 8.1.2
- e. **Duração:** 2,5h.
- f. **Frequência:** Ocorre 1 vez, no início do projeto.

#### 2- Reunião Semanal OS (3Ps = progressos, pendências e próximos passos):

- a. **Objetivo:** verificar o status semanal do projeto, os progressos alcançados, as pendências ou problemas a serem resolvidos e os próximos passos.
- b. **Metodologia:** apresentação do slide padrão de 3Ps no computador ou Datashow (dependerá no número de participantes).
- c. **Responsável:** Analista de negócios do projeto.
- d. **Partes interessadas:** Gerente do Projeto, analista de negócios do projeto e outros convidados.
- e. **Duração:** 1h.
- f. **Frequência:** Ocorre 1 vez por semana. Nas terças-feiras das 08:00 as 09:00 horas.

#### 3- Reunião de entrega das fases: 1.1 – 1.2 – 1.3 e 1.4

- a. **Objetivo:** apresentar o status de cada fase a ser entregue. Demonstrando os indicadores de escopo, tempo e custo.
- b. **Metodologia:** Apresentação por projeção.
- c. **Responsável:** Gerente do Projeto
- d. **Partes interessadas:** todos os descritos no tópico 8.1.2
- e. **Duração:** 2h.
- f. **Frequência:** No final de cada fase conforme data do cronograma.

#### **4- Reunião com equipe do projeto para encerramento do projeto**

- a. **Objetivo:** revisão dos indicadores do projeto (previsto X realizado), divulgação dos resultados do projeto (pontos positivos e negativos), lições aprendidas, atribuir as tarefas finais de documentação e desmobilização de equipe e preparar a apresentação final para as partes interessadas.
- b. **Metodologia:** Apresentação por projeção.
- c. **Responsável:** Gerente do Projeto
- d. **Partes interessadas:** Gerente do Projeto, analista de negócios do projeto e equipe técnica do projeto.
- e. **Duração:** 4h.
- f. **Frequência:** Ocorre ao final do projeto conforme cronograma.

#### **5- Reunião com as áreas de negócios repassando os pontos de atenção para as futuras implementações**

- a. **Objetivo:** status final do projeto; demonstração dos indicadores do projeto (previsto X realizado), divulgação dos resultados do projeto (pontos positivos e negativos), lições aprendidas e pontos de atenção que deverão ser seguidos para o plano de rollout (novas implementações)
- b. **Metodologia:** apresentação de slides dos indicadores, descrição no flip chart e rascunhos;
- c. **Responsável:** Analista de negócios do projeto.
- d. **Partes interessadas:** todos os descritos no tópico 8.1.2
- e. **Duração:** 2,5h.
- f. **Frequência:** Ocorre ao final do projeto conforme cronograma.

### **9.4. Atas de reuniões**

Para todas as reuniões, com exceção da reunião de encerramento do projeto, deverá ser realizada uma ata de reunião contendo, obrigatoriamente, no mínimo os seguintes dados: lista de presença, pauta, decisões tomadas, pendências não solucionadas e aprovações.

Estas atas ficam de responsabilidade de elaboração da analista de negócios do projeto, e depois de concluída, será encaminhada por *e-mail* às partes participantes da reunião e ao patrocinador do projeto.

## 10. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

A tabela 22 demonstra as revisões e validações do plano de gerenciamento da comunicação

Tabela 22 - Plano de Gerenciamento de Riscos.

<b>Projeto PDV com Monitor Touch Screen – Plano de Gerenciamento da Comunicação</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data da Revisão</b>	<b>Autor</b>	<b>Sumário das alterações</b>
1	13/03/15	Leandro Souza	
<b>Aprovação:</b>			
<b>Data</b>	<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>Assinatura</b>
13/03/15	Emerson Klaus	Diretor TI	

### 10.1. Gerenciamento dos riscos

O Gerente do Projeto é o responsável por todo o gerenciamento dos riscos, em todas as suas fases: definição do plano de gerenciamento de riscos, acompanhamento dos riscos identificados, informando as partes interessadas quando constatado que poderá haver prejuízos ao escopo, o tempo e o custo do projeto, bem como a definição e execução de planos de ações em respostas aos riscos.

Este plano de gerenciamento de riscos, foi criado conjuntamente com a equipe do projeto. Utilizando de opiniões especializadas e de lições aprendidas e relatadas pelos membros da equipe, ocorridos e vivenciados em outros projetos.

Lembrando que mesmo havendo o mapeamento de riscos explícitos o projeto, poderão ocorrer outros ainda não identificados os quais deverão ser imediatamente comunicados pessoalmente, ou por meios de comunicação válidos pelo projeto. Centralizando-os preferencialmente na analista de negócios do projeto (Ana Medeiros).

Conforme descrito no Título Plano de Gerenciamento da Integração, no subtítulo Controle Integrado de Mudanças, os riscos (sejam mapeados ou não) seguem o mesmo fluxo das mudanças, conforme parágrafos a seguir:

Quando houver a necessidade de mudanças deverá ser comunicado ao analista de negócios responsável pelo projeto, para que este faça a avaliação

preliminar da necessidade, seja esta necessidade de escopo, cronograma, custo ou qualidade.

Esta avaliação preliminar consiste em ouvir o solicitante quanto a necessidade da mudança, avaliar se há soluções de contorno que justifiquem a eliminação da mudança ou minimize seus impactos.

Após a avaliação preliminar o analista de negócio irá redigir com o solicitante um e-mail contendo as informações detalhadas a baixo e enviá-lo ao Gerente do Projeto.

Mesmo que haja solução de contorno deverá ser produzido este e-mail, para manter o registro do ocorrido.

O Gerente do Projeto avaliará a solicitação e seus impactos. Se a mudança implicar em elevar o custo e o tempo deverá ser feita reunião com o comitê executivo do projeto e expor a mudança para buscar o aceite ou não.

Caso a mudança seja de médio a baixo impacto será aprovada. Desde que tenha pertinência e seja justificável.

Após o aceite e havendo alterações no plano de projeto será comunicado por e-mail ao time do projeto e alinhado pessoalmente as partes interessadas.

Nos PSs (pontos de situação) semanais serão debatidos pelos presentes e compartilhado com todas as partes interessadas, juntamente com o material (slide de 3Ps) enviado por e-mail.

## **10.2. Estrutura analítica dos riscos (EAR)**

Para exemplificar a levantamento dos riscos do projeto, foi criado a EAR, para demonstrar os possíveis riscos e suas naturezas.

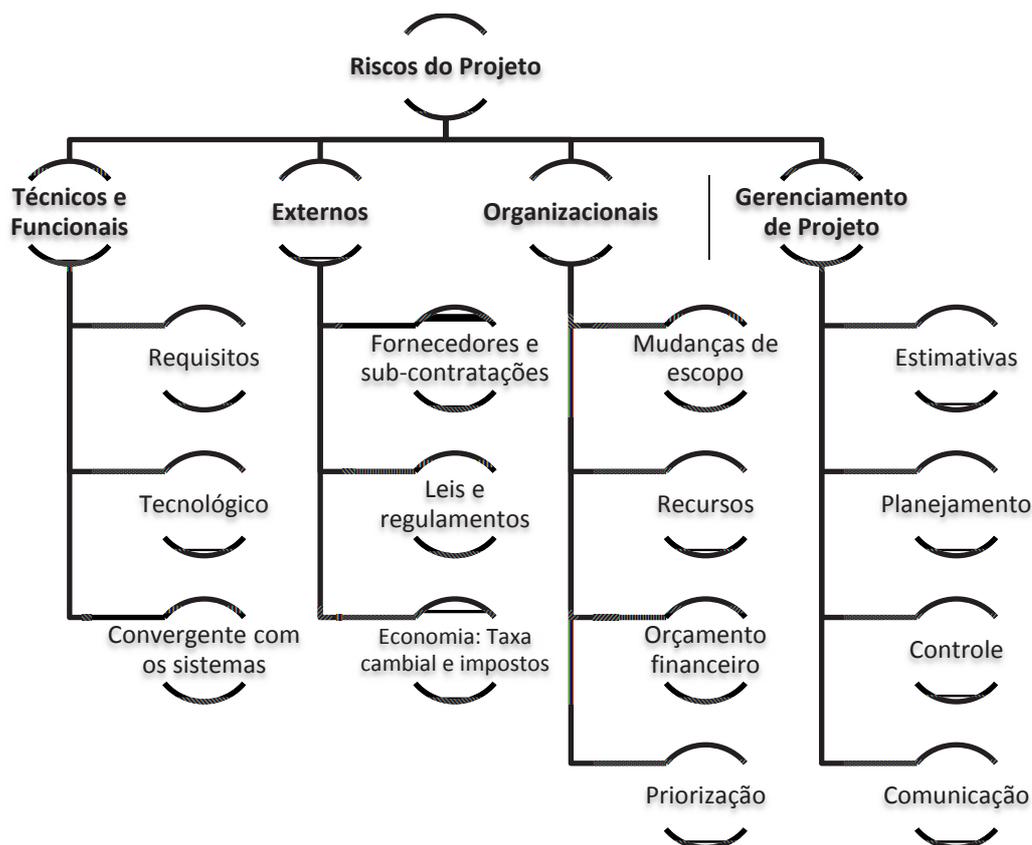


Figura 13 - Riscos identificados.

Os riscos abaixo foram identificados pelo time do projeto através de *brainwriting*, enviando suas ideias ao Gerente do Projeto por *e-mail* utilizando como base a EAP do projeto. O Gerente do Projeto compilou as ideias recebidas e montou a tabela que segue.

Tabela 23 - Riscos Identificados.

Categorias	Parâmetros
<b>Riscos técnicos e funcionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos:</b> Indefinição ou mudanças nos requisitos técnicos e/ou funcionais;</li> <li>• <b>Tecnológico:</b> Limitação tecnológica dos equipamentos a serem avaliados</li> <li>• <b>Convergência com o sistema:</b> Os equipamentos a serem escolhidos deverão ser convergentes aos sistemas que rodarão nos mesmos.</li> </ul>
<b>Riscos externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fornecedores e sub-contratação:</b> Fornecedores deverão apresentar equipamentos conforme requisitos enviados com o convite a participar da RFP</li> <li>• <b>Leis e regulamentos:</b> Deverão ser observados e obedecidos as leis da CLT, ABNT e padrões de ergonomia na escolha dos equipamentos e adequação dos mesmos nos mobiliários das lojas.</li> <li>• <b>Economia: Taxa cambial e impostos:</b> Cenário econômico instável com elevação do dólar e impostos.</li> </ul>
<b>Riscos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mudanças de escopo:</b> Cliente poderá alterar o escopo do projeto;</li> </ul>

<b>organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recursos:</b> Concorrência com outros projetos pelos mesmos recursos</li> <li>• <b>Orçamento financeiro:</b> Mudança de prioridade e redução de verbas</li> </ul>
<b>Riscos de Gerencia de Projeto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estimativas:</b> Sub, ou super estimar os tempos e custos de cada atividade do projeto;</li> <li>• <b>Planejamento:</b> Alterações no escopo, tempo ou custo comprometerão as fases de planejamento;</li> <li>• <b>Controle:</b> Falta de acompanhamento das atividades em execução comparando-as com o planejamento. Não comunicar as partes interessadas.</li> </ul>

### 10.3. Matriz de impacto sobre os principais objetivos do projeto

Os riscos identificados foram qualificados em suas probabilidades de ocorrência e impactos negativos sobre o projeto.

**Tabela 24 - Escalas das Probabilidades.**

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

**Tabela 25 - Escalas de impactos Negativos.**

Objetivos do Projeto	Condições definidas para escalas de impacto de um risco em objetivos importantes do Projeto				
	Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
<b>Custo</b>	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo de 10% a 20%	Aumento de custo de 20% a 40%	Aumento de custo > 40%
<b>Tempo</b>	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 5%	Aumento de tempo de 5% a 10%	Aumento de tempo de 10% a 20%	Aumento de tempo > 20%
<b>Escopo</b>	Diminuição quase impercível do 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
<b>Qualidade</b>	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas serão afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

#### 10.4. Registros de riscos por Tarefas da EAP

Tabela 26 - Probabilidade X Impacto.

Categoria	Risco	Descrição do Risco	Área do Projeto Afetada	Causa do Risco	Impacto nos objetivos
<b>Técnico</b>	Requisitos	Indefinição ou mudanças nos requisitos técnicos e/ou funcionais	Custo Tempo Escopo	O cliente e área de apoio como a arquitetura de TI poderão alterar os requisitos técnicos e funcionais dos equipamentos.	Elevação do tempo e custo do projeto.  Alteração no escopo do projeto diante das alterações dos requisitos.
	Tecnológico	Limitação tecnológica dos equipamentos a serem avaliados	Custo	Os equipamentos a serem escolhidos na RFP de equipamentos poderão ter limitações de aderência aos requisitos (técnicos e funcionais) definidos	Elevar o custo, por ter de escolher equipamentos aderentes aos requisitos.
	Convergência com os sistemas	Os equipamentos a serem escolhidos deverão ser convergentes aos sistemas que rodarão nos mesmos.	Custo Tempo Escopo	Os equipamentos a serem escolhidos na RFP de equipamentos deverão rodar sem haver customizações de alto impacto os sistemas de automação comercial e de varejo	Elevar o custo, o tempo e alterar o escopo.

<b>Externo</b>	Fornecedores e sub-contratações	Fornecedores deverão apresentar equipamentos conforme requisitos enviados com o convite a participar da RFP	Tempo	Não haver equipamentos conforme os requisitos enviados.  Fornecedores não homologados pela empresa deverão passar pelo processo de homologação.	Alteração no cronograma da RFP de equipamentos.
	Leis e regulamentos	Deverão ser observados e obedecidos as leis da CLT, ABNT e padrões de ergonomia na escolha dos equipamentos e adequação dos mesmos nos mobiliários das lojas.	Custo  Escopo	Análises da área jurídica, RH e segurança do trabalho deverão ser feitas para garantir os cumprimentos de leis e normas.	Poderá elevar o custo de adaptação dos mobiliários e o cronograma caso eleve o tempo de análises.
	Economia: Taxa cambial e impostos	Cenário econômico instável com elevação do dólar e impostos	Custo	Economia desestabilizada	Elevação dos valores de compra de equipamentos
<b>Organizacional</b>	Mudanças de escopo	Cliente poderá alterar o escopo do projeto	Escopo	Alterações de escopo, por haver mudanças de necessidades e prioridades segundo o cliente (áreas de negócios).	Alteração de escopo
	Recursos	Concorrência com outros projetos pelos mesmos recursos	Tempo	Recursos deste projeto são compartilhados com outros projetos da empresa	Pode elevar o tempo de execução das atividades do cronograma
	Orçamento financeiro	Mudança de prioridade e redução de verbas	Custo  Escopo	A empresa e o cliente (área de negócio) pode priorizar o financiamento de outros projetos antes deste.	Retração no valor a dispendir com o projeto.  Refazer o planejamento ou

				Podendo até haver redução de verba (R\$).	renegociar o orçamento.
<b>Gerenciamento de Projeto</b>	Estimativas	Sub, ou super estimar os tempos e custos de cada atividade do projeto.	Custo Tempo	Os responsáveis por estabelecer as estimativas de tempo e custo, podem estar sub, ou super estimando os tempos e custos, porque não envolveram especialistas em cada atividade estimada.	Elevação do tempo e custo do projeto.
	Planejamento	Alterações no escopo, tempo ou custo comprometerão as fases de planejamento.	Custo Tempo Escopo	Qualquer alteração do escopo, tempo ou custo poderá repercutir no planejamento do projeto.	Elevação do tempo e custo do projeto.
	Controle	Falta de acompanhamento das atividades em execução comparando-as com o planejamento.	Tempo Custo	Os responsáveis pelo controle não estarem supervisionando as atividades executadas, para aferirem a qualidade (tempo e custo) conforme o planejado.	Elevação do tempo e custo. Mudanças no planejamento.
	Comunicação	Não comunicar as partes interessadas.	Tempo Custo Escopo	Criar um ambiente de instabilidade no projeto, por conta da falta de comunicação entre as partes interessadas. Promovendo uma possível quebra nas expectativas e ruptura entre as partes.	Elevação no tempo e mudanças no planejamento, execução e controle. Melhoria da comunicação.

## 10.5. Escala de riscos

Tabela 27 - Probabilidade x Impacto.

Probabilidade		Pontuação do risco = P x I				
Muito alto	0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
Alto	0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
Moderado	0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
Baixo	0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
Muito baixo	0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
		Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto
		Impacto geral				

Com esta matriz os riscos ficam categorizados em três possibilidades: baixo, moderado e alto.

Tabela 28 - Possibilidades e Respostas aos Riscos.

Intensidade	Pontuação	Respostas aos riscos
Baixo	< 0,15	Aceitação passiva ou ativa
Moderado	de 0,15 a 0,30	Mitigação ou aceitação ativa
Alto	> 0,30	Prevenção ou transferência

## 10.6. Análise Qualitativa dos riscos do projeto

Tabela 29 – Análise de Riscos Qualitativas

Análise de Riscos Qualitativas												
Identificação do Risco			Avaliação Qualitativa do Risco									
Risco	Categoria	Descrição do Risco	Impacto					Probabilidade	Impacto X Probabilidade	Prioridade do Risco		
			Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa
1	Técnico	Indefinição ou mudanças nos requisitos técnicos e/ou funcionais	0,9	0,9	0,7	0,5	0,9	0,5	0,45			
2		Limitação tecnológica dos equipamentos a serem avaliados	0,5	0,5	0,7	0,7	0,7	0,5	0,35			
3		Os equipamentos a serem escolhidos deverão ser convergentes aos sistemas que rodarão nos mesmos.	0,5	0,5	0,7	0,7	0,7	0,5	0,35			
4	Externo	Fornecedores deverão apresentar equipamentos conforme requisitos enviados com o convite a participar da RFP	0,5	0,5	0,5	0,3	0,5	0,5	0,25			
5		Deverão ser observados e obedecidos as leis da CLT, ABNT e padrões de ergonomia na escolha dos equipamentos e adequação dos mesmos nos mobiliários das lojas.	0,3	0,3	0,5	0,7	0,7	0,3	0,21			

6		Cenário econômico instável com elevação do dólar e impostos	0,7	0,5	0,3	0,1	0,7	0,5	0,35			
7	Organizacional	Cliente poderá alterar o escopo do projeto	0,9	0,9	0,7	0,5	0,9	0,5	0,45			
8		Concorrência com outros projetos pelos mesmos recursos	0,3	0,7	0,1	0,1	0,7	0,7	0,49			
9		Mudança de prioridade e redução de verbas	0,5	0,7	0,1	0,1	0,7	0,5	0,35			
10	Gerenciamento De Projeto	Sub, ou super estimar os tempos e custos de cada atividade do projeto	0,5	0,5	0,1	0,1	0,5	0,3	0,15			
11		Alterações no escopo, tempo ou custo comprometerão as fases de planejamento.	0,5	0,5	0,7	0,3	0,7	0,5	0,35			
12		Falta de acompanhamento das atividades em execução comparando-as com o planejamento.	0,3	0,3	0,1	0,1	0,3	0,1	0,03			
13		Não comunicar as partes interessadas.	0,3	0,3	0,1	0,1	0,3	0,1	0,03			
<b>Soma &gt;&gt;&gt;&gt;</b>									<b>3,81</b>			
<b>Risco Geral &gt;&gt;&gt;&gt;</b>									<b>29,31%</b>			

## 10.7. Análise quantitativa dos riscos do projeto

Tabela 30 - Análise Quantitativa dos Riscos do Projeto

Nº	Categoria	Risco	Probabilidade (%)	Impacto Financeiro	Melhor Caso	VME (Probabilidade X Impacto Financeiro)	Pior Caso – 100% do risco ocorrer
1	Técnico	Indefinição ou mudanças nos requisitos técnicos e/ou funcionais	10	R\$ 20.000,00	R\$ -	R\$ 2.000,00	R\$ 20.000,00
2	Técnico	Limitação tecnológica dos equipamentos a serem avaliados	15	R\$ 178.000,00	R\$ -	R\$ 26.700,00	R\$ 178.000,00
3	Técnico	Os equipamentos a serem escolhidos deverão ser convergentes aos sistemas que rodarão nos mesmos.	15	R\$ 178.000,00	R\$ -	R\$ 26.700,00	R\$ 178.000,00
6	Externo	Cenário econômico instável com elevação do dólar e impostos	20	R\$ 150.000,00	R\$ -	R\$ 30.000,00	R\$ 150.000,00
7	Organizacional	Cliente poderá alterar o escopo do projeto	10	R\$ 20.000,00	R\$ -	R\$ 2.000,00	R\$ 20.000,00
8	Organizacional	Concorrência com outros projetos pelos mesmos recursos	10	R\$ 20.000,00	R\$ -	R\$ 2.000,00	R\$ 20.000,00
9	Organizacional	Mudança de prioridade e redução de verbas	10	R\$ 20.000,00	R\$ -	R\$ 2.000,00	R\$ 20.000,00
11	Gerenciamento De Projeto	Alterações no escopo, tempo ou custo comprometerão as fases de planejamento.	10	R\$ 20.000,00	R\$ -	R\$ 2.000,00	R\$ 20.000,00
<b>Valor do projeto: R\$ 370.000,00</b>					<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 93.400,00</b>	<b>R\$ 606.000,00</b>
					<b>R\$ 370.000,00</b>	<b>R\$ 463.400,00</b>	<b>R\$ 976.000,00</b>

## 10.8. Estratégias de respostas aos riscos

- **Aceitação passiva:** não exige nenhum plano de respostas preventivo, se o risco ocorrer a equipe trata de forma reativa.
- **Aceitação ativa:** consiste em desenvolver um plano de contingência caso o risco ocorra. Ocasionará custos não previstos e será alocado na reserva financeira de contingência do projeto.
- **Mitigação:** visa a redução da probabilidade ou impacto do risco. A redução vai até o limite que o valor resultante seja aceitável. Quando não for possível reduzir a probabilidade, o esforço será concentrado na prevenção do efeito do impacto do risco.
- **Prevenção:** envolve mudanças no plano de gerenciamento, geralmente impactando nas principais variáveis do projeto, como escopo, tempo, custos e qualidade, com o objetivo de eliminar o risco ou se proteger do impacto que será causado.
- **Transferência:** trata-se de transferência para terceiros da consequência e responsabilidade de resposta de um risco com impacto negativo. Esse risco não será eliminado, apenas transferido.

## 10.9. Plano de respostas aos riscos

Tabela 31 - Plano de Respostas aos Riscos.

Plano de Respostas aos Riscos													
Categoria	Risco	Descrição do Risco	Área do projeto afetada	Causa do Risco	Impacto nos objetivos	Estratégia de Resposta	Ações a serem tomadas	Custo previsto da reação	Sinais de alerta	Proprietário	Data da Identificação	Data da reação	Custo efetivo da reação
Técnico	Requisitos	Indefinição ou mudanças nos requisitos técnicos e/ou funcionais	Custo Tempo Escopo	O cliente e área de apoio como a arquitetura de TI poderão alterar os requisitos técnicos e funcionais dos equipamentos.	Elevação do tempo e custo do projeto.  Alteração no escopo do projeto diante das alterações dos requisitos.	Prevenir: eliminar a possibilidade e de alterar o escopo a a partir da data de reação	Estabelecer com o cliente e demais partes interessadas o fechamento do escopo e mudanças deverão ser uma fase II, ou outro projeto.	R\$ -	Solicitação de revisão de escopo por parte do cliente, ou de outras partes interessadas.	GP – Leandro Souza			
Técnico	Tecnológicos	Limitação tecnológica dos equipamentos a serem avaliados	Custo	Os equipamentos a serem escolhidos na RFP de equipamentos poderão ter limitações de aderência	Elevar o custo, por ter de escolher equipamentos aderentes aos	Mitigar	Deixar claro aos fornecedores os equipamentos, por meio enquetes e reuniões, o que se	R\$ 36.000,00	Check list enviado aos fornecedores com respostas vagas e/ou duvidosas	Responsável pela Arquitetura de TI – Renan H.			

				aos requisitos (técnicos e funcionais) definidos	requisitos.		espera avaliar na RFP de equipamentos						
Técnico	Convergência com os sistemas	Os equipamentos a serem escolhidos deverão ser convergentes aos sistemas que rodarão nos mesmos.	Custo Tempo Escopo	Os equipamentos a serem escolhidos na RFP de equipamentos deverão rodar sem haver customizações de alto impacto os sistemas de automação comercial e de varejo	Elevar o custo, o tempo e alterar o escopo.	Mitigar e transferir para os fornecedores de equipamentos	Deixar claro aos fornecedores os equipamentos, por meio enquetes e reuniões, o que se espera avaliar na RFP de equipamentos	R\$ 36.000,00	Check list enviado aos fornecedores com respostas vagas e/ou duvidosas	Responsável pela Arquitetura de TI – Renan H.			
Externo	Economia: Taxa cambial e impostos	Cenário econômico instável com elevação do dólar e impostos	Custo	Economia desestabilizada	Elevação dos valores de compra de equipamentos	Prevenir - Flexibilizar	Estabelecer acordos comerciais com valor fechado do câmbio	R\$ 50.000,00	Aumento progressivo e diário do câmbio	Responsável pelo GFA/Compras – Thais Az.			
Organizacional	Mudanças de escopo	Cliente poderá alterar o escopo do projeto	Escopo	Alterações de escopo, por haver mudanças de necessidades e prioridades segundo o cliente (áreas	Alteração de escopo	Prevenir: eliminar a possibilidade e de alterar o escopo a a partir da data de	Estabelecer com o cliente e demais partes interessadas o fechamento do escopo e	R\$ -	Solicitação de revisão de escopo por parte do cliente, ou de outras partes	GP – Leandro Souza			

				de negócios).		reação	mudanças deverão ser uma fase II, ou outro projeto.		interessadas				
Organizacional	Recursos	Concorrência com outros projetos pelos mesmos recursos	Tempo	Recursos deste projeto são compartilhados com outros projetos da empresa	Pode elevar o tempo de execução das atividades do cronograma	Mitigar	Verificar com Escritório de projetos e demais GPs os recursos alocados e compartilhados	R\$ -	Falta de cumprimento a agenda de atividades	Analista de Negócios – Ana Medeiros			
Organizacional	Orçamento financeiro	Mudança de prioridade e redução de verbas	Custo Escopo	A empresa e o cliente (área de negócio) pode priorizar o financiamento de outros projetos antes deste.  Podendo até haver redução de verba (R\$).	Retração no valor a dispendido com o projeto.  Refazer o planejamento ou renegociar o orçamento.	Transferir	Verificar com Escritório de Projetos as prioridades do portfólio	R\$ -	Solicitação do EP para alterar datas do projeto	GP - Leandro Souza			
Gerenciamento De Projeto	Planejamento	Alterações no escopo, tempo ou custo comprometer	Custo Tempo Escopo	Qualquer alteração do escopo, tempo ou custo poderá	Elevação do tempo e custo do projeto.	Prevenir: eliminar a possibilidade e de alterar o escopo a a	Estabelecer com o cliente e demais partes interessadas	R\$ -	Solicitação de revisão de escopo por parte do cliente,	GP – Leandro Souza			

		ão as fases de planejamento .		repercutir no planejamento do projeto.		partir da data de reação	o fechamento do escopo e mudanças deverão ser uma fase II, ou outro projeto.		ou de outras partes interessadas				
--	--	-------------------------------	--	--	--	--------------------------	--	--	----------------------------------	--	--	--	--

## 11. PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

A tabela 32 demonstra as revisões e validações do plano de gerenciamento de aquisições.

Tabela 32 - Plano de Gerenciamento de Aquisições

<b>Projeto PDV com Monitor Touch Screen – Plano de Gerenciamento da Comunicação</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data da Revisão</b>	<b>Autor</b>	<b>Sumário das alterações</b>
1	11/03/15	Leandro Souza	
<b>Aprovação:</b>			
<b>Data</b>	<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>Assinatura</b>
11/03/15	Emerson Klaus	Diretor TI	

### 11.1. Plano de gerenciamento de aquisições

Tomar a decisão de escolha de fornecedores consistente. Que propicie a construção e manutenção de relações comerciais sólidas e equilibradas entre a empresa e seus parceiros fornecedores, de forma que o projeto possa ser finalizado a contento.

Entregar o resultado esperado pelo escopo do projeto por meio de contratações de serviços e produtos, os quais não serão desenvolvidos/produzidos pela Empresa. Mas que após avaliações do time do projeto, constatou-se fundamental para a entrega do projeto.

### 11.2. Método de gerenciamento das aquisições

Os serviços que serão contratados contemplam:

- Fábrica de testes de software: validação do Instalador Automático do Sistema de automação Comercial;
- Desenvolver Linux: para ajustes no Instalador Automático do Sistema de automação Comercial;

- Ergonomista: para fazer a auditoria e laudo técnico do equipamento + mobiliário de caixa;
- Analista de Arquitetura de TI: com expertise em equipamentos de varejo e mobile. Para auxiliar no processo de RFP;
- Equipe de field: para fazer as instalações dos equipamentos e mobiliários nas unidades do Piloto;

Os materiais que serão adquiridos:

- Monitores Touch Screen: os quais serão substituirão os atuais conjuntos de teclado + monitor na loja piloto.

### 11.3. Mapa de compras

Tabela 33 - Mapa de Compras.

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Pré-Qualificados
1	Fábrica de testes	Preço fixo	Técnica e preço	R\$ 2.300,00	48 horas	DBserver; HP
2	Desenvolvedor Linux	Preço fixo	Técnica	R\$ 5.000,00	50 horas	SAM;
3	Análise Ergonômica	Tempo e Material	Técnica	R\$ 15.400,00	136 horas	Prodergo
4	Adaptação de Mobiliário	Preço fixo	Técnica e preço	R\$ 150.000,00	1 meses	Ingecom, Tubulart
5	Instalação de equipamentos	Tempo e Material	Técnica	R\$ 4.000,00	2 dias	CAP
6	Monitores Touch Screen	Preço fixo	Técnica e preço	R\$ 3.620,70	3 meses	OKI, Elgin, Bematech,

### 11.4. Conduzir as aquisições

Para a aquisição dos serviços serão escolhidos parceiros já cadastrados e homologados pela Empresa X S.A.

Será solicitado a presença do Gerente de Contas de cada empresa, apresentado o escopo do projeto e as tarefas pertinentes ao seu respectivo serviço.

Havendo mais de uma empresa para o mesmo fim, será feita uma avaliação qualitativa (avaliando o histórico de trabalhos similares passados), o custo e o prazo.

A empresa escolhida para fazer os testes de software não poderá ter ligação direta com o desenvolvedor do software. Ou no caso desenvolvedor do Instalador automático.

Os parceiros deverão enviar propostas por e-mail ao Gerente do Projeto conforme modelo definido pela Empresa X S.A., contendo o tempo de execução, valor e condições de pagamentos. Esta proposta deverá ser enviada no prazo de 48 horas após a reunião de solicitação de serviço.

Estando a proposta abaixo de R\$ 200.000,00 (duzentos mil Reais) o próprio Gerente do Projeto poderá conduzir a negociação, apenas comunicando o Departamento de Governança do fechamento da proposta. Neste formato será comunicados a todos os parceiros no prazo de 72 horas o fechamento do serviço.

Acima do valor de R\$ 200.000,00 (duzentos mil Reais), as propostas deverão ser enviadas ao Departamento de Governança que avaliará, juntamente com o Gerente do Projeto e demais solicitados, qual é a melhor proposta. Neste formato será comunicados a todos os parceiros no prazo de 120 horas o fechamento do serviço.

Em ambos os formatos, após o aceite formal da proposta será gerado a Ordem de Compra a qual será encaminhada por e-mail com o aceite do serviço ao parceiro.

A partir deste ponto poderá ser iniciado os serviços conforme descrito no contrato e no cronograma de atividades.

Para a aquisição de equipamentos: Monitores Touch Screen.  
Será feito uma RFP de equipamentos.

Por meio de uma equipe coordenada pela área de Arquitetura de TI, será desenvolvido um cronograma de atividades contendo:

- envio das propostas aos fornecedores (homologados, ou não);
- momentos de tirar dúvidas dos fornecedores;
- avaliação de equipamentos proponentes a RFP;
- primeira avaliação técnica dos equipamentos: com base nos documentos enviados pelos fornecedores;
- laboratório de equipamentos para avaliação do time do projeto e demais áreas: check list técnico e funcional;

- short list de requisitos e tabulação de dados do laboratório;
- segunda avaliação e triagem dos equipamentos;
- avaliação de sustentação/suporte dos equipamentos;
- avaliação comercial dos equipamentos;
- rodado de reuniões executivas com os fornecedores da short list;
- definição do equipamento escolhido;

Após a definição do equipamento deverá ser formalizado o contrato de compra, o qual deverá constar as cláusulas debatidas no decorrer da RFP entre as atividades de “segunda avaliação e triagem de equipamentos e avaliação comercial dos equipamentos”.

A avaliação do contrato será feito por um time multifuncional que compreende as áreas: jurídicas, negócios, TI, Governança, suporte e patrimônio (com os devidos especialistas de cada área).

O contrato será assinado pelo Diretor de Operações e TI da Empresa X S.A, bem como o Diretor Comercial do parceiro selecionado.

### **11.5. Tipos de contrato**

Os tipos utilizados neste Plano serão:

- Preço fixo: para os serviços de fábrica de testes, desenvolvedor Linux, adaptação de Mobiliário e aquisição de Monitores Touch Screen.

Tanto na proposta enviada, como no contrato de trabalho deverão ser mensurados os valores em Reais (R\$). Bem como a quantidade da unidade de medida respectiva.

Qualquer valor adicional ao preço fixo deverá ser descrito na proposta e no contrato.

- Tempo e Material: para os serviços de instalação de equipamentos.

Tanto na proposta enviada, como no contrato de trabalho deverão ser mensurados os valores em Reais (R\$). Bem como a quantidade da unidade de medida respectiva.

Qualquer valor adicional ao preço fixo deverá ser descrito na proposta e no contrato.

Deverão ser informados com antecedência, por meio de e-mail, os custos a reembolsar. Os mesmos serão avaliados pela equipe do projeto.

## **11.6. Controlar as aquisições**

Os serviços de testes possuem procedimentos a serem seguidos, os quais garantirão que sejam realizados dentro do esperado. Como os parceiros já são homologados pela empresa, já possuem conhecimento dos mesmos e sua exigência. Como os testes são feitos na ferramenta de Qualidade (Team Foundation Serve - TFS), não há como deixar de cumprir o processo.

O serviço de avaliação ergonômica é feito acompanhado por um analista de negócios e equipe de lojas. Durante os dias de avaliação são feitos pontos de situação com esta equipe, a fim de relatar os fatos presenciados e lista de melhorias. Ao final do trabalho é apresentado um laudo ao time do projeto com os fatos e ações de melhorias.

Para os possíveis ajustes de mobiliário e instalações de equipamentos (Monitores Touch Screen), há uma Instrução de Trabalho (IT) que descreve os passos para estas atividades de campo. Como é feito sob o acompanhamento de um analista de negócios + equipe de loja, qualquer desvio no procedimento deverá ser ajustado no local.

Os equipamentos (Monitores Touch Screen) serão recebidos na loja piloto por uma analista de negócios e equipe de loja. No momento da instalação será feito o check list de operações básicas, avaliando a funcionalidade dos equipamentos e sistemas.

Qualquer inconformidade deverá ser enviada ao Gerente do Projeto, o qual acionará as partes necessárias, sejam elas fornecedor de equipamentos, desenvolvedores ou equipe de field para avaliação e negociação da solução. A negociação deverá ocorrer e resultar em ações práticas no momento da instalação.

Não havendo resolução, será avaliada pela equipe de mudanças e seguirá o tramite deste procedimento.

### **11.7. Encerrar as aquisições**

Os serviços contratados terão seu término, quando obtiverem o aceite e termo de encerramento enviado ao Gerente de Conta.

O mesmo vale para o Ergonomista.

Para os equipamentos, após a estabilização das instalações, que ocorre 168 horas após o término da mesma. Será emitido um termo de aceite, quando não houver nenhum “Incidente” aberto por conta da tarefa de instalação.

Passam a valer as cláusulas de contrato referentes a sustentação e suporte e finaliza-se o projeto.

Os documentos do projeto, incluso os contratos de aquisições serão arquivados e comunicados ao Escritório de Projetos Central.

## 12. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

A tabela 34 demonstra as revisões e validações do plano de gerenciamento das partes interessadas.

Tabela 34 - Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

<b>Projeto PDV com Monitor Touch Screen – Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data da Revisão</b>	<b>Autor</b>	<b>Sumário das alterações</b>
1	11/03/15	Leandro Souza	
<b>Aprovação:</b>			
<b>Data</b>	<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>Assinatura</b>
11/03/15	Emerson Klaus	Diretor TI	

### 12.1. Plano de engajamento das partes interessadas

O Plano de Engajamento será usado como uma ferramenta de melhoramento do diálogo com as partes interessadas, conhecer a suas expectativas e entender suas responsabilidades e seus comprometimentos com o projeto. Além disso a prioridade será a de mostrar o grau de informação a ser utilizada entre cada parte interessada.

Objetivando classificar e gerenciar o engajamento das partes interessadas identificadas.

## 12.2. Identificação das Partes interessadas

Tabela 35 - Identificação das Partes interessadas

ID	Parte Interessada	Empresa	Setor	Cargo/Função	Atribuições e responsabilidades
1	Emerson Klaus	Empresa X S.A	Direção	Diretor de TI	Diretor responsável pela área de TI e Escritório de Projetos. Patrocinador do projeto. Tomador de decisões de impacto e conflito do projeto.
2	Vagner Branco	Empresa X S.A	TI - Soluções Lojas	Gerente	Sponsor do Projeto. Tomador de decisões de impacto e conflito do projeto.
3	Solange Almeida	Empresa X S.A	Divisão de Lojas	Gerente	Cliente do Projeto. Avaliadora dos pacotes e entregas do projeto.
4	Diego Bernardes	Empresa X S.A	Divisão de Lojas	Analista de Varejo	Responsável pelo acompanhamento das atividades do projeto. Ponto Focal da Divisão de Lojas.
5	Bianca Oliveira	Empresa X S.A	TI – Soluções Lojas	Coordenadora de TI	Responsável pela coordenação da equipe de TI Soluções Varejo. Aprovadora dos recursos alocados desta equipe.
6	Ana Medeiros	Empresa X S.A	TI – Soluções Lojas	Analista Soluções TI Varejo	Analista responsável pelo escopo, planejamento, execução e controle do projeto junto ao GP. Responsável pela documentação do projeto.
7	Renan Hoos	Empresa X S.A	Arquitetura de TI	Arquiteto de TI	Responsável pela escolha do hardware e indicação de oportunidades e ameaças referente a integração com o sistema de automação comercial (ERP).
8	Michelle Rezende	Empresa X S.A	Suporte TI	Analista de Suporte	Responsável pela avaliação da sustentação das novas tecnologias escolhidas pelo projeto.
9	Elisabete Assis	Empresa X S.A	Qualidade	Analista de Qualidade	Irá indicar e executar ações para melhor implementação da solução, as quais refletem na sua área.
10	Eduardo Padua	Empresa X S.A	Arquitetura e Engenharia	Arquiteto	Responsável pelo projeto executivo do novo mobiliário.
11	David Marques	Linx	Implementação Automação Comercial	Gerente Projeto da Automação Comercial	Responsável por avaliar e indicar os pontos de atenção em relação ao sistema de Automação Comercial que rodarão nos equipamentos escolhidos.

### 12.3. Priorização das Partes Interessadas: Matriz de Interesse X Poder X Impacto

Enquadramento do stakeholder ao seu interesse no projeto, seu poder formal, ou de influencia sobre o projeto (positivo ou negativo), e o nível de impacto da sua atuação (positivo ou negativo). Veja na figura a baixo o modelo de enquadramento proposto pelo PMI.



Figura 14 - Exemplo de rede de poder/interesse com as partes interessadas

Tabela 36 - Matriz de Interesse X Poder X Impacto

ID	Parte Interessada*	Poder (AMB)**	Interesse (AMB)**	Impacto (AMB)**	Enquadramento
1	Emerson Klaus	A	A	A	1-Gerenciar com atenção
2	Vagner Branco	A	A	A	1-Gerenciar com atenção
3	Solange Almeida	A	A	A	1-Gerenciar com atenção
4	Diego Bernardes	M	A	M	2-Manter satisfeito
5	Bianca Oliveira	B	M	B	3-Manter informado
6	Ana Medeiros	B	A	B	3-Manter informado
7	Renan Hoos	M	A	M	2-Manter satisfeito
8	Michelle Rezende	B	B	B	3-Manter informado
9	Elisabete Assis	B	B	B	3-Manter informado
10	Eduardo Padua	M	M	B	3-Manter informado
11	David Marques	B	B	B	4-Monitorar

\***IMPORTANTE:** Priorizar as Partes Interessadas pelo Enquadramento, Poder, Interesse e Impacto

\*\* **AMB:** (A)lto, (M)édio, (B)aixo

## 12.4. Requisitos de Expectativas

Tabela 37 - Requisitos de Expectativas

ID	Parte Interessada	Requisitos e necessidades que deseja ver atendido pelo projeto	Expectativas em relação ao projeto e/ou aos produtos do projeto	Abordagem/Estratégia de gerenciamento das expectativas
1	Emerson Klaus – Diretor de TI	Inovação tecnológica; Atualizar o parque de equipamentos de PDVs;	Obter equipamentos atualizados tecnologicamente. Que atendam os quesitos técnicos e funcionais. Proporcionando ganhos que reflitam na agilidade no atendimento dos clientes nas lojas.	Está incluso nas tarefas da EAP o pacote e suas tarefas de escolha de equipamentos. As quais avaliarão técnica e funcionalmente o equipamento necessário para substituir os atuais. O Diretor de TI, receberá os 3Ps (Progressos, Pontos de atenção e Próximos passos) semanalmente por e-mail e será convidado a cada marco do projeto.
2	Vagner Branco – Gerente de TI Soluções Lojas	Que seja escolhido um equipamento compatível com o sistema de Automação Comercial e perdure na empresa pelos próximos 7 anos.	O projeto deverá avaliar a continuidade do equipamento pelos próximos 7 anos e que este seja totalmente compatível com o sistema de Automação comercial. Sendo o menos intrusivo ao sistema e que atenda a funcionalidade de operação de loja (PDV/caixa)	A avaliação técnica e funcional dos equipamentos que passarão pela fase de RFP e laboratório, identificarão não somente a compatibilidade com o sistema de Automação Comercial, mas também deverão estar de acordo com um plano de continuidade e convergência com demais equipamentos de loja. O Gerente de TI – soluções Lojas, receberá os 3Ps (Progressos, Pontos de atenção e Próximos passos) semanalmente por e-mail e será convidado a cada marco do projeto.

3	Solange Almeida – Gerente da Divisão de Lojas	O equipamento deverá ser funcional a operação de caixa.	O equipamento deverá ser funcional a operação de caixa de loja. Garantindo a operação ganho de produtividade, agilidade, o que reduz o tempo de espera dos clientes em fila. Deverá ser totalmente adaptado ao mobiliário de caixa atual e que cumpra com as normas de ergonomia evitando desconforto aos colaboradores e possíveis ações trabalhistas.	O projeto contratará especialistas na área de ergonomia. Serão feitos protótipos e pilotos em lojas o darão a garantia de cumprimento com todas as normas legais de trabalho. Nos testes da PoC obtiverão um ganho de 17% no tempo de atendimento, ou seja, redução de filas. O projeto está trabalhando para manter o mesmo ganho. A Gerente de Divisão de Lojas, receberá os 3Ps (Progressos, Pontos de atenção e Próximos passos) semanalmente por e-mail e será convidada a cada marco do projeto.
4	Diego Bernardes – Analista de varejo	Simplificação nas transações de PDV	O equipamento escolhido deve tornar a operacionalização das transações comerciais no PDV mais simples/ágeis.	A troca de teclado por monitores touch screen simplificam e tornam as transações de PDVs (vendas, pagamentos, trocas, etc) mais ágeis e simples. Pois no monitor ao escolher um tipo de transação, apenas as opções referentes a esta transação serão mostradas no monitor. Diferente do teclado que todas as teclas ficam disponíveis ao colaborador. A transação é intuitiva, logo ágil. O Analista de Varejo, deverá participar das reuniões semanais de 3Ps e é ponto focal do projeto, por ser o representante do Cliente.

7	Renan Hoos	Responsável pelas tarefas da RFP (pacote de escolha do equipamento)	Elencar todos os atributos técnicos e funcionais que o equipamento deverá atender. Estabelecer concordância do equipamento com o padrão de mobiliário atual e garantir que o equipamento esteja alinhado com as estratégias de continuidade de convergência da empresa nos próximos 7 anos.	O projeto contemplará as tarefas da RFP, apoiando com recursos externos e internos para garantir a escolha do equipamento mais adequado. O Arquiteto de TI, deverá participar das reuniões semanais de 3Ps e é ponto focal do projeto, por ser o representante do Cliente.
Demais partes interessadas do projeto		Serão convidados conforme a tarefas relacionda, ou fase do projeto a participar das reuniões semanais de 3Ps e é ponto focal do projeto, por ser o representante do Cliente. Receberão o status report semanal do projeto.		

## 12.5. Engajamento Atual e Desejado das Partes Interessadas

Tabela 38 - Engajamento Atual e Desejado das Partes Interessadas

ID	Parte Interessada	Não Informado*	Resistente*	Neutro*	Dá Apoio*	Lidera*
1	Emerson Klaus			C	D	
2	Vagner Branco			C	D	
3	Solange Almeida			C	D	
4	Diego Bernardes				C	
5	Bianca Oliveira					CD
6	Ana Medeiros					CD
7	Renan Hoos		C		D	
8	Michelle Rezende	C			D	
9	Elisabete Assis	C			D	
10	Eduardo Padua	C			D	
11	David Marques	C			D	

\*C: engajamento corrente, D: engajamento desejado

## 12.6. Estratégias de Engajamento das Partes Interessadas

Tabela 39 - Estratégias de Engajamento das Partes Interessadas

ID	Parte Interessada	Estratégia e abordagem para o engajamento de cada Parte Interessada
1	Emerson Klaus	O Diretor de TI, receberá os 3Ps (Progressos, Pontos de atenção e Próximos passos) semanalmente por e-mail e será convidado a cada marco do projeto.
2	Vagner Branco	O Gerente de TI – soluções Lojas, receberá os 3Ps (Progressos, Pontos de atenção e Próximos passos) semanalmente por e-mail e será convidado a cada marco do projeto.
3	Solange Almeida	A Gerente de Divisão de Lojas, receberá os 3Ps (Progressos, Pontos de atenção e Próximos passos) semanalmente por e-mail e será convidada a cada marco do projeto.
4	Diego Bernardes	O Analista de Varejo, deverá participar das reuniões semanais de 3Ps e é ponto focal do projeto, por ser o representante do Cliente.
5	Bianca Oliveira	Devido a proximidade do local de trabalho e das reuniões semanais de status report de projetos da empresa. Buscará o apoio da Coordenadora de TI.
6	Ana Medeiros	É o recurso principal a apoiar o GP neste projeto. Estando em todas as fases do mesmo.

7	Renan Hoos	O Arquiteto de TI, deverá participar das reuniões semanais de 3Ps e é ponto focal do projeto, por ser o representante do Cliente.
8	Michelle Rezende	Por meio dos status report e reuniões pontuais será envolvida nos assuntos pertinentes do projeto em relação a sua atuação.
9	Elisabete Assis	Por meio dos status report e reuniões pontuais será envolvida nos assuntos pertinentes do projeto em relação a sua atuação.
10	Eduardo Padua	Por meio dos status report e reuniões pontuais será envolvido nos assuntos pertinentes do projeto em relação a sua atuação.
11	David Marques	Por meio dos status report e reuniões pontuais será envolvido nos assuntos pertinentes do projeto em relação a sua atuação.

### **13. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este plano de projeto possibilitará o acompanhamento de todas as fases de um projeto, avaliando e deixando claro todas as necessidades para o cumprimento dos seus objetivos, identificando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, de forma preliminar no seu planejamento.

Ao findar deste plano de projeto a Empresa X S.A terá muito mais que realizado a substituição e modernização d equipamentos. Terá alcançado de forma eficiente e eficaz racionalizado seus recursos, tempo e custo na obtenção de resultados.

O engajamento e sinergia das áreas resultarão em maior maturidade dos profissionais envolvidos e nos processos da empresa.

Este plano de projeto, que teve em sua essência as técnicas, ferramentas, habilidades e as boas práticas sugeridas pelo PMBOK, o que contribuiu para minimizar e até mesmo eliminar incidentes que poderiam comprometer a ideia e a condução do projeto. Maximizou e potencializou novas oportunidades e ideias para futuros projetos.

Mesmo sendo necessário empregar tempo e recursos para a construção deste plano de projeto ficou evidente a todos os envolvidos que o caminho para alcançar o objetivo final é o cumprimento deste plano de projeto.

## 14. REFERÊNCIAS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) – Quinta Edição. Pennsylvania – EUA: Project Management Institute, Inc, 2013.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS. Materiais do MBA em Gestão de Projetos. Disponível em <<http://www.moodle.unisinos.br/>>